

**EL PAPEL DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES
MODERNAS ANTE EL DESAFIO QUE REPRESENTA LA GLOBALIZACION**



AUTOR

IVAN PAUL RODRIGUEZ HGONZALEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Administrador de
Empresas**

Director:

ANGELICA MERCEDES RODRIGUEZ PEDRAZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ, ABRIL 4 DE 2019**

INTRODUCCION

El proceso de mundialización de los mercados y de internacionalización acelerada de las operaciones económicas que se realizan en dichos mercados, los acelerados y cada vez más continuos cambios tecnológicos que incluye entre otras cosas sendos procesos de integración global a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales, han llevado a las empresas a enfrentar al reto de trascender fronteras o de competir con otras empresas y organizaciones que han trascendido las suyas, lo cual exige que dichas organizaciones permanezcan en un estado de alerta permanente y de monitoreo y adaptación constante al entorno cambiante, lo que incluye una mejora continua de sus estructuras y procesos internos para aprovechar dichos cambios.

En ese sentido, ¿Cuál debe ser el papel de la gerencia en las organizaciones modernas que garantice una adecuada gestión de los desafíos que trae consigo la globalización de los mercados?

OBJETIVO GENERAL

Describir el papel de la gerencia en las organizaciones modernas, que garantice una adecuada gestión de los desafíos que trae consigo la globalización de los mercados.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el tema de la competitividad se ha colocado a la cabeza de las prioridades de las empresas, debido a que les permite conocer sus fortalezas y debilidades con el ánimo de poder planificar de manera adecuada y así tomar las mejores decisiones desde el punto de vista estratégico, las cuales les brinden ventajas competitivas y así posicionarse en los mercados cada día más agresivos y exigentes. En este orden de ideas surge la imperiosa necesidad de adaptar los

procesos existentes en las compañías de este mundo cambiante, generando así procesos mejorados o nuevos procesos, los cuales, Per Sé, deben ser ágiles y contribuir a que las organizaciones respondan de manera oportuna y adecuada a las necesidades de sus clientes.

De acuerdo con lo anterior, la Alta Gerencia de cualquier organización debe generar al interior de la misma toda una cultura de apertura al cambio orientada por la innovación como clave de todos los procesos con el fin de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno y proteger el patrimonio de la organización, buscando así ser más competitivos y permanecer en el mercado. Para lograr estos propósitos, es fundamental que los empresarios estén debidamente capacitados para asumir los cambios necesarios para lograr mantenerse activos, a partir del estudio e implementación de estrategias organizacionales que resulten adecuadas a la organización y que eficientes y fáciles de aplicar y modificar.

En otras palabras, Innovar o asumir el alto riesgo de desaparecer es el desafío del mercado actual; Ninguna empresa puede esperar tener éxito en un mundo tan complejo y de tanto desafío competitivo solo haciendo lo que hace hoy. De ahí que surge la necesidad de estructurar propuestas de trabajo como el presente ensayo, con el fin de aportar desde El Diplomado en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada a la construcción de un tejido empresarial más sólido. Con innovadores estilos de gerencia que lleven al éxito a todas y cada una de las organizaciones que lo conforman y así propender por el desarrollo Local, Regional y Nacional en beneficio de los habitantes del territorio Colombiano.

El Papel del Liderazgo Gerencial en las Organizaciones Modernas Ante el Desafío que Representa la Globalización

El proceso de mundialización de los mercados y de internacionalización acelerada de las operaciones económicas que se realizan en dichos mercados, los acelerados y cada vez más continuos cambios tecnológicos. Que incluye entre otras cosas, sendos procesos de integración global a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales, han llevado a las empresas a enfrentar al reto de trascender fronteras o de competir con otras empresas y organizaciones que han trascendido las suyas, lo cual exige que dichas organizaciones permanezcan en un estado de alerta permanente y de monitoreo y adaptación constante al entorno cambiante, lo que incluye una mejora continua de sus estructuras y procesos internos para aprovechar dichos cambios.

