

**RETOS DE LA ALTA GERENCIA EN EL DESEMPEÑO DE UNA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Ensayo

PRESENTADO POR:

JORGE ANTONIO SOLANO GALVIZ

Código: D0104843



TUTORA

M.B.A. ANA ELSA VARGAS ESPINOSA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
Bogotá, D.C. Enero de 2015**

INTRODUCCION

El presente ensayo de tipo reflexivo, recoge algunos elementos constitutivos de la Cultura Organizacional, reflexionando sobre métodos relevantes para su estudio, el cual se desglosó en tres secciones que permiten analizar desde lo más básico hasta aquellos aspectos que se consideraron como determinantes para implementar una cultura organizacional en grandes o medianas empresas, bien sea de bienes o servicios, donde existe un Gerente General como máximo dirigente de la Alta Gerencia. La finalidad de esta investigación se debe a que uno de los problemas que existen en algunas empresas es la poca interrelación que hay entre los directivos y los demás empleados, donde cada uno obra estrictamente de acuerdo con lo que se les ha ordenado; es decir, carecen de una cultura organizacional en la cual se tiene como prioritario el elemento humano base sobre la cual gira el engranaje de una organización para su buena marcha y por consiguiente, alcanzar los objetivos deseados.

Desempeñar un alto cargo en una empresa no es tarea fácil para ningún directivo, quien debe estar al tanto de todos y cada uno de los departamentos, manteniendo una estrecha comunicación con los jefes de cada uno de éstos, o sea que en conjunto forman la Alta Gerencia y todos y cada uno tienen bajo su responsabilidad del buen funcionamiento para lo cual deben mantener una estrecha interrelación con los demás empleados, asumiendo retos que en muchas ocasiones parecen difíciles de superar para lo cual el Gerente General y demás directivos, deben demostrar liderazgo y excelentes conocimientos no solamente de la buena marcha del negocio, sino que sus empleados colaboren al máximo con entusiasmo y buena disposición; sólo así podrá decirse que dentro de una empresa existe una cultura organizacional que la conduce al éxito.

El éxito de una empresa, de cualquier ramo a la que ésta se dedique, debe estar presente una cultura organizacional en la cual, le corresponde a la alta gerencia desempeñar un rol proactivo en favor de aquélla, ya que de su dirección depende en buen éxito para alcanzar los objetivos propuestos; de lo contrario, es muy difícil lograr que el elemento humano preste todo su concurso debido a factores que no

son percibidos fácilmente por la alta gerencia, lo cual puede incidir gravemente en la buena marcha de los negocios.

Según lo manifiesta Olivares Farías, R. (2013: 73), esto se debe a:

- Baja moral de los empleados.
- Liderazgo débil e inmaduro.
- Frustración y enfado generalizado de sus integrantes.
- Expectativas no claras.
- Falta de lealtad.
- Poca empatía.
- Problemas de comunicación.
- Medio ambiente no placentero y estresante

Pero, el problema no se detiene solamente en el elemento humano de la organización, pues ya se ha visto que uno de los problemas descritos anteriormente es la falta de liderazgo. En efecto, la alta gerencia y en cabeza de ésta el Gerente General, debe tener las cualidades necesarias para dirigir, programar, controlar y llevar al éxito la empresa en la cual se le ha delegado la mayor responsabilidad.

Entonces, ¿Cuáles son los retos de la alta gerencia para el desempeño de una cultura organizacional?

Para responder a esta pregunta, es necesario analizar cuáles son los retos de la alta gerencia en el desempeño de una cultura organizacional creando una política que conlleve a alcanzar el óptimo funcionamiento en una empresa.

Para lograr este objetivo y que éste se cumpla, es importante:

Definir qué es una organización, la cultura organizacional y su interrelación con la alta gerencia.

Determinar las competencias y retos de la alta gerencia como factores determinantes en la cultura organizacional.

Describir cuál debe ser el desempeño del Gerente para el buen funcionamiento de la empresa a su cargo.

Desde el punto de vista del objetivo que se pretende lograr es definir cuáles son los retos de la alta gerencia en el desarrollo de la cultura organizacional para el óptimo funcionamiento de una empresa.

La alta gerencia de una empresa está conformada por varios departamentos que, a su vez tienen un subgerente o administrador quienes dependen del Gerente General. Todo este conjunto de personas tienen a su cargo su respectiva sección y, por ende, cada una de éstas requiere de los servicios de empleados a quienes se les ha asignado diferentes funciones. Todo este engranaje del elemento humano requiere de un fuerte liderazgo, donde el Gerente General debe demostrar estas cualidades para lograr la cohesión en favor de alcanzar los objetivos propuestos e implementar una cultura organizacional que conlleve al éxito de la empresa a su cargo.

El tema propuesto es importante por cuanto una alta gerencia, o mejor, un gerente general, deben poseer las cualidades necesarias para crear y dirigir una cultura organizacional dentro de la empresa a su cargo. No basta dominar los aspectos propios de una alta gerencia, sino que sus alcances van mucho más allá: crear una cultura en cualquier organización. Sólo así podrá tener la seguridad del buen funcionamiento de que todos y cada uno de su equipo de trabajo posee el estímulo suficiente para trabajar a favor de la organización y en beneficio propio.

Igualmente, la implementación de una cultura organizacional es un ejemplo a seguir por los jefes de los diferentes departamentos que conforman la alta gerencia, si dichos directivos, a su vez, se sirven de este ejemplo para implementarlo en sus respectivos departamentos.

MARCO TEÓRICO

Antes de definir cuáles son los retos de la alta gerencia en una organización, es necesario definir qué es una organización para lo cual se acude nuevamente al estudio de Olivares Farías, Roberto (2013), en el cual describe el éxito de cuatro grandes empresas, con la finalidad de que sirvan como un modelo a seguir para cualquier organización que desee emular estas culturas y para solucionar sus problemas internos. Señala con el apoyo de varios autores, que:

La organización, la cultura organizacional y su incidencia en el éxito de una empresa.

