

ANÁLISIS DE CÓMO LLEGAR A SER UN LÍDER EXITOSO



CLAUDIA MARCELA FUENTES RIOS

CODIGO D5200662

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

DANIEL RAFAEL ARANGO LISCHT

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2016**

Resumen

A partir del creciente interés que existe en toda organización por integrar en su personal colaboradores con las más altas calidades personales y profesionales surgen cuestionamientos sobre cuáles son las características y atributos con los que debe contar un individuo para alcanzar un nivel de liderazgo exitoso que se traduzca en beneficios directos a la empresa y más aún cuando se habla de cargos de alta gerencia donde se definen de forma permanente el destino de la organización. Frente a ello este ensayo hace consideraciones sobre los elementos y herramientas con los cuales se forman los líderes exitosos desde la óptica gerencial, atendiendo a los conocimientos adquiridos por el alumno en la Especialización de Alta Gerencia y empleando conceptos propios del liderazgo, trabajo en equipo, direccionamiento estratégico, prospectiva gerencial y pensamiento complejo entre otros, buscando dar sentido así a una investigación que proporcione aspectos de utilidad para el lector en su camino hacia la búsqueda del liderazgo exitoso.

Palabras Clave: Liderazgo, Alta Gerencia, Trabajo en Equipo, Ventajas Competitivas, Organización.

Abstract

Starting from the growing interest that exists in all organization by integrate in its personal contributors with them more high qualities personal and professional arise questions on what are them features and attributes with which should count an individual to reach a level of leadership successful that is translate in benefits direct to the company and more still when is speaks of charges of high management where is define of form permanent the destination of it organization. Facing this this essay makes considerations on them elements and tools with which is form them leaders successful from the optical management, attending to them knowledge acquired by the student in the specialization of high management and using concepts own of the leadership, work in team, addressing strategic, prospective managerial and thought complex between others, looking for give sense so to a research that provide aspects of utility for the reader in its road towards the search of the leadership successful.

Keywords: Leadership, management, teamwork, competitive advantages, organization.

Introducción

La teoría del liderazgo aborda diversos escenarios entre ellos un simple juego de niños en un parque, en los miembros de la familia, en el ámbito estudiantil y laboral, así como situaciones cotidianas que representan su importancia para el ser humano y su entorno. De allí que sea necesario generar estudios que permitan indagar sobre los elementos que pueden generar un liderazgo exitoso, más aún cuando en el mundo globalizado se requiere de individuos que puedan ejercerlo en beneficio de las organizaciones y que atiendan a las exigencias del cliente de acuerdo al mercado en el cual se encuentra inmersa la organización. En este sentido el presente ensayo desarrolla su contenido a partir de las definiciones básicas del líder, así como las clases y niveles del liderazgo para generar un contexto de estudio que permita establecer elementos con los cuales se puede estructurar la idea de liderazgo exitoso.

Los aspectos teóricos que abordan el liderazgo son variados, pero coinciden en afirmar que se trata de un proceso propio del ser humano en el cual una persona busca generar algún tipo de influencia en otro o de sus mismos seguidores para alcanzar un objetivo (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Esto permite al autor incorporar al escrito cómo se establece la relación líder-seguidor y cuál es el proceso de desarrollo de las habilidades que facilitaran la consolidación de un liderazgo exitoso a partir de fenómenos como el afrontamiento de paradigmas y el direccionamiento adecuado de todos los recursos presentes en una organización. Por otra parte, es fundamental integrar las cualidades que debe tener todo líder y como ellas se deben fortalecer a partir de la interacción permanente del individuo con sus semejantes.

Sera entonces el objetivo de este ensayo identificar los elementos más importantes que pueden favorecer al individuo, particularmente en el ámbito gerencial para alcanzar un nivel de liderazgo exitoso y para ello será fundamental integrar los conocimientos adquiridos en la Especialización de Alta Gerencia como insumos para desarrollar una investigación cualitativa a partir de un análisis bibliográfico de la información existente al respecto, para finalmente establecer una posición frente a la necesidad de contar con individuos que tengan las condiciones para desempeñarse en sus áreas de responsabilidad con las más altas calidades y generando aspectos de diferenciación representadas en ventajas competitivas, lo cual es propio de un líder exitoso.

