

**RETOS DEL GERENTE, REFLEJADOS EN LA EXITOSA ADAPTACIÓN AL  
CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES**



**LUZ MYRIAM REYES CUBILLOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:  
CLAUDIA CUERVO ARIAS**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
2017**

## **Agradecimientos**

Sea esta la ocasión para en estas líneas expresar un especial agradecimiento a quienes hicieron posible que llegara a la exitosa culminación mi especialización en alta Gerencia.

Al Todopoderoso que me ha llevado a ser lo que hoy soy, a mis padres quienes me dieron su cariño y enseñanza para ser persona, a mi esposo por su constante asesoría y apoyo, a mis hijos porque sé que les quite el tiempo que les correspondía, a mis compañeros de estudio por sus aportes y opiniones en cada uno de los trabajos que desarrollamos juntos.

A la Universidad que me dio la oportunidad de realizar esta especialización, brindándome los recursos virtuales y en especial a mis profesores, quienes con su guía constante hicieron posible llegar a la meta, profesora Claudia este es el resultado de su gestión, mil gracias.

## **Resumen**

Los retos y desafíos de un gerente en el mundo de hoy implican pensar en la adaptación progresiva a un mundo cambiante. Con este ensayo se hace un recorrido por varias épocas de las exigencias del entorno para los gerentes en el mundo laboral, su capacidad para desarrollar habilidades gerenciales, técnicas de competitividad en la globalización a que se enfrenta día a día.

En este sentido, se revisan también los planteamientos de expertos de la administración, que recopilaron en varios escritos teorías que ayudan al mejoramiento de estas habilidades y a la efectividad de la gerencia en las organizaciones.

Se considera un factor importante dentro de la organización el talento humano y para ello se requiere de la inteligencia y de modelos gerenciales bien estructurados que manejen alta calidad en relaciones humanas, combinadas con la gerencia de procesos.

**Palabras clave:** Alta Gerencia, Habilidades Gerenciales, Posicionamiento en el mercado.

## **Abstract**

The challenges of a manager in today's world involve thinking about progressive adaptation to a changing world. This essay makes a journey through several times of the exigencies of the environment for the managers in the labor world, its capacity to develop managerial skills, techniques of competitiveness in the globalization that faces day to day. The managerial skills are not substitutable by the work of machines or robots since these abilities are proper of the human relations and of the professional and leadership competences of the one who exercises this position. In this sense, it is also reviewed the approaches of experts of the Administration, who collected in several writings theories that help the improvement of these abilities and the effectiveness of the management in the organizations.

It is considered an important factor within the organization human talent and for this it requires the intelligence and well-structured management models that handle high quality human relations, combined with process management.

In the XXI century can show a high business complexity, facing major challenges such as the use of technology and the era of communications, that is why it requires knowledge management and globalization.

**Keywords:** High Management, Management Skills, Positioning in the market.

## **Introducción**

Uno de los retos para los cuales un gerente debe prepararse constantemente es mantenerse vigente y que sus habilidades y cualidades respondan a un entorno cambiante y en permanente evolución. En la actualidad y gracias a los procesos crecientes de innovación en distintos aspectos, variables como el comercio, la tecnología y el progresivo desarrollo de la industria, avanza de manera rápida y a una velocidad tal, que podrían terminar desplazando al ser humano en diferentes espacios de la vida organizacional.

Un contexto de cambio permanente hace necesario que aquellos profesionales que ocupan cargos de liderazgo complementen los conocimientos académicos adquiridos en las aulas con el desarrollo de actividades que permitan el fortalecimiento de sus habilidades gerenciales, reconociendo la importancia de su papel dentro de la organización a la cual pertenecen y de la forma en que sus cargos inciden, tanto en su desarrollo personal como en el desarrollo y progreso de la empresa para la cual trabajan.

Por lo anterior, el presente trabajo propone un recorrido por las capacidades y habilidades que un gerente debe tener para sobresalir y ser un referente en el medio que lo rodea, aplicando las estrategias que lo ayuden a guiar a su equipo para el cumplimiento de las metas y retos institucionales y de esta forma lograr la adaptación al cambio como resultado de su rol y estilo gerencial.

El manejo de talento humano, hacer cumplir objetivos institucionales y romper paradigmas, son algunas de las destrezas gerenciales que veremos, pretendiendo reflexionar sobre el fortalecimiento diario en formulación de estrategias que a futuro vayan a la par con los avances anteriormente mencionados.

Para los ejecutivos de las grandes compañías a nivel mundial es claro que deben contar entre su equipo de trabajo con un gerente altamente calificado de amplia capacidad profesional y excelentes virtudes personales con el cual se logre crecimiento y rentabilidad en la empresa, para

este fin se estudiará los valores que debe tener este líder y como los debe aplicar en la toma de las decisiones, presto a los cambios y a aceptar aportes que en un momento dado se necesite.

