

**CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE LA ALTA  
GERENCIA EN ESTABLECIMIENTO Y FOMENTO PERMANENTE DE UNA  
CULTURA EMPRESARIAL PARA LA EFICIENCIA**

**CRISTHIAN DAVID CABRA GONZÁLEZ**

**ENSAYO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**JOHN ALEXANDER PRIETO**

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

**2019**

## **Caracterización del perfil del administrador de la alta gerencia en establecimiento y fomento permanente de una cultura empresarial para la eficiencia**

### **Resumen**

El contenido del ensayo que se ha construido pretende caracterizar el perfil del administrador de la Alta Gerencia de una empresa, en cuanto a algunas de las habilidades gerenciales que debe desarrollar para poder llevar a cabo su rol para construir, establecer y fomentar una cultura empresarial que pueda conducir a la eficiencia en la prestación del servicio y la entrega de un producto objeto social desarrollado por la organización. Se van describiendo una a una esas habilidades y justificando porque son necesarias y como se aplican para el logro del propósito redactado en un lenguaje propio del autor basado en la lectura y consulta de autores presentando el alcance de los conocimientos adquiridos durante el recorrido de la especialización en alta gerencia.

**Palabras clave:** Alta Gerencia, habilidades gerenciales del perfil del gerente, establecimiento y fomento, cultura empresarial, eficiencia.

### **Abstract:**

The content of the essay that has been built is intended to characterize the Administrator profile from the senior management of a company, in terms of some of the managerial skills that must be developed to carry out its role to build, establish and promote a corporate culture that can lead to efficiency in the provision of the service and the delivery of a product developed by the Organization object. Are describing one by one those skills and justifying because they are necessary and are enforced for the achievement of the purpose in their own language of the author based on the reading and consultation of authors presenting the scope of knowledge during the course of specialization in senior management.

**Key Words:** Senior management, the management skills of the Profile Manager, establishment and promotion, corporate culture and efficiency.

## **Introducción**

El Gerente elegido para la Alta Gerencia es una persona que los directivos de una empresa han relacionado con el éxito, por tanto buscan que las características que conformen su perfil sean habilidades adquiridas por formación, aprendizaje o experiencia y que con ellas pueda no solo dirigir sino sostener en el mercado, hacer crecer y mantener en primera posición a la organización mediante estrategias competitivas que se deriven de su creatividad, inteligencia innovadora, su gestión administrativa y su emprendimiento para que los productos y servicios que ofrece la empresa sean reconocidos por encima de los demás. (Barrios, 2006)

Para tal propósito no se puede dejar de lado la parte del manejo del recurso humano hacia el interior de la organización, porque la gente es quien él dirige para que puedan implementarse cambios, planes y todos los propósitos y estrategias para establecer y fomentar una cultura empresarial que conduzca a la eficiencia en la prestación del servicio y a entrega de los productos. (Dilts, 2006).

El gerente de la Alta Gerencia es la persona que debe desarrollar el mayor número de habilidades gerenciales e impulsar la capacitación y formación de estas en sus dirigidos para que en conjunto con los demás colaboradores de una empresa se alcancen los objetivos institucionales que se plantean periódicamente en esta. El liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional, la inteligencia competitiva y otras habilidades como la toma de decisiones y la disposición para la resolución de conflictos hacen que el gerente pueda garantizar que la empresa sea eficiente y cambie el constructo cultural de las costumbres arraigadas para responder a las exigencias del mundo globalizado que incide en la dinámica de los mercados, las ventas y los negocios. (Gardner, 2005).

En este ensayo se pretende presentar en forma lo más inédita u original, apoyado por supuesto en los aportes conceptuales, teóricos y la opinión de varios autores en la materia, pero en lo posible desde lo aprendido en el recorrido de toda la especialización de la Alta Gerencia, las características necesarias para el perfil de quien quiere construir, establecer y fomentar una cultura empresarial para la eficiencia con la que se trabaje hacia el interior de la empresa y se pueda percibir por el cliente externo. (Blake, 2001)

Se quiere mostrar que el conjunto de todas ellas aplicadas al desempeño van dejando una “love mark” que contagia a todos para que se dé y se construya el clima laboral que hace que

cada individuo bien motivado y aplaudido por Alta Gerencia produzca, participe y dé lo mejor de sus habilidades personales y laborales y quiera superarse para seguir aportando de la menor manera.

Entonces en la potencialización de las habilidades gerenciales tales como el liderazgo; la capacidad de ver en sí mismo y en los otros lo mejor de las particularidades para utilizarla y perfeccionarlas (inteligencia emocional, habilidades sociales), promoviendo la competencia y siendo positivo ante los retos y el cambio, aprendiendo a comunicar todo lo que se piensa, con la libertad de expresarse para justificarlas y defenderlas determinadamente, con la seguridad de que si aportan positivamente, se deben impulsar alianzas por el gerente entre sus iguales y con los superiores que contribuyan a la consecución y logro de objetivos institucionales y fortalezcan las habilidades personales y profesionales de todos los integrantes de la organización. (Collins, 2005).

