

HABILIDADES QUE SOBRESALEN EN UN GERENTE EXITOSO EN LAS  
ORGANIZACIONES DE HOY

Maria Juliana Lobo

Universidad De La Sabana

## Resumen

El artículo "Habilidades que sobresalen en un Gerente Exitoso en las Organizaciones de Hoy" tiene como propósito identificar que habilidades, destrezas y cualidades deben destacar en un gerente que quiera llevar a su organización al éxito en la actual economía. Este artículo abordará la temática a través de una revisión teórica de diferentes autores especialistas en temas gerenciales (*Chevinato, Ken Blanchard, Novoa, Guillermo Pardo, entre otros*) quienes aportan diferentes puntos de vista y analizan los factores para llevar al éxito a la organización: Estrategia, Administración, Motivación, Trabajo en Equipo y Liderazgo.

Palabras Claves: gerencia (1967), habilidad (1991), características de la organización (1997), motivación (1967), estrategia (1967), trabajo en equipo (2001).

## Abstract

The purpose of the article "Skills that stand out in a successful manager in today's Organizations" is to identify what skills and qualities should stand out in a manager who wants his organization to be successful in today's economy. This article deals with the issue through a theoretical review of different expert authors in managerial subjects (*Chevinato, Ken Blanchard, Novoa, Guillermo Pardo, among others*) who provide different points of view and who analyze key factors to make an organization successful: Strategy, Management, Motivation, Team work, and Leadership.

Key Words: Management (1967), habilitation (1991), characteristic of organization (1997), motivation (1967), team work (2001).

## HABILIDADES QUE SOBRESALEN EN UN GERENTE EXITOSO EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY

Actualmente gracias a la globalización los gerentes necesitan dar un giro en la forma de administrar, planear y dirigir los recursos de su organización.

Esto es debido a que la nueva economía ha traído consigo una creciente integración de sociedades, lo que a su vez, ha generado una reestructuración organizacional de las empresas, haciéndolas cada vez más planas, más eficientes y competitivas.

Gracias a esta nueva economía nos estamos enfrentando a una serie de transformaciones que demandan cambios no solo a nivel tecnológico, financieros, etc. Sino también en la administración del personal. Es la hora de cambiar nuestros paradigmas y pensar que es lo que realmente necesitamos para satisfacer las necesidades que nos genera el mundo de hoy.

Anteriormente la rentabilidad estaba basada en los procesos financieros, hoy, esta visión cambio. Ahora tenemos que estar conscientes que la organización ya no debe enfocarse solamente en cifras y en números sino en el fundamental factor que son: las personas : *cimiento principal para llegar al éxito total.*

Estos gerentes centraban todos sus esfuerzos y administración a la consecución de resultados y mejoras financieras, dejando de lado procesos internos relacionados con los miembros de su organización.

Hoy en día, debido a este gran proceso de cambio, es necesario que los dirigentes o gerentes de las empresas desarrollen nuevas habilidades, y lideren las organizaciones con un nuevo enfoque hacia las personas y procesos (no dejando al lado los resultados financieros) de forma tal, que se logre un desarrollo coherente e integral. Es por esto de gran relevancia cuestionarse ¿Cuáles son las características, habilidades y destrezas que deben sobresalir en un gerente, para lograr el éxito en la organización de hoy?

El presente artículo tiene como propósito brindar un abordaje teórico de diferentes autores especializados en temas Gerenciales (*Pardo 2004, Blanchard 2003, Chiavenato 1995, Novoa 2003*) con el fin de identificar las características que sobresalen en el éxito de los gerentes líderes de las organizaciones de esta nueva economía.

Es por esto la importancia de cada día buscar contar con dirigentes que sean capaces de formar personas proactivas y estrategas, para sobrevivir a las necesidades que el mundo cambiante demanda permanentemente. Es de ahí que se resaltarán la importancia de tener gerentes líderes en lugar de administradores.

Las organizaciones son grupos de personas que trabajan unidas para generar una rentabilidad y sobrevivir ante las demandas de la economía cambiante. Pero, ¿en manos de quien está llevar al éxito a estas organizaciones?

