



Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo

The Role of the Venezuelan Leader: Management vs. Leadership

*Gerardo E. Romero**

Resumen

En este artículo se comparan diversas orientaciones de las ciencias gerenciales acerca del papel que juega en la actualidad el gerente-líder venezolano mediante un análisis explicativo de los aspectos que complejizan la aplicación de las concepciones de **gerencia y liderazgo**, describiendo su diferencias y la manera cómo se presentan en las organizaciones venezolanas. Asimismo, se exponen algunos enfoques característicos que definen a la gerencia y el liderazgo en los últimos tiempos, los cuales deben ser asumidos por el nuevo **gerente-líder** frente a sus necesidades existenciales.

Palabras clave: Cambios, gerencia, liderazgo, gerente y líder.

Abstract

In this article diverse orientations from management sciences as to the role played by the Venezuelan manager-leader are compared through an explanatory analysis of the complex aspects involved in the concepts of management and leadership, describing their differences and the way in which they are presented in

Recibido: Enero 2004 • Aceptado: Diciembre 2004

* Licenciado en Administración, Universidad del Zulia. Magíster en Gerencia de mercadeo. Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Profesor ordinario del Núcleo Cabimas de la Universidad del Zulia. Profesor de la Maestría Gerencia de empresas del Núcleo LUZCOL de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, y de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Coordinador del Programa Doctoral en Ciencias Sociales y Humanísticas del Núcleo LUZCOL. PPI. Correo electrónico: gerardoeromero@hotmail.com; gerardoeromero@yahoo.com

Venezuelan organizations. Also, some characteristic approaches are explained that define management and leadership in recent times, and which should be assumed by new manager-leaders in the face of existing requirements.

Key words: Changes, management, leadership, manager, leader.

1. Introducción

Existimos en un espacio de presurosos y profundos cambios que asombran, colocando a las personas en una actitud dudosa e inquietante frente a la incertidumbre. Muchas veces, dichos cambios son producto de la forma cómo se utilizan las concepciones gerenciales, que aun cuando hayan sido insistentemente investigadas no logra comprenderse su significado (Loaiza, 1998). Tales son las definiciones de **gerencia** y **liderazgo** que parecieran no adaptarse a las nuevas situaciones de las organizaciones.

Este tema no es inédito, ni es un capítulo cerrado en las ciencias administrativas, aun continúan las posiciones encontradas y complejas acerca del papel que deben asumir el **gerente** y el **líder**, provocando nuevas interrogantes por la complejidad de la aplicación de los conceptos de **gerencia** y **liderazgo**. El desafío del **gerente-líder** será sobrevivir y desarrollarse con equilibrio a través de la gestión del conocimiento, representar un papel preponderante frente a los más exigentes cambios que impone el entorno, estar dispuesto a mejorar, planificar y hasta aprender cuales son las actividades que afectan a todos los que participan activamente en la vida de la organización, para así alcanzar los objetivos planteados (Denison, 1992; Aguilar, 1998; Drucker (c), 1997; McFarland et al, 1997; Silioco, 1998; De Loach, 1998; Barboza, 1999).

En tal sentido, el modelo gerencial tradicional venezolano se ha caracterizado por ser rígido, de tipo piramidal y centrado en el poder, con una posición inflexible en la toma de decisiones que estrangula la visión creativa, la automotivación, la actitud de compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado (Tapscott y Caston, 1995; Villegas, 1996; Stoner, 1997; Borghino, 1998). Sin embargo, pareciera que los miembros que integran las organizaciones están comprendiendo que las empresas exitosas se caracterizan por apoyarse en un nuevo humanismo dirigido al talento humano, en donde la toma de decisiones sea irradiada por los equipos que conforman a la organización (Llano, 1997).

En síntesis, aquel **gerente** tradicional ya no está representado en aquella cúpula inalcanzable de la organización, sino por el contrario, el **gerente** actual debe formar parte de un equipo de colaboradores que realiza un trabajo inteligente, orientando hacia un camino de mayor productividad. (Tapscott y Caston, 1995, Connat, 1999). Para tal razón, si se desea construir una organización exitosa, es necesario que el **gerente** – en conocimientos y destrezas – comparta su poder y distribuya su **liderazgo** hasta los límites más apartados de la organización (McFarland et al, 1997, Drucker, 1999; Cuadrado 2000).