Organización.- Chiavenato, I. (1999), en una de sus obras, presenta un amplio estudio sobre las organizaciones, dice que existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, entre otros), o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, divulgación o conocimiento, planeación, entre otros). De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, las cuales influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades (p. 8).

Más adelante Chiavenato agrega que las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y aun diferenciando de los de las personas que las fundaron. Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa). Los consumidores pueden influir en las decisiones de mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en las decisiones del área financiera (Chiavenato, I., p. 30).

En cuanto a los objetivos, la organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan

determinado. En esta definición hay tres puntos importantes: propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema; el proyecto o disposición de los componentes, y las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.

Este mismo autor (Chiavenato) agrega que: “Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias u operaciones determinadas (p. 31).

Es decir, que lo que Chiavenato pretende explicar con estos términos, es que cualquiera de ellos va encaminado a un solo fin que pueda justificar cualquier plan que optimice la cultura organizacional de la empresa, donde el Gerente General sea el líder que forma un solo grupo humano, cuyo fin primordial es la empresa.

De manera que todos los elementos anteriormente descritos, entre otros, son los que determinan qué es una organización, pero para que ésta conduzca al éxito, es preciso crear una:

Cultura organizacional.- Volviendo a Olivares Farias, quien define la cultura organizacional con el apoyo de un gran número de autores, como: Pfister (2009, p. 2) citado por Olivares Farías (2013, p. 73), afirma que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización. Para Hosftede (1980), citado por Uddin, Luva y Hossian (2012, en Olivares Farias, p. 73), la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente, que hace diferente los miembros de un grupo de otro (p.64)

En cambio, Inceoglu (2002, p. 16, en Olivares F., p.74) define la cultura organizacional, como los valores, mitos, héroes y símbolos, que significan mucho para la gente que trabaja en la organización. Otros autores como Schein (2010),

simplifican esta definición, al sugerir que la cultura es un sistema de significado compartido sostenido por sus miembros, que distingue una organización de otras organizaciones.

Es preciso destacar, que la cultura se manifiesta en todos los lugares de la organización, sí sabemos dónde buscarla. Se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea explícito o implícito. (Flamholtz y Randle, 2011, p. 7, citado en Olivares Farias, p. 74).

Funciones y Niveles de la Cultura Organizacional.- Kreitner y Kinicki

(1997) plantean que la cultura organizacional tiene cuatro funciones:

- Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor.
- Les da una identidad única a los empleados de la organización.
- Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos.
- Incentiva a los empleados a trabajar mejor. (Citado por Markovic, 2012, p. 17)
- Desde otra perspectiva Nelson y Quick (2007, p. 393) reconocen que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen, mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento (autores citados por citado en Olivares Farias, pp. 74-75).

En virtud de lo anterior, varios autores entre los que destacan, Schein (2010), Nelson y Quick (2007) y Williams (2008), concluyeron en base a sus investigaciones, que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos en la empresa:

El primer nivel superficial, son las partes de la cultura que se pueden observar y ver, estos incluyen, los artefactos simbólicos, las formas de vestir de la gente y los diseños de la oficina. Cabe mencionar que los símbolos comunican la cultura organizacional por medio de un mensaje no hablado, pensemos en el logotipo de Nike o en el de Apple. (Nelson y Quick, 2007, p. 560; Williams, 2008, p. 106; Schein, 2010, p. 24).

El segundo nivel, son los valores y creencias expresados por los empleados de la empresa, sobre lo que debe o no ser. Estos se observan, al escuchar la comunicación entre empleados o en la misión de negocios de la empresa. (Nelson y Quick, 2007, p. 560; Williams, 2008, p. 106)

El tercer nivel, son los supuestos básicos inconscientes y creencias, que están sumergidos más debajo de la superficie y que guían a los integrantes de la organización. Estos incluyen, las reglas no escritas y opiniones que tienen los empleados, que no se pueden romper y que raramente se discuten, a menos de alguien las quiera modificar. (Williams, 2008, p. 106)

Para Jex (2002) el objetivo último de la cultura organizacional, es permitirle a la empresa adaptarse al medio ambiente externo con la finalidad de que sobreviva en el largo plazo.

En contraste y desde otra perspectiva, Fairholm (1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores. (p. 10)

Por su parte, Pheysey (1993, pp. 15-18) identificó cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.

Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.

Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.

Cultura de Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo (Olivares Farías, Roberto, 2013, pp. 73-75).

¿Cómo se crea la Cultura Organizacional?.- Según Plunkett, Allen y Attner (2013, p. 258) la cultura de una organización se crea de manera inicial, por medio del fundador de la empresa. Hill y Jones (2008) concuerdan con lo anterior, al explicar que la cultura organizacional se establece por medio del liderazgo del fundador, porque éste imprime sus propios valores en el estilo administrativo de la organización.

En línea con lo anterior, Msoroka (2011, p. 12) plantea que el proceso en que un fundador de una empresa, crea cultura, ocurre de tres maneras distintas: la primera, es cuando el fundador contrata y mantiene empleados, que piensan y actúan como él. La segunda, es cuando el fundador adoctrina y socializa con los empleados, para transmitir sus valores y modo de pensar. La tercera, se da cuando los empleados internalizan el comportamiento y creencias del fundador y lo ven como un modelo a seguir.

Cabe mencionar que la cultura organizacional no se forma mediante discursos, sino mediante acciones sólidas.

Considerando lo expuesto, Plunkett et al., (2013, p. 258) destacan, que una vez que el fundador de la empresa, fija las bases para la cultura, esta es a su vez modificada de manera subsecuente por los gerentes, al estructurar el trabajo de los empleados en base a los valores y por medio de la creación de métodos de socialización.

