

Gestión empresarial: el liderazgo y la efectividad organizacional*

Carlos Mario Gallo Ramírez**

Recibido: 04/05/2015
Aprobado: 28/05/2015

Resumen

La gestión empresarial es el conocimiento del negocio lo cual implica que el empresario sea capaz de diseñar sus productos y/o servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes.

La gestión empresarial también es una combinación de conocimientos y competencias demostradas por parte del líder que es el mediador en el uso de recursos, la acción de liderazgo y el ejercer una influencia en otros en el logro de resultados en el proceso para la toma de decisiones.

Los líderes son una fuente de ventaja competitiva sostenible, deben aprender permanentemente e incentivar el aprendizaje y los procesos de cambio en las personas que componen la organización.

La cultura organizacional se define como el sistema de creencias y realidades del conjunto de personas que tienen una gran influencia en la efectividad de una organización. Esta reconoce factores que inciden en el desempeño, como lo es el tiempo, medida de indicación y recurso universal.

Palabras clave: Efectividad, Gestión empresarial, Líder, Liderazgo, Organización.

* Artículo de reflexión no derivado de investigación.

** Magíster en Administración de Proyectos. Coordinador docente del programa de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria de Sabaneta. Docente de tiempo completo. Coordinador del semillero "Hacedores". Correo electrónico: carlos.gallo@unisabaneta.edu.co

Management: leadership and organizational effectiveness

Abstract:

Business management is business knowledge, this implies that the employer is able to design their products and / or services among others, to meet the needs of customers.

But also a combination of business management knowledge and skills demonstrated by the leader who is the mediator in the use of resources, leadership action influence others in achieving results for the process of decision making .

The leaders are a source of sustainable competitive advantage, they must learn constantly and encourage learning and change processes in people who make up the organization.

The organizational culture can be said that this is the system of beliefs and realities of all people who have a great influence on organizational effectiveness recognizes factors affecting performance, such as the time measured and universal resource indicator measured and universal resource indicator

KEYWORDS: Business Management, Effectiveness, Leader, Leadership, Organization.

Introducción

En una mirada a las organizaciones de hoy en el contexto mundial, se afirma que son organismos sociales vivos que requieren crecer y sobrevivir. Es desde acá que la dinámica a desarrollar sea en la gestión empresarial, que es la encargada de ejecutar las acciones en el ejercicio del liderazgo para el proceso de toma de decisiones empresariales de alto impacto.

Es entonces el líder en acciones de liderazgo el promotor e incentivador de quehaceres en dirección, prospectiva y foco, que ejerce una gran influencia en los otros miembros de la organización.

El actuar de un líder en una organización, en un contexto donde las fronteras físicas se han rebasado, para entrar a un mundo globalizado, es el de propiciar cambios proactivos, pensando más en el bien común que en el bien individual.

No se puede desconocer que un líder es un ser con cualidades, competencias y aptitudes, pero tampoco se puede desconocer que posee defectos. Este autoreconocimiento lo lleva a una reflexión de sí mismo, a ser coherente.

El escenario de actuación del líder, es para este caso la empresa, desde ella su pretensión es llegar al logro de estándares de efectividad organizacional.

La efectividad organizacional es la acción de ejecutar y obtener un resultado controlado y verificable, teniendo en cuenta un factor relevante y de gran importancia que incide en su desempeño: el tiempo, como la medida de indicación y recurso universal.

Además, la gestión empresarial está supe-
ditada a la influencia de las variables contextuales y del entorno. Hacer lectura de ellas es una de las características del líder; ser prospectivo y direccionador.

Gestión empresarial

Autores como Cabreray, Á., De la Cuadraz, S., Galetovicx, A., y Sanhueza, R. (2002) definen la gestión como el acto de acción correcto en el

involucrar recursos económicos, financieros, tecnológicos y, el más importante, el actuar humano, que posee una organización o empresa en pos de un fin predeterminado.

Una característica fundamental de una gestión empresarial es el conocimiento del negocio, esto implica que el empresario debe conocer y entender perfectamente todos los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos y/o servicios, entre otros, para satisfacer las necesidades de los clientes. También debe buscar la manera de introducir mejoras en estos y en los procesos o evaluar la calidad de los componentes que utiliza.

Domínguez, P. (2006) afirma que:

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño (p.12).

Es el gerente, o el director empresarial, el encargado de hacer realidad la gestión. Los gerentes deben tener “la capacidad de atraer, desarrollar y conservar personas talentosas” como el principal factor de gestión en la organización para que sea exitosa. Requiere desempeñarse efectivamente en el trabajo de directivo para desarrollar “una competencia y esta es la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal”. Además, es por ello que una de las bases del éxito de las empresas es el capital humano.

Haciendo un acercamiento a la definición de empresa, según Chiavenato, I., De Ruiz, M. y Acosta, L. (1983), “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro” (p. 2).