No obstante, nuestras empresas venezolanas siguen enfrentando titánicas impotencias y una debilidad cautelosa desde el punto de vista estructural, ya que

le cuesta liberarse de la siguiente paradoja: ¿Será que la ausencia de un **liderazgo** en todos los niveles de la organización es de responsabilidad única de la **gerencia** que no se resiste a entender que las cosas han cambiando? (Drucker, 1993; Baker et al, 1995; Gilbreath, 1995, Borghino, 1998; Barboza, 1999; Consecho, 2000).

2. Complejidad de la aplicación de los conceptos: Gerencia y Liderazgo

Para explicar la complejidad que representa la aplicación de los conceptos de **gerencia** y **liderazgo**, sería conveniente discutir ambos términos para determinar la existencia e importancia de sus semejanzas y diferencias para luego emitir un juicio acerca del papel que debe ejercer un **gerente** y **líder**.

Cuando se habla de **gerencia** se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas (David, 1989; Sallenave, 1990, Robins y Coulter, 1996, Drucker (b), 1997; Chiavenato, 2000). Es involucrar dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas (Certo, 1992; Stoner, 1997; Stone, 1998, López 2000).

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman **gerentes**, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen **gerente** es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga. En ese sentido, Chiavenato (2000) plantea que el **gerente** es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. Es esa persona a la cual se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

El **gerente** de una organización es quien asume ese rol protagónico en la **gerencia**, y en su cargo está el llevar a cabo las principales funciones de planificación, organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos (Colvin, 1997; Granell et al, 1997; De Loach, 1998). En ese sentido, el **gerente** centra su gestión de poder gracias a la autoridad formal que le otorga su puesto. Por lo general, su figura está en la cima de la organización y los trabajadores tienden a generar estados de aceptación y de sumisión para con él (Colvin 1997).

En términos generales, un **gerente** está comprometido en garantizar el éxito a la organización; es el elemento clave para asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos que les fueron asignados por la alta **gerencia** corporativa. El **gerente** debe hacer todo el trabajo por sí mismo, teniendo a su cargo un equipo de trabajadores que realizan diversas labores, pero si algo sale mal, es el **gerente** quien tiene que rendir cuentas.

Se hallan diferentes tipos de **gerentes** según su alcance (Certo, 1992; Robins y Coulter, 1996; Connat, 1999), entre ellos se encuentra el **gerente** funcional, que viene a ser aquella persona que hace la evaluación y revisión de la actuación y rendimiento de las funciones delegadas a los trabajadores. El **gerente** del programa, es la persona con la autoridad para gestionar y manejar un programa dentro de la organización. Por último, el **Gerente** de proyecto, que es la persona con la responsabilidad y autoridad total para gestionar y manejar un proyecto. Esto incluye liderar la planificación y el desarrollo de todos los productos de un proyecto; además, ser responsable de manejar el presupuesto, el plan de trabajo y los procedimientos gerenciales, tales como: manejo del alcance, puntos de interés, riesgo, entre otros.

Por otro lado, el término **Liderazgo** presenta algunas complejidades debido que su proceso es dinámico y continuo que produce una corriente de efectos intangibles y tangibles coherentes con una visión socialmente significativa (Aguilar, 1998; Borghino, 1998;). El **liderazgo** nace directamente de la inteligencia, del carisma de la persona, del deseo y del compromiso de hacer las cosas que los demás no están dispuestos hacer (McFarland, 1996; Kotler, 1997; Borghino, 1998; Dillanes y Medina, 2000; Cuadrado, 2000).

La figura del **líder** dentro del **liderazgo** organizacional pasa a tomar un papel relevante en el desempeño o gestión de un grupo de personas con un objetivo común, con una visión de negocio que los une en su quehacer diario. La organización enfrenta una situación de cambio por la búsqueda de la optimización de los procesos productivos, provocando el apareamiento de inquietudes e incertidumbres en sus trabajadores. Frente a esto, el rol de un **líder** podría generar confianza en su equipo de trabajo como respuesta para enfrentar, canalizar y resolver sus dudas (Husselbein et al, 1996; Siliceo, 1998; Siliceo et al, 1999; Polesel, 2000).

Para alcanzar cambios y un replanteamiento de los negocios en las organizaciones fuertemente influenciadas por los estilos de gestión tradicional o conservador, como son las venezolanas, se requiere del papel de un **líder** para poder motivar, liderar e implementar dicho cambio organizacional que los tiempos cambiantes del mundo globalizado de hoy exhortan (Tascott y Caston, 1995; Stewart, 1996; Mclagan, 2000); ya que una de las características de un buen **líder** es la manera como ejerce su artificio para que las personas se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. Los líderes transforman a sus seguidores, induciéndolos a cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones individuales.