Tomando como ejemplo la actual situación donde el común es dedicar gran parte del tiempo al uso del internet y la telefonía al interior de las organizaciones, es importante que el gerente idee tácticas que lleven a estos actores a optimizar el manejo del tiempo

De igual manera, se analizarán algunos modelos gerenciales de países industrializados líderes que se han puesto a la vanguardia y tomándose como derroteros en su accionar desde la perspectiva personal, académica y organizacional.

Por último, vislumbrando el nuevo siglo se analizarán aspectos donde posiblemente el gerente tenga el aporte de la tecnología y todo su actuar se lleve de manera virtual y no persona a persona, lo que genera diseñar pautas y bitácoras de tiempo más al detalle para el control de todas las actividades y procedimientos empresariales.

## **RETOS DEL GERENTE REFLEJADOS EN LA EXITOSA ADAPTACIÓN AL CAMBIO DE SUS ORGANIZACIONES**

### **Referentes teóricos y enfoques de la administración**

Es el siglo XXI, una sociedad compuesta por varias generaciones que han vivido el ayer y el hoy; si bien es cierto la globalización va a pasos abrumadores, hay quienes han evidenciado a través del tiempo cómo ha sido el desarrollo humano en un ambiente gerencial. Según Newman (1972), “Durante muchos años la opinión generalizada era que todo gerente era la persona que únicamente se adaptaba a las circunstancias de su medioambiente” (p.21), es decir, que organizaba, dirigía y controlaba, un personaje confinado en su oficina con todos los materiales y equipos necesarios; que le emitieran la información requerida para elaborar estadísticas y resultados ideales.

Por otro lado Drucker (1991) menciona que “La gerencia solo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce” (p.23), con el fin de planear eficazmente un sin número de actividades, en pro de llevar al éxito la compañía, siguiendo una línea de tiempo.

Asimismo, la globalización no se detiene y llega la época del 2000, con más exigencia, un mundo en su mayor porcentaje comercial, la gerencia es más abierta, habilidosa, estratégica y comprometida, donde gerencia vs empresa, en tal sentido Raudsepp (1974), afirma que “Constantemente está profundizando en el porqué de las cosas, en las relaciones de causa y efecto de los fenómenos, las operaciones y los aparatos siempre se interesa en mejorar las cosas existentes” (p.103); por lo que están sujetos a principios garantes para cumplir cualquier duelo que se proponga al exterior de la compañía.

Por lo anterior, surge el siguiente interrogante: ¿A qué retos se enfrenta un gerente en un ambiente competitivo y exigente como el actual?, lo cual contrasta con la afirmación de

Newman (1972), “es la persona que realiza las cosas trabajando con hombres y empleando recursos; para alcanzar ese objetivo, coordina las labores de los demás en lugar de ejecutarlos el mismo” (p.24), este concepto que aunque define lo que es un gerente no aclara al detalle la forma ni el proceso de cómo hacerlo.

En este sentido, existen diferentes tipos de gerencia; tenemos la gerencia política, la gerencia de objetivos, la gerencia empresarial, la gerencia de patrimonio, la gerencia educativa, la gerencia general, la gerencia de estrategias, la gerencia de proyectos, la gerencia informática y la gerencia social, según Lerida y Garcia (2012), en su “artículo significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades... no es una operación organizacional tubular, sino otra de índole diferente, mucho más fluida y de composición interorganizacional” (p. 130), ya que se enfrenta a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad entre otras

Para la época actual un gerente, es aquel a quien una o un grupo de personas, le colocan a disposición todo un conglomerado de infraestructura, situaciones y talento humano, para que los lidere en diferentes ambientes o campos, que ofrece la organización, brindando lo mejor de sus productos a un público objetivo, con el ánimo de lograr metas y por ende éxito a nivel de negocios. Debe haber pasado por diferentes aulas de clase, capacitándose en muchos tópicos para soportar los conocimientos del rol gerencial y adoptarlos al tiempo cambiante. De igual forma prepararse en temas que relaciona el saber administrar, definido como: “Dirigir la economía de una empresa o de una persona, cuidando sus intereses” (Real academia española, 2008, p. 10). De igual forma Koontz (2012), define que administrar es “un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia” (p.42). Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. Adicionalmente, el mismo autor menciona que, "Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo (...). Todas las

nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar" (p.57).

Por otro lado, ha pasado más de un siglo desde que se empezó a hablar de administración, sentando sus bases en conceptos de aquellos gurús, como lo manifiesta el diccionario española y lo cita el autor (Núñez, 2012) en su artículo “Se le considera al individuo que posee grandes dones, habilidades e inteligencia, a partir de la cual se le reconoce y respeta al considerársele maestro o guía de las teorías de la administración”, estos personajes fueron quienes hicieron un recorrido por la época primitiva (Manejo de tribus), edad media (Manejo del feudalismo), moderna (Métodos experimentales e inductivos, inicio de la Revolución Industrial) y la actual para tener dominio sobre los términos, vocablos y prácticas, que permitan al empresario o directivo, comprender que la responsabilidad esta puesta en su actuar y que la jerarquía que le dé a la toma de decisiones, son las de mayor utilidad y la base sostenible en el desarrollo de la empresa.

