

¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones?

Ricardo Andrés Conde Martínez

Junio 2017

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Estudios a Distancia

Programa de Administración de Empresas

Diplomado de Alta Gerencia

Tabla de Contenido

Resumen	4
Introducción	5
Principales virtudes de los gerentes del siglo XXI	6
Principales habilidades de los gerentes del siglo XXI	9
Gerencia Integral	12
Bibliografía	Error! Bookmark not defined.

Tabla de Gráficas

Gráfico 1. Principales Características de los gerentes modernos	6
Gráfico 2. Principales Virtudes de los gerentes modernos	7
Gráfico 3. Principales habilidades de los gerentes modernos	10
Gráfico 4. Principales Conocimientos técnicos del Gerente siglo XXI	13
Gráfico 5. Las Cinco Fuerzas Competitivas	15

¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que les permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones?

Resumen

En la última década las organizaciones del siglo XXI basan su existencia en el talento humano, haciéndose necesario que las personas a cargo de las empresas estén preparadas para afrontar los diferentes retos que se le presentan, por lo tanto los gerentes de este nuevo siglo deben tener virtudes, habilidades y un conocimiento integral, que les permita desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia en las organizaciones, por lo anterior en este trabajo se responderá la siguiente pregunta ¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que les permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones?

Palabras claves: líder, gerente, gerencia integral, habilidades, virtudes

Absract

In the last decade organizations of the 21st century base their existence on human talent, so it is necessary that the people in charge of the companies are prepared to face the different challenges that are presented, therefore the managers of this New century must have virtues, skills and an integral knowledge, that allows them to perform with the highest standards of efficiency in organizations, so in this work the following question will be answered: What are the main characteristics of modern managers who Identifies them as leaders in the 21st century in organizations?

Keywords: leader, manager, integral management, skills, virtues

Introducción

Hoy en día el mundo se enfrenta a cambios rápidos, lo que hace que las empresas afronten desafíos, obligando a las personas que están a cargo de las organizaciones a estar preparadas para estos retos. Los gerentes de este nuevo siglo deben tener virtudes, habilidades y un conocimiento integral, que les permita desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia en las organizaciones. Por lo anterior este trabajo tiene como objetivo responder la siguiente pregunta ¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones?

No olvidemos que los líderes son el fragmento más importante en las empresas, ya que ellos poseen virtudes, habilidades y conocimientos, algunas adquiridas desde su nacimiento y otros las van desarrollando de acuerdo a su experiencia, estos talentos forman y fortalecen a los nuevos gerentes del siglo XXI como líderes, el cual permiten obtener excelentes resultados en las organizaciones.

Es importante poder entender la definición de líder y gerente integral. La palabra Liderazgo viene de las raíces Anglo-Sajón “laed” que expresa camino y “laeden” que significa viajar, por lo anterior un líder es aquella persona que traza un futuro para la organización construyendo nuevos caminos, con el fin de desarrollar una visión para la empresa, pero un líder no es solo lo anteriormente descrito, sino aquella persona que tienen inteligencia emocional, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y poder conducirlos a un resultado positivo (Goleman, 2015).

La palabra Gerente viene del latín “gerere” que significa administrar, dirigir, más su sufijo “ente” el cual indica el trabajo, por lo anterior se entiende como aquella persona que de forma racional y a través de un oficio se encarga de dirigir y administrar una organización. La palabra

Gerencia Integral se refiere a un sistema general que planea, direcciona, establece, ejecuta, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales, y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la organización (Roman, Arbeláez, & Patiño , 2012).

En la actualidad los gerentes modernos no sólo requieren conocimientos técnicos como finanzas, contabilidad, mercadeo entre otros, si no también cualidades definidas en virtudes y habilidades, el cual permite formar gerentes integrales con el fin de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad (Roman, Arbeláez, & Patiño , 2012).

Gráfico 1. Principales Características de los gerentes modernos



Fuente: El autor

Principales virtudes de los gerentes del siglo XXI

Las principales virtudes que caracterizan un líder en el siglo XXI en las organizaciones son la amabilidad, autodisciplina, autoestima, creatividad, determinación, integridad, optimismo y responsabilidad (Ver gráfico 2), (Rodríguez de Padrón, 2017).

