

GERENCIA Y LIDERAZGO PARA LOGRAR UN CAMBIO EN LAS
ORGANIZACIONES.

Navia Vargas Cristina, Romero Angel Alba

Universidad de la Sabana.

Diplomado en gestión de desarrollo humano en la organización.

Chía, Cundinamarca

Noviembre 28 de 2006.

Resumen.

En una organización siempre será indispensable la buena gerencia y el liderazgo para llegar al éxito, pues son procesos responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas; La base fundamental de una buena gerencia liderada es la medida de la eficacia y la eficiencia que éste tenga para lograr cumplir a cabalidad los fines de dicha organización. Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para adquirir el resultado esperado, dándole pie a un proceso de cambio cuando sea necesario, aunque sea desconocido, aporta grandes oportunidades si se maneja adecuadamente, pues como se sabe, el mundo esta en constante movimiento y para lograr ser competitivos hay que ir a su ritmo, pues así se obtiene satisfacción en las necesidades tanto de gerentes líderes, empleados como de clientes.

Palabras claves. Gerencia, Liderazgo, Competitividad.

Abstract.

In an organization it always be indispensable the good management and the leadership to arrive the success, because they are answerable processes to direct the activities that help the organizations to reach their goals; The fundamental base of a good led management is the measurement of effectiveness and efficiency that this one have to manage all the aims of a organization. Then management and leadership are elements that is due to combine to acquire the waited result, allowing a change process when its necessary, although it is not known, brings great opportunities if it is handle suitably, because as it is known, the world is in constant movement and to be competitive is necessary to go at its rate, so is this way that leaders managers, employees and clients obtains satisfaction.

Key words: Management. Leadership

Gerencia y liderazgo para un cambio en las organizaciones.

Este tema ha generado interés y conmoción desde la antigüedad, hoy en día es más común escuchar este término ya que hace parte de nuevas teorías y descubrimientos. Numerosos autores han definido el termino, pero en general no existe una definición universal porque es un tema complejo que al estudiarse se emplean diferentes significados. Por tanto, como primera medida de esta reseña bibliográfica se realizará una revisión teórica amplia que nos aborde a su significado y su relación con la gerencia. La primera definición que abordaremos es según (Lussier y Achua, 1999, p. 6-9), el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Los buenos seguidores también desempeñan funciones de liderazgo cuando es necesario y además influyen en los líderes, es por ello que en la definición de liderazgo de estos dos autores el proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores, lo esencial es saber como dirigir y como desarrollar destrezas de liderazgo.

Según Kotter (1990, p. 39-42) el liderazgo es diferente a la gestión, los dos son necesarios para tener éxito en un entorno empresarial, el liderazgo se ocupa del cambio y a su vez complementa a la gestión, no la sustituye. De hecho este autor destaca que el verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren ente si. Por supuesto no todo el mundo puede ser bueno como líder y como director, algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser excelentes gestores pero son líderes débiles. (Boyett, 1996). Más adelante se señalarán las diferencias y/o semejanzas en cuanto a ser líder y ser directivo.

Por ahora la definición que nos brinda (Zaleznic, 1977) es que el liderazgo requiere inevitablemente el uso del poder infinito para influir en los pensamientos y en las acciones de

otras personas. Asegura la competencia, el control y el equilibrio de las relaciones de poder entre grupos, pero desafortunadamente no garantiza la imaginación y la creatividad.

(Lazzati y Sanguineti, 1999) apuntan que el liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. Implica una relación interpersonal, donde juegan no solo la aptitud del líder, sino también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación. Estos mismos autores relacionan la importancia del liderazgo con la motivación, el poder, la administración por objetivos y el empowerment. Debido al gran número de escritos sobre liderazgo, se debe ser bastante selectivo al elegir en que autores nos basaremos. Por ejemplo, Bennis (1990), describe los ingredientes básicos del liderazgo y su significado. El primero es la *visión*, es tener clara la idea de lo que se va hacer, personal como profesionalmente y la fuerza para persistir en caso de contratiempos e incluso de fracasos. el segundo es la *pasión* se debe tener pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, acción, profesión Ama lo que hace. La *integridad* se deriva del conocimiento de si mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos. La *confianza* es importante ganarse la confianza de los demás para ser un buen líder. La *curiosidad* es que al cuestionarse todo lo que ocurre, se debe aprender lo máximo posible, esta relacionado a generar cambios. Y la *osadía* se experimenta, toma riesgos y prueba cosas nuevas.

Por otro lado, (Nanas, 1989) menciona las siete mega habilidades del liderazgo las cuales comienzan por la *visión del futuro* mantiene su vista afirme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia el, el *dominio de los cambios* significa que regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerden con el ritmo externos de los acontecimientos. El *diseño de la organización* es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de

triunfar al cumplir sus predicciones deseadas. El *aprendizaje anticipado* es un aprendiz de por vida que esta comprometido a promover el aprendizaje organizacional. La *iniciativa* demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan. El *dominio de la interdependencia* inspira a otros a tener ideas, confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas. Los *altos niveles de integridad* es serio, honesto tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las tradiciones del pasado.

Siguiendo este modelo, encontramos a (O'toole, 1996) quien detalla las características de los líderes basados en los valores. El primero es la *integridad*, nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática. La *confianza* que refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio, sirve a los demás. El *saber escuchar* significa que se debe escuchar a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones dicientes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y trasmite toda la gama de opiniones. El *respeto por los seguidores* es un líder de líderes, es pragmático en lo esencial pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

Por su parte, (Gardner, 1990), tiene un significado bastante amplio de liderazgo y de ser líder, que lo manifiesta mediante ciertos aspectos que se relacionan entre si. Dichos aspectos son definidos por el mismo así: la vitalidad física y resistencia la cual es importante por tener un nivel de energía elevado, así como la inteligencia y el buen juicio en las actuaciones, un líder eficaz puede combinar datos firmes, datos cuestionables, e intuiciones para llegar a una conclusión que al final los hechos demostrarán que era la correcta. También encontramos que el autor se refiere a un buen líder con la buena voluntad para aceptar responsabilidades que es tener un buen impulso que lo lleva a querer tomar la iniciativa en

situaciones difíciles. Da un paso adelante cuando nadie más lo daría. La competencia en las tareas es conocer lo que se tiene entre manos. Al igual que la comprensión de sus seguidores y sus necesidades que comprende a los seguidores con los que trabaja. Otro factor importante es la habilidad en el trato con las demás personas, con esto se puede apreciar con exactitud la disponibilidad o resistencia de los seguidores para moverse en una determinada dirección. Saca todo el provecho posible a sus razones y comprende sus sensibilidades. La necesidad de logro es un líder que tiene una presión que lo impulsa a lograr resultados, también tiene una buena capacidad para motivar y es cuando se comunica persuasivamente, impulsa a la gente a actuar. La valentía, resolución y firmeza son características esenciales de un líder positivo ya que desea tomar riesgos, nunca abandona, se mantiene en la carrera. Al igual como muchos autores ya han mencionado, la capacidad para ganarse al confianza de la gente, la capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades es cuando el líder realiza las tareas directivas tradicionales perfectamente: establecer objetivos y prioridades, formula una línea de conducta, selecciona personas de confianza y delega funciones. Por otra parte, este autor nos menciona que la influencia, el dominio y la asertividad son importantes por que el líder se sentirá impulsado a asumir responsabilidades. La adaptabilidad y flexibilidad en el enfoque, un líder puede cambiar el enfoque rápidamente y sin dudarle de una táctica fallida sin dudarle y si ésta tampoco funciona, cambia a otra.

