

¿Es importante que la gerencia mantenga los principios de dirección?.

Is it important that management uphold the guiding principles?.

Eco. Xavier Enrique Soledispa Rodríguez ¹, Eco. Deyton Darío Bedor Vargas ²

1* Especialista en Proyectos de Consultoría. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Email: xavier.soledispa@unesum.edu.ec Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8754-9159>

2. Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Investigador Independiente, Ecuador.

Email: dbedor@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1215-865X>

Correspondencia: xavier.soledispa@unesum.edu.ec

Recibido: 15/ mayo /2020 Aceptado: 15/junio/2020 Publicado: 15/julio/2020

Resumen: Son incalculables los retos a los cuales las empresas y organizaciones deben enfrentarse hoy en día. No basta sólo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelente en el quehacer gerencial local, nacional e internacional. La creciente competitividad organizacional y los fenómenos de la globalización de los mercados, en la actualidad exigen, de las empresas, respuestas cada vez más eficientes, con enfoques en procesos y estrategias que dependen de un grupo de trabajo dirigido por un líder eficiente que les permiten sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es cada vez más exigente, con grandes posibilidades de negociación, y quien, al final, define el éxito o fracaso de todo el engranaje empresarial que se activa con el planeamiento de los principios de la gerencia en este caso el principio de dirección, su relación con un liderazgo asertivo y la administración de recursos basados en las necesidades de los clientes o para reducir el impacto a un problema existente en la organización que tarde o temprano impactará en la sociedad. El objetivo general de esta investigación es presentar una relación entre el principio de dirección con el liderazgo para una gerencia efectiva a través de una revisión teórica de diversos paradigmas que permitan evidenciar que el equilibrio de una organización depende en gran manera de estrategias y toma de decisiones de personas comprometidas, con cualidades excepcionales, con ética y valores, capaces de evolucionar cada vez que sea necesario.

Palabras Claves: Gerencia, dirección, liderazgo, organización, principios.

Abstract: The challenges that companies and organizations must face today are incalculable. It is not enough just to do things well, it is necessary to be excellent in local, national and international managerial work. The growing organizational competitiveness and the phenomena of the globalization of the markets, at present demand, from the companies, increasingly efficient responses, with approaches in processes and strategies that depend on a work group directed by an efficient leader that allows them survive and grow in a world in continuous change, in which the client is increasingly demanding, with great possibilities for negotiation, and who, in the end, defines the success or failure of all the business gear that is activated with the planning of the principles of management in this case the principle of direction, its relationship with assertive leadership and the management of resources based on the needs of customers or to reduce the impact of an existing problem in the organization that sooner or later will impact the society. The general objective of this research is to present a relationship between the principle of direction and leadership for effective management through a theoretical review of various paradigms that allow to show that the balance of an organization depends largely on strategies and decision-making of committed people, with exceptional qualities, with ethics and values, capable of evolving whenever necessary.

Key Words: Management, direction, leadership, organization, principles.

INTRODUCCIÓN

Gerenciar una empresa es tan antiguo como lo son las organizaciones, a lo largo del tiempo las sociedades han buscado optimizar los procesos de gerencia y dirección y se han interesado en buscar las metodologías más eficientes con el fin de lograr dicha tarea, la historia de las empresas y de aquellos estudiosos con sus teorías, ha proporcionado diversos principios necesarios para llegar al éxito, cabe destacar que es importante también los principios propios y los de los demás que forman parte del equipo, para lograr el acometido en la labor de gerenciar una organización. El interés de la gestión de gerenciar siempre ha radicado en maximizar las fortalezas de las empresas, alejándose de las amenazas para guiarlas por los

lugares donde no se pierdan las oportunidades. Y si ese ha sido el objetivo principal de los gerentes en las organizaciones (Angulo, 2001)

En este sentido (Sallenave, 1995) presenta un recuento de lo que ha sido el paradigma o modelo dominante en una organización desde los años 50, cuando se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio del organigrama. Pero la experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En los años 70 y 60, fue la estrategia. Entonces los mismos asesores de la organización de los años 50 cambiaron el nombre, pasaron a llamarse asesores en planificación estratégica. Su idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras era la que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas. Esta evidencia llevo a la búsqueda de otro paradigma para los años 80: el de la cultura organizacional. Según este, para que la empresa tenga éxito no solo necesita una buena organización y una buena estrategia sino un equipo capaz de imaginar, formular e implantar la estrategia. La empresa es un grupo de personas en interacción. Los conocimientos actuales emanados del estudio de la empresa de ayer, tal vez no permitan administrar la empresa de mañana.