Todo esto comprendiendo que en ninguna empresa dejan de presentarse conflictos y que la habilidad de tomar decisiones para resolverlos le corresponde a la Alta Gerencia que tiene en sus manos analizar la información con la mayor atención y justicia para ejercer con el valor que es dar un paso que puede ser trascendental porque están implicadas las personas y también los intereses de la empresa y porque de esas decisiones depende la credibilidad, respeto y siguiente desenvolvimiento de las riendas de la organización. (Blake, 2001)

El presente documento es la presentación de una profundización valores, cualidades, analizando al administrador de la Alta Gerencia como un exitoso dirigente que tenga la capacidad de llegar a establecer una cultura empresarial para la eficiencia en la prestación del servicio y entrega de producto por la empresa al cliente y que con el respeto y el aprecio de su dirigidos, iguales y superiores logre mantener a la vanguardia la empresa que le fue encomendada. (Whetten, y Cameron, 2005).

Partiendo de lo anterior y resaltando que hasta el momento la máquina mejor robotizada no ha podido reemplazar al hombre para ser quien marca el éxito o el fracaso en cualquiera de los contextos en los que interviene, ya que se le programan habilidades humanas potencializadas o elevadas para que en forma veloz, eficaz o excelente realice las tareas que él o un grupo de personas realiza, esto con el fin de que al automatizar las actividades de aumente la rentabilidad o utilidad en la prestación de los servicios en las organizaciones. (Hernández, 2006).

El hombre ha venido desarrollando toda esa codificación o programación con el fin de anular el pago y manejo de varios empleados, con lo que se garantiza como se mencionó, un ahorro significativo en gastos para la empresa y esa forma de operar en este tiempo sobre todo en las multinacionales o empresas con grandes capitales, se va reflejándose en las contestadoras que indican a los clientes como desplegar menús automatizados, con voces donde se va guiando para realizar cada uno de los procedimientos que permiten acceder a los múltiples servicios o productos que se quieren ofrecer o vender. Así también los beneficios, ofertas, horarios, sedes y demás se puede saber entrando a las aplicaciones móviles o manejadas en otros dispositivos que tienen como diferencia con las empresas que no alcanzan todavía estas adaptaciones tecnológicas para su operación, el haber eliminado las filas en sus oficinas, tiendas, puntos de ventas e inclusive solo tener bodegas porque todo se realiza vía online. (Ponti & Ferrás, 2006)

Sin embargo es claro que hay ventajas y desventajas en todo este nuevo modo de funcionar o administrar una empresa, organización o negocio y entre las que mayor se evidencian podrían ser por ejemplo:

- La automatización de los procesos cuando es total, es excluyente, pues no todas las personas que necesitan un servicio o un producto tienen acceso a la tecnología y se corre el riesgo de que en un país como Colombia se pierda un número considerable de clientes. (Hernández, 2006).
- Consecuencia de lo anterior y en lo que refiere a aquellos clientes que no cambian la calidez de la palabra o la comunicación humana por una charla donde solo escucha opciones y no puede preguntar sino escoger o encontrar el camino que le dé solución a sus dudas o necesidades a veces tras innumerables intentos. (Hernández, 2006).

Hay muchas otras razones que muy al contrario de garantizar el éxito para la venta de servicios o productos mediante la automatización y no el modo tradicional, refiriéndose este a la forma en donde el recurso humano es definitivo en cada una de las personas que conforman los diferentes departamentos y desempeñan los roles en una empresa para llegar mancomunadamente al éxito o alcanzar la eficiencia o excelencia en el desarrollo del objeto social desarrollado. (Celorio & Dines, 2006).

A lo que se quiere llegar a hacer notar en este ensayo, es que parte de ese recurso humano que necesitan las empresas por encima de cualquier avance está el Gerente o Administrador de la Alta Gerencia y por ende la importancia de las características que deben conformar el perfil del encargado de ese cargo en una empresa y como este sin importar la forma, el nivel, el objeto social que se opera u otros aspectos no puede ser reemplazado por ninguna automatización para establecer y fomentar permanentemente una cultura empresarial que conduzca a la eficiencia. (Universidad Sergio Arboleda, 2004).

Siendo de esta manera, se tendrá muy en cuenta como parte de esa estructura del perfil del Gerente, Director General, Administrador General, Gerente General y otras denominaciones que recibe para reconocérsele su autoridad y mando en la compañía, empresa u organización. Características que se irán describiendo y justificando a través del contenido que se expone como sigue.

