

---

# EL LIDERAZGO Y LA GERENCIA

JORGE IGNACIO PAZ PARRA

## INTRODUCCIÓN

*“Es aún tiempo para construir el futuro precisamente porque todo es fluido, este es un momento para la acción” (Peter Drucker).*

### **“La Gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” <sup>(1)</sup>**

La historia de la humanidad puede trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Hoy vivimos en una civilización en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base de la sociedad, razón por la cual el área de la actividad humana más importante es la administración.

El destacado autor neoclásico Peter Drucker, no sin razón, afirmó que “no existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que aún no lo saben. En otros términos, países administrados y países subadministrados” <sup>(2)</sup>.

---

(1) Kast, Freemont E. and James E. Rosenzweig, *Organization & Management: A systems and contingency approach*. New York: McGraw-Hill, 1985.

(2) Drucker, Peter. *Una era de discontinuidad*. Río de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

**La función primordial de la administración es la acción eficaz para producir resultados.** No importa tanto el diseño de cosas, sino el ponerlas a funcionar. “*Tanto y tan complejo para hacer y tan poco tiempo para hacerlo. Pero, otros lo han hecho*” (Winston Churchill). Un país se desarrolla en la medida que tenga una capacidad gerencial para producir bienes y servicios. En contraste con países que han sido liderados con una visión de futuro, en Colombia experimentamos un atraso relativo considerable ya que la “clase dirigente” ha sido inferior a las expectativas, necesidades y responsabilidades en pro del desarrollo nacional.

Cada cierto período se presenta una transformación intensa en Occidente y la sociedad total cambia, nadie nacido luego puede adivinar como era la sociedad antes. Esos cambios han sido absolutamente violentos: en el siglo XII la “Ciudad”, en el XV el Renacimiento y en el siglo XVIII la Revolución Industrial. “El pensador más importante sobre administración de nuestro tiempo” Peter Drucker analiza, en sus recientes libros “Gerencia para el Futuro” y “Post Capitalist Society”, como hoy nos encontramos ante una revolución total iniciada con la emergencia del Japón y en la cual surge la información en el centro de toda la fenomenología social, económica y geopolítica. La

---

JORGE IGNACIO PAZ PARRA. Ingeniero Civil y Administrador. Profesor del Departamento de Administración de la Universidad EAFIT.

---

sociedad de capitalistas/trabajadores se está transformando **en una sociedad poscapitalista** en la que el mercado es un elemento de integración económica y surgen otras instituciones además del Estado, **el conocimiento es un nuevo recurso generador de valor agregado, de la productividad y la innovación.**

La sociedad poscapitalista está generando **la reciprocidad como principio central de la integración económica internacional**, los negocios se integrarán en la nueva economía mundial mediante alianzas y se lideran para hacer frente a los rápidos cambios en la política internacional. El tamaño de las organizaciones se convierte en una decisión estratégica llevando a una reestructuración organizacional con menos niveles jerárquicos, donde prima el trabajo de la gente y se subcontrata todo aquello que no esté directamente relacionado con la organización. El equilibrio corto plazo/largo plazo se constituye en un reto gerencial.

Según los analistas, los actuales autores más importantes en gerencia son Peter Drucker, Michel Porter, Kenichi Ohmae, Thomas Peter y Peter M. Senge. Ellos en sus últimos libros coinciden en que:

- La gerencia del futuro es la del *conocimiento*.
- Al recurso más importante que es el *hombre* hay que enseñarle a *amar el cambio*. En consecuencia, la gerencia debe *desarrollar e inspirar una visión*.
- Una condición ineludible del perfil gerencial es *ser un hombre de valores* para liderar la responsabilidad de las organizaciones por el impacto social y comunitario.

Las experiencias contemporáneas originadas en Japón han demostrado la pobreza de la teoría económica tradicional al afirmar que la riqueza es creada por el poder adquisitivo (capital), la naturaleza (tierra) y el esfuerzo humano (trabajo). **El origen de la riqueza es el conocimiento humano** que al aplicarlo al trabajo se transforma en *productividad* y al aplicarlo a lo nuevo se convierte en *innovación*.

La productividad y la innovación son, entonces, las herramientas de todo proceso de desarrollo y

organización. En consecuencia, se cierran las rutas de la intensividad de la mano de obra, de la intensividad en materias primas y de la producción de alimentos como fuentes de riqueza y se abren las rutas de la intensividad en conocimiento y la intensividad en gerencia como fortalezas de la organización poscapitalista.

La función de la organización poscapitalista es hacer productivos los conocimientos. El prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica en donde todos son especialistas, pero se subordinan a una tarea común y tocan una pieza de música al tiempo. Por tanto, **concebimos una organización efectiva como un grupo humano, compuesto de especialistas, que trabajan juntos en una tarea común para hacer productivos los conocimientos.**

El buen desempeño de la empresa poscapitalista no son las utilidades en el corto plazo, no hay fórmulas mágicas, usa pocos indicadores. Ninguna es perfecta ni precisa, lo importante es la tendencia y no la magnitud. Sus cinco diales son: la posición en el mercado, la innovación, la productividad, la liquidez y el flujo de fondos, y la rentabilidad (margen de utilidades x rotación de capital).

La gerencia siempre ha existido, pero su concepto sólo se clarificó después de la Segunda Guerra Mundial. En la sociedad poscapitalista la gerencia es una función genérica de todas las organizaciones, cualquiera que sea su misión. **La gerencia es el órgano genérico de la sociedad del conocimiento**, por tanto debe aplicar el conocimiento al conocimiento, determinar qué conocimiento se necesita, cuál es factible y cómo se hace eficaz.

---

La gerencia es la actividad en virtud de la cual suministra conocimiento para encontrar como el conocimiento genera resultados.