Los Gerentes son los directamente responsables, ya que su principal función está en planear, dirigir, integrar y administrar los recursos que

cuenta la organización con el fin de alcanzar los objetivos. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿qué habilidades deben sobresalir en estos líderes?

Según Navarro, (2004) Mark Twain tenía razón, hoy en día “las organizaciones han olvidado los fines para los cuales fueron creadas” muchas de las actividades se realizan por cotidianidad, por que “así han hecho siempre” sin observar que muchas de estas acciones distan mucho de ser beneficiosas para la organización. Todas las funciones organizacionales no pueden seguir funcionando solas, de manera aislada, sino que deben integrarse bajo una visión holística de la empresa como sistema. (Navarro, 2004)

Cuando se dice éxito, se piensa en el principal objetivo o resultado que pretenden alcanzar las organizaciones, lo primero que se viene a la mente es el concepto de productividad, entendida como “la capacidad de generar bienes o servicios con un mínimo de errores o desechos crónicos - como los llamó J. Juran- y maximizando los beneficios de todo tipo que se puedan obtener” (Núñez, 2003).

De acuerdo con lo anterior debemos decir que, para que una organización obtenga el nivel de productividad deseado requerirá cumplir con dos importantes características: ser eficiente y eficaz. La eficiencia se obtendrá utilizando de manera racional los recursos a su disposición, mientras que la eficacia la logrará cumpliendo con los objetivos y metas que le hayan planteado los diferentes grupos humanos que en ella confluyen. De tal manera, los resultados de una empresa siempre se juzgarán en términos

del nivel de satisfacción de todos aquellos que se vean afectados de forma directa o indirecta con su actuación. (Núñez, 2003)

Muchos autores especializados en temas organizacionales han investigado y han expuesto diferentes puntos de vista acerca de cómo hacer para que las empresas sean rentables. En los estudios desarrollados por F. Taylor, bajo la corriente llamada de 'La Administración Científica', se observa el interés del autor en resaltar la necesidad de que empresas manufactureras promuevan dentro de sus instalaciones la realización de estudios encaminados a identificar y perfeccionar el tipo y número de movimientos necesarios para completar cada operación de sus procesos productivos, con el propósito de reducir sus tiempos de realización y por consecuencia, su costo. El énfasis se centra en una atención especial a la especialización, tanto de los trabajadores, como de las funciones que debían desarrollar los departamentos de personal y control de calidad. (Núñez, 2003)

Según Chiavenato (1995) el administrador Negandhi en 1973 destaca que el crecimiento y la supervivencia de las empresas dependerán de la fuerza financiera o económica. Esas salidas son el resultado de la acción administrativa. Los administradores pueden no solo sobrecargar la empresa, canalizando su potencialidad a largo plazo, si no, impulsándola también a obtener buenas ganancias y un gran volumen de ventas a corto plazo. Adicionalmente, utilizar solo estos índices económicos para medir la eficacia administrativa es incorrecto, en especial en países subdesarrollados donde predominan las condiciones de mercado vendedor. En esas circunstancias

se hace necesario aplicar otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa. (Chiavenato,1995).

En contra posición a estas teorías nació una corriente más, llamada "humano-relacionista" surgió como resultado de los estudios realizados por Elton Mayo durante los años 1920's en la empresa Western Electric Co., en Hawthorne Ills. Sus estudios sirvieron para mostrar el nivel de impacto que tienen ciertos factores de tipo psicológico y ambiental que rodean al trabajador en sus niveles de productividad y el papel de definitiva importancia que juega el aspecto humano en las organizaciones (Núñez, 2003).

Desde esta nueva visión el concepto de organización ha dado un gran giro, hoy en día, las personas se agrupan para formar organizaciones que le permitan alcanzar objetivos comunes imposibles de lograr individualmente. Las organizaciones que consiguen esos objetivos llegan al éxito y pueden sobrevivir. Este crecimiento exige el empleo de muchas personas cada una con objetivos diferentes, esto trae como consecuencia, un distanciamiento creciente entre los objetivos de la organización y individuales. La solución de estos conflictos hace que la interacción entre personas y organización se vuelva compleja, dinámica y no fácil de manejar. Este proceso se puede explicar como un proceso basado en un contrato psicológico abordado por muchas expectativas que determinan las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. (Chiavenato,1995).

