

**ENSAYO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ALTA
GERENCIA**

**ESTRATEGIAS SÓLIDAS PARA ESTRUCTURAR PYMES Y
ORGANIZACIONES NACIONALES DESDE LA ALTA GERENCIA.**



AUTOR:

JHAIR ALBERTO MENDOZA ROCHA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

SEMINARIO DE GRADO

BOGOTA – COLOMBIA

MAYO DE 2015

1. Tabla de contenido.

2. Ficha técnica – Estado del arte.....	3
3. Resumen - Abstract.....	4
3.2. Palabras Claves – keywords.....	5
4. Introducción o planteamiento.....	5
5. Marco de referencia y lineamientos conceptuales.....	7
6. ¿En Colombia cómo diseñar estrategias sólidas para manejar su empresa o su negocio?.....	15
6.1. Como diagnosticar estratégicamente y generar una visión de negocio....	16
6.2. Análisis de caso modelo de liderazgo GM.....	18
6.3. Como construir una Marca de Liderazgo.....	20
6.4. Conectar la ética con los principios valores y estrategias corporativas. ¿qué es la ética en la economía moderna?.....	22
6.5. Evolución histórica de la ética de la economía y su conexión con su negocio.....	24
7. Fabula personal - fabula liderazgo – comunicando ideas.....	26
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	31

2. FICHA TÉCNICA – ESTADO DEL ARTE.

- **Opción de Grado:** Trabajo de Revisión (Ensayo).
- **Tipo de Ensayo:** Crítico / Formal, causas de fracaso en gerentes y organizaciones.
- **Grupo de Investigación:** Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones – GECCO Reconocido con código COL0028767 D.
- **Línea de Investigación:** Estrategia, innovación y competitividad
- **Grupo de Interés:** Gerentes y/o directivos de empresas Nacionales, del sector privado y público.

IDEA FUERZA: “PREGUNTA HIPOTÉTICA”.

Las destrezas, actitudes, cualidades valores y competencias de los gerentes y empresarios Colombianos, no son suficientes para asegurar el éxito empresarial en sus Organizaciones.

¿En Colombia cómo diseñar estrategias sólidas para manejar su empresa o su negocio?

TÍTULO DE ENSAYO:

Estrategias sólidas para estructurar Pymes y organizaciones nacionales desde la alta gerencia.

3. RESUMEN

Los ejecutivos modernos construyen sus futuros basados en supuestos, la mayoría de gerentes Colombianos levantan sus procesos bajo conceptos empíricos asentados en sus actitudes, cualidades valores y competencias lo cual en su gran mayoría de empresas fracasan debido a estos pilares y como única estrategia de gestión.

Según el diario la república en su publicación del 13 de noviembre del 2012, cada hora se registra más de 34 empresas ante cámaras de comercio, en nueve meses se constituyen más de 171.000 empresas, y en promedio el 80% de estas pymes fracasan durante sus primeros cinco años. (Castillo, 2012)

Es aquí donde surgen los desarrollos de competencias necesarios para dirigir empresas altamente exitosas. El presente escrito busca analizar qué elementos se necesitan para minimizar tantos fracasos empresariales en el país por medio de la ejecución de acciones basadas en valores y principios morales empresariales.

3.1. ABSTRACT.

The modern executives build their futures based on suppositions, most of Colombian managers lift their processes I lower empiric concepts seated in their attitudes, qualities values and competitions that which you/they fail due to these pillars in their great majority of companies and as only administration strategy.

According to the newspaper the republic, publication November 13/2012, every hour they register more than 34 companies before Chamber of Commerce, in nine months they are constituted than 171.000 companies, and on the average 80% of these pymes fails during its first five years. (Castle, 2012)

The necessary developments of competitions arise to direct highly successful companies. The written present looks for to analyze what elements they are needed to minimize so many managerial failures in the country by means of the execution of actions based on values and managerial moral principles.

3.2. Palabras Claves – keywords.

Diseño de estrategias corporativas – gestión de organizaciones – Autoadministración – Liderazgo – Empresa – Negocio - Ideas.

4. INTRODUCCIÓN O PLANTEAMIENTO:

Los objetivos del presente escrito son brindar elementos y herramientas claves para obtener una gestión más desarrollada y menos empírica en los actuales ejecutivos y gerentes organizacionales. Los objetivos blandos se basan en brindar una visión macro de los elementos que se deben tener en cuenta al momento de emprender un negocio, o dirigir organizaciones o unidades de negocio con el fin único de minimizar las opciones de fracasos empresariales.

Siempre hemos visualizado nuestra independencia financiera, el mismo sistema económico y social nos brinda herramientas básicas para llegar a crearlo, y al momento de lograrlo cuando tenemos nuestra empresa o al estar liderando alguna, nos damos cuenta que no es suficiente con lo que sabemos o creemos, nuestros sueños de niñez y juventud, se ven opacados por variables exógenas o circunstancias de las cuales no sabemos cómo salir.

Se presentan varios inconvenientes y vicios legales al constituir nuevas empresas, basadas en la falta de oportunidades gubernamentales y de estructuras desarrolladas para incentivar y hacer permanecer la empresa Colombiana.

Siempre que tenemos esa sed de poder proyectamos y estructuramos nuestra formación para lograrlo, y al momento de lograrlo nos damos cuenta que

siempre falta más o salen a la luz las falencias estatales al momento de iniciar un negocio.

Esa figura de respeto, admiración y ejemplo nos da a entender que nunca estamos satisfechos con lo que queremos o con lo que hemos construido. Gozar de ese estatus lleno de placer, diversión y control se ve transformado en problemas, soluciones inmediatas y los famosos chicharrones, aquellos de los cuales siempre quisimos huir, resulta que los peores chicharrones se presentan al estar en la cima, ese sueño se nos convierte en pesadillas si no sabemos proyectar y visualizar todos los escenarios presentados en cada paso que damos.