Dicho reto se caracteriza por la fuerte competencia entre las diferentes organizaciones en los mercados y sectores, la cual se da por el incontenible afán por estar en los primeros lugares de dichos mercados o sectores en los que se desenvuelven, y así mantenerse como empresas en marcha.

Es en este sentido, el tema de la competitividad se ha colocado a la cabeza de las prioridades de las empresas, debido a que les permite conocer las fortalezas y debilidades con el ánimo de poder planificar de manera adecuada y así tomar las mejores decisiones desde el punto de vista estratégico, las cuales les brinden ventajas competitivas y posicionar los mercados más agresivos y exigentes. Debido a esto, surge la imperiosa necesidad de adaptar los procesos existentes en las compañías de este mundo cambiante, generando así procesos mejorados o nuevos procesos, los cuales, per sé, deben ser ágiles y contribuir a que las organizaciones respondan de manera oportuna y adecuada a las necesidades de sus clientes.

De acuerdo con lo anterior, la alta Gerencia de cualquier organización debe generar al interior de la misma toda una cultura de apertura al cambio orientada por la innovación como clave de todos los procesos con el fin de adaptarse a los cambios y exigencias del

entorno y proteger el patrimonio de la organización, buscando así ser más competitivos y permanecer en el mercado. Para lograr estos propósitos, es fundamental que los gerentes y líderes empresariales estén debidamente capacitados para orientar sus equipos y asumir los cambios necesarios para lograr mantenerse activos, a partir del estudio e implementación de estrategias organizacionales que resulten adecuadas a la organización y que per se sean eficientes y fáciles de aplicar y modificar.

En otras palabras, innovar o asumir el alto riesgo de desaparecer es el desafío del mercado actual; ninguna empresa puede esperar tener éxito en un mundo tan complejo y de tanto desafío competitivo solo haciendo lo que hace hoy, siguiendo los lineamientos acostumbrados desde el inicio de la organización. Por tanto, a esta cambiante realidad no escapa el escenario de las estructuras organizacionales, y de cómo éstas se adaptan a dicha realidad, para lo cual como primera tarea ha tenido o tienen que recomponer su visión epistemológica de las mismas.

Dicho mundo global, representa un reto como nunca antes en la historia humana para la supervivencia de cualquier forma de organización, convirtiéndose el espíritu emprendedor, el liderazgo y el poder innovador en las mejores herramientas para poder sortear dicho reto y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la alta gerencia de las organizaciones en las etapas de planificación.

Ahora bien, en los términos de Padilla de la Ossa (2017, pág. 2), se debe tener en cuenta que el recurso más importante con el que cuenta toda organización es el recurso humano. De ahí que el liderazgo gerencial se deba enfocar en promover al interior de su equipo de trabajo la construcción de escenarios de creación colectiva, y de gestión de la productividad que permitan propender por alcanzar los objetivos propuestos, especialmente en los momentos de adaptación al cambio, entendiendo que los cambios son para el mejoramiento continuo de la empresa y por ende para la consecución de beneficios personales y profesionales para cada uno de los participantes en el proceso.

Por otra parte, Manucci (2007), en el contexto de lo anteriormente descrito afirma que una organización, no solo permanece en un devenir competitivo con otras organizaciones a nivel de la comercialización de productos o de la prestación de servicios, sino que también de aspectos como credibilidad, confianza, goodwill, actitud e incluso a nivel de estructuras y modelos organizacionales, para lo cual se hace necesario que redirija sus procesos en todos los niveles de la organización y así sobrevivir a ese devenir complejo en el que se mueve diariamente

Sin embargo tal y como lo refería Edgar Morín,

El ser humano tiende a reducir a lo cognoscible aquello que es mensurable, cuantificable, y aquello que se puede formalizar, según el axioma de Galileo: los fenómenos sólo deben ser descritos con la ayuda de cantidades mensurables. La reducción a lo cuantificable condena a muerte cualquier concepto que no pueda ser medido. De cualquier forma, ni el ser, ni la existencia, ni el sujeto conocedor pueden ser formularizados ni formalizados. (Morin citado por Maria Da Conceição De Almeida, 2008. p. 19)

En ese sentido, De Almeida (2008), plantea que lo que expresa Morín es totalmente replicable a las estructuras de las Organizaciones y a los estilos de liderazgo gerencial y de cómo éstas se enfrentan al entorno cambiante que hemos descrito en párrafos anteriores. Se puede decir desde el pensamiento de Morín que las organizaciones en su mayoría, estructuran sus procesos y modelos gerenciales a partir de una visión reduccionista y mecanicista de sí mismas y del entorno que las rodean y en el cual ellas interactúan y operan.