El gerente es el responsable por la aplicación y por los resultados del conocimiento.

---

---

## 1. EJERCICIO DEL LIDERAZGO

“Nadie nace líder, simplemente desarrolla su potencial. El liderazgo se ejerce y para ello necesita:

- **Conciencia:** es decir, el conocimiento que el ser humano tiene de su propia existencia, estados y actos. Ella depende de la educación y de los valores.
- **Inmanencia:** se refiere al compromiso.
- **Pertenencia:** convivencia.
- **Transparencia:** tiene que ver con la claridad de los actos. Una persona que ejerce liderazgo posee una conciencia incólume y con el grupo en el que se desarrolla mantiene un compromiso permanente.

El líder debe combinar armónicamente el ser, el hacer y el tener: si se nace para tener; se deja de ser y todo el hacer se centra en el tener; pero, si se es todo lo que se hace, el ser se centra en el hacer y de esta manera se está teniendo.

¿Cómo lograrlo?

Invirtiendo en valores y manejando tres empresas simultáneamente: yo mismo S.A.; mi familia y mi trabajo. Si yo manejo mi conciencia y mis valores, entonces yo estoy bien y, si es así, entonces mi familia también lo está y mi trabajo lo desempeño de igual forma.

Para ejercer liderazgo la gente necesita actuar: nadie hace algo si no está motivado y ninguna persona está motivada si no se valora a sí misma.

¿Cómo se educa uno en valores?

A través del conocimiento, el aprecio y la práctica. Esto es, cómo se van a practicar si no se conocen y si no hay aprecio por ellos?

Los valores nos permiten vivir bien y mejor. Conformar tu propia escala de valores: Amor, paz, bondad, fe, unidad, solidaridad, servicio, honestidad, rectitud, comprensión, desinterés, superación, gratitud, alegría, humor, salud, perdón, sabiduría, nobleza, misericordia, justicia, sencillez, trabajo, responsabilidad, entusiasmo, libertad, esperanza, paciencia, amistad” (3).

---

(3) Ing. Adriana Gallego, Conferencia sobre El Liderazgo dictada en el Concejo de Medellín.

## 2. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Una concepción errónea es creer que la persona que tiene *carisma* (4) es la que logra el liderazgo. Las calidades de líder están presentes en todas las personas, pero sólo algunos encuentran el camino para realizarlas. “El liderazgo parece ser el mariscal de las destrezas que la mayoría posee, pero sólo una minoría usa” (Bennis y Nanus).

Liderazgo es aquello que hace que el grupo logre determinar que es lo que desea, los elementos y colaboración que requieren y los componentes de la acción.

---

El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común.

El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores.

---

Los líderes se hacen a sí mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. La *empatía* es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, experimentando en uno mismo sus ideas y sentimientos. Como conocimiento, experiencia y habilidad en una actividad, la *pericia* es el fruto de la destreza y del trabajo arduo. La mayoría de los líderes primero alcanzan la maestría en un área funcional y luego avanzan hacia el ámbito del generalista. Un requisito para ser un buen líder es ver el liderazgo con responsabilidad.

El liderazgo es un proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros.

---

(4) El *carisma* es una cualidad especial del liderazgo que captura la imaginación popular y que inspira devoción. A través de la historia se ha comprobado que el carisma ha sido la perdición de líderes que se volvieron inflexibles, convencidos de su infalibilidad e incapaces de cambiar.

---

La esencia de la administración es la coordinación, siendo ésta, el logro de la armonía entre los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual presupone la motivación permanente de los recursos humanos relacionados. Es necesario comprender que nadie hace algo bien si no está suficientemente motivado.

El alcanzar la motivación requerida implica necesariamente un liderazgo por parte de los jefes sobre sus subordinados. El liderazgo es la base del éxito ejecutivo. En la actualidad es primordial ser líderes para llevar a la cima a nuestra organización y a nuestra vida.

---

## La Gerencia es un tipo especial de liderazgo en el cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización.

---

El *poder* es el recurso que permite a un líder lograr el compromiso y el acuerdo con sus seguidores. El poder está dividido en dos categorías: poder de posición y poder personal. La mejor situación para un líder es tener los dos.

El *poder de posición* es la autoridad dada a un líder por la organización, permitiéndole utilizar premios y castigos con sus seguidores. Por ejemplo, el poder de premiar con salario o promociones o el de reprimir una labor mal realizada.

El *poder personal* es el dado a un líder por sus seguidores, puesto que ellos lo respetan o les gusta, o porque ellos ven sus metas realizadas en los objetivos del líder.

La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. La función de la gerencia es la acción efectiva (eficaz y eficiente) para obtener resultados. El líder debe saber qué hacer y con quién, cómo, cuándo, en dónde, por qué y para qué; y, qué dejar de hacer y cuándo. **El ejecutivo necesita administrar para mañana, no para ayer.**

Peter F. Drucker en su libro "Post-Capitalist Society" manifiesta que, el prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica,

pues debe ser especializada y será efectiva si se concentra en una sola tarea. En una orquesta sinfónica todos los músicos son especialistas en sus instrumentos, pero se subordinan a una tarea común y tocan una pieza musical al mismo tiempo.

El líder ejerce la dirección con compromiso y motivación, y acepta que él es el responsable de las acciones que su grupo realice. El líder organiza el trabajo y da pautas para que éste se efectúe con efectividad y está dispuesto al cambio inminente que sea acertado y deseable.

El líder y sus seguidores son un binomio en donde ambos son fundamentales. El líder no teme la fortaleza de colegas y subalternos. El líder eficiente busca colaboradores fuertes; los estimula, los empuja y se enorgullece de ellos. Ve los triunfos de ellos como propios y no como amenazas.