El presente ensayo tiene como fin dar respuesta al título que nos avoco la presente lectura; **¿Cómo diseñar estrategias sólidas para manejar su empresa o su negocio?**, existe una barita mágica que nos de ese conocimiento, podemos debatir el planteamiento hipotético de que **¿Las destrezas, actitudes, cualidades valores y competencias de los gerentes y empresarios Colombianos, no son suficientes para asegurar el éxito empresarial en sus Organizaciones?** El logro final es generar en ustedes la suficiente visión empresarial que otorgue herramientas eficaces para gestionar sus negocios, liderar sus vidas e impactar positivamente su forma de ver la responsabilidad.

El presente escrito es un ensayo crítico formal, que busca aportar elementos básicos y fundamentales para su vida y su gestión empresarial, la construcción de nuevos modelos de pensamiento, y ruptura de paradigmas negativos que interfieren en la normal toma de decisiones basados en autores y literatura con alta carga de contenido.

A través de los tiempos el debate nos ha llevado a construir nuevo conocimiento, clasificar la información y desarrollar nuevos modelos mentales en la gestión administrativa, es una de las claves para reforzar conocimiento o debatir posturas, este debate es uno de los objetivos del presente escrito, incrementar valor en él, y crear futuros escenarios.

Ahora bien, considera usted que sus destrezas, actitudes, cualidades valores y competencias le aseguran el éxito al emprender su empresa, liderar organizaciones o equipos altamente efectivos. Lo invito adentrarse en esta magia llamada administración de la alta gerencia y a diseñar estrategias que le brindan la paz y tranquilidad para liderar eficientemente mecanismos altamente eficaces.

5. MARCO DE REFERENCIA Y LINEAMIENTOS CONCEPTUALES:

Dentro de los antecedentes teóricos del presente ensayo, es oportuno citar algunos autores que nos brindan una visión enfocada hacia donde queremos llegar y brindarnos las herramientas suficientes enmarcadas en el desarrollo de las competencias básicas de cada gerente para liderar su equipo de trabajo o su negocio; es un sinfín de oportunidades o de negocios presentados en nuestras vidas, pero por la falta de visión o de un desarrollo profesional ético que nos vemos invadidos por el desespero o por el fracaso empresarial.

Antonio Bastidas Unigarro y Sonia Bolaños Escobar (Escobar, 2009) toman como requerimientos fundamentales, los conocimientos, la experiencia, las habilidades y las actitudes como las competencias básicas e indispensables para dirigir una empresa, Bastidas y bolaños resaltan el enfoque de gerencia social como pilar fundamental de la construcción cultural y desarrollo del mismo.

La Universidad Veracruzana (Veracruzana, Universidad de Veracruz Mexico, 2012) describe diez rasgos básicos de un gerente enmarcados en actitud optimista, confiabilidad, habilidades de resolución de problemas, integridad y confiabilidad, excelentes habilidades de servicio a clientes, motivación personal, trabajar en equipo, conocimiento de la industria, habilidades para mantener la calma, y por último habilidades de liderazgo.

Deisy del Carmen Pérez Hasbun define el gerente Pyme, *“como guía de la organización, debe considerar los nuevos paradigmas empresariales y el entorno circundante, convirtiéndose en el principal factor creador del crecimiento cualitativo e integral, como ser económico y cultural, con capacidad para construir una convivencia social en el bienestar económico de las familias”*. (Hasbun, 2010)

“En este sentido, el futuro gerente debe dirigir a las empresas de hoy y del futuro, como estratega formado en principios que engloben la libertad, liderazgo y responsabilidad social, con amplia cultura empresarial y preparado para aplicar los conocimientos y habilidades gerenciales en la solución creativa e innovadora de los problemas de comunicación, motivación y actuación personal de quienes conforman las empresas productivas y de servicios del sector público y privado, en un mundo sistematizado, cambiante y altamente competido”. (Hasbun, 2010)

Las posiciones analizadas en los anteriores cuatro escritos describen perfiles gerenciales relacionados componentes sociales y roles definidos por características precisas y enfocadas en los mismos fines, las anteriores descripciones de gerentes son encaminadas a gerentes PYMES y gerentes de cualquier tipo de organización, los perfiles están orientados a habilidades técnicas, conceptuales y humanas para orientar y dirigir sus propias empresas u organizaciones administradas.

Los objetivos generales de la gerencia son alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos de sus organizaciones, lograr la eficacia cuando sus empresas logren los resultados esperados, y eficiencia cuando se obtienen las metas con el mínimo de recursos, los objetivos generales de los gerentes son lograr que la empresa tenga perspectivas amplias en los medios que se desenvuelve además de asegurar la producción y crecimiento de las mismas alineando todos sus procesos en las estrategias y metas propuestas por medio de su acción principios y valores corporativos.

Que se necesita para lograr el perfil deseado y asertivo del buen gerente. Las empresas enfocan sus contrataciones o los emprendedores basan sus cualidades gerenciales de acuerdo a especificaciones propias del mercado, se basan en el histórico o en el presunto perfil competente gerencial, ¿Qué características están presentes actualmente en los gerentes?.

El centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales CICAG arroja los siguientes resultados de acuerdo a su investigación del perfil gerencial.

Los mismos resultados son basados en la investigación de perfil de cargo realizada a gerentes de PYMES y organizaciones de varios tipos. Con base en la siguiente investigación se apreciara de manera cuantitativa y cualitativa los perfiles actuales del objeto de estudio, el siguiente análisis de cualidades nos mostraran la realidad actual con cifras números y resultados concluyentes.