Hay otros autores como Dubrin (2012, p. 287), que consideran, que la cultura de una organización se ve afectada por la cultura del país y por un líder carismático. En este sentido, el autor, señala que tarde o temprano, las normas y creencias del país se van a internalizar en la empresa. Por ejemplo, los cambios que ha sufrido la cultura de Estados Unidos, en la cuestión de la igualdad de género, por la lucha que han tenido las mujeres, se ha incorporado en la cultura organizacional de muchas organizaciones de aquel país, al darles posiciones ejecutivas a las mujeres (Olivares Farías, Roberto. (2013, pp. 76-77).

Llama la atención la profusión de autores en los que Olivares Farías apoya su tesis lo cual le sirve como punto de partida para definir qué es la cultura organizacional, asegurando que muchas de las ideas presentadas en su

investigación, fueron tomadas de los cuatro casos presentados en su investigación. Cabe destacar que en lo expuesto por este autor (Olivares Farías), se tiene en cuenta el elemento humano como base fundamental para el logro de una cultura organizacional, la cual, sin embargo, debe estar bajo la dirección de un Gerente como cabeza visible de la Gerencial General. En igual sentido, lo hace Chiavenato, I., quien en su descripción de una organización, resalta la importancia del elemento humano.

Implementar, guiar, promover una cultura organizacional dentro de cualquier empresa, es fundamental para alcanzar el éxito de la misma y la sostenibilidad en el tiempo de su o sus líneas de acción. Por ello es importante, determinar:

Incidencia de la cultura organizacional en el éxito de una empresa

Fernández Losa, Nicolás, Bringmann de Souza, Eliane (s.f.), sobre las posibles causas de éxito de las empresas se pueden deber a los siguientes factores:

Sistemas de control: referidos a la capacidad de identificar la necesidad de acompañar la dinámica organizacional, sistematizando mecanismos de averiguaciones de las actividades desempeñadas interna o externamente, que puedan comprometer su resultado. Se ha observado que las organizaciones exitosas presentan estas características a través de la implementación de sistemas informatizados de control que contribuyen a la expansión del negocio.

Visión empresarial: Se considerado que la visión empresarial, la conciencia de la misión, de los objetivos y de los valores de la organización que continúan en actividad exitosa, tienen claridad hacia la visión de su negocio, planteamientos estratégicos, planes a medio y largo plazo, así como objetivos definidos respecto a lo que pretenden alcanzar.

Visión de contexto: corresponde a la visión de la empresa como un sistema abierto, capaz de interactuar con el ambiente externo. Las empresas exitosas evidencian tener visión de contexto, por la capacidad de innovar para mantenerse en actividad, así como aprovechar las oportunidades de negocio.

Saber aprovechar oportunidades: esa característica se relaciona con las oportunidades que surgen en el mercado y la capacidad de tornarlas en algo lucrativo.

Contacto directo con el cliente: es decir, la interactividad con el cliente, a través de la circulación en el ambiente. Aquellos que están en contacto frecuente con el cliente, logran tener una clara percepción del consumidor evaluando personalmente la satisfacción del cliente, llevando en cuenta que éste es el principal objetivo organizacional.

Interactividad con las tecnologías: o sea, la capacidad de lidiar con las tecnologías de forma que traigan beneficios para la empresa.

Nivel de formación interna: se relaciona con la diversificación de productos, reestructuración del ambiente y de práctica de gestión, con la intención de acompañar los cambios del mercado.

Compromiso con el negocio: la opción de comprometerse de manera intensa con la actividad principal del negocio, sin participar de actividades que desvinculen de ese objetivo o quizás, saber equilibrar otros compromisos, sin perder el control.

Habilidades en relacionarse: corresponde a la capacidad del líder de establecer buena relación con las personas para garantizar el desarrollo de la actividad (Fernández Losa, N., Bringmann de Souza, E. (s.f., pp. 3439-3440).

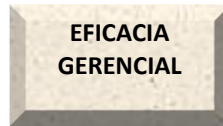
Los resultados de la investigación muestran que el estilo de liderazgo influye en el comportamiento y paradigmas culturales de una organización.

Por otra parte, el ejercicio del liderazgo no se refiere únicamente al Gerente General, son todos y cada uno de los directivos que conforman la alta gerencia quienes deben ejercerlo, para que la cultura organizacional de la empresa para la cual laboral alcance el éxito que todos desean y poder presentar resultados satisfactorios. Además, la alta gerencia, como lo aseguran los expertos, debe contar con el elemento humano, esto es, el personal que labora en las diferentes dependencias, elemento indispensable para alcanzar el éxito.

Competencias y retos de la alta gerencia como factores determinantes en la cultura organizacional

Figura 1. Modelo de competencias gerenciales





Fuente: Hellriegel, Don, et., al., (2002, p. 5)

Los gerentes eficaces deben prestar atención a lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea donde sea que concentren la atención en determinado momento, forman parte de entornos organizacionales. Los negocios cuyo objetivo es la rentabilidad son un tipo de entorno en que uno halla gerente, pero no es el único (Hellriegel, Don, et., al., 2002, p. 5).

Competencia en la comunicación:

- Comunicación informal
- Comunicación formal
- Negociación

Competencia para la planeación y administración:

- Recopilar información, analizarla y resolver problemas
- Planear y organizar proyectos
- Administrar el tiempo
- Presupuestar y administrar las finanzas.

Competencia en el trabajo en equipo:

- Formación de equipos
- Creación de un ambiente de apoyo
- Manejo de las dinámicas del equipo

Competencia en la acción estratégica:

- Entender el sector industrial
- Comprender la organización
- Adoptar acciones estratégicas

Competencia para la globalización:

- Conocimiento y comprensión de la cultura
- Apertura y sensibilidad cultural

Competencia en el manejo de personal:

- Integridad y comportamiento ético

- Dinamismo y capacidad de resistencia
- Equilibrio de las exigencias laborales y personales
- Conciencia y desarrollo personales (Hellriegel, Don, et. al., p. 6).

Se alude a este grupo de personas como organización, ya que cuenta con una estructura y se esfuerza por lograr metas que los individuos no podrían alcanzar solos.

Sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para lograr tales objetivos.