Análisis sobre cómo llegar a ser un líder exitoso

Liderazgo

El liderazgo es el término utilizado para calificar la práctica de una persona o grupo de personas y hasta de seres vivos animales irracionales que viven en sociedades o grupo y básicamente es un término para definir la práctica con la que el líder influencia o sencillamente saber llegar a sus dirigidos en una función común y el logro de objetivos afines o idénticos. En este mismo sentido se ha establecido que los líderes se desarrollan dentro de un entorno sobre el cual sus seguidores esperan unas conductas específicas con las cuales se identifican y les permiten atender a sus indicaciones (Wofford, Godwin, & Wittington, 1998)

Ciertas capacidades adquiridas por el denominado líder por diversas circunstancias académicas, empíricas o innatas, le permiten enfrentar a persona o grupos de personas mediante su guía con instrucciones u órdenes para la obtención de un resultado frente a un proceso, pero esto hace parte de las teorías implícitas del liderazgo que resaltan el tipo de comportamiento que debe tener un líder para que sea considerado como tal y más aún si éste hace parte de una organización desde el área gerencial (Eden & Leviatan, 1975). Por otra parte, hay consideraciones sobre las cuales el líder es la persona que sobresale por sus propios medios y que con su función logra destacarse y desarrolla la capacidad de tomar decisiones y riesgos para conducir acertadamente a su organización, equipo de trabajo o grupo en el logro de sus metas, lo cual fortalecería el concepto de liderazgo a nivel general.

La práctica del liderazgo se identifica por la capacidad del líder en planificar, definir objetivos, metas y lograr que sus discípulos y/o seguidores trabajen conjuntamente; el liderazgo se ejerce para el grupo desde ejemplos básicos como la familia, equipos deportivos, hasta la administración y gestión empresarial por la vía del éxito y el direccionamiento ideológico de un grupo político; todo bajo el criterio de coordinación y dedicación, de carisma y entrega hasta la capacidad de deponer el bien individual para obtener el social (Psicologiayempresa.com, 2016). Estos ejemplos hacen referencia de alguna manera a la importancia del concepto de liderazgo para el desarrollo de diferentes actividades que definen a una sociedad, por tanto, el papel del líder se erige como el de un individuo que está inmerso en un proceso de mejora constante para

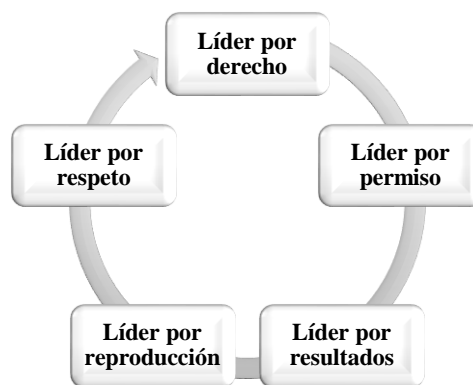
alcanzar objetivos previamente identificados por él y su equipo de trabajo y que en el ámbito competitivo puede generar convertirse en un factor diferenciador.

Frente a diversos criterios es pertinente mencionar posiciones como la adoptada por el autor Homans George, quien aduce que el líder se hace a partir del desarrollo de un buen método para la solución de conflictos y situaciones particulares sin que existan una actitud o parámetro que defina su perfil (Lombardi, Palmier, & Ritzer, 1970). Sin embargo, existen opiniones contrarias sobre el concepto que el líder nace, pero para desarrollar el liderazgo requerirá de una serie de herramientas que se proporcionan con el aprendizaje y la experiencia, así como por la práctica, la constancia, la dedicación, el carisma y otros elementos para finalmente alcanzar el éxito en su proceso de toma de decisiones. Cualquiera de las dos posiciones realmente busca el origen puntual del concepto de liderazgo, pero el enfoque de este ensayo es identificar elementos característicos de aquel individuo que busca la perfección mediante la adquisición de competencias para ejercer un liderazgo exitoso más allá del conocimiento si el “líder nace o se hace”.

Niveles de liderazgo según Maxwell

Jhon C Maxwell reconocido autor de temáticas asociadas con el liderazgo proporciona información importante para estructurar una posición específica del líder durante el desarrollo de sus actividades y como ellas están en procura de alcanzar de forma exitosa los propósitos trazados por él mismo.

Figura 1. Niveles del Liderazgo según Maxwell



Los niveles descritos por Maxwell destacan la posibilidad de generar un proceso dinámico entre los cada uno de ellos para estructurar una figura de liderazgo exitoso, a partir de las experiencias que cada individuo pudiera tener en cada nivel y se convierte esta temática en un paso inicial para configurar un mecanismo adecuado de cómo llegar a ser un líder exitoso, del que trata el presente ensayo. Siendo así el ***líder por derecho*** hace referencia a aquellas personas que a lo largo de su vida han tenido la posibilidad de ocupar cargos en la Alta Gerencia sin que ello represente el concepto de liderazgo, con lo cual se abre la posibilidad de incursionar en el mundo de las competencias y habilidades de líder para comenzar dicho proceso, claro está, asociado a la experiencia en el cargo y las condiciones particulares de la organización (Maxwell, 2011).