En fin, los líderes venezolanos deberían elevar el valor intrínscico para el cumplimiento de los objetivos definidos en la visión y misión y en los objetivos organizacionales en función de los valores personales que representan (Villegas, 1996; Guillezeau, 1999).

La confusión presente en la aplicación de los términos de **Gerencia** versus **Liderazgo** se aclararía, si el **liderazgo** consiguiera motivar a las personas poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo mientras que la **gerencia** cumpliera

con los objetivos propuestos para ese esfuerzo, que serían de gran valor para la organización y los intereses colectivos.

3. Discrepancias entre gerencia y liderazgo

Entre las concepciones: **Liderazgo** y **Gerencia**, existen disconformidades marcadas, pero a su vez, una depende íntimamente de la otra, porque están enlazadas en el alcance de sus objetivos y unidas en los procesos dentro de su contexto pragmático; sin embargo, pareciera que en la práctica de sus acciones son contradictorias.

Para efecto de demarcar las diferencias entre **gerencia** y **liderazgo**, primero se debería caracterizar el papel que juega el **líder**, el cual por lo general es una persona que camina hacia delante, normalmente manejando opciones en vez de planes; su autoridad es ejercida en el sustento de la lucha que lleva a cabo para demostrar que la merece (McFarland et al, 1997; Siliceo, 1998; Aguilar, 1998, Cuadrado, 2000); por tal razón, está comprometido consigo mismo y con sus organizaciones para profundizar cambios, liderando a sus seguidores a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones (Drucker, 1993; Hmae, 1982; Kotler, 1997).

El **líder** suele ser diestro para lograr actuaciones que trascienden los estándares de comportamiento de un grupo de personas. Regularmente, se identifica a través de relaciones personales muy cordiales y con gran disposición para escuchar a los subordinados (Consecho, 2000; Kuczmariski, 1997). El **líder** facilita y provoca las interacciones en el grupo con tendencias a la obtención de las metas, asignándoles a los miembros del grupo tareas concretas para su consecución bajo preceptos y valores organizacionales (McFarland 1996, Polesel 2000, López 2000, Cuadrado 2000).

A diferencia, se tiene que la principal actividad de un **gerente** se focaliza en la toma de decisiones y en el control total de las actividades a su cargo (Colvin, 1997, Connat, 1999), la **gerencia** busca el menor costo posible y el mejor resultado, tomando en cuenta como base los enfoques de los procesos administrativos (David, 1989; Sallenave, 1990). La **gerencia** es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, tales como: representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Villegas, 1996; Stewart, 1996).

El término **gerencia** es difícil de definir ya que significa cosas diferentes para personas diferentes. Según algunos autores como (David, 1989; Sallenave, 1990; Certo, 1992, Robins y Coulter, 1996; Stoner, 1997; Drucker (b) 1997; Chiavenato, 2000), identifican a la **gerencia** con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. En el caso de los trabajadores, ven a la **gerencia** como un sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de este término, en muchos casos la **gerencia** cumple diversas

funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, y líder entre otros (Ferreira, 1998; Stone, 1998; Drucker, 1999).

Se puede concluir que la **gerencia** organiza, selecciona, motiva y coordina a la gente adecuada para producir equipos de trabajo que ejecuten los planes de manera eficaz y eficiente. La **gerencia** apoya su planificación en herramientas y datos duros, utilizados para identificar y producir resultados de manera coherente y organizada. El propósito de la **gerencia** es la de mantener estructuras, sistemas y normas para el control, de manera que el trabajo se realice seguro y sin riesgos (Certo 1992, Robbins 1996, Stoner 1997).

Existen diversas definiciones de **liderazgo**, pero una de las más precisas es la de Borghino (1998) quien entiende el **liderazgo** gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición esboza cuatro implicaciones importantes. En primer término, el **liderazgo** involucra a las personas; a los empleados o a los seguidores. En ese sentido, los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del **líder** ayudan a definir la posición del **líder** y permiten que transcurra el proceso del **liderazgo**; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el **liderazgo** entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras; sin embargo, por regla general, el **líder** tendrá más poder. En tercer término, el **liderazgo** es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hagan sacrificios personales para provecho de la empresa. Por último término, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Sobre este particular, Siliceo et al (1999) argumenta que el **líder** que pasa por alto los componentes morales del **liderazgo**, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El **liderazgo** moral se refiere a los valores e invita a que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del **liderazgo** de un **líder**, puedan elegir con inteligencia. (López, 1998; Guillezeau, 1999). Por consiguiente, el **liderazgo** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1999).