### **El Gerente, para la Alta Gerencia requiere de habilidades, competencias y actitud**

De acuerdo a los cambios, adaptaciones y todas esas exigencias tecnológicas a las que las empresas, organizaciones o negocios son desafiadas actualmente, se ven obligadas a construir estrategias, aprender a funcionar a novedosos ritmos y salir de lo tradicional para poder sobrevivir, crecer y sostenerse en mercados versátiles que arrasan cada día con ideas y retan a reinventarse, requieren de que sus líderes puedan movilizar a sus dirigidos hacia metas de acuerdo a dicha realidad. (Dilts, 2006)

Entonces es en este punto que la persona designada para que actué en consecuencia, el administrador de la Alta Gerencia y debiendo ser un líder moderno, debe ser quien tenga más claro la forma de procesar, interpretar y utilizar inteligentemente la información para conveniencia y beneficio de la organización.

Entonces las características tales como el tipo de habilidades que deba poseer un gerente para responder a los requerimiento en perspectiva son difíciles de enumerar con exactitud, podrían ser delimitados precisamente por la experiencia, el aplicado recorrido por la vida empresarial y el ir perfeccionando todo este acervo administrativo para superarse a sí mismo, pero siempre llevando bajo su dirección a los miembros del equipo que hoy son indispensables en el manejo de una empresa eficiente en la prestación de productos o servicios. (Bonifaz, 2012)

Las empresas, negocios, organizaciones o afines que saben qué significa su administrador, o Gerente y deciden que dirija a nivel de Alta Gerencia, se toman el tiempo para seleccionar a alguien cuyas características intrínsecas como persona, se manifiesten en la perfecta adaptación a los cambios, capacidad para invitar a otros a seguirle, por ello las habilidades que se buscan en este individuo no pueden enumerarse con toda la probabilidad de ser las que le deban acompañar para cumplir las metas, ellas son el resultado de un aprendizaje y conocimiento que unido a su personalidad natural le hacen sobresalir y tener confianza en él para depositar en sus manos el destino de la empresa y la forma en que influirá para establecer y fomentar una cultura empresarial para la eficiencia en la prestación de los servicios o entrega de productos que se manejen en el negocio, organización o compañía. (Barrios, 2006a).

Si se van a nombrar algunas de esas habilidades que debe poseer, este director general a nivel de Alta Gerencia debe saber manejar las nuevas tecnologías como algo inherente en este tiempo de globalización para poder crear e innovar y sin dejar de tener como enfoque el recurso humano requiere aprender a pensar para analizar y ser eficaz sintetizando la información que le llega para que todos sientan que es importante acompañarlo en el alcance de los objetivos que se trazan a corto, mediano y largo plazo. (Ponti & Ferrás, 2006)

Los líderes deben ser conscientes de que manejan a seres humanos, no objetos, números o proyectos y si es capaz de motivar a los dirigidos para que desarrollen desde inicio a final y en forma estratégica coloca o hace participar a todos de acuerdo a sus destrezas, haciéndoles sentir que son relevantes e indispensables para coronar objetivos en una compañía, este líder, gerente general o administrador puede denominarse como encargado de Alta Gerencia, que proporciona un clima laboral armonioso donde todos están siendo involucrados en una cultura para el reconocimiento de la eficiencia en el sector de la empresa que le ha sido encomendada. (Collins, 2005).

Para que sus colaboradores se involucren sin temor o participen de los desafíos deberá desarrollar la capacidad de escucharlos y de esa forma poder entender que quiere la gente, acompañándose de la capacidad de proyectar y cumplir con lo planificado en el periodo de tiempo estipulado. (Universidad Sergio Arboleda, 2004).

Para sintetizar un poco sobre la habilidad o característica que se trata de describir, como parte del perfil del Gerente de la Alta Gerencia, se puede citar lo dicho en la Lance Secretan, Semana de la Industria EE.UU., (1998):

El liderazgo no es tanto acerca de técnicas y métodos como lo es acerca de abrir el corazón. Liderazgo es inspiración para uno mismo y para otros. El gran liderazgo no es una fórmula o un programa, es una actividad humana que viene del corazón y considera el de los demás. Es una actitud no una rutina.

O bien como Covey (2005) expresa acerca de cómo se manifiesta el trabajo del líder cuando refiere:

Como aquel que permite agregar valor, es aquel que permite bucear en el propio talento y pasión y que además, es autónomo pero interconectado y en donde el liderazgo es una opción, no una posición.

### **La Comunicación: Habilidad de la Alta Gerencia**

Sin “compartir con”, como es el significado de la palabra comunicación etimológicamente definida, la Alta Gerencia de una organización, empresa o negocio de antes, hoy y en un futuro no podría obtener o realizar ninguna meta, literalmente y sin importar el medio, desde el sencillo u olvidado teléfono fijo que ahora casi ni es utilizado en las oficinas o casas, o el fax, celular o el conjunto de las TIC’s que brindan todas las insospechadas e innumerables formas de transmitir, a la gente la información necesaria, importante o básica, lejos estaría de reconocer que es algo indispensable para el establecimiento y fomento de una cultura empresarial orientada en la eficiencia. (Celorio & Dines, 2006).