Ahora bien, teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, la distinción o relación que existe entre liderazgo y gerencia es un tema que genera mucho análisis debido a la teoría existente entre ambos. (Kotter, 1990) sostiene que por un lado el management y el liderazgo son cosas distintas. El habla de *liderazgo* como el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que haga realidad esa visión a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta

con gerencia, que significa mantener funcionando el sistema existente planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Es suave y calido. La *gerencia* funciona a través de jerarquías y sistemas es mas dura y mas fría. Con esto el autor no se refiere a que lo que se llama liderazgo sea bueno y lo que se llama gerencia sea malo. Simplemente son dos cosas distintas que tienen funciones distintas. El propósito fundamental de la gerencia y el liderazgo es mantener y producir un cambio respectivamente.

(Kotter, 1990) hace una distinción entre estos dos términos en tres secciones .La primera sección consiste en señalar un rumbo en términos de liderazgo y planear y presupuestar en términos de gerencia. La función del liderazgo es la de producir cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar. Establecer el rumbo no es lo mismo que planear, o incluso que planear a largo plazo, aunque frecuentemente son confundidos, la planeación es un proceso de gerencia, deductivo por naturaleza, destinado a producir resultados en un orden determinado, no cambio. Señalar un rumbo es algo más inductivo. La segunda sección indica que alinear a la gente en términos de liderazgo y organizar y nombrar personal en términos de gerencia son funciones diferentes. Los gerentes organizan para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan preciso y eficaz como sea posible. Mientras que alinear gente es diferente, es un desafío comunicativo. La última sección compara la motivación como liderazgo y controlar y resolver problemas como gerencia. El cambio es la función del liderazgo, ser capaz de producir un desempeño altamente motivado es importante para entenderse con las inevitables barreras que surgen frente al cambio. Conforme a la lógica de la gerencia, los mecanismos de control comparan el desempeño sistemático con el plan y actúan cuando se detecta una desviación.

Otra posición que resalta la diferencia entre los líderes y los gerentes es la que describe (Zaleznik, 1970) donde plantea que la personalidad del directivo esta en contraste

con la del líder. Dice que la cultura gerencial destaca la racionalidad y el control, un gerente es una persona que resuelve problemas, se plantea cuestionamientos como cuales son los problemas a resolver y cuales son los mejores métodos para hacerlo. Por tanto, desde esta perspectiva el autor propone que el liderazgo es un esfuerzo práctico para dirigir empresas y para cumplir con su cometido, mientras que el gerente necesita que muchas personas funcionen con eficacia en diferentes niveles de posición y responsabilidad. Para ser gerente se necesita constancia, una mente fuerte, trabajar arduamente, inteligencia, capacidad de análisis, tolerancia y voluntad. Sin embargo, el concepto de líder se centra más en conseguir el control de si mismo como condición para conseguir el de los demás, en otras palabras es dirigir el trabajo que realizan las otras personas. En cuanto a la actitud hacia los objetivos, los gerentes tienden a acoger actitudes interpersonales ya que sus objetivos surgen de las necesidades y por lo tanto, están profundamente enraizados en la historia y la cultura de la organización. Los líderes actúan antes de que se produzca un hecho, dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas, adoptan una actitud personal y activa entre los objetivos. La influencia que ejerce un líder modificando estados de ánimo, evocando imágenes, expectativas y estableciendo objetivos determinará la orientación de la empresa. La concepción de trabajo que tienen ambos grupos según Zalesnic (1977), es que los gerentes coordinan continuamente y equilibran las opiniones opuestas que se puedan encontrar, intenta modificar los equilibrios de poder para llegar a soluciones de compromiso aceptables entre valores en conflicto, es decir actúan para limitar las posibilidades de elección. Los líderes por su parte, crean enfoques nuevos, exponen temas para que surjan nuevas opciones, trabajan desde una posición bastante arriesgada, están a menudo a buscar el riesgo, preferiblemente donde aparezcan bastantes oportunidades.

En cuanto a las relaciones con los demás, el autor expresa que los directivos basan esa relación dependiendo del papel que estas personas desempeñan en una serie de

acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, centra la atención de las personas en el procedimiento y no en lo esencial del problema, se comunica con sus subordinados de manera indirecta utilizando signos que cada quien reconoce lo que éste significa, al mismo tiempo que ven a las situaciones que afectan las relaciones como un proceso de toma de decisiones donde se gana y se pierde, pero se desea cambiar a un juego de gana-gana. En contraste, los líderes provocan sentimientos fuertes de identidad y de diferenciación o de amor y de odio, algunas veces parecen mucho más turbulentas y esto intensifica la motivación personal aunque podría traer resultados inesperados.

Toda la revisión anterior nos lleva analizar y tener en cuenta que el liderazgo del cambio plantea lo siguiente. Todo liderazgo eficaz del cambio trae consigo un compromiso moral por parte de los líderes hacia sus seguidores. Éstos siempre deben conservar la fe de su pueblo, nunca deben mentir a sus seguidores ni quebrantar las leyes que están encargados a defender. Así es como se comienza la práctica de un liderazgo basado en valores que conlleva al proceso de cambio en la organización. Para conocer como se encabeza el cambio con efectividad y moralidad muchas personas pensarían que los líderes fracasan en su intento porque hubo un error en su elección de instructivos para ello. Pero (O`toole, 1996) dice que los líderes fracasan cuando adoptan una actitud y una filosofía inadecuada respecto de la relación entre ellos y sus seguidores. En otras palabras este autor resalta la idea de que si un líder no respeta ni confía en sus seguidores es imposible dirigirlos. En cambio, los líderes que tienen éxito en la implementación de un cambio eficaz y moral creen y actúan con base en la dignidad inherente de aquellos quienes dirigen, en particular, en su capacidad natural humana de razonar. Por esto, en cualquier momento en que los líderes comiencen el proceso del cambio, deben estar atentos al ejercer la inclusión, ya que en cualquier proceso por mas manejado que sea existirán personas afectadas y personas sin afectar.

Para comprender con mayor claridad, este autor relata la historia de Max De Pree, quien definía liderazgo así: “la primera responsabilidad de un líder consiste en definir la realidad; la última en dar las gracias. Entre una y otra el líder es un servidor. Las muestras del liderazgo se encuentran entre los seguidores, están alcanzando sus resultados, están aprendiendo, implantan los cambios con gracia y resuelven conflictos?. Los líderes no infligen dolor, lo padecen, los líderes respetan a las personas, las relaciones cuentan más que la estructura, las buenas comunicaciones implican respeto por los individuos, la buena comunicación es cuestión de ética”. (O’toole, 1992, p. 71-76).