En la segunda fase del proceso en cuestión se relaciona al ***líder por permiso***, quien recibe el apoyo del equipo y de las personas del entorno cercano para que los oriente en procesos específicos para alcanzar el éxito en algún objetivo o misión trazada. Esto en sí mismo, representa la posibilidad de contar con la confianza de sus compañeros y subalternos para fortalecer las relaciones internas y reflejarlas en el cumplimiento de las metas. El próximo nivel nos lleva a reconocer al ***líder por resultados*** como la persona que traduce su comportamiento, habilidades y competencias en resultados tangibles e intangibles y representa el fin último de la actividad económica o incluso aquella donde se busquen resultados más allá del mismo dinero. Es el momento mismo donde las metas son alcanzadas y otras surgirán y a pesar de cualquier dificultad existirá la confianza en quien las obtuvo por última vez (Maxwell, 2011).

Para el siguiente nivel se hace mención del ***líder por reproducción***, quien está vinculado a la actividad de crear nuevos líderes a partir de sus grandes capacidades de liderazgo y donde el resto de individuos destaca la importancia del conocimiento y experticia del líder para seguirlo en un ámbito formativo y de capacitación. La sola posibilidad que los compañeros o subalternos tengan la disposición de aprender de su líder representa una cohesión total en la relación con él. Por otra parte, la dinámica que ejercen los niveles anteriores permite la aparición del ***líder por respeto***, cuya figura es a la que todo líder quisiera llegar, toda vez que representa su excelente desempeño en todos los ámbitos en los cuales ejerce su influencia, conocimiento y experiencia, permitiéndole adquirir una reputación e identidad frente a su gente y facilitando la ejecución

optima de las tareas de su equipo de trabajo para el logro de objetivos trazados previamente (Maxwell, 2011).

Etapas de la relación líder-seguidor según Manzanilla

El aporte hecho por Maxwell es una clara referencia de un camino que podría llevar al individuo a ser un líder exitoso a partir del conocimiento de las actividades propias de cada nivel, sin embargo, es claro que esto no es suficiente ya que el autor Víctor Hugo Manzanilla menciona que hay que atender ciertas etapas con las cuales se establece la relación líder-seguidor para construir un vínculo que beneficie ambas partes de la mejor manera y que dependen de un espacio de tiempo para su apropiado funcionamiento, siendo ellas:

Figura 2. Etapas de la relación líder-seguidor según Manzanilla



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Manzanilla, 2012)

La etapa 1 hace mención a la **autoridad** que ejerce una persona sobre otra para que lo siga u obedezca porque es una obligación previamente establecida, pudiendo ser un vínculo laboral, como usualmente sucede en el ámbito organizacional. El seguidor estará sujeto a reglas o normatividad que le exigen el cumplimiento de las actividades ordenadas por su superior, obviamente las enmarcadas por las normas de ética y ajustadas a las responsabilidades inherentes al seguidor, quien actúa en primera medida por su compromiso contractual y para evitar despidos o reprimendas por parte de su jefe. En la realidad se presenta como el primer contacto entre el líder y subalterno y de allí se desprenderán otras etapas (Manzanilla, 2012).

La etapa 2 establece la **amistad** como un vínculo que nace gracias a un buen liderazgo, ya que depende exclusivamente de las habilidades interpersonales con las que cuente el líder y donde surgen elementos de valoración específico entre el líder-seguidor, más allá del compromiso contractual. Se requiere entonces de crear un entorno de confianza y aprecio sincero que se vea representado en un clima organizacional que cobije al mayor grupo de colaboradores. No se

puede obviar la posibilidad de conflictos al no marcar los límites de la amistad con las responsabilidades laborales del líder y el seguidor y para ello se avanza a la etapa 3, donde se relaciona el *respeto* como símbolo de compromiso del seguidor, pero donde es fundamental que el líder demuestre su experticia y habilidad para el manejo de los procesos a su cargo mediante la reducción de riesgos de fracaso en los objetivos trazados ya que el factor clave de esta etapa es la consecución de resultados que destaquen el trabajo no solo del líder, sino de sus colaboradores (Manzanilla, 2012).

El tiempo eventualmente acercara al líder y seguidor a la etapa donde la *lealtad* es el común denominador, sin embargo, para ello el autor menciona que se deben superar momentos críticos donde se destaque la posición del líder en defensa de las actividades de su seguidor o donde se destaquen los sacrificios personales por el bien general de un equipo. De una u otra manera Manzanilla destaca aspectos propios de la personalidad del líder para facilitar el tránsito por las diferentes etapas ya que es fundamental contar con características particulares que faciliten la interacción entre el líder-seguidor desde una óptica más personal.