Gráfico 2. Principales Virtudes de los gerentes modernos



Fuente: El autor

La amabilidad representa el comportamiento del ser humano, donde se muestra cortes, agradable, complaciente y afectuoso hacia los demás, este valor social se basa en el respeto, afecto y benevolencia en la forma como se relaciona hacia los demás. Es claro que para un Gerente Integral la calidad de las relaciones con los demás dependerá el alcance de los objetivos de la organización que se dirige, ya que esto impulsa a las personas a la colaboración, al trabajo en equipo, y por lo tanto genera un clima organizacional agradable. Esta no se puede confundir con fragilidad, debilidad y la falta de asertividad.

La autodisciplina se define como aquella disciplina que una persona se asigna libremente sin ninguna mediación externa, donde el líder debe desarrollar la capacidad de dominar su propia conducta. El control de su propia fuerza de voluntad le permite alcanzar sus objetivos trazados.

Para esto es necesario que los líderes posean como mínimo las siguientes habilidades: responsabilidad, paciencia, constancia, compromiso, respeto y control de sus emociones.

La palabra autoestima describe el concepto y sentimiento de uno mismo, lo que permite que los líderes se muestren a los demás según su autoestima, si el líder posee una mala autoestima, será perjudicial para la organización, e ineficaces para las empresas, por el contrario, una buena autoestima incrementa el rendimiento en las compañías. El tener una buena autoestima significa para el gerente ser competente, respetarse, seguro, valorarse, escuchar, fomentar las opiniones de su equipo, ser flexibles, franco, extrovertido, comunicativo, y permitirá disfrutar un buen clima laboral y por lo contrario no ser dictador ni tiránico.

Se entiende por creatividad el proceso a través el cual un individuo o un grupo elaboran un producto nuevo y original, adaptándose a las condiciones y finalidades de la situación, es importante tener en cuenta que para las empresas no solo se refiera a generar ideas y conceptos nuevos, si no la gestión para desarrollar investigación y realizar innovaciones que generen valor a las organizaciones, el cual permite desarrollar procesos competentes, Guilford (1983) establece ocho habilidades que hacen parte de la creatividad: sensibilidad para los problemas, fluidez, flexibilidad, originalidad, redefinición, análisis, síntesis y penetración. Un Gerente creativo está en la capacidad de crear y fomentar la creación de nuevas ideas, también facilita la búsqueda de oportunidades, redefinición de problemas, y el descubrimiento de ideas novedosas y mejores.

La determinación de un gerente se define como la búsqueda perseverante de una meta, necesitando valor, firmeza, persistencia y coraje, donde el gerente se compromete a terminar lo que inicia, incluso con todas los conflictos y adversidades que se le presenten, estando siempre preparados para aprender, intentar, participar, trabajar en equipo, desarrollar su lógica, permitir el progreso y hacer los cambios necesarios para alcanzar los objetivos, no se debe confundir con

obstinación, ya que esta es una actitud insensata que no permite cambiar de opinión, es egoísta, intransigente, deteniendo y estanca las decisiones en las organizaciones.

La palabra integridad se define como la calidad o estado de un ser humano donde cuenta con principios morales, rectitud, honestidad, sinceridad, incorruptible, responsables, fiel a sí mismo, es una persona de palabra y leal. Los gerentes que tienen esta cualidad logran diferenciar lo correcto de lo incorrecto, son imparciales, equitativos y justos.

Un gerente optimista se refiere a una persona que percibe y evalúa que las dificultades, problemas y derrotas, son solo contratiempos circunstanciales, reconociendo lo mejor de la situación o experiencia, aumentándole valor donde el gerente es capaz de encontrar aspectos positivos, por lo tanto, toma decisiones bajo cualidades de control y dominio logrando un buen clima organizacional, crecimiento y productividad para la organización. El optimismo no se debe confundir con un mundo de sueños o de fantasías que no tienen ninguna viga en la realidad.