“Los resultados del indicador sentido de independencia del gerente Pyme revelan un 42% de desacuerdo en aceptar consejo o asesoramiento de otras personas, el 62% estuvo muy de acuerdo con que el gerente posee gran iniciativa, 38% disposición de éste para asumir riesgos, y un 32% en desacuerdo con que el gerente busca explorar oportunidades donde otros no ven nada”. (Hasbun, 2010)

Los anteriores resultados reflejan una falta de liderazgo y falencias de empoderamiento por parte de los gerentes y líderes organizacionales, se evidencian falencias en la implementación de nuevos negocios y cifras bajas al tener participación de diferentes actores corporativos.

“En cuanto al nivel de preparación directiva, se encontró que el 34% tiene estudios técnicos, 26% posee estudios a nivel universitario, 22% sólo posee bachillerato, 10% estudios de cuarto nivel y sólo el 6% de quinto nivel, manifestando a su vez, el 70% tener más de cinco años de graduado y 16% entre tres y cinco años.” (Hasbun, 2010)

Se encuentra una falta de preparación formal y actualización de conocimiento e información lo cual representa desactualización y desconocimiento de procesos en empresas similares y/o competidores; el comportamiento de las organizaciones está en continuo cambio y evolución por lo cual la empresa que no está a la vanguardia ni en continua evolución está destinada a desaparecer.

“Con respecto al tiempo de experiencia como gerente, el 56% posee más de cinco años, 33% entre cero y tres años y el 20% entre tres y cinco años. Igualmente, los que han ejercido el cargo como gerente en otra empresa suscriben que tuvieron una duración de más de cinco años (24%), y un 12% un lapso entre cero a tres años, enfocando su área de formación 26% a la contable, 22% hacia ingeniería y administrativa y el 18% para ventas”. (Hasbun, 2010)

Los resultados de este indicador reflejan una importante permanencia en cargos directivos lo cual afecta positivamente la evolución y crecimiento empresarial, los roles gerenciales están más enfocados a la parte contable

corporativa lo cual es bueno dependiendo del tipo de empresa y los productos o servicios ofrecidos por la misma.

“Cabe destacar además, que el 35% de los encuestados realizó su último curso en el área administrativa entre cero a tres meses, y 20% hace cinco años. Al analizar la formación administrativa el 46% está en la adquisición de destrezas básicas especializadas, un 34% tecnología, 54% conocimiento de gestión y comunicación, el 66% habilidades directivas y liderazgo y 52% en nuevos valores y manera de trabajar. A su vez, el 32% está muy de acuerdo en el hecho de preparar otro empleado para asumir un puesto directivo en el momento oportuno.” (Hasbun, 2010)

El indicador confirma lo analizado en el sexto punto de análisis.

“El estudio de las funciones gerenciales revela en el proceso de planificación para el 52% clara definición de la visión y misión en la Pyme, para el 58% los objetivos y el camino para lograr dichos objetivos, para el 54% las normas o reglas, mostrando así en el proceso de organización que más del 50% de los gerentes están de acuerdo en los procesos de trabajo, las políticas, la función y responsabilidad, la operatividad, así como la existencia de un solo jefe, como elementos importantes para el desarrollo organizacional de la Pyme”. (Hasbun, 2010)

La identificación de claras políticas y planeación como entes y pilares de la gestión corporativa, para efectos del presente escrito y con el fin de lograr resolver la hipótesis y preguntas iniciales es un bajo resultado que tan solo el 50% de la muestra tenga claras las estrategias corporativas y metas comunes; los demás porcentajes reflejan una falencia en el conocimiento de core business con lo cual las metas no son del todo claras en las organizaciones.

“Esto revela a su vez que el 66% de las decisiones se toman en los niveles más altos, 38% en los niveles inferiores sin supervisión, considerando por su parte el 44% que los encargados de la toma de decisiones están en conocimiento de los problemas concernientes a los niveles inferiores”. (Hasbun, 2010)

La distribución de las decisiones están bien reflejadas en las organizaciones ya que se evidencia una trazabilidad lineal en todos los escenarios corporativos.

“El 48% indica que los informes suministrados por administración y contabilidad son guía para la solución de problemas, mientras que para el 46% son utilizados en soluciones coordinadas de los problemas, un 54% refleja su utilización para efectos legales y un 34% para establecer estímulos y recompensas, destacando un 26% cree en la necesidad de un sistema complementario de comunicación, aunque el 62% considera que existe una relación amistosa entre directivo y empleados”. (Hasbun, 2010)

Los informes ejecutivos de los actuales gerentes están enfocados a la parte correctiva de la operación falta desarrollar informes preventivos que minimicen los reprocesos y construyan valor y conocimiento en la organización por medio de una planeación estratégica bien definida.

“El 40% de los directivos conocen los problemas de los empleados y un 38% reconoce el conocimiento mutuo entre empleado y directivo. Al analizar el liderazgo, el 52% de los gerentes señalan que éste es enérgico, autoritario, pero justo, un 32% ve al líder como satisfactor de sus propios beneficios, para el 46% el líder escucha, atiende ideas y opiniones personales de subordinados, a su vez, el 54% es un líder preocupado por su personal, porque lo orienta y estimula, y un 52% siente confianza en su personal.” (Hasbun, 2010)

En la alta gerencia existen falencias en el conocimiento de sus equipos de trabajos, se reflejan falta de desarrollo en el liderazgo de los gerentes factor clave y crucial para la dirección, al reflejar las metas y los triunfos como logros comunes y no personales. Se necesita desarrollar de manera inmediata el liderazgo en la alta gerencia factor crucial y fundamental en el liderazgo organizacional por procesos.