Es claro que la decisión de atender a las etapas sugeridas por Manzanilla debe ser asumida por el líder y seguidor en la misma proporción, no obstante, se pueden generar confusiones como la de liderazgo con la autoridad o autoritarismo y el ejercicio del poder, todo ello fácil de encontrar en diversos líderes pero que a la ves requiere su definición. Para el caso de la autoridad se trata de la cualidad o utilización hasta de la fuerza misma, independiente si es la fuerza de las palabras o de la investidura que se obtiene, de modo tal que la autoridad es una condición que se otorga y lo que esencialmente pretende es lograr la obediencia por todos los medios, pero en nada determina el liderazgo. El poder por otra parte es el logro del ejercicio de la influencia para alcanzar con ello sus objetivos personales o de la organización que representa; pero el poder se ejerce.

Consecuentemente se podría decir que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre los dos o tres. Pero queda claro que aun si existen combinaciones en diferentes líderes, también es cierto que cada una de ellas puede coexistir de manera independiente y ninguna de ellas está supeditada o dependiente a la práctica del liderazgo. Esta es importante para quien quiere ejercer un liderazgo exitoso toda

vez que las consecuencias de su aplicación definen en muchos aspectos al líder y facilita o perturba el normal desarrollo de las actividades en la organización.

Liderazgo según Covey

Es relevante mencionar a Stephen R. Covey (1932 – 2012) como una autoridad internacionalmente respetada en materia de liderazgo, experto en familia, profesor, consultor de organizaciones y escritor. Covey dedicó su vida a enseñar una forma de vida y de liderazgo basada en principios para construir tanto familias como organizaciones. Es por tanto pertinente relacionar sus estudios en este ensayo para identificar los elementos que este autor aporta en la búsqueda del camino al liderazgo exitoso, como propósito del presente ensayo. En uno de sus principales escritos “Liderazgo centrado en principios”, Covey detalla como el liderazgo nace en el individuo y se irradia hacia los demás, para lo cual emplea un lenguaje sencillo que explica que no existe una fórmula mágica o trucos para influir a corto plazo sobre otros individuos, el objetivo es influenciar positivamente en su vida ayudándolos a crecer (Covey, 1993).

Se podría considerar un grado de dificultad el pensar que la vida se establece específicamente por principios y no por prioridades, principalmente por la concepción que los principios hacen parte de un contexto natural o de leyes universales. Es por ello que Covey resalta que el verdadero líder debe aplicar los principios para la solución problemas con el fin de obtener calidad, productividad y relaciones positivas para todo un conglomerado. El camino podría estar ligado a centrar el liderazgo y la vida en principios a pesar de los éxitos alcanzados en una oportunidad anterior, las metas de excelencia expresan una necesidad del ser humana de ser alimentado por la necesidad de progresar en el terreno personal y laboral (Covey, 1993).

21 Cualidades indispensables del líder según Maxwell

El estudio de la bibliografía del liderazgo exige la incorporación de los conceptos que relaciona Maxwell en su libro “*Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*” ante la necesidad de continuar alimentando la figura del líder exitoso, más aún porque su contenido detalla de forma clara diversas concepciones sobre las cuales un individuo puede adquirir la capacidad de influir a otros en procura de cumplir objetivos y metas. Por otra parte, desde la Alta Gerencia se hace conveniente su análisis con el fin de fortalecer la imagen de quienes tienen la función de

gestionar el recurso humano como parte de las estrategias para generar ventajas competitivas en el ámbito organizacional.

Figura 3. Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Maxwell, 2000)

Las cualidades que plantea Maxwell son instrumentos que deberán estar inmersos en el comportamiento de quien desea alcanzar un nivel de liderazgo exitoso, más aun, por la medida en que las organizaciones maduran y se genera la necesidad de contar con líderes para el aumento en los resultados esperados por la Alta Gerencia en cada una de las áreas de la empresa entre ellas desde el punto de vista económico, desde el enfoque a los clientes y en la política de satisfacción de las necesidades de los mismos, para el fortalecimiento de la identidad corporativa y la cultura organización. Esto en su contexto busca potenciar las competencias individuales y grupales de quienes componen la organización para el logro de metas trazadas.

Análisis

Los conceptos relacionados anteriormente permiten considerar que todo cargo de Alta Gerencia lleva intrínseco un mínimo o máximo grado de poder y/o autoridad y que quien lo ejerza lo debe enmarcar en prácticas de liderazgo, para lograr sinergia entre las partes, así mismo es fundamental gestionar el recurso humano con selección de personal idóneo para los cargos que requieren grados de responsabilidad y liderazgo específicos, como los son el de administrador o supervisor. En este sentido aquel líder que busque el éxito en su gestión deberá destacarse por estar actualizado en todos los ámbitos que le atañen, buscando tener las herramientas apropiadas para la solución de problemas y para ejercer el proceso de toma de decisiones de la forma más adecuada y efectiva posible.