La responsabilidad del gerente es una de las virtudes más significativas e ineludibles, donde por medio de su compromiso y obligación de tipo moral responde por las consecuencias de la toma de decisiones en la organización, conscientes de sus actos. Siendo sus principales características su honestidad, valentía, humildad y donde nunca busca justificar sus resultados.

Principales habilidades de los gerentes del siglo XXI

De acuerdo al documento el Rol de Gerente, en su módulo las primordiales habilidades del gerente del siglo XXI son la proactividad, estrategia, trabajo en equipo, manejo de conflictos, participación, motivación, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Gráfico 3. Principales habilidades de los gerentes modernos



Fuente: El autor

Un gerente proactivo es aquel que toma el control de los acontecimientos, riesgos y consecuencias, el cual se anticipa a estos y crea sus propios eventos, oportunidades y situaciones. Lo que quiere decir que no se conforman con esperar que se produzcan los acontecimientos para tomar las decisiones si no se anticipan a las diferentes situaciones. El gerente proactivo tiene las siguientes características: busca diferentes alternativas de actuación, acepta las críticas de forma constructiva, utilizan un lenguaje positivo, actitud de autocontrol, son personas dinámicas, confían en sí mismos, tienen grandes habilidades para solucionar problemas, piensan a largo plazo, son perseverantes, alcanzan sus metas y son conscientes de sus debilidades y fortalezas.

Existen dos clases de gerentes operativos y estrategas, el gerente operativo es aquella persona que controla, registra y ordena, no hay necesidad de cambio, por el contrario, son empresas burocráticas donde le temen a la innovación siendo las principales características de esta gerencia: liderazgo autocrático, estructura piramidal, toma de decisiones centralizadas, no

fomentan la participación, no estimulan la creatividad, ni visión institucional, mientras el gerente estratégico es una persona que piensa que puede controlar el futuro, no acepta un futuro si no que lo diseña. Las principales características de un gerente estratégico es ser una persona proactiva, tener un liderazgo participativo, se adapta a los cambios, tiene un espíritu innovador y no le teme a la competencia.

El trabajo en equipo en una gerencia Integral, se define como una actividad donde logra que participen diferentes personas, por lo tanto, se comparten habilidades y conocimientos.

Aportando productividad a la organización, generando un buen clima organizacional y logrando los objetivos propuestos. De igual forma permitirá al equipo de trabajo un crecimiento personal.

El manejo de conflictos es una de las principales habilidades que debe tener los gerentes, ya que se presentan desacuerdos entre dos o más miembros de la organización debido a las diferentes actividades que se desarrollan, a sus valores, metas, o ideas desiguales, entre otros. Dicha habilidad bien desarrollada puede ser constructiva ya que se generan ideas, se desarrolla el dialogo y se estimula el debate, de la misma forma el manejo de conflictos de forma destructiva fomenta un mal clima laboral a la organización.

Un estilo gerencial que fortalece a las organizaciones es la gerencia participativa, ya que se originan ideas y sugerencias, permitiendo solucionar problemas y tomar decisiones en las organizaciones. Los colaboradores desarrollan sentido de pertenencia generando mayor eficacia y productividad para la organización, optimiza el clima laboral, incrementa el espíritu de colaboración, pero para que esta clase de gerencia funcione se deben mantener informados a los colaboradores del contexto de la empresa e involucrar a la gente adecuada en el momento oportuno.

Un gerente motivador es aquella persona que descubre y potencializa las fuerzas que impulsan a sus colaboradores a producir mejores resultados, de la misma forma mejora el clima laboral, el desempeño individual como del grupo. Este tipo de gerentes deben comunicarles a sus colaboradores la estrategia de la organización, transmitir seguridad y confianza, contagiar optimismo, reconocer los errores, tener en cuenta las ideas y opiniones del equipo, ser sincero al comunicar, tener en cuenta las ideas y opiniones del equipo y reconocer los éxitos.