El líder eficaz es consecuente con las creencias que profesa y cree en la "integridad personal".

El líder es una persona que tiene seguidores y sabe ganarse y sostener la confianza de los miembros de su grupo, por ser congruente entre hechos y palabras; entre conducta, creencias y valores expresados.

El General Norman Schwarzkopf, Comandante de los Estados Unidos en la Guerra del Golfo Pérsico, dejó en su reciente visita a Colombia su fórmula de liderazgo <sup>(5)</sup>: "Líder es aquel que hace que la gente haga lo que normalmente no haría", para ser un buen líder es necesario ser competente, ético en todo el sentido de la palabra, no siempre puede ser simpático porque es quien toma las decisiones (populares o no) y sobre todo, es quien acepta y lleva la responsabilidad. Para lograr el liderazgo hay que admitir las debilidades del plan, establecer propósitos claros que asimilen y estén claros para todas las personas de la organización. Además, hay que tener altos estándares como modelo.

Frases de Schwarzkopf:

- ◆ "El ganador es siempre parte de la respuesta. El perdedor es parte del problema y el líder resuelve el problema".

---

(5) "El General Schwarzkopf habló de liderazgo en Colombia", periódico EL TIEMPO, Santafé de Bogotá: 08-Abr-96, pág. 1.

- ◆ “El ganador siempre tiene un plan. El perdedor tiene una excusa y el líder tiene iniciativa y hace que las cosas pasen”.
- ◆ “El ganador dice ‘permítame hacerlo por usted’. El perdedor se limita a un ‘ese no es mi trabajo’ y el líder suele decir: ‘sígueme’”.

La última y principal tarea de un líder es crear energías y visión humanas.

### 3. PREREQUISITOS DEL LIDERAZGO

- El liderazgo sólo es posible si el terreno ha sido abonado de antemano.
- Para liderar con éxito, una persona tiene que demostrar dos características activas, esenciales e interrelacionadas: PERICIA Y EMPATÍA que se pueden cultivar en forma deliberada y sistemática.
- El trabajo del liderazgo es tanto personal como organizacional e implica mucho trabajo arduo.
- Los verdaderos líderes crean organizaciones que apoyan el ejercicio y el desarrollo del liderazgo.
- El ser persona de carácter es un atributo vital en el liderazgo, especialmente en un escenario de confrontación.

### 4. PASOS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO

**Conocerse a sí mismo.** ¿Cuál es su pericia?, ¿Cuáles son sus puntos fuertes?, ¿Cuáles son sus puntos débiles y cómo mejorarlos?

**Aprender cómo y qué comunicar,** lo cual incluye destrezas de buen expositor y de buen oyente y la habilidad para proyectar e interpretar el lenguaje del cuerpo.

**Conocer y cumplir la misión.** ¿Qué es necesario lograr?, ¿Cómo canalizar su pericia para lograr una máxima efectividad en su trabajo?. Los líderes tienen que hacer “la tarea” que les corresponde.

**Formar un contexto adecuado de liderazgo.** Autorizar y motivar a otros a actuar como líderes.

### 5. PASOS DE LA OPERACIÓN DEL LIDERAZGO

**Identificación del Problema:** sin problema no hay líder y sin identificar el problema no hay liderazgo. Al establecer el problema se crea un objetivo general.

**Información:** hay que obtenerla, estudiarla y difundirla entre el grupo.

**Opiniones:** solicitarlas, concretarlas, dar las propias, coordinarlas y obtener el consenso.

**Posibilidades:** estudiar las distintas alternativas de acción y crear los objetivos parciales.

**Acción:** iniciarla, mantenerla, evaluarla.

**Ajustes:** de acuerdo con la evaluación de la ejecución se estudian las nuevas circunstancias y se procede a repetir el proceso hasta la obtención del objetivo final.

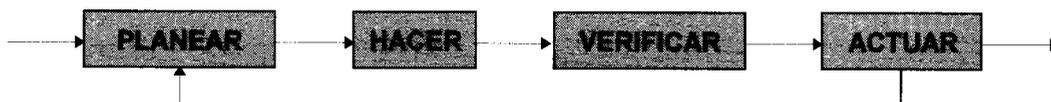
### 6. LOS OBJETIVOS EN EL LIDERAZGO

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

D’israelí, estadista inglés del siglo XIX, manifestó: “El éxito es el resultado de una infatigable atención al propósito”. Mahoma en el Corán afirma: “Si uno no sabe a donde va, cualquier camino es bueno”.

Cuando el presidente de los Estados Unidos John F. Kennedy estableció el objetivo de llevar un hombre a la luna para 1970, estaba ejerciendo un tipo de liderazgo enfocado a resultados. Sin mayores problemas encomendó los recursos, y comprometió las actividades de ingenieros, gerentes, legisladores y contribuyentes con el objetivo. Kennedy logró estimular la imaginación y motivar la acción de millones de personas hacia alcanzar el objetivo, tal es la acción del liderazgo. En 1969 el Apolo 11 llegó a la superficie lunar con dos hombres a bordo, lamentablemente Kennedy había sido asesinado y no pudo apreciar su proeza.

Hay que acabar con el refrán “en el camino se arreglan las cargas”. El mundo no es de



EL CICLO DE SHEWHART

improvisación, es de planeación, se requiere determinar objetivos y metas a alcanzar para lograr el éxito.

Una organización es un grupo humano, compuesto de especialistas, que trabajan juntos en una tarea común. El Líder es el "Director de Orquesta" de la Organización.

### La Trampa de la actividad

La trampa de la actividad cambia el énfasis hacia el objetivo por la ejecución. La actividad es necesaria, pero será valiosa o inútil según sea su aporte a los objetivos.