“En cuanto a la motivación para el 48% de los encuestados la motivación corresponde a la expectativa y necesidad, un 58% indica que es motivado por el directivo de la empresa, para el 38% el directivo manifiesta espíritu de hostilidad y enfrentamiento, 28% posee un espíritu de inferencia ante todo lo que ocurre, para el 60% es favorable y motivador en su trabajo, un 36% refiere amenazas sobre el personal, el 38% considera la inducción al miedo, el 44% recurre a recompensas económicas y el 34% considera la utilización de recompensas simbólicas (psicológicas).” (Hasbun, 2010)

Se evidencia nuevamente la falta de liderazgo por parte de la gerencia al no desarrollar mecanismos de dirección motivacionales y constructivos utilizados mecanismos destructivos y contraproducentes a largo plazo para cualquier organización.

“Los resultados presentados coinciden con lo manifestado por Pérez y otros (2001), al referir que el comportamiento del gerente se refleja en los sistemas de administración y práctica de la empresa, tomando en cuenta elementos como la comunicación, porque mediante ella el individuo manifiesta la sensación y la percepción de la acción en un intercambio de señales, filtrando esas señales mediante sus propios objetivos, expectativas, actitudes y experiencia”. (Hasbun, 2010)

“El liderazgo por la existencia de cualidades cognitivas, interpersonales, de presentación y objetivos de motivación que se mantienen en los diferentes líderes, las cuales son importantes para la Pyme conocer, desarrollar y a su vez, equilibrar”. (Hasbun, 2010)

“Los resultados obtenidos son coincidentes con Gispert (2000) al manifestar ciertas características en el estilo gerencial relacionadas con los rasgos de personalidad del gerente, elementos combinados con la educación, experiencia, habilidades naturales y actitud, que permiten desarrollar lo conocido como competencias gerenciales, así como la existencia de ciertas competencias directivas influyentes en la ejecución del rol gerencial”. (Hasbun, 2010)

“De este modo, se puede deducir que la dirección de la empresa depende del manejo crucial del negocio, y éste a su vez de las competencias personales del directivo, porque existen características las cuales influyen en su personalidad. Por ello, el perfil gerencial de la Pyme debe aprovechar las fortalezas de este recurso, de manera de convertirlo en un gerente adecuado para la situación presente y futura de la empresa, acorde con la realidad económica, social y política que el país requiere”. (Hasbun, 2010)

La anterior investigación es concluyente y claramente discriminatoria, la actual gerencia tiene varias falencias si bien tan solo se estudió una muestra suramericana, la actual dirección de las empresas tiene varias falencias.

En Latinoamérica y específicamente en Colombia los gerentes no son las personas más idóneas para manejar las industrias y corporaciones. Las Pymes actualmente cubren el 90% de la industria latinoamericana, en Colombia aportan el 25% del producto interno bruto (PIB) y representan el 96% de las

empresas en Colombia es por esto que un principal objeto de estudio y de perfilación está apuntando a estos gerentes sin dejar de lado a las demás organizaciones.

Los datos analizados anteriormente confirman y reflejan la problemática expuesta en el planteamiento de la hipótesis y en la pregunta inicial del presente ensayo.

Ahora bien, **Las destrezas, actitudes, cualidades valores y competencias de los gerentes y empresarios Colombianos, no son suficientes para asegurar el éxito empresarial en sus Organizaciones.**

6. ¿EN COLOMBIA CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS SÓLIDAS PARA MANEJAR SU EMPRESA O SU NEGOCIO?

Arturo Lahera Sánchez (Sánchez, 2004) plantea la cultura organizacional como pilar fundamental del diseño de estrategias gerenciales para obtener resultados únicos y eficaces, Lahera cita que *“la calidad total es un compromiso de todos y también un derecho a ejercer las funciones propias de su cargo, dedicando energía a la superación personal en lugar de dedicar tiempo a la triste y des motivante tarea de repetir las cosas mal hechas”*. (Sánchez, 2004), diseñar estrategias para lograr esta calidad total y cultura organizacional en los líderes y gerentes es reflejar valores corporativos enfocadas en la autorregulación, las cuales se traducen en comportamientos organizaciones con miras al crecimiento personal y empresarial.

El diseño de estrategias de potenciación participativa (*empowerment*), y el desarrollo cultural de auto responsabilización son elementos fundamentales del desarrollo de aseguramiento empresarial. El éxito en las organizaciones es

tomado desde el reflejo de los líderes y de los gerentes, las cabezas visibles al acatar las estrategias corporativas para el aseguramiento del éxito empresarial.

María A. Alizo, Angela Graterol, René Hernández (María A. Alizo, 2007) aseguran que la innovación en el diseño de estrategias es un factor crítico por miedo al fracaso y entorpece la necesidad de innovar por parte de los líderes y gerentes actuales, radican su teoría en que el fracaso es parte intrínseca de la innovación.