Pensadores como Taylor, Fayol, Drucker entre muchos otros, quienes han dedicado varios escritos para interpretar y fortalecer el cómo administrar, cómo llegar a ser un gran empresario, conociendo con propiedad el mundo de emprendedores, articulando el talento humano, las herramientas y las maquinas, haciendo de ellas un gran equipo para lograr fines exitosos, netamente empresariales.

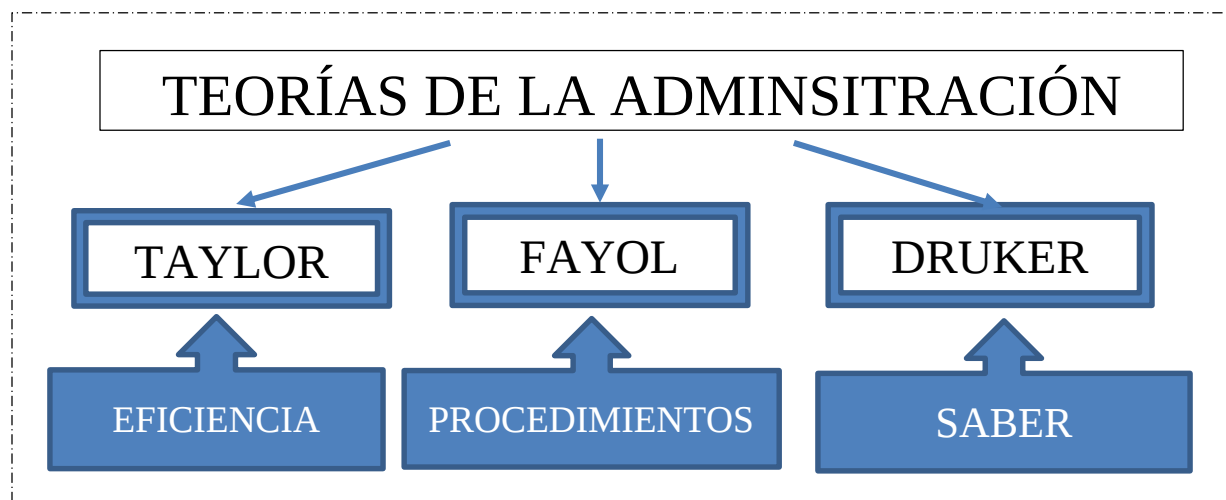


Figura 1: Evolución de la Administración - Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la figura, cómo estos autores estudiaron la administración en diferentes aspectos, de tal manera que entrelazados logran mover todos los integrantes de una organización, dirigida por una sola persona, hacia las metas trazadas y representativas de ésta. Su legado permitió que muchos gerentes consigan que sus organizaciones se desarrollen, crezcan y se posicionen en los más altos estándares de los mercados globales.

En tal sentido Drucker citado por Churión (2001), menciona que "No hay países pobres ni países ricos lo que existe es, países pobremente administrados y países ricamente administrados" (p.60), lo cual indica que no hay regiones desarrolladas ni subdesarrolladas, que en lo que radica la importancia, es la aplicación acertada de métodos y estilos de administración.

Por consiguiente, se analizara cómo se complementa la administración con un gerente para tener claridad en los conocimientos teóricos del tema, según Covey (2001), " la administración y el liderazgo no se excluyen mutuamente; en efecto, podríamos decir que el liderazgo es el componente básico de la administración" (p. 337). Por tanto, el gerente dentro de una organización es un individuo con valores e ideologías que vienen inherentes a su ser, que para el propósito empresarial, requiere tener un carácter firme, que se va moldeando de acuerdo a las situaciones que se presentan dentro y fuera de la organización, es responsable por la coordinación y dirección, haciendo cumplir a diario los objetivos estratégicos, dirigidos a desempeñar la misión planteada y proyectando la organización en la consecución de la visión escogida, reconociendo que el talento humano capacitado y actualizado con frecuencia son el activo máspreciado que posee la organización.

Por ende, es necesario entender que, para realizar tareas de dirección, para delegar o efectuar funciones de supervisión, es vital tener en cuenta las relaciones interpersonales, en tal sentido Goldhaber (1999) citado por Estaba (2008), "considera al proceso de comunicación organizacional como dinámica, mediante el cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y de donde parten la interrelación con las restantes partes de la organización" (p. 144). Adicionalmente, debe tener su propia visión de los temas y cosas, poseer actitudes innatas, personalidad propia,

puesto que una de las funciones de la gerencia es fortalecer esas habilidades individuales para lograr un objetivo de grupo, clasificando los conocimientos requeridos de acuerdo el cargo que se desempeñe.