Basándose en lo planteado acerca de las características de **Liderazgo** versus **Gerencia**, se puede señalar que el **Liderazgo** no es mejor que la **Gerencia**, ni la **Gerencia** es mejor que el **Liderazgo**, son dos componentes indispensables y complementarios. Sus contradicciones surgen cuando sea el caso de que se diera un excelente **liderazgo** con una **gerencia** débil o viceversa. El propósito cónsono debería ser el equilibrio de la aplicación respecto a la relación **Liderazgo** – **Gerencia** a través del dominio de las teorías y las técnicas adecuadas para alcanzar los

objetivos organizacionales. (Cuadrado 2000). Otro aspecto es aclarar que dirigir y liderizar son dos cosas totalmente diferentes. Actualmente lo que se necesitan son **gerentes-líderes** que trabajen bajo el concepto de administración por valores (Husselbein et al, 1996; Aguilar, 1998).

Es posible afirmar que el **Liderazgo** y la **Gerencia** son dos componentes distintos de una misma unidad organizacional que se integran mutuamente; ninguno puede suplantar al otro, pues ambos son cada vez más indispensables e indivisibles en el mundo complejo, cambiante, inestable y globalizado de hoy (Loaiza, 1989; Drucker, 1993; Gilbreath, 1995).

Por tal razón, se presenta una nueva figura que ha surgido de las necesidades de las organizaciones y sus abates, como es el rol del **Gerente-Líder**, el cual tiene por característica una manera de pensar fundamentada en una visión próspera. En las organizaciones es visto como una persona actora y responsable de sus resultados, que mantiene un trabajo sostenido, realizado con empeño y pasión, para hacer realidad sus propios sueños a través de las metas de la organización. En fin, es la nueva representación que aborda la nueva gestión de las organizaciones en este proceso actual de globalización (Certo, 1992; Gilbreath; 1995, Stoner; 1997). Tomando en cuenta que **líder** no son todos, **líder** es quien desenvuelve eficazmente y eficientemente el papel del **liderazgo**, y **liderazgo** es la influencia interpersonal ejercida en una situación.

El **liderazgo** es fácil de explicar pero no es fácil de ejercer. El ejercicio del **liderazgo** se basa a comportamientos y habilidades, en cambio la **gerencia** se basa en instrumentos y técnicas. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y los respeta por sus habilidades. El **liderazgo** se difiere a la **gerencia**, ya que ésta depende más de los principios de la planeación y ejecución, mientras que el **liderazgo** depende tanto de las habilidades gerenciales como de las cualidades de integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positividad, genio, determinación, compasión y sensibilidad del líder (Husselbein, 1996; De Loach, 1998; Dillanes y Medina, 2000).

4. La gerencia y el liderazgo en Venezuela

En Venezuela, el **liderazgo** pareciera estar altamente correlacionado con la participación de los subordinados, debido que tiene una cultura arraigada que carece de la esencia de un *liderazgo-gerenciado*, ya que su formación ideológica no ha roto los modelos tradicionales de desarrollo económico basados en la anarquía productiva y el capitalismo de Estado.

Durante los años noventa y principio de este siglo, en Venezuela han surgido nuevos **gerentes-líderes** que rompieron con los paradigmas de la **gerencia** normalizada, caracterizados por alcanzar altas posiciones apenas entrando a los 30 años, por tener títulos universitarios, casi una tercera parte de ellos han realizado postgrado, otros han tenido experiencia en empresas multinacionales y, un promedio significativo han trabajado en por lo menos tres empresas diferentes.

Existe muestra que los **gerentes-líderes** se han comprometido seriamente con el proceso de cambio y sus fines, asumiendo una postura relativamente activa para lograrlos pero, al parecer, la alta **gerencia** corporativa no lo ha asumido de igual forma, sólo se han dedicado a hablar sin responder con hechos frente a sus seguidores; esto demuestra que no han creído en los nacimientos de estos nuevos **gerentes-líderes**; pareciera que el cambio de la ideología del gerente autocrático por el nuevo **gerente-líder** no ha florecido ampliamente en la altas esferas corporativas (Gilbreath 1995, Granel et al, 1997; Kotler, 1997).