Sergio Andrés Pulgarín Molina, Hugo Alberto Rivera Rodríguez (Sergio Andrés Pulgarín Molina, 2012) describen las destrezas, actitudes, cualidades valores y competencias de los gerentes y empresarios Colombianos enmarcados en experiencia operacional, liderazgo de producto, relaciones íntimas con consumidores, diseño de planeación y factores y modelos internos y externos operacionales, citan textualmente; *“Una compañía que posea excelencia operacional es aquella capaz de combinar precio calidad y facilidad para la compra de sus productos como ninguna otra compañía del mercado, a pesar de no presentar una posición innovadora en cuanto sus productos y servicios o modelo de negocio poseen una capacidad para funcionar de manera adecuada garantizando a sus clientes no sólo precios bajos sino también valores de servicio rápido y a la medida.”* (Sergio Andrés Pulgarín Molina, 2012)

6.1 Como diagnosticar estratégicamente y generar una visión de negocio.

Según Tivisay Galvan Lafonth Docente catedrático Universidad de Córdoba.; *“el diagnóstico de un plan de marketing, es un estudio que tiene como función principal captar y recopilar la mayor información posible de la organización para definir los escenarios o situaciones futuras que puedan presentarse.”*

Según Galvan Lafonth el diagnóstico *“explora opciones y establecer simulaciones, determinar el contexto en el cual está estructurado el plan de marketing, descubrir qué tan viables son los objetivos estratégicos trazados y conocer la posibilidad de que dichos objetivos se puedan lograr”*. (net)

El autor toma el diagnóstico y lo divide en cuatro secciones:

“a. Los escenarios./ b. La competencia./c. La empresa./d. El análisis de mercado”.

El autor expone las teorías militares de Moltke y Von Clausewitz *“exponiendo las tácticas y fundamentando en prácticas tales como Atacar al enemigo cuando esté más débil, aumentar las fortalezas propias, tener siempre definido el objetivo a largo plazo”*.

El Diagnóstico y análisis es la primera parte de un plan de Marketing estratégico, donde se evalúa la situación, se proponen escenarios futuros y posibles situaciones, con base en los objetivos propuestos inicialmente, y del diagnóstico analizado; del análisis externo se deducen las oportunidades y las amenazas y del análisis interno se deducen las fortalezas y las debilidades para aclarar un escenario más observable, claro y objetivo de la situación.

Con base en el análisis y la observación del diagnóstico, se procede a tomar las estrategias a utilizar, las cuales son los caminos de acción para llegar a los objetivos planteados inicialmente, tomar ventajas en el mercado, y generar mayor rentabilidad de los recursos utilizados para llegar a alcanzar estos objetivos; estas estrategias deben ser analizadas con base en las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas analizadas en el diagnóstico y en las acciones y situaciones observadas tomando el que, el cómo, el

cuándo, el quien y las metas con las cuales se basan los planteamientos de las estrategias a utilizar.

Las anteriores acciones son basadas y fundamentadas en un fin común, claro y medible, las metas u objetivos a donde queremos llegar con las acciones de nuestro grupo; para Para Jack Fleitman, *“la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”* Es el rumbo y los objetivos a alcanzar por medio de un bien diagnóstico, unas estrategias acordes con la necesidad situacional y una clara y medible visión a largo plazo de lo que queremos hacer con nuestra industria y organización. (superior)

6.2 Análisis de caso modelo de liderazgo general motors.

A través de la historia GM estructura bases sólidas encaminadas a la permanencia y satisfacción de sus empleados, al inicio de la organización GM integra su equipo de talento humano como un cliente estratégico en la consecución de sus propios fines, desde su inicio en 1878, sus valores corporativos están encaminadas a la transparencia y eficacia en sus procesos con lo cual la marca se a mantenido en el mercado como una empresa líder en la industria.

A través de sus procesos evolutivos, General Motors ha implementado diversos modelos de liderazgo, basados en la formación de futuros presidentes ejecutivos enmarcado en el conocimiento de la empresa y en el respeto por sus valores políticas y estratégicas corporativas, la innovación y el conocimiento continuo es clave en el proceso, razón por la cual la marca invierte en procesos como la universidad corporativa en Crotonville y sus sistemas de gestión como lo es la sesión “C” la cual mide los resultados de los sistemas corporativos;

estas herramientas buscan encontrar empleados de alto potencial, descubrir esos jóvenes talentos, realizar planes de carrera al interior de la empresa y a su vez incrementar la eficacia en sus unidades de negocio convirtiendo a la General Motors en una máquina de talento humano.

El modelo de liderazgo de General Motors radica en la formación y en la retención del talento humano a través de formación continua, planes de ascenso, distribución de capital humano, sistema de niveles de puestos (NP), empoderamiento y subdivisión de unidades de negocio como empresas pequeñas que buscan emplear al máximo sus resultados y llegar al ser las mejores de su área, razón por la cual, la General Motors invierte en su capital humano y en la maximización de sus resultados a nivel mundial y en la exigencia continua de sus trabajadores.

Dentro de su modelo de liderazgo, la General Motors implementa herramientas propias de ascenso, encaminadas a dirigir los sistemas de niveles de puesto (NP), cursos de desarrollo gerencial, de ejecutivos, y de directivos para promoción estructurada, la compañía en su búsqueda de nuevos talentos y de desarrollo continuo ejecuta programas de reclutamiento, programas de desarrollo de liderazgo, vías internas de desarrollo profesional determinados por licenciaturas y maestrías. Programas de gestión financiera, programa Edison de desarrollo de ingeniería, programa de liderazgo en gestión de operaciones, programas de liderazgo en gestión de la información, programa de liderazgo en recursos humanos y el programa de desarrollo de liderazgo en comunicaciones, diseñadas en regiones como América, Europa, Asia entre otros.

A continuación, se visualiza un modelo de bloques básico de las unidades de liderazgo más importantes de General Motors



6.3. Como construir una Marca de Liderazgo:

Idea en Breve idea en práctica.

Para iniciar el liderazgo de marca se necesita que la empresa sea reconocida por la vinculación de sus cualidades o características específicas de gestión y de actividades. Tener liderazgo de la marca y ofrecer a los inversores un valor único y fijar la ventaja competitiva.

Para el liderazgo se necesitan tener cinco Fundamentos: Estrategia, Ejercicio, Gestión del Talento, El desarrollo del talento, Dominio Personal.