## 2. Competencias y habilidades derivadas de las teorías administrativas

Cuando se habla de habilidades, existen las técnicas, las habilidades conceptuales y la habilidad humanística, las cuales garantizan que determinada tarea sea ejecutada con calidad y sea un camino para alcanzar el máximo nivel de productividad.

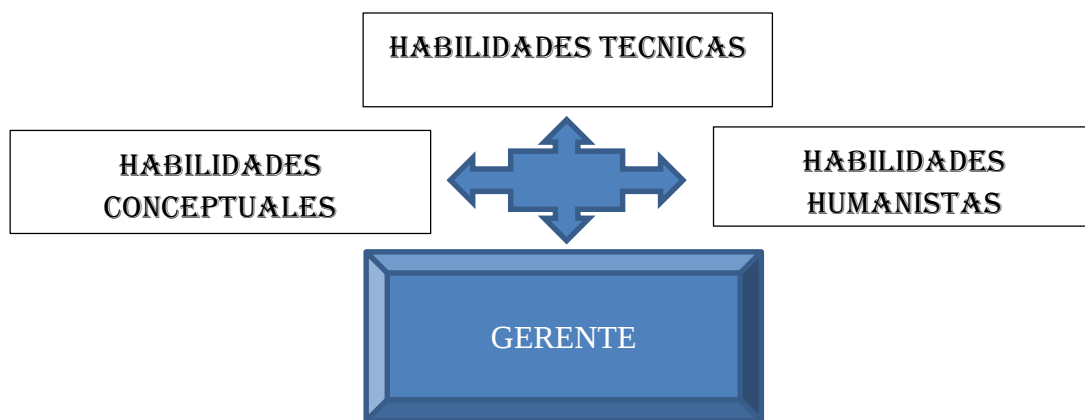


Figura 2: Las habilidades gerenciales básicas - Fuente: Elaboración propia

El Administrador de Empresas Luis Fernando Gómez en su artículo El Desarrollo de Habilidades Conceptuales en los Administradores de Empresas manifiesta que:

Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen:

- Pensar estratégicamente. Es decir, considerar un amplio rango de factores internos y externos cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones.

- Analizar los asuntos. Es decir, recoger información relevante sistemáticamente, manejar las complejidades y percibir relaciones entre los problemas o asuntos, buscar información de otros y usar una lógica precisa en el análisis.
- Usar un juicio sensato. Es decir, tomar decisiones razonables y a tiempo, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre
- Innovar. Es decir, generar nuevas ideas, ir más allá del status quo, reconocer la necesidad de enfoques nuevos o modificados, poner juntas las perspectivas y enfoques y combinarlos de forma creativa. (Gómez, 2002, p. 30)

Lo que indica que el gerente debe explotar todo su ingenio e innovación para desarrollar nuevas doctrinas, resolver enigmas o problemas, modernizar o actualizar las percepciones, romper paradigmas para llevar a su empresa hacia el futuro, con ideas nuevas que posicione sus productos.

Al describir la habilidad técnica, se refiere a la importancia que la persona que ejerce funciones gerenciales tenga los conocimientos suficientes en el manejo de herramientas virtuales o aplicaciones que se requieran o faciliten su labor.

En cuanto a las habilidades humanas, hace alusión a la manera de interactuar internamente con su equipo de trabajo y externamente con los clientes, contratistas, entre otros. En este aspecto sale a relucir su calidad humana, los valores que se poseen, la empatía que logre desarrollar entre el personal, lo cual se convierte en un factor importante para lograr que el subordinado aporte toda la capacidad profesional de si, en las funciones puestas a su cargo y que el cliente perciba fácilmente la excelencia del producto que se le está ofreciendo.

Las tres habilidades, tienen su respectiva importancia dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente, paralelamente a estas habilidades, se deben desarrollar destreza que coadyuven a lograr los objetivos determinados y para ello debemos tener en cuenta las siguientes:

### **Comunicación.**

De acuerdo a Estaba (2008), "En el proceso comunicacional existente dentro de toda organización convergen una serie de elementos que en oportunidades facilitan el entendimiento y las

instrucciones emanadas de los distintos niveles jerárquicos" (p. 139), más aun es necesario que entre las partes se dé seguridad y firmeza, porque con ello demuestra al receptor propiedad y confianza, escuchar al emisor hace sentir tranquilidad y desahogo, esta destreza es supremamente esencial en un gerente moderno, expresarse de forma clara, con ideas organizadas, cortas y dando solución al tema, refleja propiedad y respaldo.

### **Liderazgo.**

Liderar es un arte, donde se logra influenciar de forma apropiada en la manera de pensar y de actuar de las personas, llevándolas a ejecutar sus funciones de un modo efectivo, en efecto Ramírez (2013) lo define así: "está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones" (p. 5). De esta manera se convierte en la persona que hace seguro el ambiente entre las partes y permitiendo llegar a la meta con objetivos comunes.