En cuanto a la redefinición del cambio organizacional, si se piensa como un proceso de cuatro dimensiones tal y como hacen (Bolman y Deal, 1991), cada una ofrece una visión diferente de algunos problemas fundamentales, la primera perspectiva es recursos humanos, el cambio hace que la gente se sienta incompetente, necesitada, y sin poder. Es esencial desarrollar nuevas habilidades, crear nuevas oportunidades de compromiso y proveer apoyo psicológico. La perspectiva estructural, el cambio hace que altere la claridad y estabilidad de los roles y relaciones, creando confusión y caos. Ello quiere que se tome muy en cuenta la renegociación de los patrones y de las políticas formales y la congruencia entre ellas. En la perspectiva política, el cambio genera conflicto y crea ganadores y perdedores. Suavizar o evitar esos problemas esconde los conflictos. Una gerencia eficaz del cambio debe crear oportunidades para que se negocien las diferencias. La última perspectiva es la simbólica, y en ésta el cambio genera pérdidas de propósito y significado. La gente crea vínculos con los símbolos y las actividades simbólicas, cuando estos vínculos son muy fuertes, le es muy difícil desprenderse de ellos. Las heridas existenciales requieren una curación simbólica. En resumen con estos dos autores, la idea es que cualquier cambio organizacional importante genera cuatro tipos de problemas, en primer lugar afecta las necesidades del individuo, de sentirse eficaz, valorado y con control de sí mismo. En segundo lugar, exige nuevas formas de

congruencia y consistencia estructural dentro de la organización. En tercer lugar genera conflictos entre los que se beneficiaran y los que podrán resultar perjudicados con el cambio. Finalmente para algunos miembros de la organización el cambio propicia una pérdida del significado. El problema de las necesidades, habilidades y actitudes individuales exige que se les de particular atención al entrenamiento, apoyo y compromiso.

Los cambios organizacionales inevitablemente crean conflictos entre los grupos, propician que hayan ganadores y perdedores, algunos individuos apoyan el cambio mientras que otros se oponen firmemente a él. Algunas veces se deja que el conflicto se suavice, pero puede surgir de nuevo con enfrentamientos y divisiones. Así que se debe buscar una solución para que el proceso de cambio tenga éxito. (Mason y Mitroff, 1981) describen un proceso para ayudar a los gerentes a tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y conflicto. Este proceso incluye en su mayoría discusión entre los grupos para crear un conjunto nuevo de reglas más productivas. Cuando se reunían se alteraban los ánimos en estas asambleas, se daban diferentes puntos de vista, unas personas estaban decididamente en contra con otras ideas, todo parecía que se involucrara en caos y conflicto, hasta que después de intervenir en varias ocasiones se logre un acuerdo mutuo entre los grupos donde se ven menos perjudicados. Sin embargo, autores como (Deal y Peterson, 1990) señalan que en la integración de las perspectivas del cambio reaccionan cuatro aspectos colectivos. El primero dice que el cambio crea en la gente sentimientos de incompetencia, necesidad e impotencia, el segundo, el cambio crea confusión e impredecibilidad en toda la organización, el cambio genera conflicto, y genera sentimientos de pérdida. Por ello, estos mismos autores mencionan que es labor de los gerentes considerar estas cuatro estrategias para que los cambios planificados no fracasen; el entrenamiento y apoyo para los empleados, conjugar los roles formales con las interrelaciones, establecer escenarios y oportunidades para discutir y negociar y proveer rituales de transición.

Por otra parte, no se trata de que las organizaciones nunca cambien, por el contrario, siempre hay algo nuevo que genera cambio, el problema es que muchos de los cambios se producen de manera azarosa y no como consecuencia de un plan o decisión gerencial. La gran mayoría de los autores tratan el cambio organizacional enfatizado en la planificación, la resistencia humana y el uso de la presión de los niveles altos de la jerarquía, pero según Boulding (1962), los cambios fracasan debido a que en los niveles altos se da un énfasis excesivo a la racionalidad al tiempo que se subestiman el poder y la resistencia de los niveles inferiores. Así que para un proceso de cambio eficaz se requiere prestar atención a todos los aspectos; estructura, conflicto, necesidades y pérdidas aún cuando algunos marcos de referencia afecten los demás.

Con todo lo anteriormente mencionado, ser líder es una gran ayuda para los demás individuos en la organización, pero en cuanto al proceso de cambio en la organización como actúan los líderes y como actúan los gerentes, cual es la diferencia entre estos dos que al parecer ejercen funciones semejantes; (Senneett, 1980). Escribe: “la autoridad no es una cosa; es la búsqueda de la solidez y de la seguridad en la fortaleza de otros, que no se percibe como algo objetivo”. “Lo mismo vale para el liderazgo, existe solo en relación con algo y en la imaginación y percepción de las partes de una relación”. También recalca que la tarea de los líderes en el proceso de cambio es potenciar, facultar, e inducir a la gente para que se haga lo que es correcto para la organización. Los líderes son poderosos y sus partidarios confían en ellos con certeza debido a su persuasión. Por otro lado, (Murphy, 1988) apela al lado no histórico del liderazgo, ya que se sobreestimaría su función y se saldría un poco del contexto, es decir, las características situacionales influye en el comportamiento del líder, la situación crea a los líderes. Aquellos quienes son líderes, piensan más a largo plazo, miran más allá de su unidad de trabajo, se ponen en contacto con más personas en su ambiente para ejercer mejores labores.

Durante nuestra trayectoria como profesionales pertenecemos a una organización, cualquiera que sea, enfrentándose a muchos retos al luchar por cumplir con sus tareas diarias, para alcanzar bien sea una meta personal o de dicha organización. Pero no podemos olvidar que para ser un buen líder se necesita ser un excelente gerencia. Todas las organizaciones tienen un método para lograr sus fines, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya una buena gerencia, pues como su nombre lo indica es gerenciar algo, es algo bien complejo de hacer, muy pocos gerentes tienen la capacidad de ser gerentes integrales, pues son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las empresas para alcanzar las metas propuestas. “La gerencia integral atribuye como fin a la acción empresarial la competitividad, es decir, el éxito relativo, con respeto al desempeño de los competidores”, (Arango, 1991, p. 84), Entonces la gerencia integral busca formas prácticas de toma de decisiones, dirige, controla, toda la organización o un grupo de esta para un mayor control sobre los productos. “La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. (Amat, 2000, p. 33)

Para entender un poco más a fondo las cuatro funciones primordiales de un gerente líder dispuesto a trabajar con entusiasmo y carisma, además para que aplique todas sus habilidades en práctica pues estos cuatro factores son la vida de la empresa, por que ninguno de ellos pues seguir sin el otro y tienen que ir en su debido orden por eso van hilados uno con el otro, “La planeación es cuando la gerencia es vista como un proceso, pues es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de las metas. Organizar; lleva a la práctica y ejecuta los planes, una vez

que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de empresa requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de compañía que se haya establecido, determina, en buena medida, que los planes sean apropiados e integrales. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. La dirección; es una función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial y por ultimo el control, su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. (Thompson y Strickland, 2001.). El gerente integral maneja cinco recursos de los cuales son; recursos humanos ósea las personas, claves en la empresa, recursos físicos, como la planta, quipos, productos; Recursos financieros, el dinero; recursos tecnológicos y el tiempo por supuesto tiene que ser una persona bien preparada para realizar todo esto y demostrar su liderazgo a la hora de delegar. Por eso el gerente líder integral reúne en su modo de pensar los tres ejes de la gerencia que seria la estrategia, organización y cultura, entonces por supuesto es a la vez estratega organizador y líder.