Cuando la actividad toma el lugar de los objetivos, se desperdician recursos y los humanos se mermán. Terminan tan ocupados que no tienen tiempo de descifrar lo que están haciendo y menos para disfrutarlo.

Los gerentes que fracasan caen en la trampa de la actividad, se enredan de tal modo en la ejecución, que pierden de vista la razón de hacerla, y la actividad se transforma en una meta en sí. Por el contrario, los ejecutivos triunfadores han adquirido la habilidad de concentrarse en los objetivos y en las metas.

### 7. Requisitos para el liderazgo

- Imponerse una integridad personal para ser ejemplo.
- Debe haber congruencia entre los hechos y las palabras.
- Aceptar que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades.
- Desarrollar e inspirar una visión.
- Comprender que nadie hace algo bien si no está suficientemente motivado.

### 8. TÉCNICAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO

- Moldear la visión.** Lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida de la meta organizacional.
- Educar** para así formar una organización que apoye el liderazgo hacia alcanzar los objetivos institucionales.
- Dar y obtener retroalimentación.**
- Saber delegar autoridad.** Combinar el control centralizado con la ejecución descentralizada.
- No depender totalmente de fórmulas.** Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos y a desarrollar sus corazonadas.

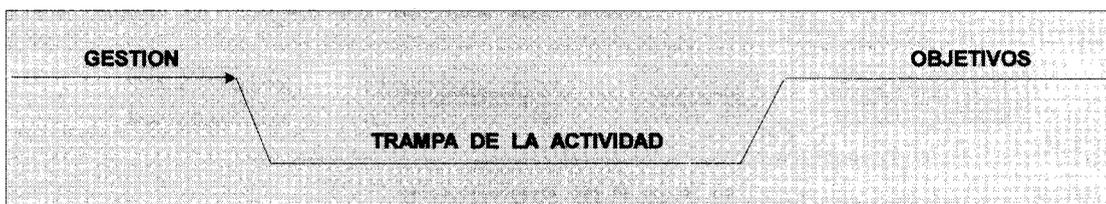
### 9. OBLIGACIONES DEL LÍDER

- Disponibilidad:** El líder debe estar siempre con su gente. Por definición los líderes no actúan aislados ni comandan en el sentido literal de la palabra; el liderazgo casi siempre implica cooperación y colaboración, actividades que únicamente pueden ocurrir en un contexto propicio.
- Comunicación:** El líder es la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los líderes deben ser accesibles y deben buscar diligentemente el contacto con los colegas y con los subordinados.
- Instrucción:** Para enseñar, el líder debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades de ellas. Debe enseñar a corregir defectos. Los líderes deben ser motivadores, educadores, modelos por imitar, portavoces, confesores y animadores.

### 10. GUÍAS PARA EL LIDERAZGO

Peter M. Senge afirma, en THE FIFTH DISCIPLINE: The Art and Practice of Learning Organization, que "la gente de hoy está ansiosa de encontrar no al "jefe sagaz", sino al "líder

## LA ORGANIZACION



*congruente y auténtico”, pues saben que sólo él tiene la claridad y la fortaleza para guiarla por el camino correcto, evitando los “atajos fáciles” que la alejan de los verdaderos triunfos”.*

## EL LÍDER COMO DISEÑADOR

- **FORMA UN EQUIPO COHESIONADO Y EXITOSO**

Se sabe rodear de gente más capaz que el mismo en las tareas específicas; personas que complementen la excelente visión generalista del administrador y que se nutran con su energía y vitalidad.

- **DESARROLLA COLABORADORES COMPROMETIDOS**

Enciende en todos EL FUEGO INTERIOR DEL ENTUSIASMO CONTAGIOSO. Ayuda a sus colaboradores a quererse, a encontrarse consigo mismos, a conocer sus fortalezas y debilidades. Los estimula a sentirse orgullosos en la organización y a descubrir lo que les falta para ser mejores. Se apoya como líder en esas fortalezas, tolerando y minimizando las debilidades.

- **ORIENTA LA ACCIÓN HACIA LOS CLIENTES**

Señala caminos a sus colaboradores, les ayuda a crecer como personas y a pensar en grande de tal manera que comprendan su verdadera misión. Más que “lealtad a sus funciones o a su jefe” deben vivir la fidelidad a los clientes y la lealtad a la misión, los valores y los objetivos de la organización.

- **PERSIGUE METAS AMBICIOSAS, ESTABLECE PRIORIDADES, FIJA NORMAS Y POLÍTICAS ORIENTADORAS**

Iluminado por una visión diseña hoy la organización del mañana. Define con su gente objetivos claros y motivadores para ganar clientes y defenderse de los embates de la competencia. Desecha las reglas paralizantes.

- **DESARROLLA ESTRATEGIAS EXITOSAS**

Con visión, define en conjunto objetivos y caminos claros, inspiradores para ganar la confianza y el apoyo de los clientes. Anima a todos a participar en el proceso, a dar ideas creativas y a comprometerse con los resultados.

El líder en una organización que aprende debe ser simultáneamente: Un DISEÑADOR ⇒ visualiza su organización como un sistema en el que las partes se conectan apropiadamente entre sí y con el mundo exterior ..., y crea las respuestas más adecuadas a esa visión.

Un MAESTRO ⇒ ayuda a su gente a comprender, criticar y mejorar la visión del diseñador y a compartirla y comprometerse con ella.

Un SERVIDOR ⇒ trabaja duramente para cumplir su misión con el fin de ayudar a crear una organización y un mundo mejores.