Cabe destacar, que la gerencia es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, aplicando estrategia para saber a dónde se dirige y cómo lograrlo, determinar la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente, allí entra en juego el liderazgo y el principio de dirección, que están íntimamente relacionados. Un gerente es el que se encarga de designar el conjunto de acciones orientadas a la toma de las decisiones que tienen implicación en el futuro de las instituciones, empresas y los individuos, estas acciones pueden ser positivas o negativas, lo cual corresponde a un juicio de valor precisamente mirado desde la experiencia de quienes están alrededor de las consecuencias de cada decisión, de las implicaciones que tiene para cada individuo en particular, así como para el conjunto de involucrados directa o indirectamente en las consecuencias de la decisión tomada.

Por otra parte, el liderazgo según (Angulo, 2001) es un proceso que permite ver si el camino que se ha tomado y por el que se quiere llevar a los que forman parte de la

organización es el camino correcto, no solo un buen camino, sino el mejor y el más correcto. Este es un proceso en el que se juntan las habilidades para la toma de decisiones, los conocimientos sobre el tema, la visión de valores, pero fundamentalmente el proceso de análisis para determinar si lo que se está decidiendo, influirá en todos los individuos con quienes hay relación directa e indirecta en la organización. Esto puede no ser sencillo pero es tarea de aquel o aquellos que están gerenciando y aplicando el principio de dirección. Por tal razón permite presentar como objetivo general de esta investigación la mostrar relación que existe entre el principio de dirección y el liderazgo como base en el éxito de la gerencia de una organización.

MÉTODO

La presente investigación está metodológicamente orientada a una revisión teórica y bibliográfica de algunos trabajos previos relacionados con la gerencia y los diversos principios aplicados en el nivel directivo, haciendo énfasis en la relación del liderazgo con la dirección como principio fundamental en el éxito de una empresa, se mostrarán contenidos, paradigmas y aplicaciones prácticas de la dirección en la gerencia. La función primordial es educar con orientación hacia la innovación, oportunidad para el cambio y la responsabilidad personal tanto del líder directivo como del resto de los que forman parte de la organización a través del trabajo en equipo.

RESULTADOS

Los modelos directivos de conseguir todo fácilmente y en el menor tiempo, son parte de la cultura actual en toda institución, se confunde el generar alternativas con imponer deseos de grupo, incluso algunos de estos logros son discriminatorios de la gran mayoría, pero se puede clasificar al liderazgo/poder en tres tipos fundamentales, de cara al análisis de una organización, así lo menciona (Angulo, 2001) quien muestra primero el liderazgo con poder coercitivo que es cuando las personas actúan de un modo definido, por temor a las represalias o consecuencias de no hacerlo, no se han convencido de que es bueno cumplir ciertas normas, y aunque no estén de acuerdo con lo que hacen, lo cumplen por ese temor, entonces no hay sinceridad, se finge simpatía y aceptación aunque en el interior rechazan las normas. Esto es muy peligroso en una organización, ya que, al menor descuido de la supervisión, se presenta el sabotaje como respuesta a la dominación, el costo puede ser muy alto en especial en esfuerzo, tiempo, y en lo económico.

En este mismo orden de ideas, se presenta un segundo nivel o tipo de poder que es el poder utilitario que se basa en un intercambio utilitario de posesiones, el líder tiene algo que los demás desean, y a su vez, la gente tiene algo que el líder necesita, se crea una suerte de mercado entre los dos, las personas siempre hacen todo en función de que el jefe les dará algo de lo que tiene, y finalmente será en términos económicos o de ascensos en la pirámide de la organización. Este tipo de poder es el mayormente ejercido en la actualidad incluso dentro de las mismas familias, pero no es correcto, aunque puede funcionar, pero siempre estará sujeto a los recursos que cada grupo posea, es decir mientras haya algo que

intercambiar, esto es muy peligroso porque el ser humano termina sintiéndose usado, convertido en mercancía, y por esa vía el fracaso del modelo está garantizado.