También las empresas necesitan además garantizar el éxito de la gestión administrativa es la evaluación y control, ya que a través de este procesos se garantiza el

cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control forman parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. (Munich, 2005). El gerente excelente se conoce a sí mismo, pues tiene que definir donde está y a donde quiere ir, fijar metas y objetivos, fijar prioridades realistas, proyectar una imagen de liderazgo, reconocer puntos débiles y tratar de superarlos, canalizar su energía hacia una autoevaluación objetiva y un rendimiento superior; el gerente líder también debe ser un experto en hacer cumplir las cosas, pues puede identificar obstáculos, bloqueos, hábitos y conflictos, tener habilidad para manejar el cambio, inclusive cambiar la tecnología, cambiar los mercados y cambiar las actitudes, poner en marcha programas específicos para aumentar la productividad; tiene la habilidad para distribuir el tiempo y para organizarse, reconocer y evita tareas improductivas y que requieren tiempo, delegar tareas y suprimir desperdicios de tiempo de cualquier clase, hacer un inventario de su organización personal y de su departamento: también entiende el uso de la comunicación como herramienta primordial de el liderazgo y la gerencia, pues puede conocer su habilidad para escuchar, hablar y escribir mejorando constantemente, recopila todos los hechos posibles de una manera organizada y objetiva, intercambiar información hábil y eficiente, también debe conocer las habilidades de la gente, tratando de motivarlos, identificando las estrategias para trabajar con la gente y sacar mejor provecho, poner en marcha planes de acción para trabajar con la gente. (Korch, 2000,)

Un buen gerente con capacidad de liderazgo mueve la empresa a como de lugar, pues cumple múltiples funciones en su campo de acción, pues hace resaltar los siguientes puntos claves para ser ese magnífico gerente,” Preparación metódica de la acción, competencia sistémica: escoger todos los campos posibles (mercados, productos, trabajo, capitales, técnicas) la solución más eficaz, rentabilidad, confianza en el hombre: delegación de poderes,

y juicio por los resultados” (Illescas, 1980, p. 8) Según Fayol (1980) dice que la gerencia es una concepción de conjunto y no compone una categoría precisa de actos.

“La gerencia integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, esto incluye la estrategia pues sirve para saber a donde vamos y como lograrlo, la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente” (Quigley, 1996, p. 4); La gerencia es un proceso que debe ser compartido responsablemente entre el gerente ó los gerentes y sus colaboradores para que de una forma planificada y organizada alcancen los objetivos que se propongan, lográndose diferentes y variadas satisfacciones para todos, aumentado su productividad personal y competitiva, y haciendo que el negocio dé resultados medibles financieramente y puedan ser revertidos, en parte, a la compañía y, finalmente, distribuirse en lo que fuera posible entre el mayor número de integrantes de la empresa (trabajadores), sus ejecutivos y los accionistas. (Andrews, 1977)

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficacia y eficiencia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar las metas propuestas por las organizaciones pues se debe realizar los procesos bien y la capacidad para determinar los fines esperados haciendo que se debe hacer en cualquiera de los casos. (Amat, 1991). Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización pues no lograría rendir de la manera que debería hacerlo, no lograría tener el control de las situaciones que se presenten, menos de hacer una buena toma de decisiones que vendría siendo tan importante en un momento crítico o simplemente para una buena producción con calidad, pues muy probablemente cumpliría con muchos aspectos pero eso no sería suficiente, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones; Puesto que el

gerente “es capaz no solamente de fijar metas para la empresa y para si mismo, sino que además define un plan de trabajo adecuado y realiza los esfuerzos adecuados para lograrlo” (Abbad, 1991, p. 66). Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder , es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja, conocerlos, integrarse con cada uno de los empleados, pues en el momento que el gerente se empape del medio en el que se esta rodeado podrá conocer mejor y desempeñar mejor sus labores, en pocas palabra si se conoce el medio en el que pisas, pues se podrá mejor mover dentro de dicho contexto. “El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va”. (Amat, 2000, p. 56)

Entonces teniendo en cuenta que “gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener lo que espera la empresa, una buena producción”. (Fox, 1997, p. 60)

La gerencia es el arte de hacer que se cumpla una tarea por la persona mas capacitada para realizarla, dentro del tiempo disponible. Esto implica dar instrucciones a alguien más, sobre aspectos de nuestro propio trabajo, estar pendientes de que cada persona realiza su función, de poner a los empleados en donde sus habilidades estén de acuerdo con su trabajo, motivarlos para destacar lo mejor de cada uno. Mucha gente deja de delegar en forma eficiente, generalmente por una de las siguientes razones; como el riesgo, pues toda la delegación implica riesgos, por eso hay que planear la delegación, demostrar seguridad, explicar como se hace la tarea u obtener informes sobre el resultado, si no hay riesgos no hay

progreso. (Alan, 1990); a partir de los riesgos que los gerentes toman pueden llevar a la empresa a un gran éxito o un fracaso pero solo así se podría cumplir las metas de la empresa, porque el que no arriesga no gana nada, un gerente integral es arriesgado porque sabe que si no lo hace no consigue nada, no puede llegar lejos, por supuesto no cumpliría el logro de ser gerente.

También un factor importante es la incertidumbre pues es una situación en la que los gerentes no conocen por completo el problema que afrontan, o la delicada situación que podría llevar al fracaso a la empresa y por supuesto son incapaces de determinar siquiera una probabilidad razonable para los resultados alternativos, para esto es indispensable una plantación estratégica para presentar la mayor certidumbre en cada caso, lo necesario que sea posible porque allí se va a la fija y con mejores estrategias y resultados, pues implica que el gerente conozca el resultado de todas las alternativas que se le presenten posibles y sea mas claro la decisión para el éxito. (Morrisey, 1996)

La gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y muchas mas labores. La gerencia debe basarse en decisiones empresarias básicas que necesitan cada vez más tiempo para dar fruto y aun mejor del que la empresa tiene en su mente, ser un gerente pro activo, ver mas allá de lo que el resto ve, ir mas allá de donde la gente cree que se puede llegar, con seguridad y confianza. Como nadie puede pronosticar el futuro, los gerentes de hoy deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen objetivos determinados para un momento dado. Para el desarrollo de la gerencia y administración actual se hace necesario la responsabilidad de los gerentes de las empresas frente a la sociedad.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto. Necesita afrontar

problemas. Tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana. Por otra parte, necesita desarrollarse como persona aún más de lo que necesita desarrollarse como administrador. Los gerentes deben estar centrados en la acción y en la obtención de resultados. El desarrollo de la gerencia no es un medio para transformar al hombre, modificado su personalidad. Su propósito es conferir afectividad a un individuo. Se trata de capacitar a un hombre o mujer para que utilice cabalmente sus cualidades y para que se desempeñe de acuerdo con sus modalidades reales y no ajustándose a lo que alguien cree que debería ser. (Heller, 1992)

En una organización siempre se da la necesidad de un buen liderazgo para desempeñar una magnífica gerencia, porque “La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice que necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuando ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuando se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados”. (Meyer y Boone, 1990, p. 31)