## EL LÍDER COMO MAESTRO

- **ESTIMULA LA CREATIVIDAD HACIA EL CAMBIO**

Abre la mente, rompe marcos, cuestiona paradigmas. Tiene una visión clara del ambiente: amplia, profunda y de largo plazo. No se ancla en acontecimientos pasajeros, sino que mira las oportunidades y amenazas detrás de los procesos graduales.

- **GUÍA LA ACCIÓN HACIA EL TRIUNFO**

Estimula para conquistar logros y no para agradar a los jefes. Alcanza la máxima productividad con los recursos disponibles. Anima para que, como personas, sean capaces de persistir sin descanso y con fe en sí mismas ante los obstáculos y ante los triunfos. Revisa acciones, estimula, da retroinformación permanente que sea altamente positiva y exigente.

- **ESTIMULA LA REVISIÓN Y LA REFLEXIÓN PERMANENTE Y CREATIVA**

Facilita y fomenta la autocrítica constructiva. “No pregunte qué pueden hacer el país y su organización por usted, sino qué puede hacer usted por ellos”. No busca al enemigo afuera, sino adentro del mismo grupo. Estimula la diversidad de opiniones dentro del equipo.

---

## EL LÍDER COMO SERVIDOR

- **SE LIDERA A SI MISMO, HACIENDO DE SU VIDA UN COMPROMISO VERDADERO**

Se entrega decididamente a su causa. El cumplimiento de la misión le exige una alta dosis de investigación, estudio y pensamiento analítico; intuición original y creativa; criterios acertados de decisión y una acción ética comprometida y persistente.

- **VIVE CON AUTENTICIDAD EL COMPROMISO ÉTICO CON SU EMPRESA Y CON SU PAÍS**

Estimula la fidelidad a los principios éticos y la visión de que los esfuerzos de hoy deben contribuir para poder dejar algún día en herencia a los hijos, nietos y colaboradores una empresa, un país y un mundo mejor, más justo, bello y amable para todos.

## 11. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Comprende las cosas y tiene poder de visión.
- Sabe compartir y comunicar su visión.
- Ve su labor como algo que facilita, fortalece y libera a cada miembro del equipo para que pueda cumplir su parte en la visión.
- Da ejemplo y trabaja con constancia.
- Inspira a la gente del equipo con integridad, responsabilidad, paciencia y coraje.

---

**La esencia del liderazgo es moverse del yo al nosotros con una visión de futuro.**

---

## 12. VISIÓN DE FUTURO

Joel A. Barker, en la película "Descubriendo el Futuro: EL PODER DE UNA VISIÓN", analiza los **elementos para una comunidad con visión de futuro**:

### a. LIDERAZGO

- Una visión debe ser formulada por líderes, no es formulada por la masa.
- Los buenos líderes hablan y escuchan a su pueblo. No sólo escuchan sino que a la vez exploran el mundo.
- Es responsabilidad del líder, y no de los seguidores, el incorporar diversos elementos y elaborar una visión de futuro coherente y convincente.

### b. APOYO Y COMUNIDAD

- La visión de futuro formulada por líderes debe ser compartida con su equipo y éste debe estar de acuerdo en darle apoyo. Si el líder logra ese apoyo habrá creado una comunidad con una visión de futuro.
- Para las organizaciones el compartir una visión de futuro genera un sentido de dirección. Una vez que existe acuerdo sobre la dirección a seguir, el proceso de toma de decisiones mejora significativamente, ya que cada decisión será evaluada a partir de dicho objetivo.
- Una comunidad con una visión de futuro deberá actuar en forma conjunta para que ésta se convierta en una realidad.

### c. AMPLITUD Y DETALLE

- Para que una visión de futuro sea exitosa debe ser amplia y detallada.
- Las generalidades no bastan. Queremos ser los mejores, queremos tener nivel internacional, queremos estar a la vanguardia, son lindas palabras, pero no una visión de futuro.
- Para tener una visión de futuro debemos saber: **¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Por qué?**, de manera precisa, para que cada miembro de la comunidad encuentre su lugar trascendental en esa visión de futuro. Cada uno debe saber cómo podrá contribuir y participar.

### d. POSITIVA Y ALENTADORA

- La visión de futuro debe ser positiva y alentadora. Una visión de futuro debe tener alcance, debe desafiar a todos y cada uno de los miembros de la comunidad a crecer y a superarse más allá de ellos mismos. Una visión de futuro debe justificar el esfuerzo, debe responder a la pregunta **¿Cuánto?** Cuando se crea una visión de futuro es mejor pecar por grandioso que quedarse demasiado corto.

## 13. ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL

Hasta finales de los años 40, los análisis se concentraron en la identificación de características asociadas con el liderazgo en un esfuerzo por desarrollar un conjunto universal de las que fueran comunes a todos los líderes. Por ejemplo, la energía, la fuerza moral, la inteligencia, la persuasividad, el dominio, la extroversión o la confianza en sí mismos. Sucedió que era difícil

especificar las características sin tener en cuenta las condiciones situacionales.

A partir del final de los años 40 hasta el comienzo de los 60, el énfasis cambió hacia el estudio del comportamiento de los líderes en lugar de sus características. Los investigadores comenzaron a describir los comportamientos de los individuos mientras actuaban como líderes de grupos y organizaciones. Muchos de estos esfuerzos estaban dirigidos hacia las relaciones entre los comportamientos de los líderes y la satisfacción y desempeño de los subordinados. Fue durante este período, a veces, denominado la **fase de comportamiento** que los estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio y los del Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, se llevaron a cabo. En forma semejante a los estudios de las características del liderazgo se encontraron resultados poco consistentes que fueran independientes de la situación y de la población. Como resultado, los investigadores del liderazgo tomaron el enfoque situacional; y actualmente se está en lo que se denomina la **fase situacional**.