Según Pardo (2004) el buen gobierno de una organización exitosa requiere ante todo que el Gerente General posea habilidades innatas de

negocio, que “vea el negocio” en su conjunto y en sus variaciones a través del tiempo, en el presente y a futuro (Pardo, 2004).

Según Vanegas (2004) menciona a Carolina Latroph quien nos recuerda que un buen gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, de trabajar con cualquiera para hacer cosas, saber del negocio y de la empresa, tener una meta clara, mantener la política de puertas abiertas y proyectar a sus subordinados su visión para que éstos adhieran a ella con entusiasmo. Nos agrega además, de que el gerente, además de poseer ciertos conocimientos de la industria o del mercado, debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener un objetivo claro, el cual debe transmitir a sus subordinados, porque él está para dirigir y coordinar a las personas para lograr esa meta. Eso implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones. El gerente también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un muy buen planificador. (Vanegas 2,004).

Pardo, (2.004) en su artículo propone un modelo antropológico de la organización, donde enfoca la necesidad de definir una **Estrategia** acertada por parte de la Gerencia. Esta debe adecuar la estructura y retributivo a las necesidades específicas del entorno, de forma que la empresa pueda obtener resultados positivos, en tiempo razonable. Esta sería una definición sencilla de **Eficacia**. La capacidad estratégica suele ser innata en los directivos, no es susceptible de aprenderse en los libros. Puede mejorar con la práctica, pero es en definitiva más arte que ciencia o técnica. Dice el refrán: “una entidad sin fin de lucro, si no obtiene lucro le llega el fin”.

La eficacia es la primera condición que debe cumplir una empresa para que sea viable y exitosa. El segundo nivel del modelo hace referencia al área de la **Eficiencia** o aprendizaje operativo tanto de los integrantes como de la organización en su conjunto, conlleva la atraktividad que ejerce la empresa sobre sus miembros: resulta atractivo trabajar en la empresa porque se aprende y la persona se desarrolla en su trabajo. Tanto los individuos como la organización se vuelven más eficientes, lo cual repercute en la eficacia organizacional y en el desarrollo de competencias distintivas, que a su vez permiten a la empresa competir mejor en el mercado. Para ser eficientes, los directivos deben poseer capacidades y habilidades ejecutivas, capacidades para implementar la estrategia de la empresa: saber reclutar las personas adecuadas para cada cargo, motivarlas, formarlas, y con sus estilos de mando (comunicación y participación), gestionar un sistema grato que estimula el trabajo individual y en equipo. Las capacidades gerenciales son en parte innatas, en parte técnicas que se pueden aprender. Pero no basta que una empresa sea eficaz y eficiente para tener viabilidad y éxito a largo plazo. Es necesario además que la organización muestre **Consistencia**, al desarrollar una cultura organizacional coherente entre sus miembros (sean estos accionistas, directivos, empleados, técnicos, obreros o proveedores) o sea, un conjunto de principios, creencias, pautas de actuación y actitudes. Importante es la coherencia entre lo que se dice y se hace para generar confianza y avanzar sobre la base de valores comunes y generalmente aceptados e interiorizados. Lo cual significa “halar todos de la misma cuerda”. Pero significa también que la filosofía de la empresa, sus

políticas, sus programas y sus proyectos sean consistentes en los tres niveles organizacionales que estamos comentando. Lo que hace viable la unidad organizacional (“que todos se pongan la camiseta de la empresa”) es que en la práctica, la cultura empresarial esté impregnada de valores éticos que viven los directivos y los demás integrantes de la empresa. Estos valores se denominan virtudes humanas (Pardo, 2004).

Hace más de diez años, al hablar del cambio cultural se refería, sobre todo, a un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, al desarrollo profesional continuo, al trabajo en equipo... Sin embargo, el cambio cultural supone modificaciones en las creencias y valores compartidos. Cuesta mucho transformar viejas creencias arraigadas (“los jefes están para pensar y los subordinados para trabajar”, “la mentira es una legítima herramienta de gestión”, “las personas solo se mueven por dinero”, “la comunicación interna distrae a los trabajadores y genera problemas”...) y renovar el cultivo de valores incorporando elementos como la proactividad, la autocrítica o la creatividad; además, pocos directivos pensaban que los cambios no iban con ellos, que estaban por encima del cambio. Sin embargo, hoy resulta ya difícil que un trabajador cualificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, deba conseguir la firma de su jefe, peor aún, deba limitarse a acatar decisiones que no comparte; de modo que hay que seguir avanzando en lo político y en lo social, como vienen haciendo las empresas de éxito (Nuñez 2003).