La comunicación asertiva en los gerentes es aquella habilidad para expresarse conscientemente, clara, directa y equilibrada con el fin de comunicar sus ideas, opiniones y sentimientos sin el propósito de herir, agredir u ofender a sus colaboradores. Los principales principios de la asertividad son: respeto por los demás y por uno mismo, ser directo, ser honesto, ser apropiado, tener control emocional, saber decir, saber escuchar, ser positivo y saber expresar el lenguaje no verbal.

La inteligencia Emocional se define como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos, y de manejar adecuadamente las relaciones (Goleman, Inteligencia Emocional, 1995). Esto quiere decir que el gerente tiene la capacidad de auto-reflexión, habilidad para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo, conciencia emocional de uno mismo, autocontrol emocional, competencia social, y competencia para la vida y el bienestar. Hoy en día para las organizaciones es de gran importancia la competencia emocional.

Gerencia Integral

Los gerentes modernos además de las virtudes y habilidades necesitan actualmente de la capacidad de aprendizaje y conocimientos sólidos de diferentes disciplinas. Ya que los gerentes

que dirigen las organizaciones se enfrentan a grandes retos, oportunidades y amenazas en sus diferentes actividades, esto debido al dinamismo en los cambios económicos, políticos sociales y culturales, eliminando los directivos burócratas y de acuerdo al documento el rol del gerente moderno en su modulo cuatro formar gerentes integrales con conocimientos en contabilidad, finanzas, marketing, gestión humana, producción, entre otros, de tal forma que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado. A continuación, se describirán los principales conocimientos técnicos que apoyan a los gerentes en sus diferentes estrategias (ver gráfico 4):

Gráfico 4. Principales Conocimientos técnicos del Gerente siglo XXI



Fuente: El autor

La gestión del Talento humano se define como el conjunto de políticas y prácticas que son necesarias para dirigir los diferentes aspectos relacionados con las personas o colaboradores de la organización (Padilla de la ossa). Todos los gerentes son administradores de talento humano ya que se involucran en diferentes actividades de la organización. Es importante entender que el talento humano en las organizaciones es la parte medular, el elemento creativo de las

organizaciones, ya que las personas son quienes establecen la administración de los recursos, crean bienes o productos, poseen conocimientos, habilidades, destrezas, entre otras. Es claro que el contexto del talento humano está representado por las organizaciones y las personas.

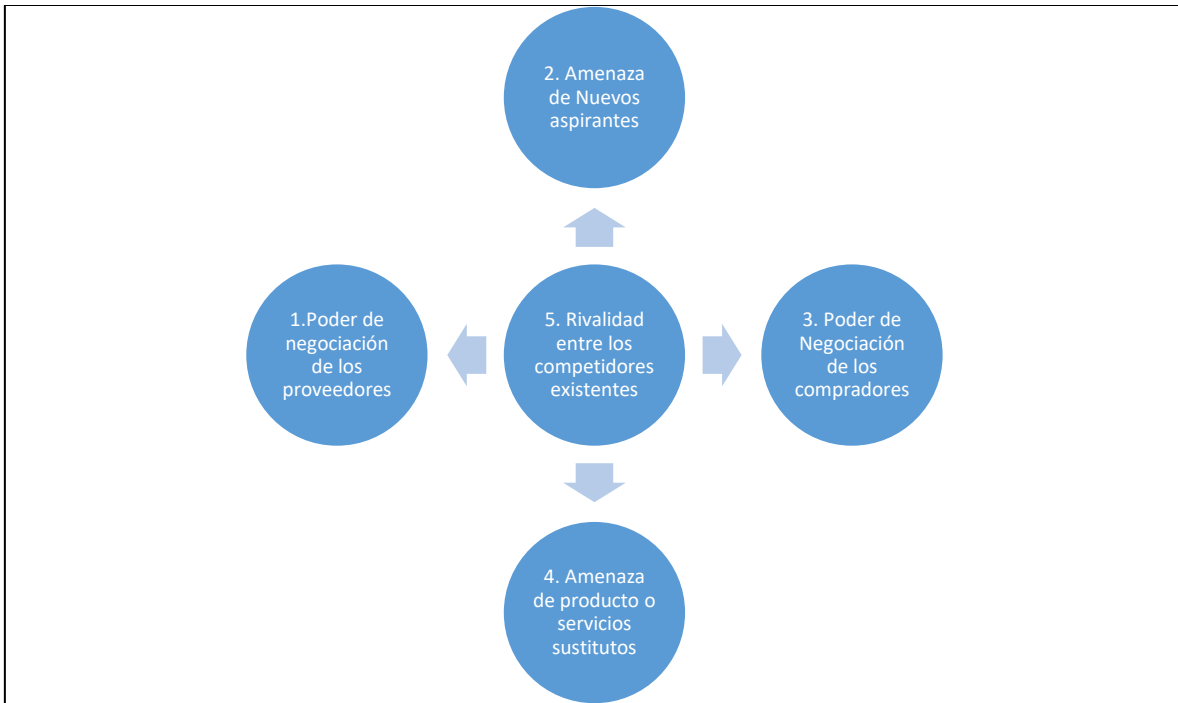
La administración moderna del Talento Humano para Chiavenato (2009) se basa en los siguientes cinco aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos los cuales poseen su propia personalidad, conocimientos, habilidades y destrezas, teniendo en cuenta que son personas y no solo recursos de la Organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización, donde dinamizan la organización dotándola de talentos indispensables para su constante renovación y competitividad.
- Las personas como asociadas de la organización, en este aspecto fundamental las personas hacen inversiones con su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso entre otros, con la expectativa de obtener rendimiento de estas inversiones por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional entre otros, por lo tanto, es importante la reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.
- Las personas como talentos proveedores de competencias por lo que las personas son portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización, las cuales llevan tiempo, maduración y aprendizaje.
- Las personas como capital humano de la organización siendo el principal activo que agrega inteligencia a la organización.