De esta manera se hace necesario el desarrollo de una habilidad también exigida en el perfil del administrador de la Alta Gerencia, y es el tener una comunicación eficaz, de primer orden como un requisito que facilita o hace posible el entendimiento adecuado que conlleva a la motivación y promoción de un clima laboral donde la energía que fluye invita a todo el personal a colaborar en forma espontánea y productiva en la consecución de los fines establecidos por la dirección de la empresa de la que se sienten incluidos, pertenecientes y apropiados, generando su lealtad en todo momento hacia ella. (Hernández, 2006).

Es tal la incidencia o impacto que deriva el proceso de una ideal comunicación por parte de la Alta Gerencia que progresa en el espacio y en el tiempo, es irrepetible e irreversible, lo que



sería idóneo para no solo establecer sino fomentar una cultura empresarial con la que el cliente perciba la eficiencia en la prestación de los servicios o entrega de los productos. (Celorio & Dines, 2006).

La vida institucional, económica y política, requiere de la comunicación como un elemento cuyo fin es de carácter estratégico, ya que representa progreso, eficacia, es un valor social considerado fuente para expresarse democráticamente hacia el interior o exterior de la organización. (Celorio & Dines, 2006).

No hay convenio, mediación, forma de persuadir, influir, informar o invitar a desarrollar los objetivos en ninguna organización, empresa o compañía sin que se pueda “compartir con”, comunicar las intenciones o propósitos. No se puede gestionar ninguna estrategia de progreso o de eficacia, resolver conflicto alguno, aplicar política, adoptar o legalizar ningún cambio sin valerse de la comunicación como el elemento único e ideal para poder realizarlo. (Rodríguez, 2009).

Una de las herramientas que nunca ha quedado olvidada o relegada en lo que se pueda desechar por la Alta Gerencia en su gestión a través del tiempo o el cambio impuesto por la globalización, es más, se ha perfeccionado para seguir transmitiendo, ahora con mayor rapidez y volumen de datos es la comunicación y el gerente tiene la responsabilidad de hacer de ella una de las habilidades intrínsecas de su personalidad para seguir gestionando efectivamente. (Celorio & Dines, 2006b).

Pero las empresas por la complejidad en sus procesos y en lo que es su personal no pueden caer en la dirección de un improvisador para comunicar, sino de un directivo con habilidad de comunicación efectiva que lo hace capaz de dirigir, transmitiendo con integridad y confianza a todos sus colaboradores o miembros de la organización bajo su responsabilidad, es decir alguien capaz de establecer una cultura empresarial donde la comunicación se convierta en canal para que la prestación de los servicios y la entrega de productos sea percibida por el cliente final como producto de una gestión con eficiencia. (Celorio & Dines, 2006).

Finalmente el gerente encargado de la Alta Gerencia debe ser consciente de que la forma como se comunica devela la manera en que hace su trabajo, es decir qué clase de persona y administrador es para su personal y empresa.

### **Manejo del Potencial del Talento Humano-Clave para gestionar la eficiencia**

El Gerente que administra a nivel de Alta Gerencia, reconoce que la globalización podrá haber transformado la forma de hacer los negocios, manejar la empresa y sobre todo acelerar los procesos en procura de la rapidez para obtener las utilidades. Saber que esa globalización abarca otros conceptos como producción, inversión que ya eran parte de los términos que se manejan en el mercado y que se mueven a su ritmo, pero este líder sabe que la cultura para la eficiencia de prestar el servicio o vender el producto, tiene un elemento irremplazable, constante, que nunca puede desaparecer y es clave para poder sobrevivir, por ello la inversión en el talento humano, el recurso humano de las organizaciones es un esfuerzo que está siempre en la agenda presupuestal sin discusión o descarte. La Alta Gerencia con liderazgo, experiencia e inteligencia tiene como base para su planificación la delegación de responsabilidad en sus colaboradores. (Collins, 2005).

Entonces parte de la inversión de la que tiene que ser consiente la Alta Gerencia para hacerse acompañar efectivamente por el talento humano, es capacitar al recurso humano en el conocimiento que es igual en estos tiempo a la tecnología para poder comprender las adaptaciones innovadores que se imponen, los procesos productivos que han surgido y el que se deba estar aplicando reajuste permanente al aparato de producción, colocándose a la vanguardia de la revolución tecnológica global que exige superar y modular la velocidad e intensidad de su implementación en la vida de las empresas. (Universidad Sergio Arboleda, 2004)

Todo este agitado movimiento es la respuesta a la nueva sociedad poscapitalista, por tanto la Alta Gerencia en la administración del recurso humano con todo lo que implica y determina, se hace relevante mucho más que antes cuando las empresas eran instaladas y manejadas desde casas alquiladas por los socios o no tenían una operación nacional. (Aguilar, 2009).

Este milenio y el que se viene, con todo el complejo y variado universo de retos que se derivan de las demandas empresariales por sostener y mantener un nivel de la calidad de vida productivo y competitivo en los negocios, reconoce que es en la administración del factor humano que puede basar la construcción de una respuesta para estas nuevas situaciones y procesos.