Blanchard y Stoner (2003) dice que hay 3 lecciones que todos los gerentes deben aprender para que el trabajo de las organizaciones valga la

pena: Primero: El trabajo debe ser visto como algo importante. Segundo: La meta comprendida y compartida por todos. Tercera: Los valores de la organización deben orientar los planes, las decisiones y deben orientar las actuaciones de la organización (Blanchard y Stoner 2.003).

El recalca que las metas son importantes ya que pone en marcha a los gerentes, ya que, ellos piensan que todo el mundo comparte la meta sencillamente porque aparece escrita en el informe, pero “realmente lo importante son los valores, porque sostiene los esfuerzos para llegar a estas” (Blanchard y Stoner 2.003) .

Estos valores o cualidades personales conviene que estén presentes en la toma de decisiones de la Gerencia General de la empresa y en los mandos intermedios. Implícitamente estarán también presentes las demás virtudes o cualidades humanas pues son partes integrantes o potenciales de los valores humanos fundamentales: laboriosidad, diligencia, responsabilidad, optimismo, orden, lealtad, veracidad, Honestidad, audacia, valentía, reciedumbre, respeto, serenidad, magnanimidad, don de gentes, etc. (Fernández, 2003).

Los gerentes que luchan por alcanzar una coherencia (vetada la doble moral) en la práctica de los valores y además poseen las capacidades estratégicas y ejecutivas antes mencionadas, se suelen denominar líderes. Estos términos cobran vida y contenido al estimular la motivación de servicio y colaboración de los integrantes de la empresa no sólo con la formación, sino principalmente con el ejemplo de los directivos. Ahí es cuando se habla

de “comunicar en cascada y del top-down” en la implementación de los objetivos desde la cúpula hasta la base de la organización (Pardo 2004).

Según Pardo, (2004) en su artículo de la revista INALDE, los valores humanos están al alcance de cualquier persona, no son habilidades innatas de determinadas personas, como sí lo son las habilidades estratégicas y algunas de las ejecutivas. Todos los días, los directivos pueden aprender positiva o negativamente en lo que a cualidades humanas se refiere. Su práctica exige esfuerzo y en el avance se tienen altibajos como ocurre ordinariamente a cualquier persona que intente perfeccionarse en lo humano, pero donde al gobernante le compete poner mayor atención, es según Aristóteles, en la virtud de la prudencia (la recta razón en el obrar), la recta razón en la toma o implantación de las decisiones (Pardo, 2004).

La prudencia es el auriga de todas las demás virtudes. Sin prudencia no hay fortaleza, ni justicia, ni laboriosidad, ni virtud alguna. La prudencia es el valor más importante para los directivos y gobernantes. (Pardo, 2004).

Los vicios y fallas en cualquiera de los tres niveles de la organización, producen incoherencias en las dimensiones de la organización y en las dimensiones del directivo. Suelen generar actuaciones y tomas de decisiones erróneas, con aprendizaje negativo, injustas, que causan pérdidas a la organización y a sus integrantes, y deterioran la eficacia, la eficiencia y consistencia de la empresa. A la larga, pero también en el corto plazo, pueden conducir a la quiebra y liquidación de las organizaciones como ha ocurrido con empresas de renombre internacional: Enron, Worldcom, Arthur Andersen y Lolusat. (Pardo, 2004 ).

Según el profesor Brandt Allen, "el costo de Enron en términos de valor de mercado significó una pérdida para los accionistas (...) equivalente a 70 billones de dólares. El caso de WorldCom, fueron 170 billones de dólares y en caso de Lousat, 250 billones de dólares (Pardo 2004).