El enfoque situacional examina los comportamientos del líder y sus seguidores y las situaciones en las cuales se encuentran. Un punto fundamental de este enfoque es la idea de que no existe un método de liderazgo específico aplicable a todas las situaciones. Según esto el propósito del modelo de estilo de liderazgo es proporcionar una base de análisis de los requisitos de una situación específica y seleccionar el estilo de liderazgo que mejor se acomode a las circunstancias.

La mayoría de los modelos situacionales y de comportamiento identifican dos factores que demandan la atención del líder: la preocupación por lograr completar la tarea y la preocupación por las relaciones humanas. En consecuencia, la gente pensó en los líderes autocráticos versus los líderes democráticos; es decir, la teoría X versus la teoría Y del estilo gerencial.

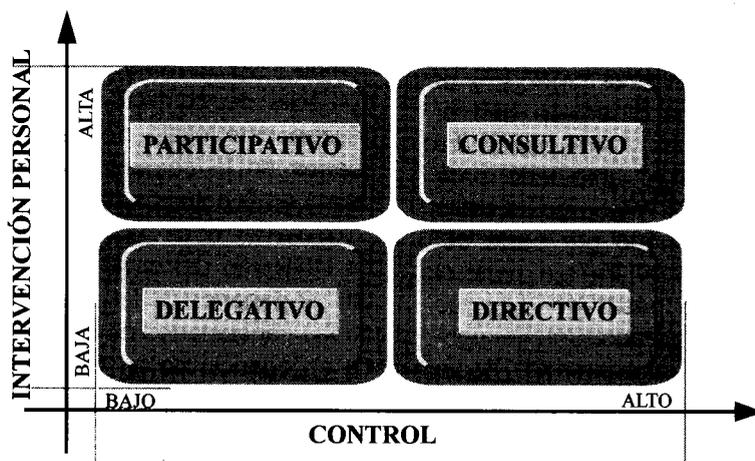
El **grado de control** significa un comportamiento directivo u orientado hacia las tareas, tal como el trabajo de estructuración y de control. Los comportamientos asociados con un alto grado de control incluyen el señalar quién hará el trabajo, el decir a los empleados qué hacer y el monitorear continuamente los resultados.

Una vez establecida una comunidad con visión de futuro, el poder está en sus manos.

El **grado de intervención personal** está relacionado con los comportamientos de soporte orientados hacia las relaciones humanas. Las acciones que indican un alto grado de intervención personal incluyen: escuchar las ideas de los subordinados, el soporte de sus sugerencias y facilitar sus interacciones con los demás, y al mismo tiempo motivarlos y animarlos.

Como se observa en la **Figura 1**, el grado de control está graficado en el eje de las abscisas y el grado de intervención personal en el de las ordenadas. Cada uno de los cuatro cuadrantes representa un estilo de liderazgo que utiliza diferentes combinaciones (de bajo a alto) de control y

FIGURA 1  
ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL



---

de intervención del líder frente a sus seguidores (subordinados).

---

**El liderazgo es el elemento clave para ser un gerente eficiente y eficaz.**

---

## **ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL**

**Estilo directivo** (alto control y bajo nivel de intervención personal): Los gerentes mantienen la mayoría de las responsabilidades en la planeación y en la toma de decisiones. Ellos gastan mucho de su tiempo controlando, supervisando, ordenando y proporcionando detalles. El estilo directivo es efectivo cuando el resultado es crítico, decisivo para el éxito o fracaso de la organización; el tiempo es corto, limitado para terminar la tarea; el desempeño del empleado es bajo y la motivación también es poca. El estilo de liderazgo directivo permite que el gerente mantenga el control y a su vez logre las tareas rápidamente a un costo bajo utilizando a los demás. Por otro lado, este estilo pone una presión adicional en el gerente y crea el riesgo de que el empleado se sienta poco importante o vea su trabajo como una rutina.

**Estilo consultivo** (alto control y alto nivel de intervención personal): Permite que el gerente esté comunicado activamente con aquellos que le reportan la planeación de su trabajo, mientras que mantiene la mayor responsabilidad en la toma de decisiones. Es útil ante una situación difícil. Cuando se utiliza el estilo consultivo, el gerente traza la dirección, supervisa continuamente y proporciona al empleado el soporte, la ayuda o el entrenamiento para crear confianza en sí mismo. El estilo consultivo es efectivo cuando existe el tiempo disponible para poder intervenir y mejorar la motivación y la competencia de los empleados. El estilo consultivo promueve la existencia de una comunicación de dos vías entre el gerente y el empleado, aumenta la probabilidad de que el empleado acepte las decisiones y direcciones del gerente y ayuda a entrenar al empleado para asumir más responsabilidad. Sin embargo, el estilo consultivo requiere mucho tiempo por parte del gerente. También, al planear el trabajo para el empleado, el gerente puede pasar por alto las contribuciones valiosas del empleado. Con frecuencia, los empleados están más orientados hacia los objetivos que se proponen ellos mismos que hacia aquellos que les impone el gerente.

**Estilo delegativo** (bajo control y bajo nivel de intervención personal): El delegar significa dar al empleado una cantidad importante de libertad para la toma de decisiones y la responsabilidad por la implementación del trabajo. En el estilo delegativo la supervisión se mantiene a un mínimo. El estilo delegativo es un buen estilo cuando el empleado ha demostrado la suficiente capacidad, cuando los empleados están motivados para realizar una tarea y cuando la disponibilidad de tiempo del gerente no permiten un alto grado de intervención. El estilo delegativo desarrolla la confianza del empleado y su habilidad para manejar la responsabilidad junto con las responsabilidades relacionadas con una tarea específica. También aumenta la satisfacción personal del empleado. Además, el gerente gana tiempo y puede dedicar su atención a otras áreas. Uno de los riesgos del estilo delegativo es que los empleados pueden ver el comportamiento del gerente como una evidencia de falta de interés, falta de preocupación o de apreciación por sus esfuerzos.