Es para concluir hasta este punto, importante denotar que la Alta Gerencia debe poseer un administrador que considere la puesta en marca de estrategias que incluyan planes de formación, capacitación y desarrollo del recurso humano de su empresa, para encontrar eco y ritmo con sus mismas capacidades y lenguaje para interpretar sus propósitos, es decir, para es imposible para

establecer y fomentar una cultura empresarial para la eficiencia en la prestación de los servicios o suministro de productos, no dar herramientas que posibiliten al personal para interpretar el lenguaje de su líder y colocar en práctica las estrategias para alcanzar objetivos institucionales. (Goleman, 1995).

Es decir sin formación, capacitación y desarrollo del potencial humano de una empresa, organización o negocio, es impositivo hallar la correspondencia entre las necesidades de la organización y las capacidades e interés, profesionales y personales, de todos sus empleados. (Meza, 2006).

### **El por qué de la gestión emocional como habilidad para relacionarse desde la Alta Gerencia**

Ya se empieza a hablar en la gestión empresarial de la introducción de la inteligencia emocional que llaman en psicología los profesionales de esa área del conocimiento, empezándose a incluir como temática en los seminarios o conferencias dirigidos a los directivos de las empresas u organizaciones para que puedan administrar tanto sus emociones como lo que refiere en ese aspecto a las de sus empleados. (Goleman, 1995).

Lo que se trata de demostrar o hacer ver con la inclusión del concepto es que atender a las emociones de quienes están involucrados en la operación de una empresa es relevante para que el compromiso y responsabilidad con los objetivos trazados a alcanzar o con las situaciones críticas a enfrentar sean un hecho o se alcance la solución respectivamente. Se argumenta que la inteligencia emocional como una habilidad a desarrollar por el gerente o el director de la empresa al igual que por los empleados, permite que puedan reconocer y aceptar las emociones entre unos y otros, la forma particular de reaccionar, ser capaces de autorregularse, controlar su competitividad hasta llegar a saber cuándo es el momento de participar con acierto. (Celorio & Dines, 2006a)

El gerente de la Alta Gerencia que habilita su inteligencia emocional y actúa dejando que ella se mezcle con otras de sus habilidades ya mencionadas, puede mantenerse en un estado de ánimo positivo que le permitirá que la energía fluya con entusiasmo y eficiencia, que se muestre optimista y seguro en conseguir a cada momento lo que se propone y contagia a su paso, arrastra porque corona exitosamente las metas y exhorta a la imitación. (Goleman, 1995).

Es la inteligencia emocional empresarialmente utilizada por la Alta Gerencia entonces una habilidad que debe desarrollar el director para transformar la cultura empresarial, el pensamiento o los resabios con que el personal ha realizado sus funciones, todo esa intención se va convirtiendo en una ola que al tocar a cada uno de los dirigidos los invade de un aura o espíritu de entusiasmo, de siempre estar encaminados a aportar, a no permitirse pensar en derrotas o fracasos, todo esto se va volviendo la costumbre que no es otra que la cultura empresarial que un líder como el gerente prende como llama y mantiene a base de comunicación, de conocer y resaltar las emociones de cada uno de sus colaboradores y establecer que meta puede desarrollar de acuerdo a esas particularidades cada quien para alcanzar un propósito en común, la eficiencia en la prestación de los servicios o la entrega de productos que ofrece al cliente final. (Goleman, 1995).

Sin querer colocarle poesía a este ensayo, es necesario decir que el trabajo es el resultado del amor por la vocación de cada uno de todos los seres humanos y esto para decir que hay una cultura universal en cada uno y todos los actos del hombre, esta es la “cultura del amor”, que para que sea un lema, un eslogan, un himno, un escudo que identifica a todos, se lleva desde cada corazón hasta los demás corazón, pero que debido a que no todos no tienen las mismas cualidades o talentos, es necesario que un líder, el director que es un ser dotado de muchos recursos personales por aprendizaje y preparación, desde su experiencia y conociendo la importancia de las emociones y la inteligencia que ellas generan en las personas, incentiva a que los trabajadores se manifiesten y quieran colocar su “amor”, su “marca de amor personal”, para que haga parte de la cultura empresarial con la que una organización se posiciona a todo nivel como un icono de la eficiencia en la prestación de servicios o entrega de productos. (Collins, 2005).