En el camino de la construcción del liderazgo se requiere mucho conocimiento y práctica, más aun cuando se identifican actividades específicas de la personalidad, donde es necesario potenciar las capacidades como la comunicación, saber escuchar y dominar la palabra para convencer; así como el concepto de inteligencia emocional para lograr comprensión en la mayoría de los hechos que se presentan en el ámbito organizacional; esto significa poseer la habilidad para controlar los sentimientos y emociones propios y de alguna forma de aquellos que hacen parte del grupo de trabajo. Las empresas exitosas se apoyan en una correcta generación de habilidades gerenciales y del liderazgo como un proceso que influye en la conducta humana y el único objetivo es determinado y es aumentar el desempeño de la organización.

Como parte de este análisis, se deben considerar los planteamientos de Peter Drucker, que como precursor del estudio del liderazgo destaca la importancia de la economía, pero desde el enfoque del conocimiento impulsado por la tecnología para el cambio del ser humano en procura de tener más elementos con los cuales abordar sus objetivos desde el mismo proceso de toma de decisiones bajo lineamientos marcados de un liderazgo exitoso. Por otra parte, este autor menciona que ya nadie sobrevive recibiendo solo órdenes, el empleado es cada vez más dueño de sí mismo y toma decisiones de manera autónoma. Como los sostiene Drucker, las carreras exitosas no se planean, se desarrollan cuando las personas están preparadas para las oportunidades, aunque es válido mencionar que nadie será exitoso si carece de las destrezas técnicas necesarias (Drucker, 1985)

Para lograr el éxito en este mundo tan competitivo es necesario tomar conciencia de la necesidad de aprovechar cada oportunidad, ya que la experiencia destaca que aquellos que toman riesgos generan nuevos espacios de competencia y esto fortalece las capacidades de las organizaciones de construir caminos sólidos en la búsqueda de la consolidación de los mercados y satisface los deseos de todos los miembros de la empresa. Por otra parte, se deben incorporar los conceptos de eficiencia, excelencia y competitividad como elementos de análisis empresarial para identificar el tipo de recurso humano con que se cuenta y las características de aquellos que ocupan cargos donde se debe ejercer un liderazgo efectivo.

En el caso de la eficiencia como concepto relativo a la obtención de resultados y para el cual se emplean sistemas de indicadores para su medición, se hace complejo establecer las condiciones específicas de un liderazgo exitoso, ya que aunque los indicadores reflejan aspectos de la realidad no puede abarcar ámbitos específicos del comportamiento del líder, sin embargo, apoyan la obtención de información relacionada con la rentabilidad, la productividad, el costo por peso, etc., con los cuales si se puede hacer una valoración y diagnóstico de la eficiencia producida por una persona o grupo de persona que son direccionadas de forma positiva, sustentando así la relación causa-efecto.

Por otra parte, la competitividad como capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas sobre sus similares y lograr un posicionamiento destacado en el entorno socio económico en el cual actúan, representa una oportunidad para que el líder desarrolle todo su potencial desde la gestión del recurso humano y se demuestren las

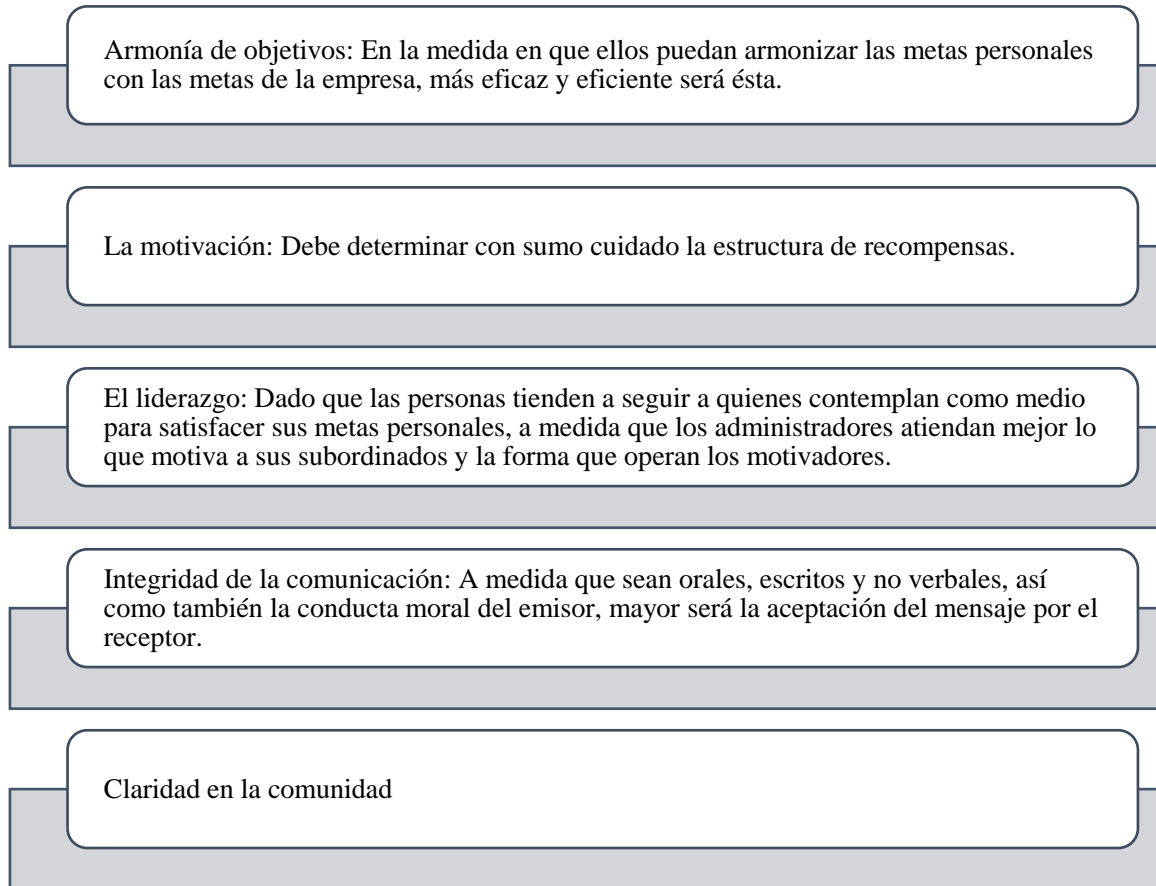
condiciones con las cuales la Alta Gerencia componen un equipo directivo profesional con un estilo de dirección flexible, creativa, con actitud estratégica, capaz de generar una cultura organizacional participativa y con orientación positiva al cambio; simplemente se está haciendo referencia al grupo humano con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar la organización empresarial al éxito desde sus características de competencia.