**Estilo participativo** (bajo control y alto nivel de intervención personal): Cuando se utiliza el estilo participativo, los gerentes trabajan junto con los empleados para generar y evaluar alternativas, para tomar decisiones y para implementar las soluciones en las que todos están de acuerdo. La participación es efectiva cuando las capacidades de los que están involucrados es alta y hay tiempo disponible para que el gerente intervenga personalmente en forma significativa. El estilo participativo da la oportunidad necesaria para formar equipos de trabajo. Los beneficios de utilizar el estilo participativo incluyen compromiso con las soluciones, un mayor nivel de creatividad y una toma de decisiones más informada. Esta demostración de confianza en los empleados aumenta su moral. El estilo participativo toma tiempo y por lo tanto es costoso. Debido a que el potencial de conflicto es alto, los gerentes que utilizan este estilo necesitan muy buenas habilidades en la comunicación, solución de problemas y en la solución de conflictos.

La selección del estilo de liderazgo más eficaz a utilizar depende de las demandas de la situación y de las capacidades de los individuos involucrados. La escogencia de un estilo debe estar basada en la evaluación de los siguientes factores humanos y situacionales:

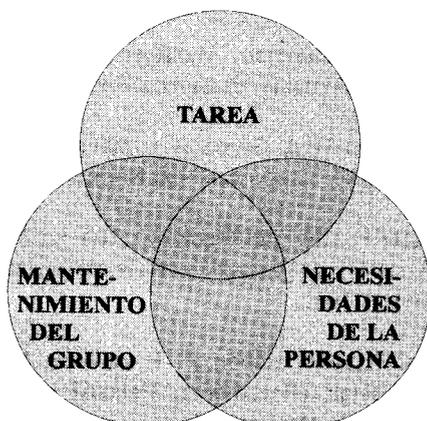
**Factores humanos.** ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados involucrados? ¿Tienen los empleados el conocimiento y las habilidades para un desempeño exitoso? ¿Hasta qué punto el gerente confía en sus empleados para completar sus tareas sin una supervisión continua? ¿Qué grado de control y de intervención personal prefieren los empleados? ¿Qué tan capaz es el líder de ajustar su estilo a las demandas de la situación o a las necesidades de los seguidores?

**Factores situacionales.** ¿Cuánto tiempo disponible hay para completar la tarea? ¿Cuanto tiempo tiene el gerente para dedicar a la tarea? ¿Qué tan crítico es el resultado para la organización? ¿Esta involucrado algún peligro físico? ¿Qué tan grande es la tolerancia de errores? ¿Qué estilo de liderazgo es más consistente con el clima de la organización?

Al elegir el estilo de liderazgo correcto, según la situación y con el uso adecuado tanto del poder de la posición como del poder personal, se puede dirigir y alentar a los empleados para que produzcan al máximo y alcancen su satisfacción personal.

*“En última instancia, nosotros controlamos nuestros sentimientos, actitudes y puntos de vista. Los seguidores reflejan la actitud del líder. Cerciórese de que lo que usted piensa y hace están ayudando a triunfar a su organización, o si le están impidiendo que triunfe”.*

**FIGURA 2  
ELEMENTOS DEL ENFOQUE  
DEL LIDERAZGO**



El trabajo del líder es lograr que se cumpla la tarea por medio del esfuerzo de su gente y manteniendo la cohesión del grupo. En otras palabras, el liderazgo gerencial es la resultante de equilibrar tres variables: tarea, mantenimiento del grupo y necesidades de la persona.

#### 14. Reglas de oro del gerente

Charles Knight transformó la Emerson Electric, de una firma media, en una gran compañía capaz de rivalizar con la General Electric y la Westinghouse. Es considerado hoy como uno de los mejores **top-manager** americanos. ¿El secreto de su éxito?, él propio Charles Knight lo expone en diez consejos que constituyen sus reglas de oro. La información es tomada del libro “Gerencia y Planeación Estratégica”, de Jean-Paul Sallenave. Estas son las reglas:

##### Nº 1. **Saber ordenar las prioridades**

...mi padre me decía: “Chuck, pon atención a tu salud; sin ella, tú no puedes nada. La familia viene en segundo lugar; los negocios, en tercero. Hay que reconocer y tomar conciencia de las dos primeras prioridades para poder atacar la tercera”.

##### Nº 2. **Jamás delegar lo esencial**

Entre los problemas que se presentan hay que atacar personalmente los más difíciles. Aquí es donde se reconoce a un líder: toma las decisiones difíciles en lugar de dejar que las tome un subalterno o un comité.

##### Nº 3. **Exigir mucho**

...de sí mismo y de los otros. No transigir. Cuando un líder empieza a transigir y hacer compromisos, compromete toda la compañía.

##### Nº 4. **Actuar rápido**

Reconocer el valor del tiempo. Es mejor hacer cualquier cosa aceptable que no hacer nada.

##### Nº 5. **Informarse bien**

“Cada vez que cometí un error fue porque no me tomé el tiempo necesario para conseguir información sobre los hechos. Es cierto que no se pueden conocer todos los hechos

---

antes de decidir, pero el 5% ó 10% de información que hace falta, importa poco”.

**Nº 6. *Comprometerse***

Hay que comprometerse en la acción empresarial, convertirla en un objetivo personal, en lugar de considerar el trabajo como un simple empleo para ganarse un sueldo.

**Nº 7. *No ocuparse sino de lo posible***

No perder el tiempo tratando de resolver problemas sin solución. Concentrarse en el campo de lo posible.