### **Trabajo En Equipo.**

Poder lograr que un grupo de personas lleguen a un objetivo común, donde todos se proyecten y sientan que son parte importante, sin que se rompa ningún eslabón en la cadena. En tal sentido Mejía (2011) dice "los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces)" (p. 128). Y permitir que exista esa interacción se deben referenciar estrategias, instrucciones y líneas de acción que lleguen a un fin o meta.

### **Personalidad Influyente.**

Es crucial que, sin hacer alarde de su cargo ni autoridad, éste pueda influir en cómo hacer las cosas bien hechas, potencializando las fortalezas que tiene cada empleado.

Ahora bien, con las anteriores habilidades y destrezas, en la época actual donde el ambiente de las personas más capacitadas profesionalmente cuenta con herramientas virtuales. ¿Qué se vislumbra para el futuro con los avances tecnológicos? Los gerentes adquieren la tarea de diseñar

modelos gerenciales adaptables, versátiles, que obtengan la sostenibilidad en el mercado, implementando modos de selección del mejor equipo de trabajo, de acuerdo con perfiles según competencias, llevándolos a las mejores prácticas de innovación, sin dejar a un lado la competencia.

Los siguientes son algunos de los retos a lo que se enfrenta un gerente en la organización:

Competencia, cuando se nombra este término se refiere a que el gerente debe tener claro que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía (McClelland, 2006). De igual forma, desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Además de lo antes señalado, se debe indicar que actualmente el tema del medio ambiente está de moda, y sin ser coloquial la *Competencia Ambiental Empresarial y Responsabilidad Social*, toma auge como normatividad dentro de las organizaciones y entra en juego con el aporte propio de inculcar una producción más higiénica y menos contaminante. Siendo responsabilidad de la gerencia liderar a través de su equipo comportamientos que mejoren el respeto por el medio ambiente, creando espacios saludables, yendo de la mano aspectos como es lo económico y lo social de la organización.

El constante desafío de liderar en todas las áreas de trabajo, es una premisa que debe permanecer en la cabeza del gerente, crear hábitos de comunicación con su personal hace que se empodere de su equipo de trabajo y que este a su vez sienta el respaldo continuo de la gerencia en sus tareas diarias.

El logro corporativo debe ser más que una meta, una condición enmarcada en resultados, soportada por un equipo de trabajo que se comunica constantemente, que preparan el derrotero a

seguir, se anticipa a las dificultades, que superan todos los obstáculos y con todo esto generan sinergia logrando un equipo conocedor de su gestión y liderado por la alta gerencia.

El siguiente cuadro muestra el estilo de un gerente que sabe liderar su equipo de trabajo haciendo gala de sus aforos y virtudes puestas al servicio de la comunidad.

*Tabla 1. Estilo de un gerente en una organización*

| LIDER                    | CARACTERISTICAS                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rekursivo                | Utilizar todas las maneras y mecanismos, para obtener el éxito.                                                           |
| Asertivo                 | Hacer a las personas sonreír, ser cálido.                                                                                 |
| Comunicativo             | Factor imprescindible, para crear ambientes de calidad laboral.                                                           |
| Liderazgo                | Líder: influye en el equipo de trabajo. Persona cálida, motivador.<br>Motivador: Compromete adecuadamente a las personas. |
| Participativo            | Gestionar un sistema grato, para que estimule el trabajo individual y en equipo, donde resulte agradable trabajar.        |
| Capacidad de Aprendizaje | Tener el talente para afrontar el riesgo.                                                                                 |
| Estándares profesionales | Altamente calificado para cualquier organización.                                                                         |
| Planificador Visionario  | Habilidad para conocer el negocio en su conjunto.                                                                         |
| Tolerancia a la presión  | Trabajar eficientemente ante momentos de oposición y adversidad.                                                          |
| Líderes del cambio       | Asignar personas de alto desempeño para lograr mejores resultados.                                                        |

NOTA: Perfiles y Estilos Gerenciales Universidad el Rosario tomado de:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10488/1026251731-2015.pdf>

Asimismo, existen estilos de gerencia, los siguientes son los que se desenvuelven en países desarrollados como: Norte América y Japón, su autor (Silva, 2013) afirma que:

**Norte América:** Se presenta un estilo con *Empowerment*. Empoderamiento, una filosofía que se aplica a las organizaciones para delegar poder y responsabilidad a los empleados, con lo cual se logra motivación y comprometimiento. *Reingeniería* consiste en lograr que los procesos y

actividades que se desarrollan logren resultados en cortos periodos de tiempo y que la rentabilidad apunte a lograr ventaja competitiva

En este modelo de gerencia se preocupan por valores tales como individualismo, determinación y persistencia, sus características más relevantes son que los empleos se dan a corto plazo, el empleado es evaluado y promovido rápidamente, se crean mecanismos para que se hagan los procesos individualmente y se tomen las decisiones, es por eso que se establecen objetivos específicos que estén destinados a evaluar el desempeño.

En el Japón, Silva (2013), detalla que La teoría *Kaizen* pregona que se debe optimizar la eficiencia de la empresa con la mejora continua de los procesos, se perfeccionan los productos y servicios, para alcanzar poder y competitividad mundial.