Otra definición contextual y desde la práctica de empresa es: una organización dedicada a actividades con un fin económico. Además es un sistema inmerso en otro mayor, que materializa una idea y aplica procesos, entre ellos el administrativo, para satisfacer demandas y necesidades de un grupo poblacional específico, y por lo tanto, es un organismo social.

Con respecto a la gestión empresarial, esta es una combinación de conocimientos y aplicación de competencias gerenciales profesadas, actuadas y demostradas por parte del líder, quien también es el mediador de recursos físicos, tecnológicos y económicos, pero sobre todo su principal función es ejercer una influencia en otros para lograr organizaciones competitivas y sostenibles en el tiempo.

El líder

Senge, P. (2000) dice que un líder es:

Una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso (p. 8).

El actuar de un líder hace que sus acciones lo lleven a ejercer un liderazgo, una posición crucial hoy en día, cuando las fronteras físicas se han abierto al mundo de la información, la comunicación y las realidades económicas y culturales, las cuales tienen incidencia en las organizaciones y empresas que permanentemente están en la lucha por ser y sentirse cada vez más competitivas. Esto ha generado que las personas que conforman las organizaciones sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de las mismas. Al decir organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus empresas y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Drucker, P. (2002), plantea que:

La tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad (p. 87).

Este mismo autor también señala que:

En las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuáles actuar como compañero. (p. 90)

Teniendo en cuenta las ideas de este autor, se puede plantear que el liderazgo es un componente importante en la gestión administrativa, ya que a través de este se puede influir en el comportamiento de una persona dentro de un colectivo, con un objetivo predeterminado y apuntando al logro de resultados verificables y concretos. Esto es lo que se llama liderazgo efectivo.

Es importante resaltar lo que menciona Covey, S. (2011), con relación a uno de los hábitos de la gente altamente efectiva: el liderazgo implica concentrarse en la pregunta ¿qué quiero lograr?, a diferencia de la gerencia que se basa en ¿cuál es la mejor forma de lograr lo que quiero?

La diferencia entre el liderazgo y la gerencia es que esta última es el pleno cumplimiento del ejercicio de las funciones esenciales de la administración (planear, organizar, dirigir, controlar e integrar). Además tiene importantes consecuencias en la certeza de que el gerente es la persona ideal para lograr importantes éxitos en la empresa. Los gerentes deben ejercer todas las funciones antes mencionadas ya que corresponden a su papel, a fin de combinar acciones humanas —el ejercicio del liderazgo—.

Dentro del liderazgo integral, Reyes, L. y Lara, G. (2011), mencionan al líder como comunicador, motivador y facilitador del desarrollo de

los miembros de su grupo en el cual se incluye él mismo. También en los materiales para el cumplimiento de objetivos organizacionales. La clave para lograrlo es la existencia de labores claras y de cierto grado de discrecionalidad y autoridad en cuanto a la comunicación, motivación y la capacidad de influencia en su grupo de trabajo .

Desde otra postura se puede decir que una persona quizás sea un gerente eficaz, buen planificador, buen administrador, justo y organizado, pero carente de las habilidades de liderazgo para motivar e influenciar proactivamente a otras personas. Por otro lado, se pueden encontrar gerentes con un buen liderazgo, capaces de desatar entusiasmo en su equipo de trabajo pero con carencias de algunas habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Rol del líder

El líder, como comunicador de información efectiva y razonable, crea metas, promulga la visión de la organización y establece canales asertivos de comunicación claros y precisos.

Es importante resaltar que el liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados; si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

El liderazgo motivador está orientado a logros, implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores desempeños y la seguridad de que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J.W.(2005) dicen: "Los gerentes pueden dirigir el desempeño de sus empleados asignándoles metas difíciles específicas que los empleados aceptan y con las que esta dispuestos a comprometerse" (p.388), es decir, ser propiciadores de acciones hacia el cambio, involucrando

a subordinados y a los empleados o seguidores. También bajo la citación anterior, se dice que "los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes de la organización ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes".

La esencia del liderazgo son los seguidores, en otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Un buen líder debe ser un motivador por excelencia para obtener resultados óptimos y debe buscar los medios para encontrar la satisfacción de sus seguidores.

El líder no solo debe aceptar el riesgo, sino también debe comprometerse con él y con la innovación. Sin embargo, como negociante nunca debe perder el miedo ni llenarse de ego por su éxito, pues en la confianza está el peligro.

Los líderes, para ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, deben aprender permanentemente e incentivar el aprendizaje de las personas que componen la organización en su totalidad. Esto permite que sean efectivos, puesto que no basta solo con tener la visión sino también deben saber administrarla.