Un aspecto que debe quedar claro es que un directivo de la alta **gerencia** y un **gerente** intermedio tienen una característica primordial como es gerenciar. En las organizaciones liberales, la junta directiva o de accionistas, debe prever reuniones constantemente, a los fines de no quedar al margen del funcionamiento de su organización en donde se llevarán a discusiones los puntos de cuenta; las intervenciones de los **gerentes** en estas reuniones resultan de *vital importancia* para la continuidad del funcionamiento de una organización (Katzenbach, 1998).

Desde estas perspectivas, las organizaciones postmodernas han empezado a marcar la diferencia con la aplicación de un **liderazgo** abierto; de allí surgen otras inquietudes: ¿Qué características definirán a los **gerentes** en el futuro en Venezuela?, ¿Estarán los **gerentes** venezolanos preparados para afrontar los cambios que les impone el ambiente, o por el contrario se resistirán a ellos?, ¿Entenderán que las organizaciones deben ser capaces de funcionar totalmente en el mundo de la información, del conocimiento y del uso de las tecnologías? o, ¿Comprenderán que las organizaciones requieren de un **gerente** que haga cumplir los objetivos organizacionales y lidérese las estrategias para alcanzar sus objetivos?

Vinculadas a estas interrogantes, germinan otras como: ¿Aceptarán los **gerentes** que todos los miembros de la empresa deban buscar de manera conjunta las herramientas que conduzcan a una organización inteligente?, ¿Lograrán los **gerentes** captar que los trabajadores les importan que le tomen en cuenta su energía, su compromiso, su competencia y su capacidad de observar, crear y emitir juicios? (Tapscott y Caston, 1995; Llano 1997; Ferreira, 1998; Barboza, 1999).

Es necesario un cambio de tendencias, ya que el rol del **gerente** actual debe tener un enfoque como un todo integral y complejo, porque de alguna forma, estos cambios de actitudes implican un nuevo paradigma humano con la readecuación de los valores y principios de la sociedad (Cortina, 1996; Mclagan, 2000).

El **gerente-líder** debe confeccionar nuevos supuestos que conlleven a la interpretación de la realidad (Baker et al, 1995; López, 2000), no será fácil la misión para los actuales **gerentes-líderes** poder entender que virtualmente su trabajo está pasando a manos de sus mismos empleados, por ese motivo, deberán convertirse en capacitadores del cometido. El nuevo papel del **gerente-líder** tendrá que ayudar a su gente hacer más aportes y a ser responsables para que de esta manera puedan convertirse en creadores de futuro (McFarland et al, 1997; De Loach, 1998; Polesel, 2000; Dillanes y Medina, 2000).

5. El liderazgo que debe aplicar el nuevo gerente-líder venezolano

El nuevo **gerente** debe aplicar un **liderazgo** el cual desarrolle las mejores actuaciones para trascender a los esquemas paradigmáticos actuales, y desenvolverse como un **líder participativo** manteniendo una visión orientada al trabajo colaborativo para prestar soluciones al trabajo en el equipo (McFarland, 1997; De Loach, 1998).

La **gerencia** y el **liderazgo** venezolano debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios, no puede quedarse anclada en el pasado aplicando viejas teorías, herramientas y modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones. Actualmente, los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones y turbulencias, en donde los gerentes-líderes son representaciones determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados (Kuczumski, 1997; Consecho, 2000).

El **gerente-líder** venezolano no simplemente debe centrar su gestión en el poder y en la autoridad formal otorgada, sino que debe conservar y fomentar su capacidad de visión futurista e innovadora, con un accionar propio y auténtico, que vaya más allá del cumplimiento de las metas y objetivos, con los conocimientos que requieren los nuevos paradigmas, además de ser, un buen estratega, emprendedor, creativo, un líder de cambio, seductor, persuasivo (McFarland et al, 1997).

De igual forma, debe ir a la vanguardia frente a los procesos de cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales, adquiriendo nuevas destrezas y conceptos. Cuando el **gerente-líder** emprenda cualquier actividad debe promoverse bajo normas que sean convincentes propiciando la creación de un comportamiento ético organizacional (Cortina, 1996).

Aunque parezca contradictorio, al **gerente-líder** le debería interesar los escenarios conflictivos y adversos, porque en él podría desarrollar habilidades desconocidas coordinando esfuerzos en su grupo. Al momento de tomar decisiones debe tener la capacidad de escuchar todas las sugerencias y opiniones antes de tomar cualquier disposición. Es decir, debe tener una amplia inclinación hacia un estilo de **liderazgo** participativo, el cual procure que los trabajadores intervengan en el establecimiento de las metas (Aguilar, 1998, Borghino, 1998; Cuadrado, 2000).