Para que exista un proceso de cambio en las organizaciones, gracias a los gerentes, pues la empresa, compañías etc. Necesitan estar en un permanente mejoramiento para poder subsistir en un mundo tan competente, pues día a día las organizaciones tratan de llegar a ser las mejores no solo a nivel internacional si no mundial, para esto es esencial la toma de decisiones es un proceso muy complejo pero que ayuda tanto internamente como

externamente a la producción, clientes, empleados, de la compañía. Los gerentes que no toman decisiones no están dirigiendo nada. Nada es más fundamental para el concepto de una gerencia basada en los principios fundamentales. “Tomar decisiones es la actividad básica de gerentes y jefes. Aun cuando un jefe crea que no tiene hechos suficientes, los seres humanos tienen que tomar las decisiones. Cualquiera sea la función gerencial que se este cumpliendo, sea de entrenamiento, de ayuda para presentación de planes o fomento y mantenimiento de la moral, el gerente-líder tiene que hacer juicios. Su destreza esencial, por tanto, tiene que ser la capacidad de analizar, evaluar y finalmente tomar acertadas decisiones.” (Culligan, Deakins y Young, 1990, p. 42), la toma de decisiones es una habilidad básica gerencial pues es un proceso complejo y difícil de hacer, pues consta de ocho pasos para poder lograr, tomar una buen alternativa para que el éxito de la compañía y que tenga eficacia la encontrar dicha respuesta al problema en curso, para que sea cada ves mayor y los resultados obtenido al realizarla sean un despliegue total para dicha organización, pues si encontramos un problema seria una discrepancia entre el estado presente de las cosas y la condición que se desea, estos paso a seguir son, primero se tiene que identificar el problema, donde esta fallando que, para poder encontrar el porque y el como de la solución, el segundo paso es identificar los criterios de la decisión, que son los factores importantes en una decisión, tercero vendría a ser el de asignar valores a los criterios, aquí se plantea y se desarrolla alternativas como cuarto paso, después se analizan para saber cual es la indicada, para poder elegir la mejor, implementarla y por ultimo evaluar la eficacia de la decisión. (Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden 2002,).

El gerente ha de presentarse como una persona confiada en el grupo, de esta manera los miembros del grupo, alcanzaran fuerza e identidad poco a poco. Si el no esta convencido del crecimiento del grupo, ha de decir la verdad con sus miembros los cuales son sus debilidades, sus fortalezas a fin de compartirlos con los demás miembros. A este criterio, esta ha de ser la base para una sólida estructura perceptiva que conduzca a un proceso eficaz de

liderazgo, en definitiva de participación innovadora. “un aspecto neurálgico en el proceso de la comunicación, es el papel que desempeña el gerente como orientador o asesor en generar actitudes hacia el cambio por parte de sus colaboradores, una actitud es una manera o forma de ver las cosas. Hay que destacar la necesidad de conformar un liderazgo participativo, en la medida que exista el grupo y el mismo reconozca voluntariamente un líder, que no necesariamente tenga que recaer en la figura gerencial, toma la posición de facilitar del grupo”. (Etchevarne, 1992, p. 147-148). “Cuanto mayor comprensión logren los gerentes líderes de que es lo que motiva a sus colaboradores, de cómo operan sus motivadores y cuanto más reflejan pues la asunción y comprensión en ejecución en las actividades administrativas es cuanto mayor grado de efectividad lograrán en su liderazgo”. (Ackoff, 1972, p. 119).

Ahora bien, teniendo en cuenta la temática desarrollada hacia el liderazgo y la gerencia, podemos mencionar que el proceso de cambio en las organizaciones plantea lo siguiente desde diferentes perspectivas. Según (Scott y Jaffe, 1989) el cambio genera presión en cualquier organización, especialmente cuando esta no ha tenido mucha experiencia en su manejo, así que el primer acercamiento con un cambio puede resultar traumático, actualmente muchas empresas están optando por ajustarse al nuevo entorno de cambios acelerados. Estos autores también mencionan que es necesaria la presencia de un líder o un gerente para que dirija el cambio, ya que no debería haber razón para suponer que los altos directivos manejarán la transición de los diversos grupos de trabajo. Muchos directivos de nivel medio esperan que sus superiores les digan lo que deben hacer. En muchos casos hay una comunicación deficiente entre los altos directivos y los directivos de nivel medio y no existe una estrategia para anunciar y ejecutar el cambio eficazmente.

Una importancia que genera el cambio, son las normas básicas que se deben tener en cuenta para hacer una correcta modificación de la cultura organizacional. La primera norma

es tener una buena razón para hacer el cambio, involucrar a las personas en el cambio, encomendar el proceso a una persona respetada, formar equipos de trabajo para el manejo de la transición, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos, obtener ayuda de una persona fuera de la organización, establecer símbolos del cambio, reconocer y recompensar a las personas involucradas. (Morgan, 1988)

Igualmente, (Theobald, 1988) señala que los gerentes y líderes necesitan respuestas, cuando ellos no cuentan con soluciones previamente determinadas, es común que culpen a los altos directivos de no tenerlos informados. El mejor consejo que este autor brinda a un gerente es que dejen de esperar y asuman el liderazgo de sus equipos de trabajo, de lo contrario si se quedan a la expectativa la ola del cambio podría arrasarlos. Necesitan manejarlo para mantenerse a flote; el cambio ofrece tanto incertidumbre como oportunidades. La clave es saberse manejar a uno mismo y manejar correctamente a los demás.

Aunque muchas veces el cambio puede atemorizar, (Kanter, 1983) destaca que la transición de la empresa es lenta, costosa y difícil, puede existir una creencia de que el cambio puede ser fácil, rápido e inmediato. Este autor menciona que los gerentes esperan que los cambios no alteren mucho su empresa, no cuesten tanto y que se implante con rapidez y que solucionen dificultades de organización. El proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de una empresa, exige a las personas se olviden de cómo eran las cosas antes y que enfrenten un poco el periodo de duda e incertidumbre. Cuando el líder o el gerente maneja ese proceso, se absorbe en él totalmente, además debe manejarlo con sensibilidad. Las empresas que utilizan bien el proceso de modificar bien la cultura de la organización reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares al futuro. Pero ese cambio en la cultura, significa sencillamente una modificación de la tecnología o de las relaciones jerárquicas que puede

ayudar a aumentar la productividad y simultáneamente conducir el grupo hacia una nueva dirección.

La preparación para el cambio consiste en conocer todas las dificultades que puedan ocurrir, ceder para obtener el control, manejar con prudencia y discreción el poder y la influencia que el gerente o líder pueda ejercer sobre los demás individuos. El proceso según (Peters, 1988,) para implementar el cambio en una organización es explicado de la siguiente manera. La *preparación*, consiste en como prever los elementos claves, esto conlleva a preparar a los empleados, describir el cambio de la manera mas completa posible, explicar e investigar que sucedió durante el último cambio realizado y considerar la preparación del equipo. La *planificación* consiste en saber como organizar el grupo para planear la respuesta, en la planificación se hace planes de contingencia, se tiene en cuenta el efecto del cambio en el desempeño y la productividad del personal, estimula los aportes de los empleados, prever las habilidades y conocimientos que dominaran el cambio, fijar objetivos, metas, y logros mediante calendario. Las *estructuras de transición* conlleva a establecer maneras especiales de trabajar y conformar estructuras temporales, esto quiere decir que se asignara a un grupo en especial la función de vigilar y supervisar los detalles del cambio. La *ejecución* es saber ejecutar y activar respuestas y ciclos de aprendizaje flexible. La *recompensa* es el último paso, para reconocer a las personas que hicieron su labor correctamente, así como reconocer que el cambio funcionará y traerá grandes beneficios. Pero no siempre en las organizaciones se encontrarán personas que no generen controversia con el cambio, por eso es que se puede notar que los individuos de la organización cambian cuando se les guía y no cuando se les ordena. Por eso es que (Woodward, y Stevem, 1987) señalan que en algunas ocasiones los gerentes o líderes llevan esta creencia muy arraigada y hace que se comporten como jefes militares y a ordenar a los empleados en todo momento. Lo cual genera una respuesta de resistencia, negación y retraimiento por parte de los empleados. Así que este autor subraya

que es mucho más común que las personas cambien debido al apoyo, estímulo, confianza y confrontación afectuosa con su equipo de trabajo para lograr una labor en conjunto eficaz.