**Nº 8. *Saber perder***

Numerosas empresas ponen a sus funcionarios en situaciones donde no se permite ningún error. No se puede innovar sin aceptar de antemano perder ciertas jugadas y ganar otras.

**Nº 9. *Ser justo y decidido***

Es la consecuencia de exigir mucho. No dejar que las emociones interfieran con una decisión necesaria, en materia de personal por ejemplo.

**Nº 10. *Gozar del trabajo***

“Usted no hará jamás nada si no le gusta hacerlo. A mi me gusta trabajar. Yo llego a la oficina alrededor de las 7 a.m.; los otros funcionarios lo saben y siguen el ejemplo. Espero que a ellos les guste tanto como a mi”.

## 15. CONCLUSIONES

- ρ *Los líderes no nacen, se hacen así mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Liderazgo es trabajo y responsabilidad.*
- ρ *Un líder es una persona que tiene seguidores, como tal debe sostener la confianza que los demás han depositado en él y actuar como diseñador, maestro y servidor.*
- ρ *El mundo de hoy, altamente competido y cambiante, exige gerentes y directivos que desarrollen e inspiren una visión; que actúen con pericia y empatía; que posean una gran dosis de creatividad; y que ostenten un compromiso ético total con su empresa y con la Patria.*
- ρ *El reto como gerentes es ser líderes que aportemos significativamente al mejoramiento moral, cultural, económico y social de Colombia. Querámoslo o no, cada uno de nosotros tiene su parte en la construcción del mundo del mañana, en hacer la historia de la humanidad. ¡Esa es nuestra epopeya y nuestro desafío!*

## BIBLIOGRAFÍA

- Alaluf, D.C., *The American Know How For Executives*, American Know How Institute, 1980.
- Badaracco, Joseph L. Y Richard R. Ellsworth. *El liderazgo y la lucha por la integridad*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- Bender, James F. *The Technique of Executive Leadership*, New York: Mc Graw-Hill.
- Bennis, Warren, *On Becoming A Leader*, Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1989.
- \_\_\_\_\_ y Burt Nanus, *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, New York: Harper & Row Publishers, 1985.
- De Pree, Max, *El liderazgo es un arte*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1993.
- Drucker, Peter F., *Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- \_\_\_\_\_ *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1993.
- Pagonis, William G., Jeffrey L. Cruikshank, *Moving Mountains: lessons in Leadership and Logistic from the Gulf War*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Paz, P., Jorge Ignacio. *La administración y el administrador*, Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia, 1993.
- \_\_\_\_\_ *Notas sobre liderazgo, motivación, cultura organizacional y clima laboral*, Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia, 1995.
- Peters, Tom. *Liberation Management*, New York: Fawcett Columbine, Ballantine Books, 1994.
- Sallenave, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- Senge, Peter F. *The Fifth Discipline: The Art & Practice Of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Williamson, Bobette, Robert P. E Irene E. Mcmanus, *Cómo dirigir eficazmente*, Película de la Serie Gerencial de Mcgraw-Hill.

---

## ANEXO

### COMITE EJECUTIVO DE ECOPETROL CONCEPTOS BASICOS DE GERENTE

#### LIDERAZGO

- ◆ *Administrar consiste esencialmente en lograr unos objetivos predeterminados contando con la colaboración de otros, lo cual exige liderazgo. La autoridad del jefe radica en el cargo; la del líder en sus seguidores. Lo ideal es que nuestros jefes sean líderes. La administración del propio personal no es delegable.*
- ◆ *Los mejores líderes son los que combinan un buen conocimiento de la tarea por desempeñar con un excelente manejo de las relaciones humanas. Esto ha sido evidenciado en múltiples investigaciones a nivel mundial. Una persona carente de un buen nivel de inteligencia social, incapaz de descifrar el código emocional de los demás, no debe desempeñar en la empresa cargos que impliquen manejo de personal. La organización debe tener un sólido programa de selección y desarrollo de jefes.*
- ◆ *La delegación es un instrumento de desarrollo personal, pues permite que nos concentremos en lo esencial de nuestro cargo, es decir, en lo indelegable. También es un potente medio para estimular el desarrollo de los colaboradores. Se aprende a liderar, liderando. El mejor formador de líderes es el líder-tutor que asiste a sus colaboradores en este proceso y les enseña a aprender de sus aciertos y equivocaciones.*
- ◆ *Quien delega sigue siendo responsable de las consecuencias de las acciones de sus delegados; delegar no es abdicar. Se debe aprender a asumir los riesgos del mando, sin protegerse con el jefe ni escudarse en la normatividad existente. No se debe delegar hacia arriba.*
- ◆ *El líder debe integrar las necesidades de las personas con las de la organización, mediante el uso de estilos de mando que fomenten la participación de sus colaboradores en las decisiones sobre las que tengan conocimientos. Es necesario bajar las decisiones al nivel de la información.*
- ◆ *Hay que evitar la prepotencia del mando, enfatizando el papel del líder como el de servidor, no de amo de los demás. El jefe autoritario es ingenuo; en un mundo de interdependencia como el actual, cree tener más poder del que realmente posee. Cuando un jefe es bueno el grupo dice: todos lo hicimos; cuando no lo es tanto, el grupo dice: él lo hizo.*
- ◆ *Una organización burocrática ha sido correctamente definida, como aquella en la que muchos tienen el poder para decir no y muy pocos para decir sí. Evitemos que esto nos pase. En caso de que llegare a suceder, restablezcamos las posibilidades de la acción creativa removiendo los obstáculos que impiden que cada persona tenga la autoridad necesaria para hacerse responsable de la tarea que se le ha asignado.*



**EL LÍDER ES EL DIRECTOR DE  
ORQUESTA DE LA ORGANIZACIÓN**