Ahora bien, todos los enfoques y teorías de la administración de alguna manera dieron respuesta a las necesidades de las organizaciones en un momento determinado de la historia, tal es el caso de la administración científica de Frederick Taylor, el Relacionismo de Elton Mayo y Mary Follet, la Investigación de Operaciones de Dantzin, el estructuralismo de Simmons, la administración por Objetivos de Drucker, la teoría X-Y de Douglas McGregor, la teoría de Seguridad e Higiene de McLelland, la Pirámide de

Necesidades de Maslow, el desarrollo organizacional de Bennis y Beckhard, y otras más, las cuales brindaron a las organizaciones y a sus líderes, herramientas poderosas y pertinentes en su momento para afrontar el entorno competitivo en el cual operaron.

Sin embargo, las creencias, actitudes y estructuras reduccionistas, anquilosadas, uniformes y, en cierto modo, artificiales presentes en las teorías administrativas ya mencionadas y que habían permeado a las organizaciones, se vieron totalmente cuestionadas a partir de las grandes crisis de 1998 y en especial de 2008, las cuales produjeron enormes pérdidas a nivel mundial, permitiendo concluir, que las teorías administrativas vigentes hasta ese entonces de alguna manera no habían considerado todos y cada uno de los factores que en cualquier momento o entorno pueden llegar a influir en el desempeño de una organización, esto debido a lo complejo del entorno y de la realidad misma.

En este sentido y de acuerdo a Morín (2003), la forma tradicional de estructurar y planificar utilizada por las organizaciones con el objetivos de maximizar sus utilidades a toda costa como único fin del quehacer empresarial han conducido a la pérdida de las solidaridades, lo cual junto con la incapacidad intelectual (de los estilos de liderazgo asociados) para reconocer los problemas fundamentales y globales se convierten en los catalizadores del fracaso y de la crisis empresarial de la actualidad.

Así mismo, Morín (2003), afirma que el ser humano que integra las organizaciones y en especial quienes las dirigen no cuentan con la capacidad para planificar los objetivos, políticas, metas y acciones acordes con el contexto empresarial actual, el cual se encuentra en constante devenir y, que permanentemente excede aquellos paradigmas que comúnmente se han tenido como estándar o establecidos, circunstancia que pone a dicho ser humano en una actitud de desconcierto e incertidumbre.

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora se puede argumentar que así como en el mundo no se encuentra por un lado el individuo y por otro lado a la sociedad, de la misma manera, en las empresas no se encuentra por un lado su sistema de producción y por

otro lado sus problemas de relaciones humanas y de talento humano. Dicho de otro modo, los distintos procesos dentro de las organizaciones son inseparables e interdependiente, y debe existir un alto nivel de interrelación entre todos y cada uno de los procesos administrativos presentes en ellas, y sobre todo, debido a sus estructuras, no se deben planear como un conjunto de áreas y departamentos separados o asilados, sino por el contrario, como un conjunto de variables presentes en áreas determinadas íntimamente interrelacionadas entre sí, dentro de lo cual el papel del líder o gerente debe ser el del protagonista principal, quien como unificador y guía, podrá orientar a los miembros de la organización a una mejor comprensión de sí mismos, del papel que juegan dentro de la organización, y de su importancia para que a partir de cada individuo se construya un adecuado modelo de organización que responda al objeto misional y que sea capaz de adaptarse para sortear los desafíos que están presentes en la realidad empresarial y sectorial donde desarrolla sus actividades día a día.