En Japón un empleo es para toda la vida, económicamente es integral, se presenta ambigüedad en la toma de las decisiones y en la distribución de las responsabilidades, en cuanto a la promoción de cargos es ligero.

### **3. Cualidades y habilidades del gerente del futuro**

Después de conocer los anteriores argumentos, la pregunta que nace es:

¿A qué se refiere la gerencia moderna? obligatoriamente se debe hacer conexión con las necesidades actuales y nuevas tendencias de la realidad del mercado presente, teniendo en cuenta elementos externos que no están bajo el control de la organización, tales como la globalización de la cual ya hemos hablado, la apertura económica; lo que ha desembocado en cambios en los diferentes campos como el cultural, económico, político y social, entre otros. Estos cambios se han convertido en estrategias de mercado para las empresas y países que estaban preparados para ello, de ahí que la gerencia moderna debe verse desde un discernimiento global, con concepciones frescas y dinámicas de innovación, competitividad y productividad; ayudadas todas ellas por los

avances tecnológicos que hacen más prácticas, aplicables y modificables las funciones, dado el constante y rápido cambio de estos.

La gerencia moderna tiene implicación directa en solucionar situaciones ambiguas, cuando las empresas son impactadas por el cambio, la competitividad y la fluctuación de los negocios.

Las organizaciones luchan por tener una competitividad ventajosa, basada en la innovación para adaptarse al cambio en las necesidades de las personas, requerimientos que deben ser atendidos por la gerencia con sus roles y especialmente el de la motivación del recurso humano. Además, en el campo empresarial, uno de los factores en que se basa su misión, visión y objetivos estratégicos es en la calidad integral con la que se realizan sus tareas y productos, para suplir los retos de la globalización, esto también logra sostenibilidad ligada a los conocimientos, mente abierta, mejora continua, aprovechamiento del tiempo y recursos para acceder a la eficacia y eficiencia real.

Las actividades de un gerente moderno, son diversas y en algunos casos complejos, ya que debe atender temas operacionales, financieros, de mercadeo y de recursos humanos; haciendo que todos los comprometidos en ello logren desarrollar una estrategia particular. Estudios recientes de gerencia moderna, describen responsabilidades dentro de la organización como es la de direccionar las operaciones, junto con su desempeño; es decir un seguimiento diario, modificando planeación continuamente si se requiere, identificando contrariedades y oportunidades, para dar una respuesta adecuada en el tiempo exacto. Por esto se dice que los mejores gerentes modernos son los que se enfocan en resultados, para quienes sus metas son compromisos, ya que ellos sienten la seguridad y el respaldo en las capacidades de su organización como conjunto, identificando los costos reales que son los que modifican la producción requerida.

Pero en la gerencia moderna también se presentan complicaciones debido en uno de los casos a la presión por el tiempo, lo que hace que muchas proyecciones queden solo en eso. La rotación de las personas que ocupan estos cargos, hace que se pierda la continuidad y los conocimientos en los procesos propios de cada organización. La adquisición de tecnología moderna sin la

capacitación del personal adecuada, lo que hace de ello una inversión mal ejecutada. El miedo al cambio desde la gerencia, hace que el continuismo y la falta de innovación, deje a la empresa bajo conceptos obsoletos.

La importancia de la gerencia moderna radica en que este directivo debe ser maleable al cambio, que la innovación sea del día a día, es decir que se acabe con la rutina de los procesos sin resultados, de ello nació la llegada del termino de “gerencia social” que enmarca una necesidad que las empresas sean para la gente y de la gente, de una manera humana. Se retoma también el término de efectividad que concatena la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, reflejada en todos los productos y procesos que realiza, es decir que cuando se da de esta manera, cumple con una tarea laboral y con una tarea social que deja huella profunda en la comunidad.

Es importante traer al escenario la calidad total, que es aquel ingrediente básico de una organización de estructura integral que busca la satisfacción del cliente, sea una persona o una empresa, que posee una identidad, que hace que la organización forme su propia cultura y su ambiente de trabajo, basado en el Ciclo de Deming, este modelo estratégico que tiene su origen en Japón.