Teniendo en cuenta lo expuesto, es la hora que los gerentes se pregunten: Cuál es la meta de una nueva compañía: ¿Generar rápidamente dinero? ¿Satisfacer una necesidad del mercado? ¿Desarrollar un producto o servicio con un método más eficiente? ¿Crear fuentes de trabajo para miembros de la familia del empresario y otras personas? Hemos encontrado que estos interrogantes aparentemente triviales, no son fáciles de contestar por un emprendedor. (Pardo, 2004)

Es más, los primeros empleados ni siquiera se atreven a preguntar. Parece evidente que una nueva empresa necesita de un punto de vista, que debe ser compartido por todos los individuos que la integran. A esto se le llama "visión estratégica". Si cada uno tiene una visión diferente, el resultado será caótico. No se podrá delegar, será difícil evaluar y medir y no se logrará promover un espíritu de equipo (Fernández 2003).

Por el contrario, cuando la meta se conoce plenamente, y se sabe transmitir de tal forma que las personas la hagan suya y vibren con ella, no será necesario impulsar ni al explorador ni al colaborador de la empresa, pues siempre llegarán a su meta, a su propia cima, la del máximo esfuerzo. (Pardo 2004).

Según Blanchard y Stoner (2.003) en su libro A la Carga!!!! existen 3 niveles fundamentales de reevaluación que permiten motivar a los

empleados y de esta forma llevar al éxito a la organización. Primer Punto (*El espíritu de la ardilla*): nos enseñan que las personas de la organización deben saber como están contribuyendo con su trabajo a mejorar el mundo, también como todos deben trabajar hacia una meta compartida y como los valores deben servir de guía para los planes las decisiones y las actuaciones. Segundo Punto (*El estilo del castor*) acentúa que las metas, reglas y valores deben estar totalmente claros y aclara que se deben respetar los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de los empleados y hacerles ser conscientes de cual es el desafío. Tercer Punto: (Don del Ganso) las congratulaciones pasivas o activas deben ser de verdad y hay que felicitar el progreso (Blanchard y Stoner 2.003).

Según Novoa (2004) Director del área de Operaciones y Tecnología del INALDE, en su artículo “Aprendiendo de los Himalayas “ aclara que en sus inicios, una organización es como un equipo de montañismo. Un grupo pequeño, que se ve con mucha frecuencia, que se hablan constantemente, que tratan muchos temas, comparten sus ilusiones, sus metas personales, etc. (Novoa, 2004).

Según Novoa (2.004) dentro del proceso de las ascensiones extremas que realizan los equipos de alpinismo, existen implícitamente ciertas normas que se pueden resumir así: las necesidades personales se subyugan a las necesidades del grupo. Desde el principio de la escalada, para todos los integrantes es claro que no importa quien llegue a la cumbre, lo importante es colaborar para que algún compañero la alcance (Novoa, 2004).

Uno de los factores clave de una expedición exitosa es mantener la solidez del grupo. Todo líder sabe que en la solución de las frecuentes crisis que se presentan en una expedición a los Himalayas, que aproximadamente puede durar unos 60 días, siempre debe primar el objetivo de mantener el equipo consolidado. Las responsabilidades se dividen con base en las habilidades de los miembros y todos pueden opinar sobre su distribución o asignación. Sólo en caso de conflicto, el líder define la acción a tomar.

El buen expedicionario no es el que llega al final, sino el que trabaja mejor para los otros miembros del equipo.(Novoa, 2004).Según Pardo (2004) aclara que Juan Pablo Ruiz, quien ha hecho suya la frase de Lao-Tse "el buen director no dirige", es el líder del equipo nacional de montañismo y quien comandó la expedición Everest 2001, que puso a cuatro de sus hombres en la cima. Tal vez esta frase del filósofo y pensador chino resume en forma apropiada el tipo de liderazgo exitoso en los esfuerzos extremos en la montaña. En el alpinismo, los líderes gobiernan acorde con las necesidades del grupo. Los buenos jefes no dirigen, simplemente porque no hay necesidad, pues ellos ya han sabido armar sus equipos, concertar las metas y motivar a su gente. Esta filosofía de dirigir es un antídoto para uno de los grandes errores que cometen los emprendedores en las primeras fases de sus organizaciones, y es presionar para que los intereses personales influyan en las decisiones que afectarán a los integrantes del grupo, y para hacerlas cumplir usualmente recurren a dos opciones, cada una con consecuencias negativas para la conservación del espíritu de la naciente empresa:

1. Imponer su autoridad.
2. La manipulación.

Entrevistas realizadas en varios países muestran que las compañías más susceptibles a una quiebra son aquellas que fueron constituidas con el exclusivo ánimo de hacer dinero. Existe una frase de Rainhold Messner que dice: "Yo no ascendo para llegar a la cumbre. Llego a la cumbre después de haber ascendido".(Pardo 2004).