¿Qué es un gerente? Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. Entre los diversos tipos de gerentes se cuentan los gerentes de departamento, producto, cuenta, planta, división, distrito y fuerza de trabajo. Lo que tienen en común es la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten un objetivo y el acceso a los recursos que el grupo emplea para lograr su objetivo (Hellriegel, Don, et. al., p. 7).

Administración.-Si los gerentes son los responsables de asegurar que una organización logre sus objetivos, ¿qué significa el término *administración*? En palabras cotidianas, la gente a menudo se refiere a la administración como “el grupo de gerentes de una organización”. Con frecuencia se conoce al director general y otros ejecutivos de alto nivel como la “alta gerencia”. Puede aludirse a los administradores que dependen de ellos como gerencia media, entre otros.

El término se emplea también para referirse a las tareas que realizan los gerentes, las cuales incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control del trabajo de una organización.

Se emplea el término *administración* para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades.

Hay una gran diversidad de tipos de gerentes y muchas disimilitudes entre una labor administrativa y otra. Una de las diferencias radica en el ámbito de actividades. Éste es más o menos limitado en el caso de los gerentes funcionales; en cambio, es bastante amplio en relación con los gerentes o administradores generales.

Los *gerentes funcionales* supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción. El jefe de departamento de nómina, por decir algo, es un gerente funcional. Esta persona no determina sueldos de los empleados, como lo haría un gerente general, sino que comprueba que los cheques de la nómina se emitan a tiempo y por las cantidades correctas. Por lo general, los gerentes funcionales tienen mucha experiencia y conocimientos técnicos en los campos de operación que supervisan. Su buen resultado se debe en parte a los conocimientos pormenorizados con que cuentan respecto del trabajo que realizan los individuos que supervisan, los problemas que quizás enfrentan estas personas y los recursos que necesitan para desempeñarse con eficiencia (Hellriegel, Don, et. al., p. 8).

Los *gerentes generales*, son responsables de las operaciones de unidades más complejas –digamos una empresa o una división- y por lo común supervisan o a gerentes funcionales. Deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, mismas que pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal y diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

Ahora, que hemos descrito los dos tipos de gerentes, consideraremos lo que hacen (aunque hay que aclarar que los siguientes ejemplos no ofrecen de manera alguna un panorama completo). Veamos en forma sistemática qué hacen los gerentes: las funciones que desempeñan las tareas específicas que comprenden estas funciones (Hellriegel, Don, et. al., p. 8) lo cual, por otra parte, se constituye en:

Retos de la alta gerencia

Funciones administrativas generales.- El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, la cantidad de tiempo que dedica a cada uno depende del nivel de la labor.

Sea cual sea el nivel, la mayoría de los gerentes ejercen las cuatro funciones generales de manera más o menos simultánea -y no en un rígido orden preestablecido- para cumplir los objetivos de la organización. Queda entendido que no es solamente el Gerente General quien debe asumir la totalidad de estas funciones, sino cada uno de los gerentes los cuales a su vez, las deben aplicar en los diferentes departamentos a su cargo; es decir, que esta reunión de gerentes, es lo que se denomina alta gerencia, pero siempre y en nivel jerárquico es el Gerente General quien asume totalmente la responsabilidad.

Planeación. En general, supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercados más amplia y responsabilidad social); 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

Organización. Luego que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. En este esfuerzo resulta esencial una organización sólida.

Dirección. Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

Control. El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control (Hellriegel, Don, et., al., pp. 8-9).

Desempeño del Gerente para el buen funcionamiento de la empresa a su cargo.- Como puede observarse a lo largo de este ensayo, uno de los elementos sobre los que mayor énfasis se hace es el elemento humano. Si en una organización no se tiene en cuenta a las personas, sino que ésta son solo vistas como una pieza más del engranaje que la compone, por más conocimientos, experiencias -no siempre muy afortunadas-, estudios, etc., que un Gerente General

y con este la Alta Gerencia tengan, es difícil para una empresa obtener los resultados deseados y por consiguiente, el éxito.

Como bien lo asegura Villareal Robles, Carlos Tulio (2000, p. 1), la persona es la parte más importante que posee toda organización; es el activo más valioso con que cuenta toda empresa, es el motor que mueve todo el sistema direccional siempre buscando la unidad. Es por eso que han surgido tantas y tantas definiciones que han sido hechas por aquellos estudiosos quienes en el deseo de comprender a ese ser tan complejo, tratan de dar con el origen de su comportamiento.

Existen una serie de características a cerca de la persona, las cuales se enumeran a continuación:

- Cada ser humano es único e irrepetible. Jamás ha existido ni existirá alguien igual a mí. Esto hace que mi vida sea única e irrepetible.
- Aunque todos los humanos somos iguales en naturaleza y dignidad, poseemos una forma de ser única, tenemos cada uno un conjunto de características que nos hace que seamos diferentes a todos los hombres que han existido y que existirán. Todo hombre aunque es semejante a mí, es a la vez único y merece por ese valor, respeto absoluto.
- El hombre es un ser que por las facultades de su espíritu va hacia el bien. En cualquier elección buscamos un bien. Los bienes tienen un orden y siempre debemos buscar el bien mayor, aunque esto implique o traiga consigo un sacrificio.
- Podemos ver que los animales van tras bienes fáciles de alcanzar. Solo el hombre es capaz de sacrificarse y dejar un bien fácil o menor para conseguir uno mayor, aunque esto implique más trabajo, tiempo, esfuerzo, entre otros.
- El hombre tiene la capacidad de amar. Podemos decir que amar es el buscar el mayor bien posible para la persona amada.
- Otra capacidad del hombre es la libertad. Podemos decir que el hombre tendrá tanta libertad como capacidad de compromiso tenga.
- Toda elección trae consigo un sacrificio, una renuncia de todo aquello que no se eligió, después de escoger no nos queda más que lo elegido y esto trae consigo un compromiso.
- El ser humano se va haciendo cada día hasta llegar hasta su último fin, es por esto que todas y cada una de las acciones deben tener un sentido y conducirlo hacia el fin que este tiene (Villareal Robles, C. T. (2000, p. 2).