Gary, H. y Prahalad, C.K. (2014) afirman: "Estamos ante el inicio de una revolución en los campos de información, genética, materiales, ambiente y muchos otros. Campos enteros como microbiótica y comunicaciones satelitales, ofrecen amplias oportunidades para quienes estén dispuestos a desafiar las reglas establecidas" (p.4). Esto incita a pensar que en una sociedad compleja y tecnológicamente sofisticada, para todos los proyectos que sean ejecutados se requiere de personas con capacidad de liderazgo para el logro de los resultados esperados. Ante esta circunstancia aparece el número "Dos" en las organizaciones, lo que actualmente se conoce como co-líderes (proceso de formación). Por eso se hace esencial crear un buen equipo directivo para el éxito de la empresa y/o proyectos, pues ellos tienen un alcance más amplio del que pueda lograr el líder por sí solo.

Para adquirir el correcto funcionamiento de estos equipos se necesitan coherencia organizativa y enfoque, haciéndose parte primordial en el liderazgo la capacidad de pensar y actuar estratégicamente, de manera que sea flexible y adaptable a las situaciones que se presenten en su entorno. Esto aboga por la necesidad de una dirección unificada, que no solo favorezca el trabajo en grupo sino que también fomente el “pensamiento de grupo” en la toma de decisiones donde se identifique a un líder que no obstaculice el desarrollo de la organización.

Entonces el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo procesos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La efectividad organizacional

Según Chiavenato (2002), la efectividad organizacional:

Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales (p.448).

Peter Drucker (2002) menciona que para convertirse en un ejecutivo eficaz hay que tener en cuenta dos aspectos: la administración del tiempo y la priorización de actividades. Ambas se relacionan con el día a día de un ejecutivo actual, además de abordar una tarea tan importante como lo es la toma de decisiones.

Es por eso que la acción del gerente en ejecutar y obtener un resultado controlado y verificable es el fundamento de la efectividad empresarial, teniendo en cuenta diferentes factores que son relevantes e inciden en el des-

empeño, como lo es el tiempo, medida de indicación y recurso universal, en el cumplimiento de la función prevista, que se desglosa en actividades las que, a su vez, están compuestas por las tareas; unidad de medición por decirlo así, unidad de costo. Esto conlleva a un equilibrio entre los procesos pretendidos y lo realmente obtenido.

Los líderes, además, deben entender la filosofía propia del sistema empresarial no solo como parte de su proceso administrativo sino como una herramienta organizacional que les permitirá entender cada decisión y adoptar mejoras, conforme al nivel de aceptación y de adaptación de las personas a procesos de cambio.

Dentro de las muchas variables que intervienen y tienen impacto en la organización frente a su efectividad, está la cultura organizacional. Se puede decir que esta es el sistema de creencias y realidades del conjunto, que validan y soportan comportamientos. Desde ella se consolida el clima organizacional, intervenido por aspectos motivacionales que también se traducen en comportamientos, apreciación y actitud frente a procesos de resultados bajo el concepto de productividad. No se puede dejar de lado la percepción del esfuerzo mancomunado de los otros miembros de la organización en la ejecución y el cumplimiento de los propósitos planeados.

La efectividad empresarial está supeditada a la influencia de las variables contextuales y del entorno. Hacer lectura de ellas es una de las características del líder; ser prospectivo y direccionar a un foco, sin dejar de lado el tener una visión holística de la organización que lo lleve a una acción progresiva para obtener efectividad organizacional basada en las personas.

A manera de cierre

Se puede determinar que la gestión empresarial es la puesta en evidencia del conocimiento, la información y la gestión de recursos por parte del administrador o el gerente, pero además es el desarrollo de competencias y destrezas en el proceso de liderazgo que se

convierte en la fuerza que engrana toda gestión en pos de un resultado, el cumplimiento de un objetivo y el logro de una meta. La efectividad organizacional se fundamenta en el grado de cumplimiento de ese resultado esperado, basado en el dinamismo de las personas que componen la organización y, en menor proporción, en los recursos tangibles.

Referencias bibliográficas

- Cabrera, Á., de la Cuadraz, S., Galetovicx, A., & Sanhueza, R. (2002). Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas.
- Covey, S. (2011). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Litografía Roses. Recuperado de: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaades/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>
- Chiavenato, I., De Ruiz, M. & Acosta, L. (1983). Administración de recursos humanos. Recuperado de: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/administraci%C3%B3n%20de%20rh-idalberto%20chiavenato.pdf>
- Domínguez, P. (2006). Introducción a la gestión empresarial. Edición electrónica.
- Drucker, P. F. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.
- Gary H. Prahalad C.K. (2014). Compitiendo por el futuro: Tome control de su industria y cree los mercados del futuro. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/223476713/compitiendo-por-el-futuro-gary-hamel-y-c-k-prahalad>
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W.(2005). Evolución de la administración. En Administración un enfoque basado en competencias. México: Thomson
- Reyes, L., & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a13.pdf>
- Senge, P. (2000). La danza del cambio. Editorial Norma.