No obstante, no se debe olvidar que el dinero siempre ha sido un poderoso motivador para crear empresa y debe seguir siéndolo, porque obliga a que se suscite más exigencia y se genere mayor entusiasmo y pasión por lo que se hace. Pero nunca debemos obsesionarnos demasiado por él, pues como manifiestan los alpinistas: "Si uno no se obsesiona por la cima del Everest no tiene la posibilidad de llegar nunca. Si se obsesiona demasiado no regresará jamás". Como siempre, todo es cuestión de medida y de prudencia. En un escalador confluyen los tres tipos de motivaciones que estructuró el profesor Juan Antonio Pérez-López, en la década de los 70's: Intrínseca, por que accede a dar en una batalla interminable para lograr aquello que quiere, la cima de la montaña. Trascendente, porque ayuda desinteresadamente a los demás integrantes del equipo para que algún o algunos de los miembros de la expedición coronen la cima, no importa quien sea. Finalmente, la extrínseca, porque muchas expediciones que alcanzan las altas cumbres pueden llegar a lucrarse económicamente o a adquirir influencia en algunos círculos, como consecuencia de la publicidad de sus conquistas heroicas. (Pardo 2004).

Todo indica que esta sana y equilibrada combinación de las tres motivaciones es clave para el triunfo en el alpinismo. Y parece ser que en los emprendimientos de las organizaciones podría suceder algo similar. (Pardo 2004).

Las empresas nuevas generalmente no tienen con qué pagar los sueldos que su personal requiere y demanda. Consiguientemente, se tienen que buscar otras formas de pago como reconocimiento, comunicación, sentido de pertenencia y crear situaciones gana-gana entre emprendedor y empleado. Según estudios previos, estas formas de remuneración no monetarias son menos complicadas de diseñar y de implantar en empresas en surgimiento que en corporaciones ya establecidas. (Pardo, 2004).

Según Novoa (2.004) las grandes gestas en la alta montaña ofrecen un fenomenal caudal de conocimientos sobre el manejo de los emprendimientos empresariales. Un emprendedor se puede "dopar": inflando los presupuestos, sobredimensionando las proyecciones de caja, endeudándose más de lo prudente, creyendo en optimismos exagerados, suponiendo que alguien o algo va a salvar la empresa, etc.

Con imaginación, los emprendedores pueden aprender del alpinismo a enfrentarse con más seguridad y dominio a los retos que le plantean sus aventuras empresariales. A ser duros consigo mismos y suaves con los demás. A pensar mucho y a trabajar más. Es posible que estos apuntes sirvan de guía para desarrollar las actividades capitales de los emprendimientos. Pero el éxito, sólo dependerá del trabajo, del empeño, de la pasión y de la honestidad de nuestros emprendedores. Pues quien quiera

llegar muy alto, tendrá que hacerlo con su propio pie. No hay ningún funicular que lo suba a las cumbres más altas (Pardo, 2004)

Un verdadero alpinista sólo concibe la vida en la montaña como un equipo, su logro es el logro de los demás, siempre es primero siendo segundo o tercero. Son preceptos que no pueden olvidar los emprendedores, porque el valor de una nueva empresa no es tanto el valor de su gente, es el valor de sus equipos. (Pardo, 2004)

Recopilando los diferentes puntos de vista que se mencionan anteriormente y teniendo como ejemplo a los alpinistas, se puede dejar a un lado el paradigma que un gerente es solo aquella persona que se encarga de dirigir y/o administrar a un grupo de personas para cumplir unas metas financieras.

Hoy en día, esta visión dio un giro, ya que, las organizaciones tienen que entrar a competir en el mercado siendo competentes y generando un valor agregado a sus clientes, para lograr esto, es necesario que los gerentes desarrollen cierta actitud y habilidades que permitan llevar al éxito a la organización.