Dentro de ese mismo marco de ideas, se debe considerar al **gerente-líder** con una actitud transformadora, no circunscribiéndose en el establecimiento de un mero intercambio de recompensas con sus seguidores, sino que vaya en búsqueda de cambio de valores, actitudes y creencias en sus públicos. Sin embargo, por ética se debe tomar en cuenta los sentimientos de los miembros que conforman el grupo, con el objeto de favorecer las relaciones personales de una manera cordial y con una alta disponibilidad para escucharlos, asignándoles tareas concretas para que los su-

bordinados mantengan conductas acorde y definidas en la consecución de las metas propuestas (Cortina, 1996; López, 1998; Guillezeau, 1999).

La motivación orientada al **liderazgo** debe estar centrada en el logro para estimular al personal al máximo rendimiento. Cuando el **gerente-líder** se dirige a sus seguidores puede darse diferentes estilos según las circunstancias, las cuales dependen de las características del empleado y de los factores ambientales (McLagan, 2000). Muchas veces, cuando los empleados son nuevos, la posición del **liderazgo** es diferente, pero en la medida que ejercen creencias y valores dentro de la organización, ese **liderazgo** da riendas sueltas (McFarland et al, 1997, Siliceo et al, 1999).

El **gerente líder** debe revisar sus maneras de pensar y de manejar las interpretaciones automáticas que nacen de cualquier situación. Debe por lo tanto, crear contextos de aprendizaje dentro de su gestión de conocimiento, proponiendo un tipo de aprendizaje transformacional que implique desarrollar nuevas capacidades de acción necesarias para el logro de resultados: aprender a observar como observan, cómo aprenden, como escuchan, como se relacionan, como logran los resultados de conjunto sus seguidores (Tapscott y Caston, 1995; Stone, 1998). Debe entender que la formación empresarial tradicional está orientada a aprehender herramientas y que el aprendizaje transformacional está orientado a la transformación de las maneras de pensar de las personas que operan con dichas herramientas (Colvin, 1997, Senge, 1998; Ferreira, 1998, Barboza, 1999).

Se debe considerar que el papel del **gerente-líder** venezolano debe ser diverso (McFarland et al, 1997; Siliceo, 1998; Drucker, 1999), representando las diferentes facetas de acción según las circunstancias presentes, es decir, en algunos casos se debe desempeñar como un **gerente-líder ejecutivo** que sólo coordina las tareas y las supervisa. En otras oportunidades pudiera verse como un **gerente-líder organizador** que se dedica a planificar, programar y hasta orientar si es preciso. En ocasiones, se debe desarrollar como un **gerente-líder estratega** que arbitra de la mejor manera los recursos con que se cuenta (Hmae, 1982). En otras situaciones, debe promoverse y ser visto por sus seguidores como un **gerente-líder experto**, el cual aconseja en muchos casos. En resumen, el **gerente líder** debe premiar, censurar y, hasta veces, reprimir (Robins 1996, McFarland et al 1997).

Sin embargo, el **gerente-líder** debe entender que en la actualidad la velocidad del cambio deja apenas el tiempo suficiente para acomodarse a él e innovar como una forma de ir un poco más allá. Obstante a esto, la coyuntura se presenta a menudo, cuando los seguidores esperan soluciones muchas veces fantásticas y milagrosas y el **gerente-líder** no tiene la respuesta a la mano pero, el actuar con inteligencia, prudencia y suspicacia pudiera lograr un autocontrol de las acciones subsanado la situación.

6. Consideraciones finales

Los argumentos planteados en este ayudan a despejar algunas dudas acerca de la terminología: **gerencia y liderazgo**, permitiendo concebir cómo sería el papel ejercido por el nuevo **gerente-líder** en las organizaciones venezolanas

Ciertamente, Venezuela, atraviesa en la actualidad una difícil crisis política, económica y social que afecta a las organizaciones pero es igualmente cierto que su talento humano, por su capacidad intelectual, tiene todos los elementos necesarios no solamente para salir de esa crisis, sino para enrumbarse hacia un desarrollo deseable y sustentable justo dentro de este nuevo orden mundial que ha cambiado radicalmente.