Sin embargo, lo que se puede evidenciar es que el liderazgo empresarial presente en la mayoría de las organizaciones actuales, no planifica adecuadamente todos los procesos que las componen, sino que por el contrario como se puede observar a partir de la práctica, la mayoría de ellas operan de manera empírica sin ningún tipo de modelo de gestión que les permita reducir el riesgo a no permanecer en el mercado al que se enfrentan cada día. Dada esta situación de bajo liderazgo gerencial, la cual se traduce en una escasa planeación estratégica no solo es predicable a las grandes organizaciones, sino que, por el contrario, micro, pequeñas y medianas empresas no son ajenas a esta cruda realidad.

En este contexto, Vargas Trepaud (2005), plantea que las empresas e instituciones exitosas junto con sus visiones de futuro y planes estratégicos han partido de filosofías de vida plasmadas en planes estratégicos personales o también llamados planes de vida exitosos.

Desarrollar una visión de futuro y un plan estratégico personal no es un proceso complicado, pero sí toma tiempo y pensamiento. Este proceso puede comenzar con la

investigación personal que incluye una comprensión de las etapas de la vida, las fuerzas que impulsan el querer ser y eventos plausibles para la etapa de la vida en la que se realiza el plan estratégico personal. Posteriormente se plantean futuros plausibles a partir de escenarios personales.

En ese momento, cada uno deberá estar listo para definir una visión de su futuro y luego crear un plan que sirva como herramienta para ayudar a lograr esa visión de futuro deseada, tomando como punto de partida características de la personalidad tales como: autoestima, visión, propósito, compromiso, contribución.

En este orden de ideas, se puede inferir a partir de Vargas Trepaud (2005), que en el proceso de construcción del plan estratégico personal o plan de vida deben existir unas ideas orientadoras que sirvan de base sólida para su construcción. Estas ideas orientadoras o razones para planificar nuestra vida. Pueden ser entendidas como una expresión de la inteligencia emocional de cada individuo. Sin embargo, entre todas las razones existe una que se impone como la principal, y es la decisión libre y consciente de cada ser humano, a partir de la cual surge la convicción de vivir el momento o de optar por la construcción de un plan estratégico personal con una visión de éxito a futuro. Esto es lo que diferencia a una persona líder de una que no lo es.

El líder entonces, define su visión y misión personales a partir de estrategias (para el estudio, la familia, para la salud, para la vivienda, para las finanzas, etc.) con el fin de cumplir con dichas misión y visión definidas. En otras palabras, planea estratégicamente su vida personal no dejando las cosas al azar o a lo que salga día a día. Una estrategia es simplemente una manera de hacer algo, sin embargo, los ganadores han logrado desarrollar mejores estrategias que sus oponentes.

Ahora bien, como ya se mencionó líneas arriba, los principios y valores que orientan al Líder para desarrollar su proyecto de vida desde la planificación estratégica personal pueden ser aplicados a cualquier proyecto, negocio u organización. En ese sentido, se puede observar que a nivel mundial, el liderazgo estratégico gerencial es una de las

herramientas más utilizadas para desarrollar modelos de negocio en empresas y organizaciones. Dicho Liderazgo debe partir de una estrategia de planificación a largo plazo; En otras palabras, permite definir dónde irá la empresa en los próximos años y cómo llegar a esa meta deseada. A menudo es un proceso largo y continuo.

El Líder que gerencia no puede cumplir con su plan estratégico personal, ni mucho menos con el plan de su organización sin antes darle sentido a la vida propia. De acuerdo con esto, ser Líder significa tener una motivación y una convicción que surge desde lo más profundo del ser y que orienta y define el querer ser. Encontrar el sentido en la vida personal permite tener un motivo muy fuerte para vivir. Esta motivación debe estar acompañada de una búsqueda incansable de la creatividad, la innovación, la claridad de ideas, la capacidad de afrontar y asumir riesgos, la capacidad para adaptarse a situaciones nuevas, la capacidad de priorizar, la capacidad de comunicar y socializar, la tenacidad y persistencia, la flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias y especialmente el optimismo como los principios y valores orientadores adecuados para tener una buena calidad de vida y así construir el éxito personal y de cualquier idea que se pretenda sacar adelante, así mismo como de la organización a la cual lidera.