Teniendo claro que el gerente en esta época actual, es el factor clave para llegar al éxito, es importante recalcar que su actitud debe siempre estar enfocada en los miembros de su organización, y su función debe basarse principalmente en tener una visión estratégica clara del negocio, motivar y empoderar a su gente para que los resultados se hagan una realidad.

En caso de no hacerlo, su tarea consistirá simplemente en delegar, y seguramente, esta se simplificará, en dar instrucciones poco claras,

incompletas, quitando la oportunidad de que las personas, piensen, analicen, evalúen y tomen decisiones. Si la gente sabe quien es y para donde va, seguramente estarán motivados y focalizarán todas sus energías para trabajar en equipo y cumplir con los objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

Como se ha podido observar a lo largo de este artículo, los siguientes autores especialistas en temas de Gerencia han escrito sobre el tema de habilidades gerenciales, todos llegando a la misma conclusión. Antiguamente la formación dada a los gerentes, está más enfocada hacia el conocimiento técnico y financiero, que a una formación más integral y humana, lo cual se ha visto reflejada en el mal desempeño, en la corrupción, engaños y hasta la quiebra de muchas empresas.

Hoy en día un gerente que no se preocupe por generar un ambiente organizacional adecuado, que no tengan una visión clara de su empresa y no motive a sus empleados, seguramente no podrá alcanzar el éxito de su empresa.

Teniendo en cuenta lo mencionado, es pertinente resaltar que para el gerente de hoy es necesario que cuente con ciertas habilidades que le permitan generar confianza y armonía entre los miembros de la empresa. Estas habilidades no son innatas las personas las pueden aprender, pero si deben ser constantes, no se pueden descuidar y sobre todo se deben trabajar en ellas en el día a día.

Para llegar a este aprendizaje los gerentes deben construir un proceso de formación y una actitud mucho mas humanista, ya que, las personas que conforman la empresa están cobrando cada día más importancia y es responsabilidad de los gerentes generar un ambiente laboral sano para llevar al éxito a las organizaciones.

El presente artículo señala que para sobrevivir a esta nueva era, las organizaciones deberán ser menos rígidas, más emprendedoras y menos jerárquicas. Los gerentes no deben cerrarse a obtener solo buenos resultados, si no a ejercer un liderazgo efectivo sobre sus trabajadores. Un gerente debe conocer a su gente, sus motivaciones, sus actitudes, su contexto, tener una visión clara del futuro, lo que permitirá, abordar con excelencia su energía. De esta manera se logrará tener buenos resultados en el desempeño de las personas dentro de la organización. En conclusión esta nueva visión llevará a los gerentes de hoy a las empresas con veracidad, confianza, motivación, agradecimiento y sobre todo con optimismo en un ambiente coherente y confiable.

## Referencias

Blanchard y Bowles (2004) *¡A todo Vapor!* Colombia: Grupo Editorial Norma.

Blanchard y Stoner (2003) *¡A la Carga!*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Chiavenato (1995) *Administración de Recursos Humanos*, (2nd ed.)\_Bogotá:  
McGraw-Hill.

Fernández (2.003) *Empowerment: El poder de las empresas*.

DeGerencia.com, Descargado el 27 de Octubre del 2003.

Navarro (2004). ¿Es su empresa verdaderamente productiva y rentable?.

Administración de LA CADENA de Suministros, *Revista La Republica*, 8-9.

Novoa (2004). Aprendiendo a Emprender en los Himalayas. Valores y

Principios: Punto de Partida Para la Alta Dirección, *Revista Inalde*, 54-56.

Núñez (2003) En Busca de Competencia. deGerencia.com\_ Descargado el  
25 de agosto de 2003 de

<http://www.degerencia.com/articulos.phd?atrtid=380>

Pardo (2004). Buen Gobierno Empresarial. Valores y Principios: Punto de  
Partida Para La Alta Dirección, *Revista Inalde*, (ed 11). 12–13

Vanegas (2004). *La importancia de ser un buen Gerente*. DeGerencia.com,  
Descargado el 24 de enero de 2004.