Los componentes del carácter.- Para ser mejores Gerentes y llegar a estar en el concepto de Alta Gerencia, el comportamiento humano en las organizaciones es determinante, como lo asegura Chiavenato, I. 1999:

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, entre otros, no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, entre otros. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta algunas características:

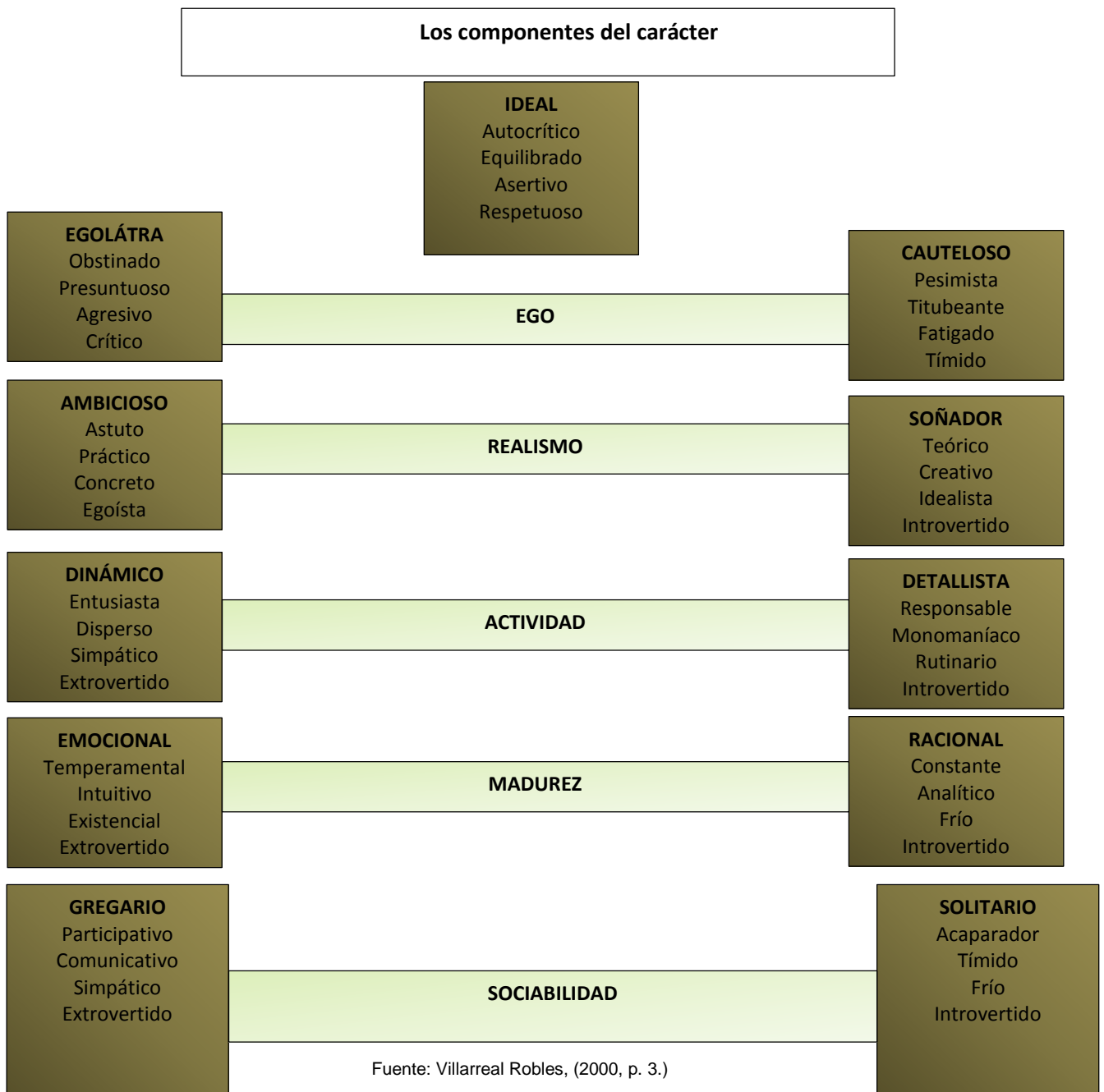
- ***El hombre es proactivo.*** El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ello, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el Gerente General.
- ***El hombre es social.*** Participar en las organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.
- ***El hombre tiene diversas necesidades.*** Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y, sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
- ***El hombre percibe y evalúa.*** La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos

aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

- ***El hombre piensa y elige.*** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- ***El hombre posee capacidad limitada de respuesta.*** El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas (Chiavenato, I., pp. 96-97).

El carácter es la faceta de la persona mediante la cual se expresa y la perciben los demás. Entre otras cosas, debe haber un equilibrio en las fuerzas que rigen el carácter, para que de este modo se logre la unidireccionalidad, la Alta Gerencia. A continuación se presentan esquematizadas dichas fuerzas:

Figura 2. Componentes del carácter



Podemos decir que cada persona tiene su propia personalidad, lo que la distingue de las demás. Para ello habría que comprender el término "Personalidad", que no es otra cosa más que una palabra referente al carácter o temperamento y la

función de una persona como ente individual, pero teniendo una variedad de significados (Villareal Robles, p. 4).

Naturalmente, esto no significa que un Gerente General antes de contratar a alguien para un cargo general, ejerza funciones de psicólogo, pero no sobra que entre sus conocimientos y habilidades tenga en cuenta este factor de la personalidad y los rasgos únicos de carácter de cada persona.