De acuerdo con lo anterior e independientemente de la definición de éxito, hay, un gran número de características comunes que son compartidas por líderes empresarios exitosos. Es lógico pensar que todos los individuos no tienen todas las características ideales de un líder; Sin embargo, la mayoría se pueden aprender con la práctica y desarrollando una actitud ganadora, especialmente si se establecen metas mediante procesos de planificación estratégica. Entre otras características que debe poseer un líder exitoso están: Hacer lo que le guste, tomar lo que haga en serio, planificar todo, administrar el dinero sabiamente, siempre preguntar e indagar, recordar que es todo sobre el cliente, ser un auto-promotor incansable e insistente sin llegar a ser desagradable, proyectar una imagen positiva, conocer a los clientes, manejar la tecnología, buscar convertirse en un experto, crear ventajas competitivas, invertir en sí mismo, ser accesible, construir una sólida reputación, involucrarse hasta los huesos, captar la atención, dominar el arte de las negociaciones, diseñar un espacio propio de

trabajo para el éxito, ser organizado, tomar tiempo libre, realizar un seguimiento constante sobre lo planeado.

Esto quiere decir, que el ser humano que busca ser líder debe en todo escenario convertirse en un emprendedor e innovador, pero por sobre todo debe primero encontrar las razones para darle sentido a la vida, ya que sin ello ninguna actividad humana se realiza con gusto. En este punto es donde el planeamiento de vida posibilita al individuo una ruta más confiable para dicho propósito. Se debe explotar el potencial humano para alcanzar la realización tanto para el individuo como para la sociedad, ya que, la realización personal y social es la vocación humana que puede sostener con firmeza a todas las demás vocaciones.

Por otro lado, según Carlos Gershenson (2009) la actividad del liderazgo gerencial en las organizaciones, ha tomado como base una serie de teorías administrativas, que en sí, no son otra cosa sino una generalización y estandarización elegante de una forma particular para desarrollar dicha actividad, reduciendo la actividad gerencial a la aplicación estándar de modelos estáticos que no involucran de manera holística a la compleja realidad en la cual se desenvuelve e interactúan los usuarios tanto internos como externos de la organización y que de algún u otro modo son los actores en el desarrollo de la misión de la organización.

De acuerdo con lo anteriormente dicho, Aguer (2004), argumenta que gerenciar la organización basándose en las teorías administrativas vigentes o tradicionales de alguna manera tiene como resultado que miremos al líder como un estereotipo estándar y a la organización de una manera estática y artificial. Si se parte de la idea que una empresa está dividida por áreas o departamentos llegaremos a conclusiones tales como que los miembros que pertenecen a cada una de ellas sólo tienen unas actividades concretas que pueden y deben realizar y por las cuales es necesario que respondan; Por tal motivo, los usuarios internos de los niveles directivo, medio, operacional y asistencial de cada área o departamento, en teoría solo requerirían de una serie de conocimientos específicos relacionados con las actividades que realizan, estructurando así una

organización limitada con relación al entorno agresivo y muy distante de los niveles de competitividad y rentabilidad deseados.

Continuando con Auger (2004), los líderes o Gerentes de las organizaciones deben reconocer que en la interacción tanto interna como con su entorno, en las empresas surgen, cambian, desaparecen y vuelven a surgir una serie de relaciones y canales de comunicación informales, las cuales hacen parte de la realidad de la organización, sin estar presentes dentro de la estructura formal de la empresa, éstas realidades no se tienen en cuenta al momento de planificar o elaborar planes de mejora, sin embargo es allí donde se toman decisiones importantes, y por tanto deben ser tenidas en cuenta por los Líderes Gerenciales para lograr acercarse aún más al tan anhelado cumplimiento de los objetivos misionales de la compañía, todo ello dentro de un contexto de alta complejidad. En ese tenor, si un Líder Gerencial para la organización que dirige logra considerar cada factor interno y externo dentro de la ruta crítica de la actividad gerencial y de planificación, muy seguramente los análisis que se logren estructurar serán mucho más acertados, reduciendo así el nivel de riesgo e incertidumbre.