En los últimos años vienen apareciendo nuevas perspectivas en torno a las teorías del **Liderazgo** y de la **Gerencia**, pero dichas perspectivas, competitivas entre sí, pero interrelacionadas, han creado un cierto grado de confusión entre los investigadores en las áreas de las ciencias gerenciales, pero estas incertidumbres se despejaron en la medida que el **gerente-líder** alcance sus metas propuestas efectivamente (Dillanes y Medina, 2000)

El papel del **gerente-líder** venezolano debe asumirse como un constructor de tareas para facilitar el desarrollo de las relaciones que mejoren los vínculos de fluidez en las organizaciones. Frente a una Venezuela emergente en la cual se agiganta la fuerza de un nuevo sector de pequeñas y medianas industrias se hace necesario el desempeño y la directriz de un **gerente-líder**.

Los gerentes-líderes deben tratar conscientemente de ampliar sus grupos al ofrecer a su personal amplias oportunidades de crecimiento y desarrollo; y este personal debe procurar brindar su lealtad, apoyo, disposición y cooperación, puesto que ellos son miembros del grupo y deben aceptar el papel **gerente-líder** como tal (McLagan, 2000). Pero estos, deben tener bien claro que la implementación de los cambios no es un proceso fácil y exento de obstáculos. Si llegasen los gerentes-líderes la implementación del cambio, deben preocupar transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo, si no lo logran, deben estar conciente que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

En síntesis, el **gerente-líder** debe hacer referencias de un **liderazgo carismático y visionario**, transformando a sus seguidores e induciéndolos a cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones, pero siempre apelando a los conceptos de **gerencia** que estén a la vanguardia (Granell et al, 1997).

En ese mismo orden de ideas, se resume que el **gerente-líder** no es algo que pueda hacerse de la noche a la mañana, es un proceso de desarrollo gradual, primero se debe ser un **gerente**, el cual logre su propósito fundamental de producir resultados mediante el uso eficiente de los recursos que tiene a su disposición (Colvin, 1997; Connat, 1999), y segundo, un **líder** que alcance los cambios de hábitos y facilite los procesos cuando mejoren las destrezas de escuchar y comunicarse con los miembros del grupo (Borghino, 1998). Además, mientras el **geren-**

te busca el orden y el control, el **líder** debe desafiar los caos y la ausencia de estructuras en la organización para desarrollar una visión holística relacional y coherente en la **gerencia** (Stone, 1998).

El **gerente-líder** debe estar comprometido con la post-modernidad, debe tener una visión estratégica, una estructuración flexible, una capacidad de motivar el personal, un permanente apego a crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización (Llano, 1997). No bastará que tenga una visión de futuro sino que posea esa capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer entre los miembros de la organización el compromiso y la participación en las decisiones.

Un gran reto para el **gerente-líder** venezolano de cara a los últimos acontecimientos en el país debe ser la práctica de la **gerencia** estratégica (David, 1989, Sallenave, 1990; Robins y Coulter, 1996), la cual le permitirá conocer, desarrollar y aplicar las tecnologías gerenciales estratégicas pero, no interesa tanto que dicho **gerente-líder** conozca el contenido de la estrategia sino su real implementación, lo cual viene a ser la verdadera gestión enfocada. Es por eso, que una actitud estratégica para adaptarse al entorno con fines de supervivencia y desarrollo puede definir el propio modelo de gestión empresarial en la organización, bien sea pública o privada.

Es sabido que la gerencia estratégica es una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y tiene como función orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas más atractivas, tanto para ella como para la sociedad (David, 1989, Sallenave, 1990). El **gerente-líder** debe adaptar sus recursos y sacar el mayor provecho a las potencialidades atrayentes de crecimiento y rentabilidad.

El papel del **gerente-líder** venezolano en la actualidad deberá conducir a su empresa a un proceso de modelación y ejecución de una estrategia competitiva, con el sentido de desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para desarrollar esos objetivos; todo construido sobre el análisis de la estructura de un sector industrial y de la competencia.