Conectar las habilidades con la reputación de la empresa, Evaluar constantemente los líderes por medios externos, Aprender de las enseñanzas de los clientes satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

La marca de liderazgo es una reputación que se desarrolla con gerentes excepcionales con un conjunto de distintos talentos que están orientados de forma única para cumplir con las expectativas de clientes e inversionistas una empresa con marca de liderazgo inspira fe en los empleados. La construcción de una marca fuerte de liderazgo, requiere que las empresas sigan cinco principios, tiene que hacer los fundamentos de liderazgo como definición de la estrategia y de la preparación de talentos. Segundo que los gerentes, intercambien experiencias y analizar los medios externos de la empresa, en tercer lugar, evaluar si los gerentes están acorde con la expectativa de la compañía, en cuarto lugar, se debe invertir en base amplia en el desarrollo de liderazgo que ayuda a los líderes a satisfacer las expectativas de sus procesos y por último se debe realizar un seguimiento de éxito en la construcción del liderazgo de la marca a largo plazo.

La marca de liderazgo se construye fuera de la empresa, supliendo las necesidades de los clientes y las expectativas de los inversores, para desarrollar sello del liderazgo se requiere, el código de liderazgo, que se compone de lo siguiente, los líderes deben dominar la estrategia para medir el impacto en el futuro, medir las estrategias y poder realizar el cambio, debe motivar el talento del momento y saber cómo desarrollar el talento para el futuro, el dominio personal y la capacidad de aprender actuar con integridad, inteligencia social y emocional tomar decisiones y generar confianza.

I) Conecte sus habilidades de los ejecutivos a la reputación que está tratando de establecer.

II) Esta organización es conocida por... Los líderes de esta organización son conocidos por...

III) Evaluar los líderes en contra de la declaración de marca de liderazgo...

IV) Deje que los clientes y los inversores hacen lo... Enseñanza por...

V) Realizar el seguimiento del éxito a largo plazo de su liderazgo marca nuevos esfuerzos.

6.4. Conectar la ética con los principios valores y estrategias corporativas.

¿Qué es la ética en la economía moderna?

Para Cortina Adela (1995) (CORTINA, 1995) *Se ha dicho que la moral a muerto. Hay quien piensa que la que ha muerto ha sido la moral kantiana así que lo que importa es el móvil de la acción y no sus resultados, la buena voluntad y no las consecuencias buenas. No sería la ética dolorosa de los héroes, dispuestos a sacrificarse, la que necesitamos hoy.*

Es la ética de huelga. Porque la buena voluntad individual resulta impotente para defender los derechos de todos los hombres frente a las diarias violaciones. Además, el proceso de modernización ha supuesto la diferenciación funcional de distintos ámbitos sociales, que cuenta cada uno con una lógica propia y una autonomía relativa. Ante ellos el individuo se siente una vez más imponente. Por esto precisaría una ética «indolora» que coordinase las acciones individuales de una forma tan inteligente que el resultado final fuese el mayor bien posible para todos, independientemente de la buena o mala voluntad del individuo. «Lo que importa, en último término, no es la buena voluntad, sino que lo bueno acontezca» (Apel, 1985) partiendo de la anterior

posición de Cortina y Apel, podemos desglosar los fundamentos a los cuales apuntamos para poder integrar la ética con la economía moderna; existen muchos autores que aseguran que estos dos conceptos no pueden ir de la mano debido a las actuales prácticas empresariales. (German, 1998)

La ética y economía moderna actualmente a traviesan por un conflicto de intereses, por una parte es hacer más rentables las empresas y por otra ejecutar políticas de transparencia en las prácticas empresariales.

A razón de no haber una comprensión sana de estos conceptos lo que se busca es minimizar tiempos y recursos y maximizar rentabilidad. El reto está en unir estas variables y convertirlas en prácticas transparentes, sanas que aporten a la humanidad y al medio ambiente y a su vez que generen rentabilidad para distribuir entre los trabajadores, sectores y asociados.

Para Pinillos Andreu, Alberto. (Pinillos, 2005) *“La responsabilidad social corporativa está de moda, Y estar de moda tiene tanto de bueno como de malo. ¿Qué tiene de bueno?. Pues que muchos, desde muchas posiciones, y desde muchos países piensan que detrás de ella pudiera haber un nuevo modelo de gestión para la empresa del SXXI que pone énfasis en la creación de valor sostenible y equilibrado para todos los stakeholders de una compañía (es decir, aquellos que, de alguna forma, tienen un cierto interés legítimo en tal o cual compañía). ¿Pero... qué tiene de malo? Pues que cuando muchos, desde muchas posiciones, y desde muchos países piensan que quien está fuera de este movimiento está perdiendo la oportunidad de “salir en la foto” y de apuntarse a una bonita foto, se corre el riesgo de trivializar el concepto y de usarlo para poco más que un “lifting” interesante a la imagen de su compañía”*

^{1 1} Andreu Pinillos, Alberto. Para la real academia, es “poner atención en lo que se hace o decide”. Es decir. Esto va más de hacer bien lo que hay que hacer que hacer por obligación lo que a todo el mundo se le exige hacer.

Las empresas actuales utilizan sus políticas de valores ética y transparencia de procesos no para ser utilizadas sino para vender sus productos basados en una neblina de falsas prácticas, o respeto por los colaboradores con una doble personalidad de valores y políticas de responsabilidad transparente para las empresas, como lo menciona Pinillos por una moda o por estar de la mano con el sistema. (C, 1999)

6.5. Evolución histórica de la ética de la economía y su conexión con su negocio.

Para el diccionario de la Real Lengua Española, economía se define como el *“Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo / Administración eficaz y razonable de los bienes. / Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos”*. Y define Ética como *Recto, conforme a la mora, / Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre, / Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana*. (lengua, 2014) .