En palabras de Battram (2001), si el liderazgo gerencial de la organización toma como referencia el pensamiento de lo complejo desde la perspectiva de la planeación estratégica de la compañía en cada una de las etapas de la planeación, podrá tener en cuenta muchos fenómenos amplios e intrínsecamente relacionados, así como estudiar, analizar e interpretar múltiples variables que pueden afectar una situación y así, tratar de conocer cada vez con mayor alcance la compleja red en la cual desarrolla su actividad misional, con el fin de interactuar con mayor control en el complejo circuito que conforma dicha red.

Así mismo, Bryson (1995), insiste que para cualquier Líder o Gerente de una organización, el rol principal debe ser el de orientar al interior de la compañía el proceso de transición desde la planificación estratégica hacia la gestión estratégica mediante el desarrollo de programas, proyectos, planes de acción, presupuestos y procesos efectivos para implementar y poner en marcha lo que se ha planificado previamente.

En este sentido, y de acuerdo nuevamente con Bryson (1995), para realizar un adecuado análisis estratégico del proceso administrativo, El Líder Gerencial debe estar en la capacidad de diferenciar entre productos y resultados a partir de las políticas gerenciales que este diseña y promueve al interior de la compañía. Según el autor, el líder Gerencial debe comprender que los resultados son las acciones reales, comportamientos, productos, servicios u otras consecuencias directas producidas por los cambios de dichas políticas. Mientras que los productos son las ramificaciones de esos resultados, es decir, sus significados más amplios. Por tal motivo, para que un Líder de la alta Gerencia de cualquier organización sea considerado como idóneo, debe reconocer que esta distinción es crítica para evaluar la efectividad y el éxito general del proceso de gerencia estratégica.

Barry (2001), Identifica cuatro elementos críticos necesarios para adelantar el liderazgo estratégico dentro del proceso administrativo en cualquier organización: Disponer buenas ideas sobre la mesa, tomar buenas decisiones sobre cómo proceder, desarrollar un compromiso con las directrices y políticas definidas. Claramente esto representa un nivel de compromiso personal con el proceso como ingrediente clave para el éxito. Acompañado este compromiso por valores como integridad, honestidad y confianza en todas las acciones para establecer un alto nivel de credibilidad como líder. Así mismo, se debe estimular a su vez el compromiso de todo el equipo de trabajo, a partir de la influencia y persuasión con el ejemplo, para que los miembros de dicho equipo de trabajo establezcan objetivos específicos que garanticen el éxito de todo el proceso administrativo de la compañía.

En este sentido, George, Sims, McLean y Mayer (20011), plantearon que un líder puede fracasar cuando no puede lograr que su equipo participe con los objetivos de la organización. Los factores que están fuera del control de un líder también pueden llevar al fracaso, como los recursos disponibles, las limitaciones de tiempo y la economía. También plantean que la diferencia entre un líder de equipo y un jefe de equipo radica en que mientras el jefe de equipo maneja tareas y responsabilidades asegurándose de

que otros hagan su trabajo, un líder inspirará y motivará a su equipo para alcanzar sus propias metas y con ello las de toda la organización.

Así mismo, Tarziján y Paredes (2001), sostienen que una auténtica estrategia de liderazgo empresarial se debe dar a partir de las exigencias del entorno, y se traduce en la estructuración de toda una etapa de planificación que contemple las mejores soluciones a cada una de las posibles contingencias que pueda enfrentar la empresa, generando así el mejor control sobre la operación de la organización en procura de obtener el máximo de beneficios minimizando los factores de riesgo. Esto requiere que el Líder adecue y potencialice sus habilidades de análisis de la realidad circundante, con el fin de que la empresa que dirige se prepare con antelación y no esperar a que se vea involucrada en una serie de acontecimientos que en el futuro generen poca rentabilidad y competitividad.