Finalmente, un tercer tipo es aquel liderazgo basado en los principios, donde la confianza y credibilidad del líder son aceptadas por el grupo, todos saben que es lo mejor para el grupo, y consideran que quien los guía está en disposición para hacer posible lo que en conjunto todos quieren para su futuro, es un compromiso consciente, que se asume libremente y por ello, es permanente. Por esta razón es la manera correcta de trabajar y guiar las organizaciones, pero esto supone una gran dosis de humildad, conocimientos, entrega y sacrificio, y por sobre todo estar dispuesto a correr en una competencia donde los demás no están dispuestos a ceder su poder, a cambiar las reglas del juego y a pensar en un todo en lugar de solo una idea u objetivo particular. Este poder que se fundamenta en principios no es frecuente, pero es el que se debemos seguir, es de calidad y de excelencia, es proactivo, se da en una relación armónica de valores entre el líder y sus seguidores. Los líderes deben enfrentar la globalización como una de las variantes más importantes dentro de este panorama de cambios, y sin duda entonces la jerarquía juega un papel muy importante en el proceso y dentro de esto, lo más complejo es manejar la propia incapacidad para entender y manejar todos los complejos sistemas humanos. Por eso es importante el principio de dirección enfocado en un buen liderazgo para garantizar el éxito en la gerencia organizacional.

Evolución histórica de la dirección estratégica

Cuando se habla de estrategia (Palacios, 2010), menciona que nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, la cual es aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia. La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica. Este mismo autor presenta como han sido los cambios en diversos ámbitos en los últimos tiempos, la influencia en los modelos de dirección y gerencia estratégica según el tema en el mundo en cada década, mostrando así una tabla comparativa (ver Tabla 1) donde se ubican factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y administrativo.

Tabla 2
Cambios Estratégicos:

Período					
Década de los 50	Necesidad. Escasez	Termina la II Guerra Mundial	Estructura y capacidad organizacional	Miedo, pobreza, nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico. Cliente exigente
80	Calidad total	Política de empresa	Bajo consumo. Reingeniería	Equipo de gente	Cultura, organización, calidad total
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Renovación Mejora continua	Holística Gerencial y Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico
2000	Enfoque de mercado. Innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing, planeación y competitividad
2010	Enfoque al cliente. Calentamiento global. Manejo sostenible	La paz. Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos. Envejecimiento poblacional	Liderazgo, coaching, agente de cambio

Fuente: (Palacios, 2010)

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. Debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación. Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Entonces, toda decisión empresarial conlleva un riesgo. El entorno juega constantemente en contra de la empresa y esta debe tener la capacidad de respuesta para enfrentarlo. La dirección estratégica busca ayudar a la empresa a tomar el camino seguro hacia la meta por medio de planes, objetivos y estrategias (Mokate & Saavedra, 2006).

La gerencia y los gerentes según el tipo de organización

La gerencia incluye procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño e incorpora procesos relacionales y políticos de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones. Incluye pero no se limita a la implementación de estrategias y sus correspondientes acciones programáticas, la generación de información relevante, la retroalimentación, los ajustes y el posible rediseño. Consiste en un enfoque integral que articula los diversos procesos entre sí, asociando a cada uno su razón de ser: la creación de valor. (Mokate & Saavedra, 2006).

En este respecto, los autores señalan que en el ejercicio de la gerencia las prácticas asociadas al adecuado quehacer del gerente consisten en métodos específicos para interactuar en situaciones problemáticas, relacionadas con el desarrollo social o el desempeño de las organizaciones de las que se esperan determinados resultados valiosos. Son prácticas que permiten ejercer la gerencia estratégicamente enfocada en resultados verificables. Los gerentes privados actúan con la autoridad que les confieren los dueños o accionistas para gestionar la organización y crear valor a través de la producción eficiente y efectiva de productos y servicios, valorados por sus clientes mediante la compra. Salvo el cumplimiento de leyes y reglas a las que están sujetas todas las empresas, los accionistas o dueños son los únicos que confieren autorización dentro de las organizaciones productivas del sector privado. En organizaciones públicas el gerente debe producir, fundamentalmente por la ciudadanía. Son los ciudadanos quienes tienen la voz que determina lo que debe hacer el gobierno y sus agencias.

Aunado a esto, debe hacerse énfasis en que todo gerente, con principios de dirección claros y con un liderazgo definido, hoy en día debería tener un concepto claro de ética, haciendo énfasis en este apartado los autores (Paz & Prieto, 2019) mencionan que la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas, en el cual las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad. De acuerdo a esto, los colaboradores de una organización, además de requerírseles una serie de condiciones específicas para ocupar sus puestos de trabajo, se les demandara también, como una de las más fundamentales, la ética. No bastaran las competencias técnicas e intelectuales; hará falta el comportamiento ético. La ética empresarial debe contar con elementos fundamentales que apoyen la gerencia participativa.