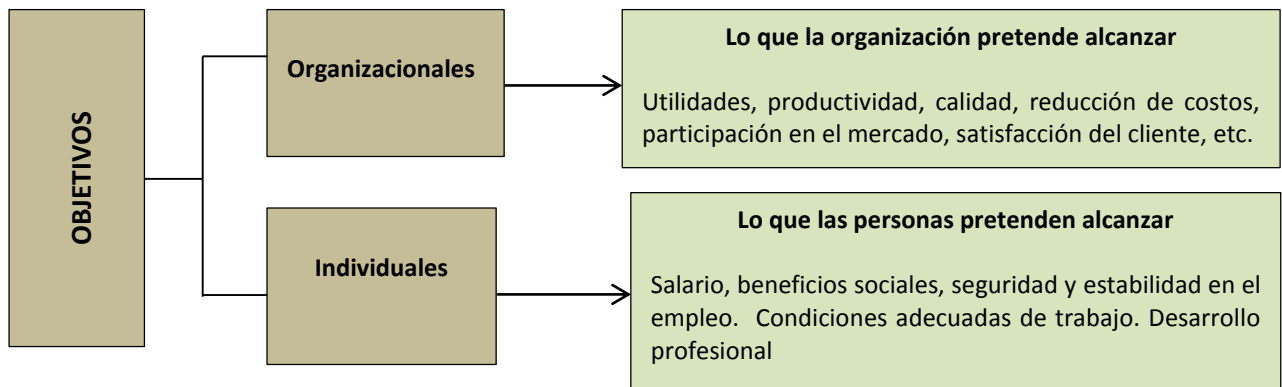
Hablar de personalidad implica también pensar en el desarrollo del ser humano, ya que toda persona por ende pretende superarse y llegar a ocupar un nivel más alto que el que tiene, viéndolo desde todos puntos de vista tales como: social, económico, afectivo, de reconocimiento y poder entre otros.

Todo ser humano trata de obtener aquella recompensa que es la cumbre de todas las demás, concretamente la felicidad; pero hay que ser muy cautelosos para evitar caer en la conclusión de una "felicidad superficial", ya que tener éxito (riqueza, prestigio, poder), no equivale a felicidad real.

Esta ligera apreciación sobre la personalidad y el carácter de las personas nos permite ver a éstas desde la óptica de las organizaciones.

Retomando a Chiavenato, I. (1999, p. 108), éste afirma que los individuos y las organizaciones tienen objetivos para alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc. Incluso después de reclutados y seleccionados los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.

Figura 3. Objetivos organizacionales y objetivos individuales



Fuente: Chiavenato, I., (1999. p. 109)

En esta situación, la relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo. El conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado es bastante antiguo. Según Argyris, Chris, 1968 y Barnard, Chester, 1971, citados por Chiavenato I., p. 110), los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien. Para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse.

Resumiendo, entre las necesidades organizacionales sobresale el elemento humano, recurso indispensable e invaluable (Chiavenato, I., 1999, p. 112).

Llegados a este punto, habría que preguntarse: ¿qué, entonces, se requiere para ejercer la alta gerencia en el desempeño de una cultura organizacional para el éxito en el buen funcionamiento de una empresa?

Además de lo visto hasta esta parte del trabajo, la respuesta es: Liderazgo:

Liderazgo.- Liderazgo significa desarrollar una visión, un destino, una razón por existir para la organización. El líder debe ejecutar el rol de “carismático” para transmitir esa visión dentro y fuera de la organización, también tiene que delegar atribuciones para lograrla y motivar a la gente para que tome acción. Al mismo tiempo, el líder tiene su rol de “arquitecto” que diseña la organización, e implementa sistemas de control y remuneración (Sin autor, Guatemala. En línea: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi_lide/5.pdf, p. 16).

Con los roles mencionados, en esta definición la diferencia entre un “líder” y un “gerente” no es tan grande. En la literatura sobre estos temas, liderazgo y gerencia, a menudo aparece dando a entender que un líder es un gerente con más experiencia. Sin embargo, el autor de este documento opina que “desde su punto de vista no es así, nadie puede ser líder sin ser gerente al mismo tiempo y nadie puede ser solo gerente sin mostrar liderazgo”. Punto de vista en el que se está totalmente de acuerdo; gerentes pueden ser muchos, pero escasos aquellos que demuestren ser gerentes con liderazgo para el desempeño eficiente y eficaz en una empresa.

Warren Bennis (citado por el autor anónimo), ha dicho: “*Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas*”. En la práctica, hay muchas personas que muestran liderazgo sin tener una posición formal de líder, y muchas personas lo manejan, es decir, hacen las cosas bien sin tener la posición de gerente (p. 16). Lo que viene a confirmar nuestro punto de vista anterior.

Mostrar liderazgo, una visión, una causa o manejar bien las cosas son actitudes y conductas interrelacionadas que todos mostramos en diferentes ocasiones.

“*Liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común*” (James Hunter). En este sentido, hay personas con capacidades de liderazgo en cualquier profesión.

Tenemos que desarrollar un concepto más amplio de lo que es el liderazgo para entender cuál debe ser el comportamiento y las habilidades de un líder”.

Aunque el liderazgo es fácil de explicar, no es fácil de ejercer. El liderazgo trata, en primer lugar, de comportamiento, y en segundo, habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y los respeta, no por sus habilidades. El liderazgo es distinto a la gerencia. La gerencia depende más de la planificación, y de las habilidades organizacionales y de comunicación.

El liderazgo depende de las habilidades gerenciales también, pero más de cualidades como integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positividad, genio, determinación, compasión y sensibilidad. Algunas personas nacen con mayor naturaleza de líder que otras. La mayoría de las personas no buscan ser líderes. Aquellos que quieren serlo, pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo.

El liderazgo se puede ejercer con estilos diferentes. Algunos líderes tienen un estilo que es el correcto para ciertas situaciones, pero el incorrecto para otras. Algunos líderes se pueden adaptar y usar diferentes estilos para situaciones dadas (Chapman, Alan, citado por Bennis, Warren).

Definir la dirección: Elaborar una misión

Ambos, el líder y el gerente, tienen como tarea principal levantar y dirigir la motivación de los miembros de una organización hacia ciertos objetivos, el bien común. En otras palabras: alinear las acciones individuales con los objetivos de la organización.