Por su parte, (Vélez, 1989) aborda este tema señalando cinco áreas de cambio acelerado que influyen en una organización. La primera es la explosión del saber, significa que la producción continua del desarrollo en el campo del conocimiento es devastadora y puede dejar al conocimiento de un individuo obsoleto. La segunda se refiere a la rápida obsolescencia de los productos, como consecuencia del desarrollo del saber de los productos se tornan rápidamente en obsoletos, resultando así otros más complejos y costosos. La tercera es la cambiante composición de la fuerza laboral, menciona que los dos factores que influyen poderosamente son la creciente urbanización y la elevación del nivel educativo. Esto quiere decir que el empleado del futuro está mejor preparado que el de hoy y no aceptará estilos de dirección que no sean acordes con su condición. La cuarta, es la mayor preocupación por las cuestiones sociales, se ha generado una mayor preocupación por cuestiones como la integridad racial, ecología, la distribución económica y esto hace que se origine una reducción a la aceptación de la autoridad burocrática. La última área de cambio acelerado es la creciente internalización de los negocios. Según este autor, el concepto de mercado es común y se expandirá enormemente y la organización deberá ejercer sus actividades en países diferentes. Estos cambios más los cambios de la comunicación y la movilidad están detrás de los cambios que afectan a la sociedad, lo cual significa que las organizaciones tendrán una fuerza laboral más educada y joven. En cuanto al líder y al gerente del futuro, el autor menciona que éste debe ser humano, estructural y técnico y deberá dimensionarse en tres sentidos, ser líder de sus subordinados, participe en los procesos de trabajo, promotor y enlace con el medio externo.

En cambio, (Pérez, 1996) tiene en cuenta tres funciones básicas de un líder o un gerente en medio del proceso de cambio en una organización. Se debe configurar una misión que debidamente comunicada sea capaz de mover a las personas por el sentido que encuentren a lo que están haciendo en la empresa y lo que en conjuntamente se quiere hacer.. Se debe establecer un objeto que aproveche y desarrolle las capacidades de hacer cosas y de aprender que tienen sus subordinados. La última es diseñar estrategias que permitan la satisfacción de los motivos del cambio para quienes participen en la organización.

Por lo tanto, para entender y afrontar el reto del cambio en las organizaciones es necesario mencionar los principios que se ven involucrados en éste tema. Según (Gilbreath, 1980) los diez principios son: el cambio es indeterminado, sus impactos se sienten subjetivamente, es difícil de convertir en una unidad, no existe sin efectos, desafía el análisis de causa y efecto, es irreversible, puede dilatarse, como contraerse y fluir, es una variable, la habilidad de percibir el cambio esta limitada por las mismas personas y la habilidad de administrar el cambio esta limitada por la habilidad de percibirlo. La definición que nos brinda este autor es independiente, ya que él menciona que debemos basarnos en otros conceptos que también son abstractos. Así, que la primera aproximación que hace hacia una definición es que *“el cambio es una diferencia que ocurre a través de tiempo”*. El tiempo y el cambio son inseparables y se apoyan mutuamente, no se puede fijar en uno sin liberar al otro. Este autor también destaca que el cambio no es una variable que se pueda manipular, de hecho es una fuerza que actúa de manera falsa e impredecible sobre todas las demás variables.

Actualmente la importancia del cambio ha generado una visión diferente en los negocios, como dice (Beckhard, 1973) el ambiente dinámico es la diferencia que se reconoce mas a menudo. Se nota en la internalización de los mercados, en que la vida de los productos cada vez es mas corta, la creciente importancia de la mercadotecnia, las relaciones de línea

staff, la múltiple afiliación entre nuevos negocios, clientes, la cambiante naturaleza del trabajo, es decir la tecnología. En cuanto al ser humano, la estrategia del cambio empresarial influye por los siguientes aspectos; el hombre debe ser más independiente y autónomo, debe tener más alternativas en su trabajo y en su tiempo libre, las necesidades de seguridad deben ser satisfechas aún más para aprovechar su mayor potencial, la organización debe disponer del trabajo de manera que sea más estimulante y genere altas oportunidades en la organización. Por eso es la preocupación de autores como (Likert, 1967) quien con su análisis de sistemas organizacionales, menciona el desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para hacer parte de un proceso basado en la búsqueda de maneras de incrementar concurrentemente la colaboración entre los miembros de las organizaciones y al mismo tiempo aumentar la racionalidad para la toma de decisiones determinantes en un cambio organizacional.

Por otro lado, se plantean otras perspectivas para analizar, por ejemplo, el cambio responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora incremental más tradicionales. En muchos casos solo el cambio promete una reestructuración para poder lograr mantenerse en este mundo que está en constante cambio. La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños puesto que las empresas no hacen cambios radicales, además de que es bien difícil pues toca cambiar todo el pensamiento de cada miembro, la gente se resiste muchas veces al cambio, y se les dificulta adaptarse, incrementales; el objeto es mejorar lo que una organización para que haya mayores resultados en dicha organización. (Manganelli y Klein, 1995)

El cambio en las organizaciones persigue y relaciona varios temas interrelacionados: la importancia de aprender como aprender como la única respuesta segura ante un futuro ambiguo y confuso, las diferencias individuales en la forma en que nosotros y nuestras

empresas afrontamos el cambio en la transición, la necesidad de actualizar los papeles de nuestros líderes y el proceso de liderazgo, y la necesidad de los empleados y la de la empresa, por lo tanto debe haber una importancia individual y productividad empresarial. (Noer, 1996).

El proceso de cambio profundo estaría compuesto especialmente por mejorar los resultados personales, desarrollar redes de personas comprometidas y mejorar los resultados del negocio. El cambio profundo requiere inversiones de tiempo, de energía y de recursos. Requiere de nuevas ideas, innovación en infraestructura, teorías, métodos y herramientas pues estos últimos guían una práctica eficiente. También se necesita un desarrollo de capacidades de aprendizaje para que los empleados lleguen a un rendimiento superior al cumplir sus tareas las hagan de una manera más completa, y con más efectividad; nada ocurre sin compromiso, casi siempre el compromiso inicial se limita a unas pocas personas, empezar en pequeño, crecer poco a poco (los gerentes líderes empeñados en hacer un cambio a la organización pueden beneficiarse con una estrategia de empezar en pequeño), resultados y herramientas útiles sin más importantes que un plan detallado; los gerentes líderes han tomado parte en genuinas iniciativas de transformación nunca toman estas como cosa de juego. Con el correr del tiempo las condiciones se hacen más difíciles, no más fáciles. Los retos que afrontamos tienden a cargarse de emotividad. El éxito que ellos obtengan para desarrollar estrategias determinará el grado de cambio que podrán lograr en las organizaciones, no presionando demasiado para crecer, pensar sobre el futuro de hoy, primero realizar experimentos antes de llevarlos en práctica y punto en los gerentes líderes para que crean en ellos y lograr un cambio efectivo es el de confiar en ellos mismo y transmitir esa confianza los trabajadores, pues en la medida que ellos brinden seguridad y confianza habrá más credibilidad en los cambios que dichos gerentes querrán realizar.. (Senge, 2000). Aparte como cada vez es más complicado realizar cambios puesto que los empleados suelen presentar en su lugar de trabajo necesidades apremiantes de todo tipo que esperan se resuelven pronto, las nuevas generaciones esperan

que el trabajo en si mismo les brinde satisfacciones y que el ambiente de trabajo satisfaga sus necesidades individuales de pertenencia y de logro, algunos gerentes suelen llegar tarde o marcharse temprano para atender otras necesidades; unas legítimas, provenientes de la función promotora de la relación que ejercen; y otras porque solo surgen de sus expectativas de estatus. Por eso hay que dar ejemplo para hacer cambio. (Martinez, 1998)