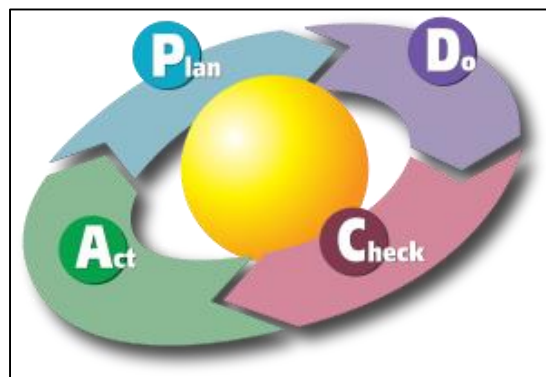


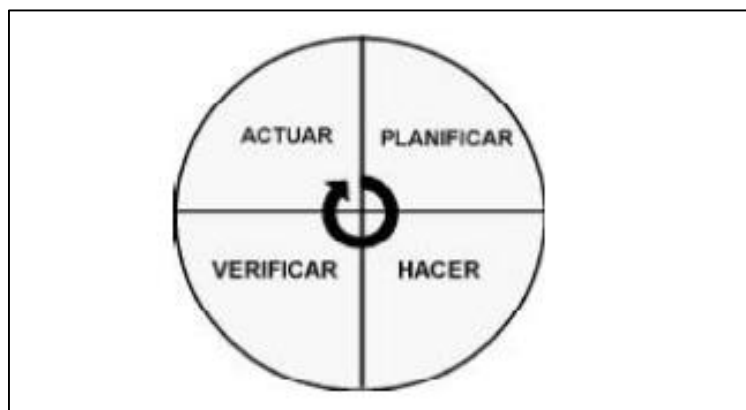
Figura 3. El ciclo de Deming

Tomado de [https://es.slideshare.net/Rousse\\_0220/ciclo-de-deming-19596621](https://es.slideshare.net/Rousse_0220/ciclo-de-deming-19596621)

Para entender y aplicar este modelo, ha sido utilizado el ciclo Deming por su autor Edwards Deming, García (2003), "empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las

capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo que fue desarrollado por Shewhart, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la mejora continua" (p. 91); que también es conocido como el círculo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA), que es una estrategia de mejora continua de la calidad basado en un concepto de Walter A. Shewhart.

El uso de este ciclo permite al gerente del futuro, que la organización obtenga mejora continua de la calidad integral, la cual abarca el mejoramiento paulatino del personal basado en competencias, la competitividad, mejores prácticas dirigidas a productos y servicios, reducción de costos para optimizar la productividad, aumento de la presencia en el negocio que hace crecer la rentabilidad de la compañía. Según García (2003), es un ciclo que está en pleno movimiento, que se puede desarrollar en cada uno de los procesos, está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos.(p. 91).



*Figura 4. El Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar Y Actuar)*

*Ráez G., Luis; García P, Manuel; Quispe A., Carlos; (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data, agosto, 89-94.*

El gerente del futuro debe conocer las necesidades y expectativas del usuario, para determinar el servicio adecuado en sitio, cumplimiento de garantías y todo el proceso de postventa, planeación en entrenamiento en calidad, adaptación del círculo de calidad y clarificación de las formas de medición. También propende por crear una cultura de calidad, haciéndolo bien desde el inicio, no

obteniendo algún defecto, optimizando los recursos, consecuentemente estandarizar los servicios y procesos, para que al final se realice el aseguramiento y final aceptación por la industria.

En este contexto dicho gerente debe alcanzar la correlación de todas las áreas de la organización; la alta gerencia, las coordinaciones o equivalentes, la parte técnica, la parte jurídica y servicios varios, entre otros; buscado de principio la mejora en la calidad de vida de usuarios y trabajadores propios, basando esa participación como se muestra en el ciclo de Deming y que además permita la intervención de los trabajadores con ideas que generen innovación, todo ello por medio de incentivos visibles.

La filosofía que se está convirtiendo en una de las bases operacionales de un sistema de producción es nombrada como justo a tiempo, el cual trata de eliminar el desperdicio que pueda suceder en comprar, distribución del producto, utilización de todos los recursos, es decir toda la cadena de producción. En consecución con ello, todos los resultados en los diferentes puntos de control deben tener un sistema de medición claro y efectivo, que ayude a visualizar los puntos críticos de la organización que pueden generar fallas.

El gerente debe ser un negociador neto, que tenga poder de convencimiento y de disuasión para los trabajadores, así como para los proveedores y clientes. Él también está enfrentando a romper con un sinnúmero de paradigmas como son a nivel general, el beneficio material personal, los procesos mecánicos, los conceptos científicos de difícil aplicación.

Este directivo debe promover el desarrollo de competencias del personal, utilizando el empoderamiento a través del apropiado entrenamiento e incentivo, generando autocontrol y autosuficiencia, agotando todos los mecanismos para lograr un fin común. El logro de este concepto se basa, en permitir enfrentar el riesgo, no reprimenda por la equivocación y el desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

La estructura para la empresa del futuro, se forma de grupos de alto rendimiento, organización plana con cargos basados en competencias, con alta auto dependencia. Del mismo modo con esa

visión futurista a las empresas del hoy se debe aplicar reingeniería a todos los niveles y mantener este proceso a lo largo de la existencia de la compañía, para hacerla adaptable al medio e ir adelante de la época, según el estudio de requerimientos de los clientes actuales y potenciales.