Sin embargo, el líder Gerencial debe ser muy cuidadoso al realizar el análisis del entorno y aplicar modelos gerenciales a la organización que dirige, ya que, tal y como lo sugiere Porter (1980) al igual que Thompson y Strickland (1979), tanto las metodologías para recopilar la información del entorno, así como los modelos conceptuales para analizarla están en el dominio público. Lo cual hace que normalmente, las empresas apliquen la misma metodología disponible públicamente al análisis del mismo entorno donde recopilarán la misma información, y estas mismas empresas que aplican marcos conceptuales públicamente disponibles para analizar esta información, típicamente llegarán a conclusiones similares sobre el potencial de las estrategias. Por lo tanto, no se puede esperar que el análisis del entorno competitivo de una empresa genere las ventajas esperadas que pueden conducir a expectativas de rendimientos superiores a los normales en los mercados de factores estratégicos, lo cual se convierte en un obstáculo bien grande para la Alta Gerencia, ya que, ésta puede caer en el diseño y estructuración de estrategias empresariales sin ningún valor de innovación, factor que en últimas es el que le puede generar las ventajas competitivas a la estrategia estructurada.

En este orden de ideas, Porter (1980) al igual que Thompson y Strickland (1979), plantean que la labor de la Alta Gerencia debe ser desde cualquier punto de vista estratégica, convirtiendo las amenazas descritas anteriormente en oportunidades para la organización, fortaleciendo e innovando en la habilidad con la que se aplican estos métodos mencionados en el párrafo anterior. Por lo tanto, las empresas más calificadas serán aquellas, cuyos Líderes Auténticos pueden generar las ventajas esperadas mediante un análisis del entorno competitivo innovador y totalmente adaptado a las características de la Organización pero basadas en las necesidades del cliente.

Se puede Concluir planteando que el comportamiento organizacional es un apasionante campo de estudio que puede ayudar a los Líderes de la Alta Gerencia, en el manejo efectivo de los recursos (en especial del humano) para la realización de los objetivos de la organización. Las organizaciones no tienen paralelismos en lo que concierne a la efectividad diaria. Las organizaciones son creadas por individuos solos o en grupos. Al formarse, las organizaciones facilitan la división del trabajo, gestionan la tecnología a gran escala, gestionan el entorno externo, minimizan los costes de transacción y ejercen poder y control.

Los gerentes necesitan habilidades conceptuales, interpersonales y técnicas para hacer de las empresas organizaciones efectivas. En ese sentido, la innovación, la globalización, la multiculturalidad y la calidad son algunos de los temas contemporáneos relevantes que representan un desafío para el Líder Gerencial y la gestión de cualquier organización.

Con el comienzo de este nuevo año 2018, llegan productos, tecnologías actualizadas, oportunidades inesperadas y, por supuesto, desafíos imprevistos. El desafío de liderazgo para 2018 seguirá siendo el ritmo del cambio global y la velocidad a la que la tecnología se actualiza.

Estas dos situaciones presentes en la sociedad actual desafiarán el juicio de cualquier líder y con ello la adecuada toma de decisiones, ya que ambas impactan

significativamente la escalabilidad de una compañía y el valor que entrega a lo largo del espectro de su crecimiento.

Por tanto, como se ha dilucidado a lo largo del presente ensayo, el secreto para que el Líder Gerencial pueda superar los desafíos es anticiparlos hasta el punto de minimizar su complejidad inherente. Esto significa adelantarse y enfrentar el cambio, en lugar de mirarlo desde el confort del estado actual.

El Líder Gerencial debe entonces adquirir competencias en gestión de perspectivas, ya que para el ser humano la percepción es lo que da sentido a su vida, especialmente cuando las percepciones dirigen las actitudes y las actitudes influyen positiva o negativamente en los demás. Por tanto, en el panorama competitivo actual el cual se encuentra en constante cambio, la forma en que se comporta un líder tiene implicaciones directas no solo para el clima organizacional, sino también para todo el recurso humano visto de manera individual, ya que, es la base de un liderazgo efectivo. Si alguien ve incertidumbre, por ejemplo, el auténtico Líder debe ver oportunidad; si alguien ve el riesgo, el Líder debe ver la recompensa. La percepción positiva debe ser la herramienta fundamental para potenciar el auténtico liderazgo empresarial y generar al interior de la organización una cultura que busque incesantemente el cumplimiento de los objetivos misionales a partir de la innovación y la auto superación de la dificultad.