Otro aspecto importante hace referencia a las habilidades gerenciales necesarias para una gestión efectiva en la organización. En este sentido es importante mencionar que las nuevas tecnologías están diseñadas para evaluar de forma cualitativa los resultados obtenidos a nivel individual y grupal en una organización, lo que exige al líder a fortalecer sus habilidades en procura de atender temas como el mercado, el entorno, las operaciones financieras, los retos del marketing, entre muchos otros, que hacen parte de la columna vertebral de la organización y donde es fundamental ser un agente positivo, de cambio y gestor del desarrollo social para sus colaboradores, stakeholders y clientes como parte de sus beneficiarios.

Al gerente le corresponde ser un profesional con visión y su finalidad debe siempre estar orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, espiritual y productivo de la organización, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible. Para ello se ha determinado que la gestión de los gerentes está determinada por las actitudes que asumen frente a terceros, frente a las dificultades, la búsqueda de oportunidades, su poder de negociación, sentido positivo, su capacidad de comunicación y objetivos hacia la dirección empresarial, las habilidades deben siempre estar dirigidas a garantizar los procesos de relación influencia y motivación que unidos a una buena estrategia logran la obtención de resultados.

Por otra parte, se deben considerar algunos de los principios más importantes para el liderazgo en la organización (Ver figura 4), como herramientas en la construcción constante de aquellas características que debe poseer el individuo para consolidar su forma de liderar y alcanzar el éxito. Es claro que la necesidad de contar con personal altamente calificado, se debe visualizar desde un espectro integral donde se identifiquen la mayor cantidad de elementos relacionados por los autores referenciados en el presente ensayo y que destacan una serie de parámetros para alcanzar un nivel de liderazgo apropiado que se ajuste a las necesidades de la organización y del grupo de personas con las cuales cuenta como parte de su capital humano.