En primer lugar, alinear la cultura corporativa requiere de una clara gestión del líder, que posibilite la identificación de los miembros con la motivación eficiente. Todo esto permitirá consolidar las habilidades cognitivas y emocionales, la importancia de la ética radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, teniendo consecuencia en relación con la conducta de las personas. En líneas generales, la ética es un modo normativo de vida, el cual rige el actuar y el vivir, comprende una acción práctica que se refleja en la actuación individual bajo un sentido moral que edifica la estructura de valores; de tal manera que muestra, de forma implícita, la actuación, el comportamiento, la decisión, es decir, lo que se hace, el por qué y cómo llevarlo a cabo en determinadas circunstancias del entorno.

Por último, la transparencia que está relacionada a otros temas como la sinceridad, la credibilidad además de la confianza, esto es la libre circulación de información en una organización incluyendo al público. La clave para construir esta cultura se fundamenta en la alineación de los valores junto a la misión y visión.

¿Cómo debe ser un gerente?

Un gerente debe ser un líder, un líder debe tener y poner en práctica el principio de dirección y en este sentido (Ramírez, 2012) dice que un gerente ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un gerente líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias, además de conocer los rasgos de la planificación estratégica situacional, para poder actuar acertadamente. El gerente líder es sólo líder, si sólo si, tiene seguidores. Es decir, si el grupo humano al que dirige (principio de dirección) lo reconoce como tal. Si ellos creen en él aceptarán ser dirigidos, lo cual genera una fluidez laboral en la que el líder podrá organizar y asignar tareas que serán realizadas con eficiencia y eficacia.

Al mismo tiempo, en los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de éstos, que asegure el aumento de la productividad y rentabilidad a corto plazo. Las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de que las organizaciones interactúen con y en el entorno para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad y la información y conocimientos compartidos que permitirán desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios; por lo tanto la empresa será un centro de orientación y dirección estratégica que debe abrir múltiples caminos con estrategias viables y propositivas.

En función de lo planteado, el liderazgo y la gerencia no son conceptos puros, el primero, tiene elementos como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás que no son rasgos que se distinguen en la gerencia. Por el contrario la gerencia cree en los sistemas y los aplica, cree en el método científico, dándole énfasis a la planeación, el seguimiento, control y hace hincapié en la buena administración. De allí que los miembros de las organizaciones hoy en día promuevan procesos dinámicos, en los cuales la gerencia y el liderazgo se perciben como un conjunto de características relacionadas que proveen dirección y coordinación para así obtener mayores y mejores esfuerzos de acción de grupos en aras de lograr los objetivos, visión, misión y metas declarados por la empresa, a fin de responder rápidamente a los cambios internos y externos.

Según (Ramírez, 2012), todas las definiciones anteriores llevan consigo algunos elementos que se deben considerar, para comprender el campo que ocupa el liderazgo como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

Elementos para comprender el campo del liderazgo en la dirección gerencial:

Personas	Pueden ser empleados o seguidores los cuales dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder ayudan a definir la posición de este y permiten que transcurra el proceso del liderazgo a través de la confrontación constructiva de ideas, valores y acciones y la no competencia por ser el centro de atención
Relaciones	El líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente hacia arriba y hacia abajo, ya que así como supervisan a sus subordinados, deben ser validados por sus superiores
Distribución del poder	Por regla general el líder tendrá más poder y debe tener la capacidad de saber usar sus diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores. En este punto se unen tres variables que se afectan mutuamente en la determinación del comportamiento de un liderazgo apropiado: líder, seguidores y situaciones. El Liderazgo es un medio a través del cual se fijan metas, prioridades. Se toman decisiones que permiten establecer y cumplir la misión de la organización de manera clara y visible

Fuente: (Ramírez, 2012)