Y es que la llamada “love mark” que es ahora usada en ventas y mercadeo para bienes, productos y servicios es equiparada cuando se referencia con el talento humano en cuanto a que se enmarca con ella como se percibe el trabajo de una persona, entonces es necesario que el gerente de la Alta Gerencia gestione con su “love mark” cada una de las asignaciones propias y de sus colaboradores para que esta sea la cultura empresarial que se establezca y fomente asegurando tanto un clima laboral ideal hacia el interior, como la percepción externa por el cliente final de que se está trabajando en la entrega de la mayor calidad en el servicio prestado y en el producto entregado. (Arroyo, 2017)

Se ha podido leer en la literatura de las características que debe tener el perfil del Gerente de la Alta Gerencia que una persona a quien se le reconoce en su trabajo con una “love mark”, se le aprecia y admira no solo por lo que sabe o por sus habilidades y destrezas, sino por su actitud y valores que se hacen visibles en su forma de trabajar en su rutina, con lo que inspira un respeto espontaneo, generoso, sin miedo de parte de todos, dirigidos, pares o superiores, lo que conlleva a un genuino sentimiento de aprecio y amistad en el trabajo y en lo personal. (Bonifaz, 2012)

En conclusión el administrador de Alta Gerencia trabaja la gestión emocional de sus colaboradores para generar el ambiente donde todos se sienten positivos, porque pueden expresar su sentir y aportar desde su “love mark” guiados por un líder que entiende que es utilizar esta cualidad intrínseca de los seres y que va construyendo una cultura empresarial que conduce a menos malestares, más ganas de permanecer en la empresa, mayor entusiasmo por alcanzar metas en conjunto, pues a todos les está permitido ser más genios y dejar salir lo mejor de sí en la construcción de la eficiencia en la prestación del servicio o la entrega del producto que la empresa donde se trabaja tiene como objeto de desarrollo social. (Celorio & Dines, 2006)

### **Alta Gerencia y habilidades estructurales de la persona que dirige: creatividad, innovación e inteligencia competitiva**

Es común escuchar que: “el conoce la historia está condenado a repetirla”, pero aun siendo la historia buena en el pasado, no puede quedarse estancada, debe adoptar del presente todo lo que pueda mejorarla y esto es lo que pasa con las empresas que llevan tantos años de pie, pero que de pronto no innovan sus procesos, no hacen uso de los recursos que ofrece el mundo. Esto para decir que es necesario para las empresas para seguir creciendo, no estancarse y desaparecer, acudir a la creatividad, a la inteligencia competitiva que deben ser habilidades aprendidas y puestas en práctica por la Alta Gerencia en sus directivos, para garantizar la continuación de la vida empresarial, que obliga a todas las organizaciones a reconocer en la modernización y tecnificación o aplicación de la tecnología en sus procesos la fórmula para tal propósito. (Barrios, 2006)

Pero otra vez es el hombre quien empoderado con las características que debe poseer el gerente de Alta Gerencia toma la bandera para construir la cultura empresarial que conduce al reconocimiento de la eficiencia en el sector donde se compete. Esas habilidades en este punto se

refieren a la creatividad y la innovación permanente, que no es otra cosa que no dejarse encasillar en paradigmas impuestos por largos tiempos que vuelven obsoletos los servicios o productos al no permitir la transformación o adición de algunas características para que sigan siendo funcionales para el cliente que ya está fidelizado y siempre está a la expectativa de que la empresa sabrá estar a la vanguardia de las exigencias. (Gardner, 2005)

Y es que en el cambio está la continuidad, la supervivencia en el tiempo, es inevitable, sin cambio no hay supervivencia, se terminan los ciclos no se renuevan. Las empresas que no cambian con las exigencias se autoliquidan por eso necesitan que la Alta Gerencia actúe en ese sentido, que innove, que cree y finalmente compita inteligentemente para mantener de pie la empresa. (Dilts, 2006).

Además no solo es crear e innovar, es competir pero con ideas para establecer fuentes de utilidad, lo que conlleva como se dijo antes a no solo adaptar los servicios o productos existentes, sino crear otros que despierten la competencia o para competir. Esto exige un cambio en la cultura empresarial, impulsado por la Alta Gerencia, dejar su pasado, no olvidarlo pero si pasar a la hoja del presente y dejar las tradiciones, abrir la puerta para que las ideas entren, salgan, se mezclen y con una muy acertada dirección se fundamenten las estrategias con que se moverán en el mercado donde desarrollan su objeto social. (Borgino, 2008).

Es fuera de una habilidad ya una responsabilidad de la Alta Gerencia a estas alturas del tiempo, hacer entender a sus directivos, superiores y a quienes han permanecido en la empresa a su cargo que el ejercicio de replantearse el modo de operar, producir, hacer márketing y otras actividades debe convertirse en un hábito para poder competir y sobre todo crecer y sobrevivir.