Al querer lograr la más óptima productividad del personal se debe realizar un acompañamiento a cada grupo de personas con equipos de asesoramiento que potencien dicho desempeño. Como no mencionar el benchmarking o inteligencia de negocios como ese proceso del hoy y de la posterioridad, que permite la comparación de los procesos inmersos en la cadena de negocios entre empresas de una manera analítica, organizada y estructurada en una frecuencia de tiempo, para lograr la excelencia en todos los niveles y sea reconocida por utilizar las mejores prácticas en servicios y productos.

Para las organizaciones que crecen a grandes pasos, también resulta conveniente utilizar el Outsourcing, según Solarte (2014), podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para que esta realice actividades que antes desarrollaba la organización inicial (p.15), para dar a terceros las tareas o procesos que no pueden ser suplidos por la organización controlando el desempeño de esas personas con un estricto sistema control de calidad que represente el nombre de la empresa e igual se logren los objetivos.

Hay términos para ese futuro próximo de la gerencia y muy aplicado a lo importante que es suplir las necesidades y expectativas del cliente, frase que se nombra a menudo en los sistemas de calidad, mediante un proceso organizado al cual se le ha dado el nombre de Servucción, es decir producción de servicios.

En tal sentido López (2002) define servucción como: “alrededor de la palabra producto se encuentra producción: el proceso de creación de un producto; producir como la acción; y producto, el resultado. servucción es la gestión de los servicios” (p. 5), que en la actualidad, justifica una atención importante, con la finalidad de mejorar la calidad y la productividad en estas organizaciones; esto debido, a que las empresas de servicios están experimentando muchos de los problemas y están afrontando los mismos retos que las compañías manufactureras han tenido que

afrontar; en particular, la competencia que se va haciendo cada vez más intensa y las exigentes demandas de una mejor calidad por parte del consumidor.

Para todo lo propuesto anteriormente es radical el uso de las tecnologías, las cuales ayudan de manera automatizada a la creación y control de procesos, verificación de puntos de control, sistemas de medición, tendencias para la toma de decisiones y un sinnúmero de funciones que puede ejecutar el gerente del futuro, haciendo más amigable las metas a cumplir por difíciles que sean.

Son muchas las actividades y retos a los que se verá enfrentado el gerente del futuro, pero así mismo poseerá los medios para superar cada uno de ellos.

## Conclusiones

El papel dinamizador de las empresas en la economía, las posibilidades de generar empleo y opciones para el crecimiento y avance social de los diferentes países, ha generado, en paralelo, el desarrollo de teorías organizacionales que desde diferentes enfoques proponen estrategias y estilos gerenciales encaminados a aumentar el éxito de dichas organizaciones.

Cada enfoque administrativo trae consigo un estilo gerencial que se traduce en las habilidades, competencias y actitudes de los líderes o gerentes empresariales, a través de las cuales conducen a la organización al logro de los objetivos de rendimiento económico y posicionamiento en el mercado y en el entorno.

Este entorno es cambiante y progresivo, por lo cual se exige la adaptación y preparación constante de los gerentes, quienes a su vez deben transmitir esta capacidad a sus equipos de trabajo, sin los cuales la empresa no logra cumplir sus metas. Por esto, se combinan en el gerente habilidades relacionadas directamente con la administración de su empresa como con la coordinación y liderazgo de sus equipos de trabajo.

Como conclusión final, es necesario tener en las organizaciones gerentes con mucha visión, dinámicos, creadores de nuevos paradigmas, en donde los conocimientos administrativos se expandan en pro de certificar a las empresas el éxito que se demanda para ser altamente competitivos y que a su vez generen un sentimiento de identidad de los colaboradores con los principios de la empresa para motivar y mantener la constante adaptación al cambio y actualización de la organización en su conjunto.

## Referencias

- Churión, J. R. (2001). *Economía al alcance de todos*. Venezuela: Alfa.
- Covey, S. R. (2001). *Liderazgo centralizado en principios*. Madrid: PAIDOS IBERICA.
- Drucker, P. (1991). *La gerencia de empresas*. Barcelona: EDHASA.
- Estaba, R. J. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 153.
- García, M. (2003). *sisbib*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n1/pdf/mejora.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf)
- Gómez, L. F. (2002). El Desarrollo de Habilidades Conceptuales en los Administradores de Empresas. *Revista de Economia*.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- Lerida, V., & Garcia, D. (2012). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=90431109020>
- López, R. L. (2002). *redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>
- McClelland, D. (2006). *Amalgama de letras*. Obtenido de <http://amalgamadeletras.blogspot.com.co/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>
- Mejía, S. E. (2011). *Scientia et technica*. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1495>
- Newman, S. (1972). *La dinamica administrativa*. México: Diana S.A.
- Núñez, K. I. (05 de Marzo de 2012). *Teoría de la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-gurus-y-principales-autores>
- Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo Organizacional un Desafío Permanente. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 11.
- Raudsepp, E. (1974). *Ideas para el administrador*. México: Diana S.a.
- Real academia española. (2008). *Diccionario de la Lengua Española Plus*. Bogotá: Norma S.A.
- Solarte, C. H. (2014). *redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf>