



DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES - UNIDAD 1

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES - UNIDAD 1
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 1

Fundamentos de los modelos gerenciales



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

Bienvenidos a la unidad 1 de la asignatura “Desarrollo de habilidades gerenciales”. La gerencia es una función crucial en cualquier organización, ya que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y procesos de la empresa para lograr sus objetivos. Los modelos gerenciales son herramientas que ayudan a los gerentes a tomar decisiones informadas y a mejorar la eficiencia y eficacia de su organización.

En esta unidad se exploran los diferentes tipos de modelos gerenciales, incluyendo modelos cuantitativos y cualitativos, y cómo se aplican en diversas áreas de la gestión empresarial, como la planificación estratégica, la gestión de operaciones, la gestión financiera y la gestión de recursos humanos.

Adicional a lo anterior, también se analizará cómo los gerentes utilizan o deben utilizar la información para tomar decisiones y cómo la tecnología ha cambiado la forma en que se gestionan las empresas en la actualidad.

COMPETENCIAS

A

- Comprender la evolución de las teorías y prácticas gerenciales a lo largo del tiempo y cómo estas han influenciado la forma en que se gestiona en la actualidad.

BIENVENIDO A LA UNIDAD

Fundamentos de los modelos gerenciales

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 1

TEMAS

1

Fundamentos de los modelos gerenciales

1. Conceptos básicos de gestión empresarial.
2. El rol del gerente y sus responsabilidades.



Shutterstock/2023

RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 1

El estudiante estará en la capacidad de identificar y aplicar diferentes modelos y habilidades gerenciales para la toma de decisiones efectivas, el liderazgo de equipos de trabajo, la gestión de proyectos y la resolución de problemas complejos en entornos organizacionales.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 1

En un mundo cada vez más complejo y globalizado, las empresas enfrentan constantes desafíos para mantenerse relevantes y competitivas. Los gerentes necesitan tomar decisiones informadas y estratégicas para lograr los objetivos de la organización. Los modelos gerenciales pueden proporcionar un marco sólido y estructurado para la toma de decisiones.

De igual manera, el no contar con líderes con adecuadas habilidades gerenciales puede impactar en la productividad, la eficiencia, la rentabilidad, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación, entre otros aspectos en una empresa. Por lo tanto, es crucial para las organizaciones desarrollar y promover líderes con habilidades gerenciales sólidas, para asegurar su éxito y supervivencia a largo plazo. Por tanto, en este curso se busca responder el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los modelos y habilidades gerenciales más



TEMA 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Modelos y enfoques gerenciales

De acuerdo con Chiavenato (citado por Banco Santander, 2023), “la gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos”. De esta afirmación se puede entender que la gestión empresarial es un proceso clave para el éxito de cualquier organización, ya que a partir de la alineación adecuada y estratégica de los elementos mencionados permite generar eficiencia y eficacia frente a las metas de la alta dirección. Los recursos pueden ser de diferente naturaleza, incluyendo los recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros, entre otros.

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que las empresas utilizan para dirigir y desarrollar su sistema interno (Conexión Esan, 2019). Existen diversos modelos y enfoques gerenciales que se pueden emplear, como la planificación estratégica, el liderazgo transformacional, la gestión por objetivos, entre otros. Es importante que estos modelos estén relacionados con la realidad de la empresa para ser efectivos.

Al existir un entorno empresarial cada vez más tecnológico y competitivo, los gerentes deben ser capaces de aplicar principios y técnicas de gestión empresarial que les permita tomar decisiones basada en datos y no en la intuición que



Shutterstock

Las grandes innovaciones del momento actual son precisamente los nuevos diseños de gestión de las empresas. La evolución rápida de estas empresas plantea retos desconocidos, y de la respuesta o acciones que desarrolle el gerente o administrador va a depender el éxito o fracaso de las instituciones empresariales. Este impulso innovador proviene de los procesos de la globalización de las actividades económicas en un creciente número de empresas multinacionales (García Echevarría, 1996) pero de igual forma las pequeñas y medianas empresas deben adecuarse a las circunstancias del entorno si esperan mantener su estancia en el mercado.

De acuerdo con cifras de la red de Cámaras de Comercio en Colombia (2020) se crearon 309.463 sociedades en el año 2019, lo que significó un aumento de 2,1 % con relación a 2018; el gran interrogante, en relación a estos números, es definir cuántas de ellas sobrevivirán entendiendo que, según las mismas estadísticas de esta misma asociación, la vida promedio de una empresa en el país es de 5 años.

En relación a lo anterior, son varias las razones para que se tenga esta tasa de sobrevivencia tan baja en las empresas, pero la principal es la dificultad de acceso al crédito y de capital ya que a muchas empresas se les acaba su "capital semilla" y por fallas en su diseño estratégico y baja capacidad exportadora sucumben ante las dificultades del mercado llevando a su extinción. Los expertos indican que, para tratar de sobrevivir, las empresas se apalancan mediante créditos avalados por garantías mobiliarias en un 80 % que es el doble de la tasa promedio, generando endeudamientos que en ocasiones son asfixiantes y no permiten el pensamiento creativo de los líderes por estar enfocados en como cubrir las obligaciones adquiridas.

Por esta razón, se hace necesario reconocer los diferentes

Independientemente del modelo de gestión que se seleccione, este debe generar una estrategia del negocio, la cual se define como el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones o el camino que el gerente o administrador debe seguir para dar cumplimiento a ese modelo. El no tener una estrategia clara, es muy difícil lograr ingresar de manera efectiva a un mercado competitivo y puede generar malas decisiones para la empresa.

Para Thompson (2018), la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional. Esto indica que para determinar el crecimiento de una empresa no sólo se debe tener en cuenta la parte económica, sino un conjunto de factores que involucran la prestación efectiva de un servicio o la satisfacción de un cliente al adquirir un producto de esa compañía. La estrategia del negocio, entonces, debe conducir a que se pueda cumplir ese objetivo y también competir con éxito en el mercado, no solo participar.

Otro concepto importante en la selección de un modelo es el de ventaja competitiva, que se define como un valor diferencial en el producto que ofrece la compañía o en el servicio que recibe y que en el modelo de negocio se puede transferir al cliente final para su beneficio retornando a la compañía de diferentes formas.

Estos elementos se alinean con el modelo de negocio y permite a los administradores o gerentes de una empresa combinarlos de forma congruente para que la organización desarrolle esa ventaja competitiva y alcance una rentabilidad

Figura 1. Elementos para considerar en un modelo de negocio



Nota. Gestión empresarial (2016)

Historia del concepto de modelo gerencial

Para entender mejor el concepto de modelo de gestión empresarial, que ha estado en continua evolución desde el inicio mismo de la era de la revolución industrial, y en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo (Hernández, 2011), es necesario hacer una valoración del origen o fuentes del concepto.

De acuerdo con Fernández (2005) citado por Hernández (2011), la evolución histórica de la gestión empresarial presenta un desarrollo de ideas generados por los sistemas culturales tanto de oriente como de occidente, lo que ha llevado a direccionar y a formar nuevas tomas de decisiones con base en las cuatros funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

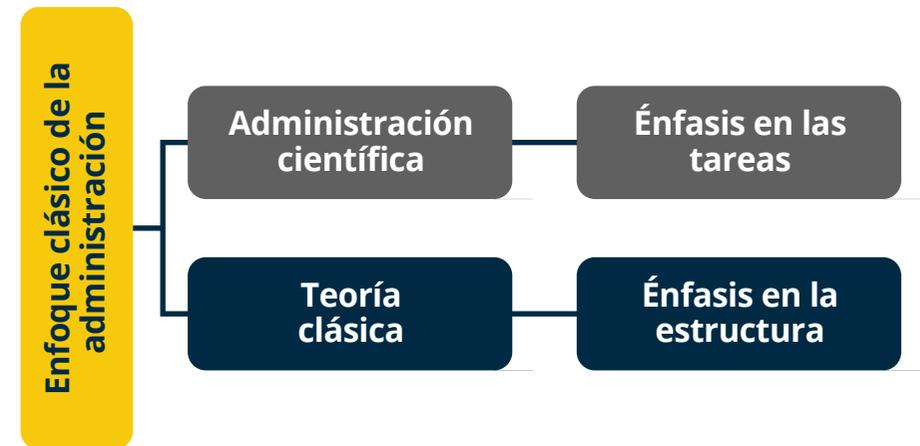
Una gestión dinámica requiere de un gerente o administrador con estas mismas características que entienda los cambios en el entorno que está envuelto en una mercado competitivo y productivo a una escala mundial; para esto, se hace necesario hacer una revisión histórica del concepto de modelo de gestión gerencial qué parte desde los orígenes de las teorías administrativas hasta nuestros días, generando una gran diversidad de teorías enfoques y pensadores del tema cómo se describen a continuación:

Enfoque clásico de la administración

Los postulados de estos enfoques dominaron el panorama administrativo durante las cuatro primeras décadas del siglo 20. A pesar de que estas teorías se postularon a principios del siglo pasado, son tan representativas que aún prevalecen en la construcción y desarrollo de los modelos actuales, hasta el punto que, sin importar la actividad desarrollada por las empresas, hoy en día se siguen aplicando estos principios de manera específica o mixta.

La base del enfoque clásico lo constituyen las teorías de Henry Fayol y Frederick Taylor. Para esta época del desarrollo empresarial, existía un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, lo que produjo una creciente complejidad en la administración y exigió un enfoque científico orientado a sustituir el empirismo, la improvisación

Figura 2. Enfoque clásico de la administración



Nota. Universidad Continental (2017)

El enfoque clásico de la administración se divide en dos: la administración científica y la teoría clásica; la primera hace énfasis en las tareas mientras que la segunda hace énfasis en la estructura.

La administración científica: es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad aumentando la eficiencia del nivel operacional. Su principal gestor y defensor fue Taylor (1856 – 1915), quien inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero, es decir, su teoría sigue una dirección de los niveles de la base hacia arriba y las partes hacia el todo. De acuerdo con López (2020), el aporte fundamental de Taylor está basado en la división del trabajo, la producción en cadena y la eliminación de la autonomía temporal del trabajador.

Con base en estos aspectos, la teoría de Taylor contempla los

Análisis cuantitativo del trabajo

Antes de implementar un nuevo sistema de trabajo, es esencial analizar el existente. Al realizar este principio se evidencian cuáles son las tareas más rápidas, las más eficientes, los tiempos y movimientos de cada empleado en las funciones que desarrolla.

Selección y preparación

Esto se sigue aplicando hoy en día y se consolida cuando se selecciona a los colaboradores más habilidosos para garantizar esa eficiencia en la producción. Estos requieren una preparación, por lo que se ratifica que la preparación y el entrenamiento mejorará la productividad del trabajador.

Cooperación

El crecimiento de la empresa depende en gran manera de la alineación de los empresarios, los empleados y sus respectivos superiores o supervisores. Esto genera un buen ambiente de trabajo, una buena cultura empresarial y buenas relaciones entre las partes.

Especialización del trabajo

El cuarto y último principio establece que los obreros deben mejorar sus técnicas de producción, mientras los superiores o empresarios se encargan de las de planificación. Una inadecuada transmisión de lo que espera el superior de sus empleados puede generar fracaso en la organización.

• Ventajas

- Más eficiencia en los procesos de producción.
- Aumento de la productividad de la mano de obra.
- Mayor control sobre los procesos productivos.
- Crecimiento de los beneficios empresariales.
- Mejora en las ideas gerenciales y de administración.

• Desventajas

De otra parte, entre las desventajas más relevantes aparecen:

- Alto desgaste de los trabajadores.
- Baja motivación por la monotonía de las tareas.
- Deficiente relación entre los empleados y ausencia de cultura organizacional.
- Reducción de la calidad de la producción.

Fayol, por su parte, defendía la teoría clásica, es decir, la forma y disposición de los órganos que componen la estructura de la organización, así como de sus interrelaciones estructurales o su funcionamiento y estos a su vez como pilares de la permanencia de las empresas.

De acuerdo con Westreicher (2020), la teoría de Fayol ha servido de base para las ciencias administrativas contemporáneas. Fue el promotor de la división de áreas funcionales para la empresa definiendo así al acto de administrar como: planear, organizar, dirigir y controlar, lo

Como principios fundamentales de esta teoría se pueden citar:

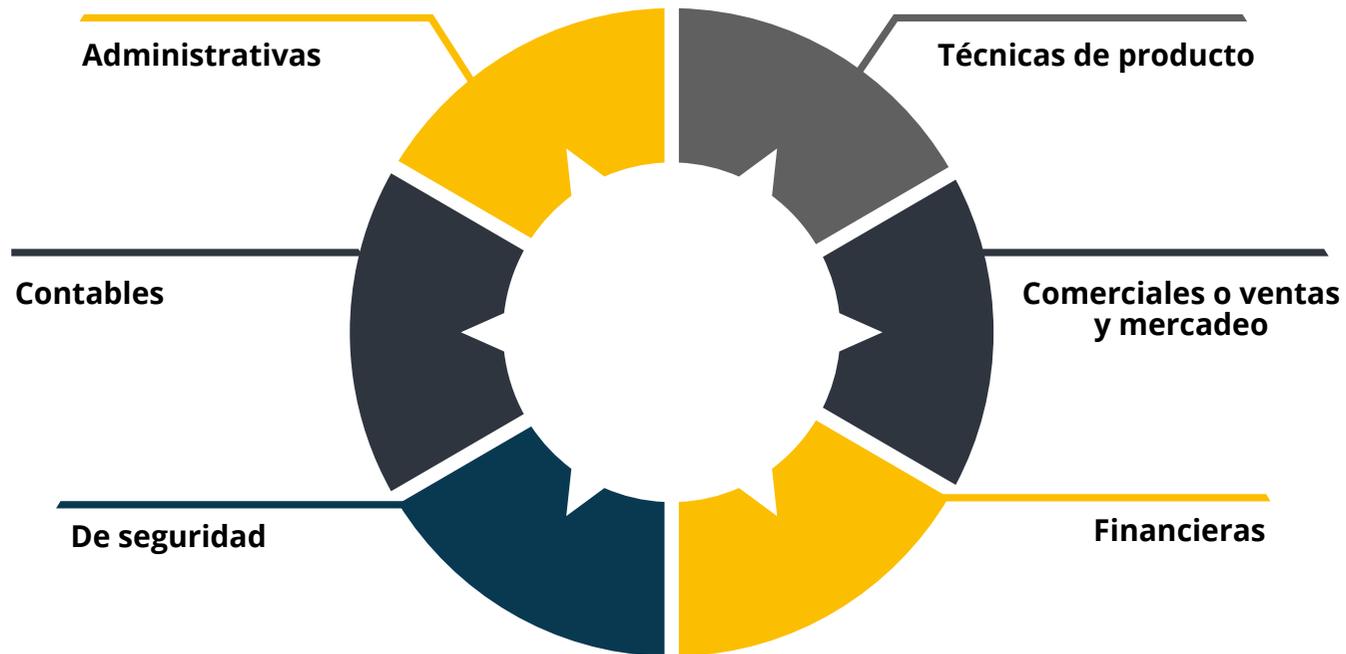
- La gestión o administración de empresas depende de las habilidades de la persona y del conocimiento que pueda ser aprendido o adquirido por este.
- Los conocimientos de la administración de una empresa se deben plantear por esquemas que permitan ordenar lo aprendido desde la experiencia.
- Los principios de la administración se pueden aplicar a empresas y a cualquier actividad o entidad donde se requiera coordinar esfuerzo humano para alcanzar un objetivo.
- La división del trabajo aumenta la eficiencia en el trabajo y, por ende, la productividad.
- El trabajador debe recibir órdenes de un solo superior, así como de tener claro la cadena de mando.

Figura 3. Funciones de la administración Fayol



De igual manera definió las operaciones de la gestión en los siguientes procesos:

Figura 4. Operaciones de la gestión - Fayol



Finalmente, propuso y generó 14 postulados que en su gran mayoría siguen vigentes y los dividió en principios de la estructura y principios del individuo:

Tabla 1. Principios o postulados de Fayol

Principios de Henry Fayol	
Estructura	Individuo
División del trabajo	Espíritu de equipo
Autoridad y responsabilidad	Remuneración del personal
Unidad de mando	Disciplina
Unidad de dirección	Subordinación de intereses particulares
Jerarquía	Equidad
Orden	Estabilidad del personal
Centralización	Iniciativa

Años después, Max Weber (1940), a partir del surgimiento de la burocracia administrativa, identificó la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad operativa aumentaban paulatinamente dando lugar a los modelos denominados estructuralistas o de relaciones humanas. A continuación, se describen las principales características de esta teoría (Hernandez, 2011).

Tabla 2. Principios o postulados de Max Weber

Características de Max Weber	
Legal de normas y reglamentos	Formal en las comunicaciones
Racional y división del trabajo	Impersonalidad de las relaciones
Jerarquía de la autoridad	Rutinas y procedimientos estandarizados
Competencia técnica y meritocracia	Especialización en la administración
Profesionalización de los participantes	Previsión del funcionamiento

Nota. Adaptado de Hernández (2011)

Posteriormente, Elton Mayo inicia los modelos de gestión gerencial basados en las relaciones humanas o en las interacciones sociales, que mostraría su esplendor en la postura de Maslow, Mac Gregor, Mac Lelland, Oichi, que desarrollaron las teorías de las necesidades, las teorías X, Y y Z respectivamente, ampliando el espectro de la gestión empresarial y ubicando al factor o recurso humano como un determinante en el desarrollo y permanencia de las organizaciones.