Por lo tanto, la tarea del líder será entonces reconocer la situación en la cual debe ejercer o no presión sobre el grupo; ser directivo, controlador, postergar decisiones, entre otras. Es decir, actuar de manera consciente dependiendo de la situación en la que se encuentre y utilizando las habilidades técnicas y humanas con las que cuenta. La gerencia y el liderazgo como actividades que pueden combinarse para el logro de las metas en las organizaciones. En este punto se debe entender que la necesidad de un gerente-líder o un líder-gerente para cualquier organización. La gerencia y el liderazgo son conceptos que suelen estar separados para poder diferenciarlos, sin embargo, existe un área común en la cual se encuentran y actúan. Tanto la gerencia como el liderazgo según las teorías revisadas, se refieren al cumplimiento de objetivos; pero sus características, que en algunos momentos los diferencian, se combinan y produce una fusión que hace a la persona poseer: personalidad y visión, combinados con manejo de cronogramas y rutinas. El liderazgo y la gerencia deben ir juntos si se quiere mantener el funcionamiento eficiente de una organización. No debe existir temor ante el cambio que trae consigo el liderazgo, porque éste es la expresión de la capacidad de acción de un gerente para responder de manera más efectiva a los desafíos que



le impone el entorno tanto interno como externo; las cualidades de un gerente con un liderazgo definido, emerge como un proceso que crece con la experiencia, conocimiento y comprensión de los papeles, valores y necesidades de los otros.

Principio de Dirección

La fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización, tiene dos grandes componentes: dirección y magnitud. Así lo presenta (Pautt, 2011), la autora puntualiza que la dirección, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía. La magnitud, es el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas que genere. La dirección de un negocio, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas. Las buenas ideas y las direcciones emocionantes dentro de una empresa, generan entusiasmo, ayuda y cohesión; sobre los rasgos de personalidad predominante en líderes directivos exitosos, concluyó que eran líderes con deseos de superación, enérgicos, que se preparan para tomar decisiones, son tolerantes a la incertidumbre y normalmente siguen las normas de trabajo preestablecidas por la organización.

Entonces, se puede inferir que el rendimiento de un buen líder organizacional, se basa en tres tipos de habilidades fundamentales que se describen en la Tabla 3.

Tabla 3

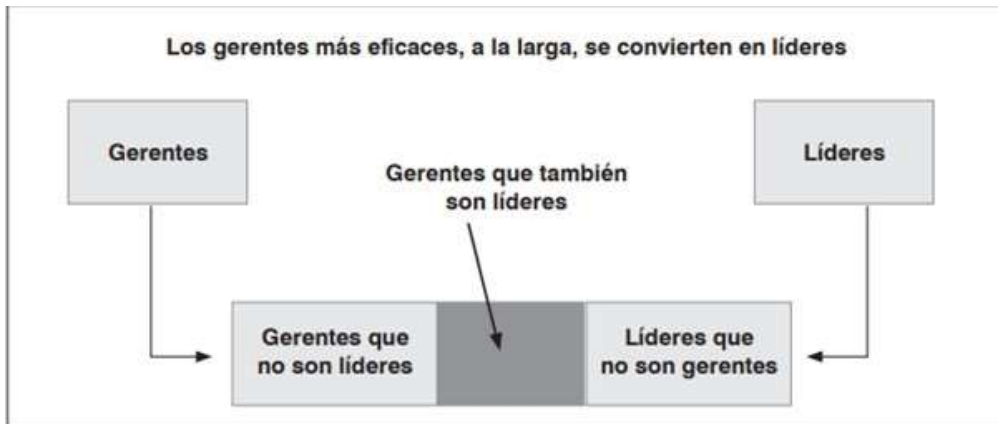
Habilidades de un directivo:

(1)	Habilidades para la solución de problemas complejos
(2)	Habilidades para construir la solución de esos problemas
(3)	Habilidades de juicio social

Fuente: (Pautt, 2011)

En cuanto a esto, es importante resaltar que para ello requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que les permite a los dirigentes adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión. Además, les proporciona una comprensión suficiente de las personas con las que trabaja, de sus capacidades, necesidades, deseos y creencias. Los altos directivos de las organizaciones deben ser los artífices en fomentar culturas de liderazgo en sus equipos de trabajo y para esto es importante que sepan las diferencias que involucran tanto a los directivos como a los líderes. Así lo presenta el autor en la Figura 1.

Imagen 1
Gerentes eficaces:



Fuente: (Patt, 2011)

En esta figura, se observa la brecha que puede existir entre los dos roles cuando cada quien deja de lado el complemento si lo que se desea es llegar a ser un verdadero líder directivo. Sin embargo, no es cierto, que todo gerente eficaz se convierta en líder, como lo manifiesta

(Patt, 2011) debido a que como se hablará más adelante, algunos directivos pueden llegar a lograr los resultados de la organización, a costa de una presión excesiva tanto psicológica, como física.

A pesar de, que a lo largo de la investigación se ha manifestado la relación entre líder y dirección gerencial la misma autora presenta algunas diferencias entre un directivo y un líder (ver Tabla 4), lo que sirve para complementar estos roles y lograr alcanzar el éxito en la dirección o gerencia de una organización.