A continuación se relacionara la evolución histórica del concepto de la ética de la economía; Para Luis Razeto (Razeto, Julio de 2009) *“con La República de Platón, en que aparece la que es tal vez la primera formulación conceptual sobre la economía. El modelo político-económico propuesto por Platón se funda exclusivamente en motivaciones éticas, en cuanto toda la propuesta busca forjar un nuevo hombre en el cual la virtud y la buena disposición del alma guiarán sus acciones y lo alejaran del vicio y la violencia. Por ello Platón rechaza la propiedad privada y postula la propiedad común, y en Las Leyes, aplica una rigurosa concepción ética de la que desprende los principios que la traducen en la organización del Estado y de la economía.”* (Razeto, Julio de 2009)

Razeto también expone en su discurso la participación de Aristóteles en el concepto ético de la economía, argumentando que *“Aristóteles, examina la economía desde la ética, distinguiendo la economía doméstica (el gobierno de la casa) y la crematística (los negocios), ensalzando la primera y criticando la segunda, por razones morales. Aristóteles enseña que la organización de la economía y del Estado debe orientarse por la búsqueda del bienestar y la felicidad de los ciudadanos, y con este criterio el conocimiento económico consiste en distinguir y juzgar lo que está bien y lo que está mal en ella. Pero es más realista que Platón respecto a la naturaleza humana, lo cual lo lleva a la importante afirmación económica (no propiamente ética) de que “lo que es común a muchos obtiene un mínimo de cuidado, pues todos se preocupan de sus cosas propias, y menos de lo común, o tan sólo en lo que les atañe”* (Razeto, Julio de 2009) (Vidal Gual, 1999)

Estas son las dos principales bases de la ética en la economía moderna, actualmente ninguna de estas dos bases y nacimientos se llevan a cabo, como es bien sabido por todos, la repartición de los bienes y ganancias producto del intercambio de bienes o de servicio no se realiza de manera equitativa, entra a tener un lugar fundamental el capitalismo sin ética, con el cual la agresiva muestra de intereses particulares se traducen en malas prácticas.

Con la globalización las tendencias sociales se enmarcan y alejan cada vez más el concepto de economía y el concepto de ética. Por la pregunta; ¿Cómo poder enlazar las prácticas económicas actuales con la ética?

7. FABULA PERSONAL.

FABULA LIDERAZGO – COMUNICANDO IDEAS.

Ideas de Comunicación frases orientadoras:

Liderazgo / Gestión / Diagnostico / Análisis / Tratamiento / Objetivo / Seguimiento / (Pduc) (Plan de Uso del conocimiento) / Herramientas de liderazgo – 1. Corazon 2. Pensamiento 3. Palabra y 4. Palabra / Rapoort.

¿Quieres que te cuente un cuento?...

En tiempos lejanos cuando los colores del paisaje eran tenues, y la vista de los pastos verdes con gráciles sombríos y oscuros paisajes; en el momento que el mundo no lo vemos como es, sino como somos en nuestro interior; los paisajes no eran tenues, los colores no brillaban y la tensión inundaba los mares, lagos y ríos de su reino.

La tranquilidad y la paz no fluía en su interior; la responsabilidad de la perfección, ahogaba sus instrumentos y juicios de valor, la cuadrangularidad del control rodeaba sus tierras y su reino, lo cual envenenaba sus adentros su felicidad y su paz de interioridad.

La responsabilidad de tener su reino en orden impedía este fin y su integridad mental y salud emocional.

Los días eran llevaderos y rutinarios; el sol de la mañana repetía su mismo diario, los arlequines fluían, con sus responsabilidades, su gente lo quería y consideraban que bien lo hacían, su reino cada día crecía y su responsabilidad lo hacía, las fronteras superaba y su tención crecía.

A sus tierras un buen día, llegó el señor liderazgo con regalos de enseñanza, frutas naturaleza y agua para brindarle conocimientos y herramientas para liderarse a sí mismo. Luego de su llegada y de su enseñanza; se iluminó el panorama, con visión de unos nuevos caminos que hacían brillar su reino; alcanzar sus logros de maneras más sencillas, llenando su vida de luces, tranquilidad y fluidez espiritual; sus mares, lagos y ríos creció al remontar; sus bosques, flores y tierras iluminaron su caminar.

A partir de aquel día su vida ardía, brillaba tranquilidad y expedía humanidad. Su familia, su reino y su camino flujo como sus venas arterias ríos lagos y mares en su interior.

Por fin tenía el control y liderazgo de su vida; este cuento se entró por un caminito plateado y se salió por otro dorado. .

CONCLUSIÓN.

Para obtener una economía solidaria, y comprensiva, (Razeto, Julio de 2009) plantea las siguientes soluciones económicas:

- *“La elaboración de un nuevo concepto de eficiencia, que no limita la utilidad económica a la rentabilidad del capital ni los costos al pago de los factores implicados en la actividad, sino que considera en el análisis todos los beneficios y los sacrificios humanos, sociales y ambientales involucrados en la actividad económica”*

Con esta solución se pretende buscar la equidad social y la sostenibilidad ambiental por medio de eficientes y eficaces prácticas empresariales. La evaluación de los costos oportunidades o beneficios serán tomados dándole cabida y peso a los humanos, implicación sociocultural y ambiental al tomar las decisiones para las organizaciones.