La diferencia entre los líderes que se presentan en el trabajo y los que se presentan a trabajar es la intencionalidad. El primero reacciona a los eventos mientras que el segundo se acerca a las causas que generan dichos eventos mediante el uso de herramientas de autogestión, con el fin de anticipar las posibles contingencias y sus impactos posteriores sobre la organización y los miembros que la componen.

Referencias

- Aguer, M. (2004). *Administración y dirección de empresas; Teoría y ejercicios resueltos*. Editorial Universitaria Ramón Areces. España. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=zcLOcQAACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Barry, B. (2001). *Planificación Estratégica: Libro de Trabajo de para Organizaciones sin ánimo de lucro*. Fieldstone Alliance. Minnesota. Recuperado de: <https://www.amazon.es/Strategic-Planning-Workbook-Nonprofit-Organizations/dp/0940069075>
- Bryson, J. (1995). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: Guía para fortalecer y mantener el logro organizacional, 4ª edición*. Jossey-Bass Publicaciones. San Francisco. Recuperado de: <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470392517.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración y Proceso Administrativo, 3ª edición*. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá D. C. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-administracion-proceso-administrativo-3-ed/9789584101617/798501>
- De Almeida, M. (2008). *Para Comprender la Complejidad. Primera edición*. Multiversidad Mundo Real, México. Pág., 19. Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/E/ACEC/AM/05/Para_comprender.pdf
- George, B. Sims, P. McLean, A. y Mayer, D. (2011). Descubra su auténtico liderazgo. Harvard Business Review, 89, (11). Págs. 10-17. Recuperado de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_011.pdf

- Gershenson, C. (2009). *Enfrentando a la Complejidad: Predecir vs. Adaptar*. Universidad Nacional Autónoma de México y, Vrije Universiteit Brussel. Publicado por arxiv.org. Recuperado de:
https://www.academia.edu/818851/Enfrentando_a_la_complejidad_predecir_vs._a_daptar
- Manucci, M. (2007). *Comunicación, incertidumbre y liderazgo: Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Contratexto - revista digital. Año 4, N° 5. Lima, Perú: Universidad de Lima. Recuperado de:
<http://www3.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/pdf/05.pdf>
- Morín, E. (2003). *¿Sociedad mundo o imperio mundo?, más allá de la globalización y el desarrollo*. Gaceta de Antropología. No. 19, París, 2003. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/28062582_Sociedad_mundo_o_Imperio_mundo_Mas_alla_de_la_globalizacion_y_el_desarrollo
- Morín, E. (2003). *¿Sociedad mundo o imperio mundo?, más allá de la globalización y el desarrollo*. Gaceta de Antropología. París. Recuperado de:
http://www.ugr.es/~pwlac/G19_01Edgar_Morin.html
- Padilla de la Ossa, L. (2017). *Liderazgo: Unidad 1, Liderazgo del Siglo XXI*. Universidad Militar Nueva Granada. Material de clase. Pág. 2.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*. Free Press, New York. Recuperado de:
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Tarzijan y Paredes, J. R. (2001). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Pearson Education S.A. México. Recuperado de:
<https://pablovilanez1974.wikispaces.com/file/view/organizacion-industrial-para-la-estrategia-empresarial-jorge-tarzijan-pearson-2da-edicion-140109191519->

phpapp02.pdf/540127668/organizacion-industrial-para-la-estrategia-empresarial-jorge-tarzijan-pearson-2da-edicion-140109191519-phpapp02.pdf

Thompson, A., y Strickland, J. (1979). *Formulación e implementación de la estrategia: tareas del director general*. Business Publications, Dallas. Recuperado de: <http://trove.nla.gov.au/work/9747235>

Vargas Trepaud, I. (2005). *Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal*. Certificado de depósito legal. Lima, Perú. Material de Clase.