Compartiendo con los mismos criterios de Burgazzi (2003), quien es experto en el tema de organización y gerencia, el **gerente-líder** venezolano en este nuevo siglo de tener estos rasgos básicos: Una mayor visión de negocios que le permita entender las implicaciones de sus decisiones a corto, mediano y largo plazo, manejo del liderazgo en equipo, capacidad para desarrollar personal con visión de futuro, orientación al logro, adaptabilidad cultural, responsabilidad social, capacidad para construir compromisos a través de una buena dirección y habilidad para influenciar y persuadir.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A. (1998). **Líderes para el siglo XXI**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Barboza, E. (1999). Estrategias para el cambio en las Empresas Venezolanas. **Revista Dirección** N° 3, p. 29
- Baker, J., Hudgson, F. y Burnett, L. (1995). **Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- Borghino, M. (1998). **El Nuevo Paradigma del Liderazgo**. México. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Burgazzi, Christian (2003). **Hay y asociados, consultores de dirección, s.a. (hay group)** www.haygroup.com.ve. christian_burgazzi@haygroup.com
- Certo, S. (1992). **Administración Moderna**. Mc Graw Hill. México
- Chiavenato, I. (2000). **Administración. Proceso Administrativo**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- Colvin, G. (1997). La más Valiosa cualidad de un Gerente. **Revista Fortune**. P. 1-6.
- Consecho, A. (2000). **La efectividad del liderazgo**. <http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencia/ar01102.html>
- Connat, J. (1999). **Psicología para gerentes**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Cortina, A. (1996). **Ética de la Empresa**. Editorial Trotta, Madrid. España.
- Cuadrado, G. (2000). **Estilos de Liderazgo y su relación con el Género** <http://blues.uab.es/atenea/pages/articulos/Congreso/Maria%20Isabel.htm>.
- David, F. (1989). **Gerencia estratégica**. Legis Editores. Serie empresarial. Bogotá, Colombia.
- De Loach, S. (1998). **Transformación organizacional: rol del gerente en la época posmoderna**. En Línea continents. <http://www.continents.com/transformacion2.html>
- Denison, D. (1997). **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**. Fondo Editorial.
- Dillanes, E. y Medina, C. (2000). **Liderazgo de Sincronicidad: piedra angular de una nueva gerencia**. <http://.azt.uam.mx/gestion/num7/art11.htm>
- Drucker, P. (1993). **Las nuevas realidades**. EDHASA. Barcelona, España.
- Drucker, P. (b) (1997). **La Sociedad Post-capitalista**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Drucker, P. (c) (1997). **Gerenciar para el futuro**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Gerardo E. Romero
Telos Vol. 7, No. 1 (2005) 51 - 65

- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Ferreira, J. (1998). **Organizaciones Inteligentes ¡Generadores de Futuro!** Conferencia Sistémica. Universidad de Carabobo.
- Gilbreath, R. (1995). **La estrategia del Cambio**. México. Editorial. Mc Graw Hill.
- Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades**. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Guillezeau, P. (1999). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: Valores, Comunicación y Liderazgo. **Revista Telos**. (1) (2) (221-232)
- Hmae, K. (1982). **La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios**. Editorial Mc Graw Hill.
- Husselbein, F.; Marshall, G.; Beckhard, R. (1996). **El líder del futuro**. Editorial Duesto. Madrid. España.
- Katzenbach, J. (1998). **Equipos de alta gerencia**. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Kotler, J. (1997). **El líder del cambio**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- Kuczmariski, T. (1997). **Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- Llano, C. (1997). **El Postmodernismo de la empresa**. Mc Graw Hill
- Loaiza, A. (1989). **Paradigma. Crisis y oportunidad de cambio**. Sumus, Sao Pablo.
- López, C. (1998). Comportamiento Humano y Valores (Determinación y Medición), **Revista OMNIA**. Año 4. N° SIN: 1315-8856
- McFarland, J., Senn, L.; y Childress, J. (1997). **Liderazgo para el Siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados**. Serie McGraw Hill Liderazgo en acción. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Mclagan, P. (2000). El Desarrollo de los Recursos Humanos esta cambiando, **Revista Calidad Empresarial**. N° 16, p.45-56
- Polesel, D. (2000). **Gerencia o liderazgo; sobrevivir o transformar** <http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencia/ar011102.html>
- Robins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración**. New York, EEUU. McGraw Hill.
- Sallenave, J. (1990). **Gerencia y Planeación estratégica**. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Senge, P. (1998) **La quinta disciplina. El arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Editorial Garnica. Barcelona. España.

Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo

- Siliceo, A.; Casares, D.; y González, J. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Siliceo, A. (1998). **Liderazgo para el siglo XXI**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Stoner, J (1997). **Administración**. Editorial Prentice May. México
- Stone, F. (1998). **Revaloración de la gerencia**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Stewart, J. (1996). **Gerencia para el cambio**. Fondo Editorial Legis. Bogotá. Colombia.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995). **Cambio de Paradigmas empresariales**. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Villegas, J. (1996). **Desarrollo gerencial**. Ediciones Vega. Caracas. Venezuela.