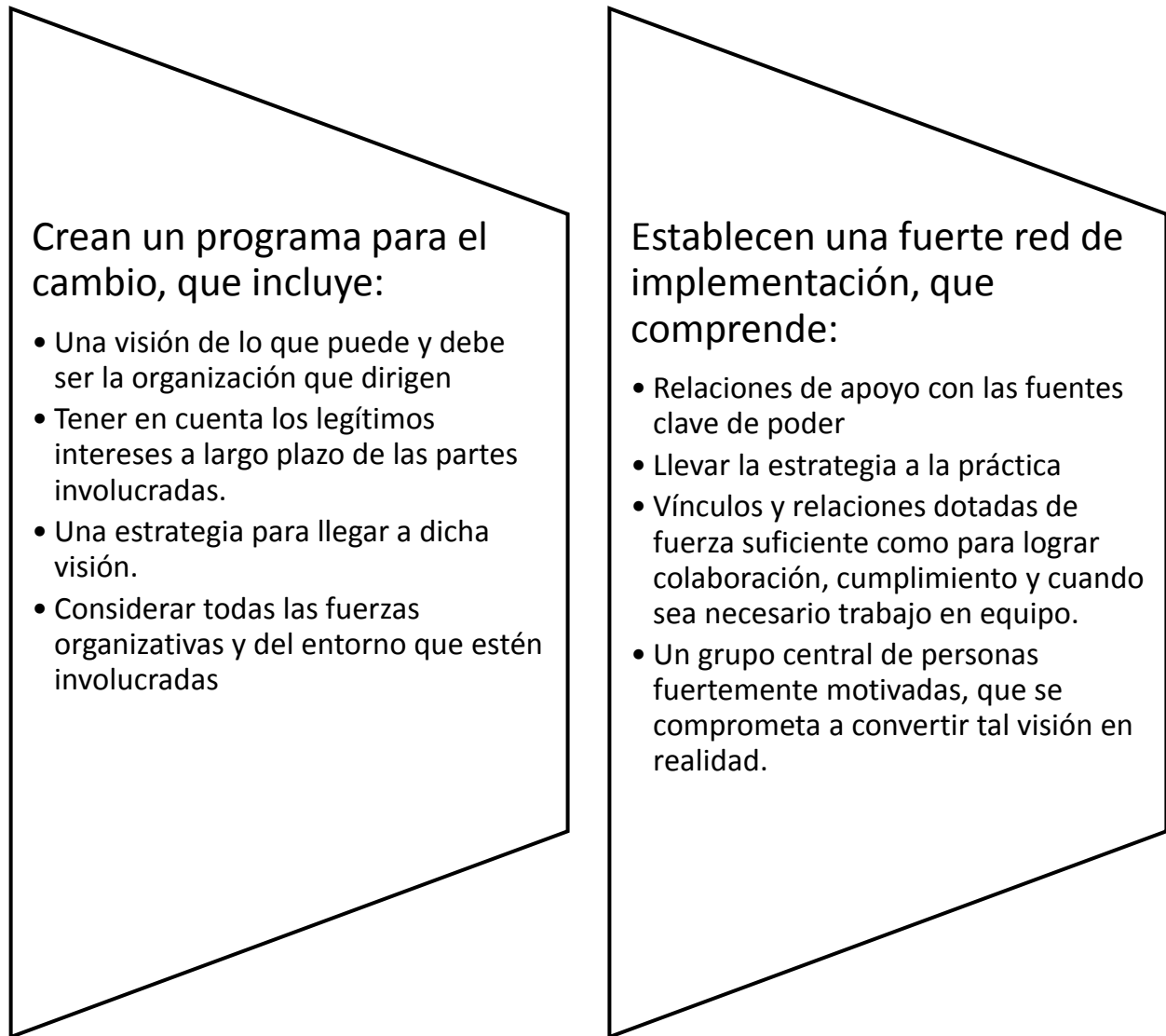
Figura 4. Principios más importantes para el liderazgo en la organización según Pérez



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Pérez Bengochea, 2008)

Estos principios no serían suficientes para pensar en alcanzar el éxito desde el ámbito del liderazgo, lo cual genera nuevos cuestionamientos sobre el trabajo diferenciado que puede tener un líder para ser efectivo en sus acciones. En la búsqueda de respuestas uno de los especialistas más reconocidos en esta área del conocimiento por sus múltiples investigaciones John Kotter, relaciona estudios de comportamiento y practica en decenas de líderes de diferentes tipos de organizaciones, llegando a diversas conclusiones sobre las actividades que desarrolla los líderes exitosos así (Codina, 2013):

Figura 5. Lo que hacen los líderes exitosos según Kotter



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Codina, 2013)

Los datos proporcionados por Kotter son un buen punto de partida para identificar sendas por las cuales transitar para que el individuo con condiciones de liderazgo complemente su

preparación en el camino hacia un liderazgo exitoso, más aún porque este autor tiene un enfoque organizacional que se ajusta a las necesidades propias de la Alta Gerencia. Es por ello que cuando se aprecia la complejidad de las tareas del liderazgo se deberán enfrentar los problemas propios de la comunicación, de autoridad, toma de decisiones, cambios inesperados quien generan temor en quien tiene la responsabilidad de ejecutarlos, principalmente cuando se tocan temas económicos, sin mencionar problemas de proveedores, tensión con clientes, grandes proyectos de integración y transformación, todos ellos como parte de la rutina organizacional.

Recomendaciones

Frente a toda la información proporcionada por los diferentes autores referenciados en el presente ensayo y tomando como punto de partida los estudios de Kotter sobre los líderes exitosos, se abre la posibilidad de desarrollar investigaciones profundas que se puedan llevar a la práctica en las organizaciones, con el fin de valorar y diagnosticar de forma cualitativa las condiciones de quienes tienen cargos con un alto nivel de liderazgo, pero no desde lo convencional, sino empleando los datos de rendimiento y gestión del recurso humano para así tener un estudio transversal de las características que pueden definir a un líder exitoso, de aquel que solo aplica el liderazgo para el cumplimiento de responsabilidades básicas. Se trata entonces de establecer un modelo de evaluación que integre todas las características que sobre liderazgo aportan autores como Covey, Manzana, Maxwell, Drucker y el mismo Kotter.