Para eso, la tarea del líder es a un nivel más abstracto que la del gerente. El líder tiene que pensar primero en la elaboración de una misión motivadora y visionaria. Hay cinco fases distintas para elaborar y desarrollar una misión motivadora:

- ***Interacción.*** En esta primera fase es importante construir un grupo grande que represente a todos los departamentos de la organización (Alta Gerencia). Este grupo tiene como tarea diseñar la organización de tres hasta cinco años desde hoy.
- ***Conciencia.*** En esta segunda fase la idea es compartir la misión con toda la gerencia, todo el personal, los proveedores, los clientes. Todo

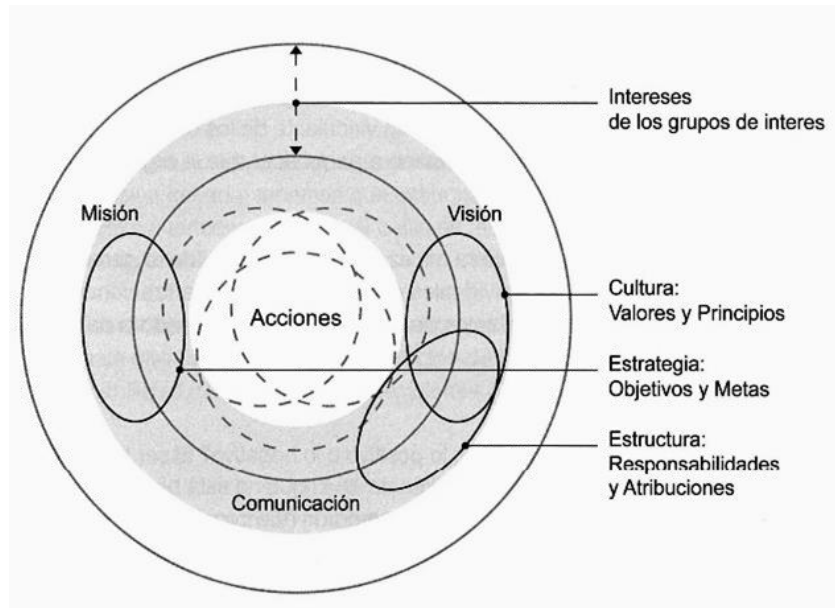
el mundo debería conocer cuál es la misión, la finalidad de la organización.

- **Comprensión.** En esta fase, se va a transferir la declaración de la misión en acciones concretas. Por ejemplo, se puede formar equipos que tienen como objetivo definir mejoramientos concretos en métodos y procesos organizacionales para cumplir la nueva misión. Un acompañamiento frecuente en la parte de la gerencia es necesario para apoyar en este proceso de cambio.
- **Compromiso.** La fase del compromiso tiene como objetivo que el personal muestre su acuerdo con la nueva misión y su disponibilidad de trabajar para cumplirla. Es necesario en esta fase definir unos objetivos y metas concretas, relacionadas con la nueva misión, para que todos trabajen hacia el cumplimiento de la misma.
- **Acción.** Para tener acciones alineadas en una organización, el entusiasmo y la motivación de la gerencia es clave. Si ellos no creen en el nuevo concepto, ¿cómo va a creer el resto del personal? Acciones concretas para hacer realidad la nueva misión deben ser animadas y recompensadas, en otras palabras: la conducta deseada debe ser recompensada.

Definir la dirección: El pensamiento holístico

Aparte de elaborar la misión, el líder tiene que tomar en cuenta otros aspectos claves de su organización: la estrategia (¿Por dónde vamos?), la cultura (¿cómo nos comportamos?), la estructura (¿Quién es responsable de qué?) y la comunicación interna y externa son los más importantes. Por lo tanto, los líderes organizacionales tienen que mostrar un pensamiento holístico, en otras palabras, tienen que apoyar al desarrollo de una organización que haya definido sus objetivos en estos ejes importantes:

Figura 4. Pensamiento holístico del líder gerencial



Fuente: Anónimo, (2011, p. 19). http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi_lide/5.pdf

Modelo holístico.- En la estrategia se traduce la misión y visión organizacional en objetivos concretos y metas claras de la organización, incluso a nivel personal de todos los empleados. La cultura organizacional define cómo los miembros de la organización quieren trabajar e interactuar para lograr sus objetivos. En los valores y principios de la organización se explica qué es importante para la organización y cómo se quiere expresar estos valores en el comportamiento.

En la descripción de la estructura organizacional se define cuáles son las responsabilidades de los diferentes miembros de la organización y cuáles son sus atribuciones y habilidades necesarias para cumplirlas.

La comunicación organizacional es lo que da vida a los otros elementos. La organización debe haber definido cómo se quiere organizar el intercambio de la información. Por ejemplo, se debe haber definido qué información tiene relevancia para quiénes, cuáles son las fuentes y destinatarios de los diferentes tipos de

información y cómo manejar el flujo de la misma (Anónimo, p. 19. http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi_lide/5.pdf).

A continuación, el autor de este interesante e importante artículo da una serie de indicaciones que creemos innecesario transcribir, por considerar que, por ejemplo, la comunicación es un aspecto que ya ha sido tratado en este ensayo; además, es uno de los retos para el desempeño de una cultura organizacional.

CONCLUSIONES

El presente ensayo ha plasmado los aspectos que a juicio del autor del considera que son los más relevantes para que el Gerente General como líder de la Alta Gerencia de una organización empresarial, asuma el reto para implementar una cultura organizacional.

Se observó que la mayor parte de lo expuesto por teóricos con amplia experiencia en cuanto a las funciones de un Gerente General y con éste la Alta Gerencia, además de apoyarse en diferentes investigaciones, hacen el mayor énfasis en lo que respecta al elemento humano, sus valores y principios que enriquecen continuamente y evolucionan en una cultura organizacional sostenible lo cual consideran es fundamental para implementar la Cultura Organizacional. La cultura organizacional se diseña, no se implementa, dado que es un sistema de vida donde interactúan diferentes actores donde sus acciones y desempeños afectan continuamente sus propias características.