El gerente integral debe realizar frecuentemente el análisis del entorno económico de manera microeconómica como: su competencia, proveedores, transportadores, distribuidores, entidades financieras y todas aquellas que tengan enlaces con la organización, y un análisis de entorno macroeconómico relacionado con materia fiscal, los diferentes gremios, tasas de cambios, y demás aspectos afines con la organización, es importante evaluar el comportamiento del gremio en el que se encuentra ubicada la organización.

Los gerentes deben analizar fuertemente a la competencia, con el fin de obtener unas conclusiones, y con los resultados obtenidos poder tomar decisiones frente al mercado de los competidores de tal forma de poder mantener el control y el éxito de la organización. En la actualidad la competencia se ha intensificado en todos los campos, donde las organizaciones se ven obligadas a competir con el fin de aportar valor, Michel Porter (2009), en su libro ser competitivo da a conocer que el estado de la competencia es una combinación de cinco fuerzas competitivas (ver gráfico 5):

Gráfico 5. Las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: El autor

- Poder de negociación de los proveedores: se refiere a la fuerza competitiva de los proveedores, esto depende si estos son poderosos o debiles en el mercado, de igual forman proporcionan algunas herramientas para alcanzar los objetivos de la organización.
- Amenaza de nuevos aspirantes: esta fuerza describe cuando en un gremio existen muchas ganancias y beneficios por explorar, lo que hace que lleguen nuevas organizaciones con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, lanzando nuevos productos, aumentando la competencia y reduciendo la rentabilidad.
- Poder de negociación de los compradores: en esta fuerza se encuentran las principales características como la concentración de clientes ya que estos exigen de acuerdo a las

necesidades del mercado y calidad. También se encuentran el volumen de compras, la diferenciación, información acerca del proveedor, identificación de la marca, y productos sustitutos.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: se entiende como producto sustituto aquel producto o servicio que satisface las mismas necesidades, de la misma forma; estos productos son una amenaza para el mercado ya que pueden alterar la oferta y la demanda, y más cuando tienen precios bajos y buena calidad. Por lo tanto obligan a las organizaciones a estar informados sobre las diferentes novedades que se presenten en el mercado.
- Rivalidad entre los competidores existentes: según Porter esta quinta fuerza es el resultado de las 4 fuerzas anteriores, esta fuerza es muy importante ya que ayuda a la organización a tomar las decisiones y medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado, Los factores que influyen en esa fuerza son: concentración, diversidad de competidores, condiciones de costos, diferenciación del producto, costos de cambio, grupos empresariales, efectos de demostración y barreras de salidas.