Lo que hace nuestra compañía afecta a nuestros competidores y lo que hace nuestros competidores afecta lo que va hacer y fabricar nuestra compañía. Los productos, los precios y muchas otros factores reciben la influencia de lo que hace la competencia. Por eso la importancia de tener una buena gerencia, puesto que si dicha persona sabe planear, organizar, controlar y dirigir adecuadamente a la organización obtendrá un éxito rotundo en el futuro, puesto que la hará competitiva y tentativa hacia los clientes, con proyectos a largo plazo, generando estrategias de mercado, y esto proporcionara al mismo tiempo estabilidad y tranquilidad a los empleados, al mismo tiempo a los altos directivos y sin ir mas lejos a los clientes. (Westwood, 1991)

Ahora bien viendo la importancia de la buena gerencia para crear un mercado mas competitivo, también vemos que para un proceso de cambio es indispensable y fundamental el ambiente que se viva día a día en la organización, y la reestructuración del mismo cuando no este funcionando de una manera amena. (Larios, 1989) Pues el ambiente es todo lo que envuelve a la empresa, para cada órgano de la empresa existe un ambiente específico y diferente, por eso hay que tener tanta cautela al tratar con los empleados porque sus valores y creencias están plegadas a ellos, y en la medida que la empresa las respete tendrán una motivación mas grande por hacer mejores resultados en sus diferentes labores de trabajo. Esta formado por un sin numero de elementos, que influyen en la organización, por ejemplo el lugar donde la empresa se encuentra ubicada, el ancho del terreno, las políticas, los logros, los

programas, los costos, las operaciones, las motivaciones, el clima, el sistema implantado, las normas, jerarquías, distribución de cargos. Al reflexionar en si misma cada empresa identifica entorno; el inicio de su ser, su permanencia, su misión. El ambiente se presenta en forma natural pero el hombre lo descubre y tiene la capacidad de modificarlo, aunque al tratar muchas veces de cambiar dicho ambiente hay que tener en cuenta que existen factores que no pueden cambiar, pero en lo posible siempre tener en cuenta la parte humana de los empleados para mantenerlos satisfechos tanto económicamente, como emocionalmente porque toda la parte influye en la trayectoria de la organización. Precisamente por eso es que tiene que existir gerente integrales líderes en las organizaciones, que estén a cargo de todo, porque la empresa es como el cuerpo humano si deja de funcionar una parte de este, no puede seguir normalmente, así sucede con las organizaciones, por eso todos deben estar en armonía y trabajando normalmente con motivación para mayores y mejores respuestas. (Hammer, 1994)

La psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio, de modo que este proceso sea de hecho el de cambio planeado, puesto que un sistema social es una red o conjunto mas menos estable en la distribución, la resistencia al cambio tiene a disminuir, aumentando el grado de aceptación en la medida en que aquellos a quienes afectara el cambio participen del diagnostico, proceso de decisión, planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada, la mayoría de los individuos tiende a resistirse a los cambios, debido a la inherencia y a la necesidad de equilibrio homeostático de su organismo. La resistencia al cambio tiene a ser mayor en la medida en que los objetivos, procesos y consecuencias del cambio fueran desconocidos, confusos no comprendidos. Las unidades básicas de cambio no son solamente los individuos sino también, y muchas veces principalmente, los grupos y los ínter grupos. Las dimensiones fundamentales para el cambio son aquellas que afectan las interacciones y relaciones entre individuos y entre los grupos. Como bien sabemos los grupos

están compuestos por individuos, los grupos de personas hacen las empresas, por eso es tan importante enseñar a cambiar pues es un proceso no solo racional sino emotivo y la parte mas afecta es el área social y por ende lo mas difícil hacer cambiar. (Mello, 1999).

Hay que saber manejar el poder, esto es un punto clave en el cambio en las organizaciones puesto que los gerentes muchas veces abusan de el o simplemente son gerentes pero sin ser lideres cualquiera de estas dos esta igual de mal. Puesto que el poder y la personalidad están estrechamente relacionadas, es difícil que los individuos cambien: por esto, deberán hacer muchos ajustes para ser líderes respetados y queridos por sus empleados. Dando ejemplo, practicando lo que se dice, disculpándose si comete equivocaciones, dar entusiasmo a los empleados, creer en su trabajo y en el de los demás, delegando responsabilidades, esto hace que a la hora de crear cambio las personas se sientan mas a gusto de hacerlo porque saben que lo que dicho gerente hago lo hará por el bien de cada uno de ellos, sabiendo que el cambio es difícil pues será aun mas complicado si el gerente no hace una buena empatía con los trabajadores. (Greiner, 1990).

Conclusiones

El gerente que por supuesto tiene que ser un líder debe dominar demasiadas funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los trabajadores y el destino de la organización. Deberá ser estratega, organizador y líder pro activo. Debe demostrar seguridad saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder sin abusar de su poder, deberá estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo debe estar mas preparado y tener mas herramientas para sobrellevar cualquier adversidad y saber que decisiones tomar en el momento adecuado. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

El gerente debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el futuro de la organización, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera pro activa. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos. Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en el cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

Ante un proceso de cambio organizacional, el papel que debe desempeñar un gerente líder, es convertirse en un visionario, una persona creíble, con una gerencia más participativa, que sepa organizar, planear, dirigir, controlar tanto los objetivos de la empresa como sus trabajadores y que sea un excelente comunicador para estimular a los empleados a realizar bien su trabajo, que se produzca un mayor acercamiento de todos los que hacen parte de la

organización, con una participación mucho más activa de todos los empleados, teniendo en cuenta sus decisiones, delegarles funciones, que ellos se sientan parte fundamental del crecimiento de la empresa, para que estén motivados en sus lugares de trabajo.