Por otra parte los conocimientos adquiridos en la Especialización en Alta Gerencia son el insumo para la generación de modelos evaluativos que permitan identificar condiciones de quien se asume líder, para así determinar cuáles de las características planteadas en el estudio bibliográfico se ajustan al individuo que quiere llegar a ser un líder exitoso, para ello sería pertinente el diseño de programas que identifiquen condiciones en áreas como la prospectiva estratégica, el direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano, pensamiento complejo, decisiones gerenciales, planeación financiera, entre otras, todas ellas como parte de un proyecto que puede ser desarrollado en organizaciones para fortalecer las áreas donde se presenten problemas de diferente tipo o asociados al desempeño de aquellos que tienen cargos de dirección de personal y donde es pertinente tener un alto nivel de liderazgo para garantizar la efectividad de los procesos y alcanzar los objetivos y metas de la mejor manera posible.

Conclusiones

A partir de la lectura e incorporación de algunos conceptos aportados por autores importantes sobre el liderazgo es posible identificar elementos comunes que pueden representar un camino adecuado para que un individuo pueda llegar a ser un líder exitoso, esto como parte de un proceso en el cual se deben tomar en consideraciones las competencias personales y profesionales, así como habilidades gerenciales y cualidades propias de un líder, surgidas a partir de estudios de campo que destacan las más relevantes, las cuales se han relacionado en el presente ensayo. Esto se constituye en la base para que la Alta Gerencia valore de forma adecuada la composición de los equipos de trabajo al interior de la organización y facilite el nombramiento de jefes de área o personal mediante la valoración de las condiciones de quien se asume como líder de un grupo.

Cualquier mecanismo para fortalecer los procesos al interior de la organización se convierte eventualmente en modelos de competitividad que benefician a la empresa, dentro de su labor comercial y frente a la dinámica económica de un país y del globo. Es por ello que la búsqueda del líder exitoso se convierte en una necesidad para las organizaciones que quieren establecer este tema como parte de su cultura organizacional y que representa la importancia del recurso humano que la dirección al interior de la corporación. El liderazgo exige más que el dominio de la información y los datos, demanda además el manejo de cosas intangibles y la responsabilidad de estar alerta de los cambios para percibir las grandes oportunidades de negocio y orientarse hacia las grandes soluciones.

Finalmente, el desarrollo del presente ensayo permite generar una opinión crítica sobre las características y elementos que se deben considerar para que un individuo pueda llegar a ser un líder exitoso y se plantea como un punto de partida para integrar los conceptos de muchos más autores sobre las condiciones que debería tener aquel que asuma el rol de líder en un grupo u organización. Para la Alta Gerencia siempre será necesario contar con personal idóneo y con las características propias del líder para que ejerza sus funciones en conexión directa con sus colaboradores para beneficio de la organización, por lo tanto, estudios de este tipo se

consideraran siempre relevantes a pesar de tocar un tema como el de liderazgo que se maneja en diferentes escenarios y sobre el cual se habla constantemente.

Referencias

- Codina, A. (2013). *Papel e Importancia del liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/>: <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones#vercom>
- Covey, S. R. (1993). *El Liderazgo centrado en principios*. PAIDOS IBERICA.
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 9-25.
- Drucker, P. F. (1999). Leadership challenges for the 21st century.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 736-741.
- Lombardi, M., Palmier, J. M., & Ritzer, G. R. (1970). *Herbert Marcuse o la filosofía de la negación total*. Sílabá.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Palermo: Universidad de Palermo.
- Manzanilla, V. H. (7 de Junio de 2012). *Las 4 etapas de la relación Líder - Individuo*. Obtenido de www.liderazgohoy.com: <https://www.liderazgohoy.com/las-4-etapas-de-la-relacion-lider-individuo/>
- Maxwell, J. C. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensables del Líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Inc.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Center Street.

Pérez Bengochea, V. (20 de Junio de 2008). *Habilidades de liderazgo y desempeño empresarial*.
Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>: <http://www.gestiopolis.com/habilidades-liderazgo-desempeno-empresarial/>

Pichastor, R. P., Martínez, F. F., & Pérez, A. R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas.

Psicologiayempresa.com. (15 de Agosto de 2016). *El liderazgo*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/>: <http://psicologiayempresa.com/el-liderazgo.html>

Wofford, J., Godwin, V., & Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 55-84.

Schein, E. (1991). *Cultura y liderazgo organizacional*. San Salvador: Casa Nueva.