Se define como planeación estratégica la manera que una organización intenta establecer una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, generalmente es una planeación global y a largo plazo. (Chiavenato, Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, 2011). Por lo tanto, la toma de decisiones de los gerentes en la organización es de gran importancia en los diferentes procesos de la dirección ya que analizan la situación actual y el contexto que se espera en el futuro, definiéndolas por medio de estrategias y políticas, los cuales les permitirán identificar oportunidades y peligros con el fin de lograr las metas y obtener los fines propuestos.

En la planeación estratégica se encuentran partes muy sensibles de las organizaciones como son los recursos humanos, financieros y de producción, una falla en alguno de estos recursos puede generar pérdidas económicas y garantizar el crecimiento del mercado de la competencia.

Los gerentes integrales deben estar en la capacidad de participar y conocer el plan comercial de la organización ya que abarca diversos aspectos como: analizar la situación de la organización para determinar oportunidades y riesgos del entorno, planear estableciendo objetivos y estrategias, diseñar los medios para llevar a cabo las estrategias y controlar el cumplimiento de los objetivos.

La dirección financiera es el área donde se realizan análisis de los recursos económicos de tal forma que siempre se cubran las necesidades, y de la misma forma sus excedentes de liquidez sean invertidos en instrumentos que generen rentabilidad, confianza y liquidez, para que el gerente logre lo anteriormente descrito debe realizar una preparación y análisis financiero, la determinación de los activos financieros y el estudio del financiamiento de la organización o estructura financiera (Ortiz Anaya, 2006).

Los gerentes de las organizaciones deben conocer la legislación comercial, laboral, tributarias y demás leyes y normas del país donde la organización lleva a cabo sus operaciones de esta forma evitara sanciones que puedan generar detrimento patrimonial o implicaciones legales negativas.

La administración de operaciones es el área que se encarga de la dirección y el control de los procesos donde los insumos se transforman en bienes y servicios, y los gerentes deben tener una visión global, el cual les permita conocer los procesos críticos, el impacto de las diferentes decisiones y optimizar los procesos productivos y logísticos.

Se puede concluir en este trabajo que los gerentes de este nuevo siglo deben desarrollar virtudes, habilidades y adquirir los conocimientos integrales, los cuales les permitirán desempeñarse como Gerentes Integrales y por lo tanto las organizaciones obtendrán excelentes resultados.

Hace unas décadas las gerencias tradiciones se enfocaban en controlar, registrar, ordenar y mantener, siendo empresas burocráticas, basados en liderazgos autocráticos y toma de decisiones centralizadas, pero en la actualidad los gerentes integrales requieren como mínimo las características que se describieron en este trabajo

Los gerentes integrales deben conocer todos los aspectos que caractericen y puedan perturbar a la organización, también ser competentes con el fin de estar preparados para afrontarlos y aprender de las diferentes experiencias.

Referencias

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill. .

Crissien, J. O. (11 de Abril de 2005). Gerencia del Siglo XXI. *Revista EAN*.

El Rol del Gerente Moderno. (s.f.). Universidad Militar Nueva Granada.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Kairós.

Goleman, D. (2015). Que Define a un Lider. En D. Goleman, *Como ser un lider* (pág. 208).

Ediciones B.

Guilford,, J. (1983). *Creatividad y Educación*. España: Ediciones Paidos.

Ortiz Anaya, H. (2006). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*.

Bogotá: 13 ° ED Universidad Externado de Colombia.

Padilla de la ossa, L. (s.f.). *Gerencia del Talento Humano*.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.

Rodriguez de Padrón, K. (31 de Marzo de 2017). *Virtudes necesarias para ser un buen gerente*.

Obtenido de

<http://amhfmaestriaengerenciaempresarial.blogspot.com.co/2017/03/virtudes-necesarias-para-ser-un-buen.html>

Roman, O., Arbeláez, G., & Patiño , C. (2012). Gerencia Integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. *Gestión & Desarrollo*.