- *“El concepto del “Factor C” como expresión económica de las virtudes y relaciones de solidaridad, cooperación, compañerismo, etc. en cuanto constituyentes de una fuerza o factor productivo real, al que debe reconocerse su particular productividad y contribución en la generación de la riqueza.”*

La relación entre las virtudes y la extinción de vicios basados en un fin común y una fuerza de apoyo enfocada al beneficio común, y representada en beneficios individuales, distribución equitativa de riqueza y calidad de vida para las personas y para las empresas. El entrenamiento y aprendizaje empresarial ético son las bases para lograr la estrategia del factor C que nos presenta Razeto.

- *“El reconocimiento de las relaciones y flujos de reciprocidad, donación, compensación, comensalía, cooperación y otros tipos de relación que incorporan un importante contenido ético, como componentes internos del proceso de distribución de la riqueza, y que es preciso integrar al análisis teórico del mercado y la circulación.”*

La teoría nos muestra una sana repartición de riquezas por medio de una alianza gana – gana entre empresa estado y trabajador la teoría se representa tan solo en el dar, sin esperar nada a cambio, promover en la población el crecimiento económico, la espiritualidad, la racionalidad y la materialidad de manera eficiente y eficaz.

- *“Un nuevo concepto de empresa, como organización económico-social que integra la subjetividad de todos los sujetos que la conforman, aportando cada uno sus propios valores, energías y potencialidades en la generación del producto.”*

Una nueva industria productiva, formada por empresas y personas con ética empresarial, comprometidos con el medio ambiente, comercio responsable y transparente, calidad de vida laboral y empresarial y con un compromiso con toda la comunidad.

Ahora bien con base en el anterior ensayo podemos concluir y aseverar que las destrezas, actitudes, cualidades valores y competencias de los gerentes y empresarios Colombianos, no son suficientes para asegurar el éxito empresarial en sus Organizaciones, se necesita contar con referentes y análisis de otras empresas que han tenido éxito y fracasos para tomar las mejores decisiones empresariales, construir una marca líder en el mercado tomada

como marca corporativa y marca personal, conectar la ética con los valores principios y estrategias corporativas y ante todo soñar y construir un liderazgo personal para que este sea reflejado en nuestras organizaciones.

El secreto mágico y la clave revelada para tener éxito empresarial y poder diseñar estrategias empresariales invaluable radica en **7** pilares o claves básicas: Clara **Visión**, **Liderazgo** personal y empresarial, **Innovación** permanente, **pasión** por cada pensamiento y acción ejecutada, constante **perseverancia**, desarrollo de **equipos** altamente efectivos y ante todo **disciplina** en cada aspecto personal y laboral.

Y por último les dejo las siguientes frases, las cuales han sido los pilares durante mi paso por este breve momento de vida y los valores básicos en la formación de mi hijo Juan José reflejada en el desarrollo conuido por mis padres.

- *"Solamente una vida dedicada a los demás merece ser vivida"*
Albert Einstein.
- *"El motivo es la influencia, no el reconocimiento"*
Stephen Covey
- *"Ganar - ganar no es una técnica, es una filosofía total de la interacción humana"*
Stephen Covey
- *"No hay mayor gozo ni mayor recompensa que la de hacer una diferencia fundamental en la vida de alguien"* *Sor Mary Rose McGeady.*

Bibliografía

- Apel, K. (1985). La transformación de la filosofía Vol. II. En K. Apel., *La transformación de la filosofía* (pág. 406). Madrid.
- C, A. P. (1999). Cara a la realidad. *Revista Colombiana de psiquiatría Vol 28*.
- Castillo, J. M. (13 de Noviembre de 2012). *Mas de 34 Empresas se registran cada hora en camaras de comercio*. Obtenido de larepublica.com:
http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239
- CORTINA, A. (1995). ÉTICA EMPRESARIAL Y OPINIÓN PÚBLICA. En A. CORTINA, *ÉTICA EMPRESARIAL Y OPINIÓN PÚBLICA* (pág. 219).
- Escobar, A. B. (2009). Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Tendencias*, 11 - 27.
- German, G. (1998). *Ética y economía en Adam Smith y Friedrich Hayek*. Mexico, D.f.
- Hasbun, D. d. (2010). Perfil del profesional universitario futuro gerente Pyme fortaleza sustentable para el desarrollo endógeno. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8.
- lengua, D. r. (2014). Diccionario Real Academia de la Lengua VIGESIMOTERCERA EDICIÓN.
- María A. Alizo, A. G. (2007). Emprendimiento emergente y estrategias gerenciales para lograr el éxito en el mercado. *Revista de Formación Gerencial*, 113-146.
- net, P. (s.f.). <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- peres, p. (s.f.).
- Pinillos, A. A. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. . *CIRIEC*, 126.
- Razeto, L. (Julio de 2009). Tercer Congreso de Etica. *Tercer Congreso de Etica, organizado por la Universidad Alberto Hurtado, la Universidad Católica del Maule, la Universidad Católica de Temuco, la Universidad Católica Silva Henríquez, y la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Santiago de Chile.
- Republica, D. I. (2012). Crecimiento Empresarial en Colombia. *La republica*, 2.
- Sánchez, A. L. (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 63 - 102.
- Sergio Andrés Pulgarín Molina, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 84-114.
- superior, C. e. (s.f.).
http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_cuatro_p_del_marketing.pdf.
Obtenido de
http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_cuatro_p_del_marketing.pdf

Veracruzana, U. (s.f.).

Veracruzana, U. (10 de 12 de 2012). *Universidad de Veracruz Mexico*. Obtenido de Bolsa de Trabajo Universidad de Veracruz Mexico:
<http://www.uv.mx/egresados/files/2012/12/10-rasgos-basicos-gerente.pdf>

Vidal Gual, J. M. (1999). *La enseñanza de la etica moderna*. Mexico, D.F.