Para lograr el cambio en las organizaciones, los grupos deben perder el miedo hacia este. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la motivación interna y la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio. Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el auto convencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio si no, este no tendría ningún sentido, porque si no cambian los individuos no cambia la empresa. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

El ambiente en general que rodea a las organizaciones es fundamental para el buen desempeño de los empleados esta en continuo movimiento, nunca es estático porque el mundo por ende esta en constante cambio, por lo tanto es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio eficiente y eficazmente para lograr tener ser competitivos, puesto que cada vez la competencia es mejor y todo gira más rápido. El que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Como ya sabemos, todas las organizaciones poseen un método para alcanzar sus metas, logros y objetivos, para ello es de gran importancia que su organización tenga clara las bases de administración, ya que ella, consiste en darle forma, de manera

consciente y constante. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Específicamente no sabemos cuando es necesaria la gerencia, simplemente, ella es requerimiento siempre cuando haya un grupo de individuos con objetivos determinados. Independientemente de las opiniones de los autores, su clasificación, relación y diferenciación, nosotras creemos que la base fundamental de un gerente es que tiene que ser un líder, ya que estos dos tienen funciones semejantes, pero algunas veces uno puede desarrollar otras capacidades más condescendientes que el otro. Por eso, pensamos que es posible encontrar en nuestra trayectoria profesional gerentes que no son líderes o que no cumplen con las funciones adecuadas que ejerce un líder, un gerente debe ser eficaz, no solo dirige, es saber como incluir en esas actividades que se realizan a los miembros del grupo con el cual se trabaja. Entonces gerenciar y liderar son elementos claves que se deben combinar para el logro de un fin común en la organización, permiten el aprendizaje de diferentes técnicas y esto hace que la persona desarrolle al máximo su potencial que será indispensable para que todos los individuos entiendan formas de cooperación con eficiencia para obtener el lenguaje común que la organización maneja.

Por otro lado, en cuanto al cambio organizacional, tenemos claro que la idea principal para atender a cualquier proceso de cambio en una organización es necesario manejar integradamente los aspectos técnicos (experiencia en la industria, experiencia funcional y experiencia en los procesos) y los aspectos humanos, ya que sin esta capacidad el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos nuevos propiamente del cambio organizacional, en general, resultará más dificultoso y puede contraer una gran probabilidad alta de fracaso. Aunque también estamos al tanto de que hay resistencia y negación acerca del cambio, lo cual nos parece natural que suceda en los individuos porque la naturaleza de los humanos es temerle a lo desconocido, a lo impredecible. Esta concepción

puede cambiar dependiendo de la labor y la colaboración del gerente líder y de los individuos.

En las manos del gerente líder, está la credibilidad o no de sus seguidores. Por esto, es aun más importante que se reconozca el cambio psicológico que surge en las personas que surge con al nueva situación y que se haga seguimiento constante. Así como el nuevo inicio, es pertinente que se oriente y se apoye al máximo a todos los integrantes de la organización incluyendo el gerente o líder y demás cargos para dar pasos firmes en la nueva realidad.

Referencias

- Abad, A, D. (1991) *Elementos Básicos de la dirección. Aplicaciones a la empresa*. Colombia: Legis.
- Ackoff, R. (1972) *El arte de resolver problemas*. México: Limusa.
- Allan. J. (1990) *El gerente receptivo. Como desarrollar habilidades y resolver problemas humanos*. Mexico: Legis.
- Amat, J. (2000) *EL control de gestión. Una perspectiva de dirección*. España: Gestión.
- Andrews. K. (1977) *El concepto de estrategia de la empresa*. España: U. Navarra S.A.
- Bennis, W. (1990) *Como llegar a ser líder*. Colombia: Norma
- Bolman, L. & Deal T. (1991) *Organizacion y liderazgo. El arte de la decisión* Argentina: Alldison Wesley Iberoamericana, S.A.
- Boulding K. (1962) *Conflict and defense: a general theory*. New York: Harper
- Boyett, J, Boyett, J. (1998) *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma.
- Culligan. M, Deakins.S, Young. A, (1990) *Principios olvidados de la gerencia excelente*. Nueva York: Legis,
- Deal T.E., Peterson K., (1990) *The principal's role in shapping school culture*. Washington D.C: General Printiing Office.
- Etchevarne .C. (1992) *Calidad Gerencial*. Buenos Aires: Machi.
- Fox. J. (1997) *Como llegar a ser gerente. Reglas para llegar a la cima de cualquier organización*. Nueva York: Norma.
- Gardner, J. (1990) *On leadership*. New York: Free Press.
- Gilbreath, R.(1989) *La estrategia del cambio* Mexico: Mc Graw hill Latioamericana.
- Greiner. L. (1990) *Poder y desarrollo organizacional: Movilización del poder para*

- imponer el cambio*. EE.UU: Iberoamericana.
- Hammer. M.(1994) *Reingeniería*. New York: Norma.
- Heller, R. (1992) *Gerencia Moderna. Avances recientes en la práctica administrativa*.
Venezuela, Ecuador, Colombia: Machi.
- Illescas, B. (1980) *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. Madrid, España: Limusa, S.A.
- Kanter, R. (1983) *The change masters*. New York: Schuster
- Koch. R. & Smart. K. (2000) *Los fundamentos y lo más efectivo acerca de la estrategia*.
Colombia.: Mc Graw Hill.
- Kotter J. (1990) *What leaders really do?* Harvard Business Review. New York: Deusto.
- Larios .J. (1989) *Hacia un modelo de calidad*. México: Iberoamericana, SÁ.
- Lazzati S. & Sanguineti E. (1999) *Gerencia y Liderazgo*. Buenos Aires.: Macchi
- Likert R. (1967) *El factor humano de la empresa*. Perú: Bilbao
- Lussier R. & Achua C. (1999) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.
México: Thomson Editores S.A.
- Lusthaus C, Adrien M, Anderson G, & Carden J. (2002) *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Canada: Bid.
- Manganelli. R, & Klein. M. (1995) *Como hacer reingeniería*. Bogota: Norma.
- Martinez. V. (1998) *Diagnostico Administrativo: Procedimientos procesos reingeniería*.
México: Trillas.
- Mason R. & Mitroff I. (1981) *Challenging strategic planning assumptions*. Nueva York:
Wiley.
- Mello. F. (1999) *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Meyer D. & Boone. D. (1990) *La informática en la gerencia*. EE.UU: Legis.

- Morgan, G. (1988) *Riding the waves of change*. San Francisco. California: J. Bass
- Morrisey, G. L. (1996) *Planeación táctica* México: Mac Graw Hill.
- Murphy J. T. (1958) *The unheroic side of leadership: notes from the swamp*. Wasington:
Delta Kappan
- Nanus B. (1989) *The leader's edge: The seven Keys to leadership in a turbulent World*. New
York: Contemporary Books.
- Noer, D. (1996) *El cambio en las organizaciones: como responden las personas y las
empresas*. Bogota: Hispanoamericana.
- O'toole J. (1992) *Vanguard Managment* New York: Ballentine.
- O'toole J. (1996) *Leading change. The argument for values based on leadership*. Nueva
York: Ballentine.
- Pérez, J. (1996) *Liderazgo y ética en la dirección de las empresas*. Argentina: Deusto
- Peters, T. (1988) *Thriving on Chaos*. New York : Deusto
- Quigley. J. (1996) *Visión. Como desarrollar los lideres, la comparten y la sustentan*. México:
Mc Graw Hill.
- Scott, D. & Jaffe D. (1989) *Como dirigir el cambio en las organizaciones*. Mexico, Buenos
Aires: Iberoamericana S.A.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogota: Norma.
- Senneett R. (1980) *Authority*. Nueva York.: Knopf.
- Theobold R. (1988) *The Rapids of change*. Mexico: Knowledge press.
- Thompson A, & Strickland A. (2001) *Administración estratégica. Conceptos básicos*.
EE.UU: Mc Graw Hill.
- Vélez, M. (1989) *Organización y métodos de trabajo*. Barcelona: Domardhi Ltda..
- Westwood. J.(1991) *Planeacion de mercados*. Bogota: Legis.
- Woodwart, H. & Steve B. (1987) *Aftershock*. New York.

Zaleznik A. (1977) *Managers and leaders: are they different?* EE UU: Harvard Business Review.