Para ser entonces competitivos deben mirar siempre hacia adelante, jamás para atrás, como dice el adagio “ni para tomar impulso”, porque las reglas cambian con mucha rapidez y las que están establecidas pasan a ser obsoletas, entonces hay que tomar la iniciativa e innovar en la manera de hacer negocios, llevar la empresa, ser pioneros de nuevos productos y servicios, crear nuevos mercados, estándares y tomar por costumbre autocuestionarse permanentemente. (Ponti & Ferrás, 2006)

Se debe tener en la Alta Gerencia a alguien que tenga la habilidad de inventar algo e imponerlo, mantenerlo y al mismo tiempo ir creando otro nuevo servicio o producto, forma de llevar los negocios, como cuando se corre y se van dejando obstáculos que retardan al que viene detrás para alcanzarlo, es decir es inventar un juego inteligente de competir para retardar la

producción o reproducción de algo que pueda superar lo que se ha colocado en el mercado, pero no olvidar que los que tengan éxito, son los que impongan las ventajas para el siglo que viene porque son empresas donde el gerente es una persona que utiliza su imaginación, el espíritu y la inteligencia propia y la de sus dirigidos dejando atrás la forma tradicional de hacer las cosas en la organización a partir del momento en que entra a ser quien toma las riendas y construye, establece y fomenta una cultura empresarial donde todos se apropian de los objetivos institucionales para llegar a la eficiencia en la prestación del servicio o la entrega de los productos que allí se distribuyen y como bien lo dice Ann Freud (sf):

Las mentes creativas son conocidas por ser capaces de sobrevivir a cualquier clase de mal entrenamiento”. Lo que se traduciría para el gerente de una empresa donde dirige la Alta Gerencia en que con creatividad, puede transformar el constructo cultural tradicional y arraigado en la forma de operar para llevar a todos a participar de la consecución de la eficiencia. (Barrios, 2006)

### **La habilidad de la Alta Gerencia en toma de decisiones y disposición para resolución de conflictos**

Todo gerente y más el de la Alta Gerencia, casi que en cada momento de su gestión se encuentra tomando decisiones grandes, pequeñas, relevantes o sin gran importancia pero igual debe hacerlo desde su autoridad y mando. Su propósito es hacerlo correctamente y debe tener conocimiento y experiencia para no caer en equivocaciones lamentables para la empresa. Una manera de que la toma sea asertiva es que se documente profundamente con el tema es decir con la toma de decisiones y sus componentes, así podrá entender por qué y cómo y por quien debe ser tomada determinada decisión ya sea individual o grupalmente. (Blake, 2001)

Esto porque la Alta Gerencia no puede ignorar la implicación que la toma de decisiones tiene sobre la gente por las relaciones humanas al interior de la empresa y por ello debe estudiar la forma humana pero también técnica como se debe realizar para influir o impactar de la mejor manera en todo el personal e incluso en la operación. A la toma de decisiones le acompañan tanto el riesgo como el buen juicio y el Gerente debe trabajar para aprender a revisar la información que le lleve a analizar con calma y sin subjetividad y sobre todo en justicia, lo que llevará la parte

compleja que es reunir el valor de tomar la decisión que se requiere cuando ésta implica un riesgo.

En lo que hace referencia al valor para aceptar la responsabilidad de una decisión sea buena o mala, es lo que resalta a la persona con estructura de otra sin ella, que la acerca más a hacerlo muy bien y lo aleja de la posible falla. El ejercicio entonces de la toma de decisiones en el gerente de la Alta Gerencia lo obliga a desarrollar la respectiva habilidad para hacerlo lo más correctamente posible. (Barrios, 2006a)

Paulo Cohelo (sf) expresó muy en coherencia con lo anterior: “Jamás dejes que las dudas paralicen tus acciones. Toma siempre todas las decisiones que necesites tomar, incluso sin tener la seguridad o certeza de que estás decidiendo correctamente.



## **Habilidad de la Alta Gerencia en organizar equipos de trabajo y que se trabaje en equipo**

Nada tan importante que el administrador de la Alta Gerencia sea capaz de organizar equipos de trabajo pero sobre todo que logre que al interior se trabaje en equipo para alcanzar y sellar una meta encomendada. (Katzenbach, y Smith, 1995).

Este entendimiento parte de haber dejado atrás el hecho de que trabajando solo en una empresa cuyos procesos de operación van engranados unos a otros, va a hacer sobresalir a uno u a otro individualmente. Nada menos cierto que los trabajadores de una compañía no hayan entendido a estas alturas de experiencia laboral que en ninguna producción o prestación de servicios puede estar desconectado de los demás colaboradores para alcanzar el éxito. Entonces es allí donde el líder moderno, el gerente interviene valiéndose de sus habilidades para hacerles ver que el resultado del trabajo en equipo es el conjunto o sumatoria de la cualidades individuales de sus integrantes, que con cada una de sus fortalezas para desempeñar alguna función, pueden superar cualquier expectativa, nivel de calidad para quien trabajan, es decir la empresa. (Hernández, 2006).

### **Conclusiones**

Las habilidades gerenciales necesarias para desempeñar un cargo de directivo son esenciales para que la dirección o administración sea exitosa en el alcance de los objetivos planteados por la empresa en la consecución de la eficiencia y no son cuantificables o limitados, pero algunas hacen parte indispensable del perfil del gerente que administra la Alta Gerencia en una empresa y el nivel de desarrollo lo habilitan para poder construir, establecer y fomentar una cultura empresarial para la eficiencia en la prestación de los servicios y la entrega de productos por parte de la organización.