Es por ello, que se ha analizado cuáles son los elementos que un directivo de alto nivel debe tener en cuenta en el personal, como es el carácter ya que cada ser humano es único, con sus propias necesidades y motivaciones.

Por lo tanto, los retos para la Alta Gerencia demandan de estos directivos, ejercer un liderazgo proactivo, ya que pueden haber gerentes sin liderazgo o, por el contrario, ser líderes sin ser gerentes. Es necesario entonces, que todos los directivos de una Alta Gerencia sean a la vez, gerentes y líderes de la organización

bajo su cargo para que así todo el engranaje empresarial bajo una cultura organizacional diseñada, puedan conducirla eficazmente.

Una cultura organizacional implica una serie de retos que un buen gerente general y junto con este los demás directivos que componen la Alta Gerencia, que se asume son los jefes de cada departamento de una empresa grande o mediana, deben poseer para alcanzar su misión y los objetivos que se han propuesto. Por lo tanto un modelo de gestión definido donde se formulen los principios y las prácticas corporativas de cooperación, será liderado por los proponentes y se convertirán en modelo y orgullo para la organización.

Es por ello que este ensayo presenta, con base en fuentes documentales debidamente seleccionadas, una aproximación sobre la importancia de implementar en una empresa la cultura organizacional, base sobre la cual descansa en su mayor parte un buen funcionamiento; pero para ello se requiere una condición básica: el liderazgo consciente que debe tener el Gerente General y demás directivos de direccionar la evolución y el desarrollo de la cultura organizacional, teniendo siempre presente el elemento humano.

RECOMENDACIONES

Tener en cuenta que el éxito de una empresa depende de la cultura organizacional que el Gerente General y junto con éste los demás integrantes de la alta gerencia, depende del grupo humano con los que se trabaja, cuyo concurso es primordial en una cultura organizacional.

Considerar que para lograr la cultura organizacional es necesario implementar sistemas de control, tener visión empresarial, aprovechar oportunidades, compromiso ético y sincero con la empresa a su cargo.

Identificar las seis competencias básicas que debe poseer un Gerente General, como son:

Competencia en la comunicación:

Competencia para la planeación y administración

Competencia en el trabajo en equipo

Competencia en la acción estratégica

Competencia para la globalización

Competencia en el manejo de personal

Demostrar con su administración, el suficiente liderazgo que como Gerente General y cabeza visible de la Alta Gerencia, le corresponde ejercer en todos los niveles de la organización y no solamente a nivel interno, sino que su responsabilidad se extiende al exterior; como la atención al cliente, las relaciones públicas, entre otros factores y hacer partícipes de sus cualidades a los demás directivos y personal que conforman la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS:

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Hellriegel, Don, Jackson, Susan E., Solucum, Jr., John W. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. ISBN 0-324-05558-7. 9ª. Edición. Bogotá: Thomson.

WEBGRAFÍA:

Argyris, Chris, 1968 y Barnard, Chester, 1971, citados por Chiavenato I.

Chapman, Alan (s.f.). "Consejos para el desarrollo del liderazgo". Traducido del BusinessBalls.com con permiso del autor. En línea: http://www.degerencia.com/articulo/consejos_para_el_desarrollo_del_liderazgo

Chapman, Alan, citado por Bennis, Warren en autor anónimo

Díaz, Javier (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? En línea: <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

- Dubrin, A. (2012). *Essentials of Management*. United States: Cengage Learning
- Fairholm (1994) *Leadership and the Culture of Trust*. United States: Praeger Publishers (citado en Olivares Farias)
- Fernández Losa, Nicolás, Bringmann de Souza, Eliane (s.f.). El impacto de la cultura organizacional en las empresas familiares. Universidad de La Rioja. España. [en línea]. dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234313.pdf
- Flamholtz y Randle, 2011, Flamholtz, E. & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. United States: Stanford University Press (Citado en Olivares Farias).
- Hill y Jones (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Eighth Edition. Boston, United States: Houghton Mifflin Company (Citados en Olivares Farias).
- Hosftede (1980), citado por Uddin, Luva y Hossian (2012, en Olivares Farias).
- Inceoglu , I. (2002) *Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness, An Empirical Study on Their Relationship*. Germany: Herbert Utz Verlag GmbH ((Citado en Olivares Farias).
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach*. United States: John Wiley & Sons Inc. *Organizational Psychology A Sci*, En: Olivares F.
- Markovic,, M. 2012). *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role*. United States: Information Age Publishing Inc. (Citado en Olivares Farias).
- Msoroka (2011) Msoroka, M. (2011). *Organizational Culture*. Germany: Grin Verlag. (En en Olivares Farias),
- Nelson y Quick (2007) *Understanding Organizational Behavior*. United States: South-Western College Pub. (Citado en Olivares Farias).
- Olivares Farías, Roberto. (2013). *La Cultura Organizacional. Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*. En: *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3)72-91. Octubre. ISSN 1870-557X. Disponible en [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. United Kingdom: Physica-Verlag a Springer Publisher Company. Citado por Olivares Farías

Pheysey . D.C. (1993). Organizational Cultures: Types and Transformations. United States: Routledge. (Citado en Olivares Farias).

Plunkett, W., Allen, G. & Attner, R. (2013). Management Meeting and Exceeding Customer Expectations. 10th edition. Ohio, United States: Cengage (Citados en Olivares Farias).

Schein (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th edition.

Sin autor. Liderazgo y gerencia. [en línea]: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi_lide/5.pdf

Villarreal Robles, Carlos Tulio (2000). Alta Gerencia (Trabajo de Grado). México: Universidad Autónoma de Nuevo León. En línea. <http://eprints.uanl.mx/1233/1/1020130083.PDF>

Williams, C. (2008), Management. Ohio, United States: Cengage Learning (Citado en Olivares Farias).