Tabla 4
Diferencia entre directivo y líder:

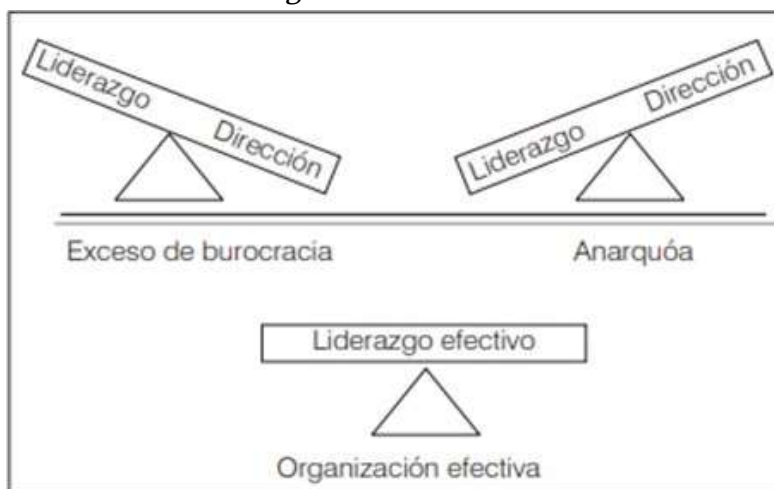
DIRECTIVO	LIDER
Administra	Innova
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto Plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el status quo	Desafia el status quo
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Fuente: (Patt, 2011)

De esta manera, se presenta al directivo más formal y el líder informal. Mientras un directivo posee una responsabilidad legítima, emanada por la organización, quien le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su carácter informal ya que no está ligada a la jerarquía impuesta por la empresa. El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo. El directivo tiene autoridad y el líder poder. Siguiendo la misma línea del punto anterior, el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad, incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social por ejemplo, un directivo suele tener el derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajo a los subordinados. La autoridad también incluye el derecho del agente a ejercer control sobre las cosas. Si el liderazgo – directivo, se llevara a cabo de una forma equilibrada, podría alcanzar los mejores resultados organizacionales con un capital humano comprometido y satisfecho. Sin embargo, podría ocurrir que se incline la balanza hacia uno u otro extremo. Si se inclina la balanza hacia el lado directivo, los resultados van a ser diferentes que si se inclina hacia el lado del liderazgo. A continuación se expondrá sobre cada una de esas situaciones a través de la Figura 3.

Imagen 2

Balanza del liderazgo – Directivo:



Fuente: (Pautt, 2011)

Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas. La figura del líder-gerente hace inevitable la fusión de estilos de liderazgo y de los enfoques gerenciales. Ambos aspectos deben estudiarse con una visión vinculante porque la tendencia laboral amerita que se combinen actitud, personalidad con habilidades para elaborar tareas y controlar procesos administrativos. El

gerente debe ser capacitado para que cumpla la doble función de gerenciar y liderizar a un grupo humano aprovechando al máximo los recursos de la organización. Con la finalidad de lograr los objetivos y metas de la organización y del grupo de seguidores. Eso podrá elevar el rendimiento de la empresa. No se trata sólo de emitir órdenes, sino de “desarrollar el arte de delegar”. Tanto los líderes, como creadores y transformadores de las organizaciones, como los gerentes que las administran, deben exhibir capacidades y competencias que les permitan comprender y realizar de manera oportuna los cambios que el entorno les exige. El equilibrio de una organización requiere liderazgo y compromiso de todos sus miembros con los objetivos y metas que ésta se ha trazado en un tiempo y espacio determinado, aun cuando se presenten emergencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, D. (2001). Liderazgo, Gerencia y Principios. Quito-Ecuador: Trabajo especial de grado de la Universidad Andina Simón Bolívar para optar al título de Magister en Dirección de Empresas.

Mokate, K., & Saavedra, J. (2006). Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-Serie de Documentos de Trabajo I-56 , 4-33.

Palacios, L. (2010). Dirección Estratégica. Ecoe Ediciones.

Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. Revista Facultad de Ciencias Económicas , 213-227.

Paz, A., & Prieto, R. (2019). Principios éticos de la gerencia Participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados , 209-232.

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Revista de Ciencias Sociales , 89-98.

Sallenave, J.-P. (1995). La Gerencia Integral. Ediciones Norma.