La gestión del recurso humano por parte del administrador de la Alta Gerencia es un aspecto que lo convertirá en un verdadero conductor al éxito de su empresa, pues necesita manejar, delegar y ejecutar las estrategias planificadas de la mano de sus colaboradores que al ser debidamente formados, capacitados invitados a la participación, mediante el estudio y reconocimiento del potencial en lo que se desenvuelven mejor, serán motivados a desplegar su

inteligencia emocional en el cumplimiento de objetivos y se sentirán invitados por el aprecio y respeto hacia un líder del que reciben aprecio, reconocimiento y atención en sus valores como personas y trabajadores que son importantes en la operación de la empresa y la práctica de una cultura empresarial para la eficiencia en la prestación del servicio o de la entrega del producto por parte de la organización al cliente.

Un administrador de Alta Gerencia está habilitado para enfrentar, adoptar los cambios que impone la globalización y otras exigencias propias de la evolución de los negocios y el manejo empresarial en el mundo, pero solo entendiendo que debe ser creativo, inteligente emocional y competitivamente, podrá conducir a su empresa a una cultura empresarial para la eficiencia.

El administrador de la Alta Gerencia en una empresa debe desarrollar con gran atención la habilidad de la toma de decisiones y disposición para la resolución de conflictos mediante el análisis de la información que se le entregue para tomar el valor de dar una decisión final, considerando la mayor justicia y firmeza con el beneficio de la empresa y con lo que pueda afectar a la gente. De esa gestión depende la confianza y autoridad que pueda validar ante sus dirigidos, iguales y superiores para seguir adelante después de la resolución de un conflicto.

Un gerente que administra desde la Alta Gerencia sabe organización de equipos de trabajo donde cada miembro del equipo aporta lo mejor de su individualidad para alcanzar niveles altos de efectividad y eficiencia, es la fórmula para crear una cultura que demuestra el poder de las personas, en razón de su compromiso, reflejado en un espíritu de pertenencia, apropiación que viene de la delegación de autoridad innovación visión y valores resaltados en cada uno de sus colaboradores para alcanzar la eficiencia en la prestación del servicio y la entrega de productos por la empresa.

## **Referencias**

- Aguilar Zuluaga, I. (2009). El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial, Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Arroyo Tovar, R. (2017) Habilidades Gerenciales Desarrollo de Destrezas, Competencia Actitud. 2 ediciones. Bogotá. Eco Ediciones

- Barrios, A. (2006). Creatividad, innovación e inteligencia competitiva. Programa de Habilidades Gerenciales. Págs. 7-31). México, D.F.: ITESM Editores
- Barrios, A. (2006a). El comportamiento solucionador de problemas y la toma de decisiones. Programa de Habilidades Gerenciales (págs. 7-31). México. D.F.: ITESM Editores
- Blake, S. (2001). Negociación y resolución de conflictos. Gestión 2000.
- Bonifaz Billar, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Red Tercer Milenio S.C.
- Borgino, M. (2008). Innovar o morir. Estrategias para competir en mercados saturados. Editorial Grijalbo.
- Celorio & Dines. (2006). Comunicación y servicio. Servicio transformador. (Págs. 2-3). Quito.
- \_\_\_\_\_ (2006a). Gestión Emocional. Servicio Transformador. (Págs. Módulo II). Quito.
- \_\_\_\_\_ (2006b) Habilidades de comunicación. Servicio transformación-Programa de apoyo. (Págs. 2-22). Quito.
- Collins, J. (2005). Liderazgo Nivel 5. El triunfo de la humildad y la férrea determinación. Harvard Business. Review, 100-109.
- Covey, S.R. (2005). Los siete hábitos altamente efectivos. Gotas de conocimiento. Rogelio Carrillo
- Dilts, R. (2006). Coaching herramientas para el cambio. México, D.F.: Urano.
- Gardner, H. (2005). Arte, mente y cerebro. Una aproximación cognitiva de la creatividad. Barcelona. Paidós.
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Barcelona. Zeta
- Hernández, J.J. (2006). Liderazgo, comunicación y trabajo de equipo. Programa de Habilidades Gerenciales. (Págs. 8-56). México ITESM Editores
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1995). La sabiduría de los equipos. España: Editorial APD
- Meza, F.J. (2006). Gestión y desarrollo de potencial humano. Programa de Habilidades Generales. (Págs. 35-96). México. D.F.: ITESM Editores.
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2006). Pasión por innovar. Colombia Grupo Editorial Norma
- Rodríguez, F. (2009). Creatividad para resolver problemas. Colección empresario práctico. Colombia
- Universidad Sergio Arboleda (2004). El recurso humano frente a la globalización. Revista electrónica de difusión científica. (Págs. 3-27)

Whetten, D. A. y Cameron (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson educación en México, S.A. de C.V., Atlacomulco No. 500 piso 5, Col. Industrial Atoto, 53519. Naucalpan de Juárez, Edo de México.