Si bien se han avanzado en los modelos de gestión gerencial y en este momento solo se hizo un acercamiento hasta los modelos humanísticos, muchos de los que han continuado estudiando sobre la gestión corresponden a avances de las mezclas e interrelaciones de los anteriormente descritos.

Tipos de modelos gerenciales modernos

A partir de estos modelos anteriores, y de acuerdo con la Universidad de Pamplona en el 2017, los modelos gerenciales se pueden dividir en 3 grandes grupos:

- Los que están relacionados con la competitividad del mercado.
- Los que se relacionan con los procesos de gestión.
- Los que están relacionados con la innovación.

Al tiempo, cada uno de estos grupos reúne diversos modelos a continuación, se dará una explicación genérica de cada uno de ellos:

Modelos de planificación estratégica

Se encargan de formalizar el proceso de administración y organizar todas las líneas de acción de una empresa que le permitirá alcanzar los objetivos estratégicos. La principal función de estos modelos de gestión es organizar y formalizar los procesos de

Análisis FODA

También denominado por la combinación de sus letras como DAFO o DOFA, es una herramienta que permite comprender la situación de un negocio o empresa a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Alzamora, 2021). Esta herramienta es útil para los gerentes de proyecto, ya que les identifica los factores internos y externos que pueden afectar el éxito del proyecto.

Además de lo anterior, el análisis FODA también puede ser utilizado por los gerentes para evaluar su propio desempeño y liderazgo (Valencia, 2018). Para ser un buen gerente, se deben practicar habilidades como la comunicación efectiva, la escucha activa y brindar apoyo a los miembros del equipo (Raeburn, 2022). En resumen, el análisis FODA es una herramienta importante para cualquier organización o empresa que busque mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. La descripción y paso a paso de la realización de

Figura 5. Matriz FODA



Matriz de seguimiento de Ansoff

Otro modelo a tener en cuenta en esta clasificación es la matriz de seguimiento de Ansoff, la cual es una herramienta de análisis estratégico que permite a las empresas identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar estrategias para aprovecharlas (Silva, 2022). Esta matriz cuenta con cuatro puntos clave:

- **Penetración del mercado:**

Se refiere a la venta de productos existentes en mercados existentes.

- **Desarrollo de productos:**

Implica la creación y venta de nuevos productos en mercados existentes.

- **Desarrollo de mercados:**

Se enfoca en la venta de productos existentes en nuevos mercados.

- **Diversificación:**

La diversificación implica la creación y venta de nuevos productos en nuevos mercados (Inenka, 2021).

La matriz Ansoff es una herramienta útil para las empresas que buscan expandirse y mejorar su desempeño, así como identificar oportunidades de crecimiento y planificar su futuro.



Figura 6. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Actuales	Actuales	Penetración de mercado Clientes actuales	Desarrollo de productos Nuevos modelos Nuevas características
	Nuevos	Desarrollo de mercados Nuevos canales de distribución Tropicalización de la marca en otros países	Diversificación Consumidores no explorados Nuevos recursos

Nota. Silva (2021)

Matriz de priorización de problemas

Finalmente, se presenta un resumen del modelo denominado matriz de priorización de problemas, que es una herramienta que permite comparar y seleccionar entre ciertos problemas o soluciones las prioridades para abordarlos (Quiroa, 2021). Esta herramienta consiste en una tabla en la que se presentan diferentes criterios que permiten realizar una elección, definiendo cuál problema puede ser prioritario de abordar.

La matriz de prioridades ordena las tareas o proyectos según un conjunto definido de criterios ponderados y utilizados para elegir entre un conjunto de opciones por medio de matemáticas simples (Asana, 2022). La matriz de priorización es útil para cualquier empresa u organización que busque tomar decisiones estratégicas y asignar recursos eficientemente con decisiones informadas. En

Tabla 3. Matriz de priorización de problemas

Criterios Problemas	Magnitud ¿Cuántos estudiantes son afectados por el problema?	Gravedad ¿Cuánto afecta al aprendizaje integral de los estudiantes?	Capacidad ¿Qué posibilidades de solución tenemos en el corto plazo?	Beneficio ¿Cuánto beneficia al aprendizaje integral de los estudiantes?
Problema A				
Problema B				
Problema C				

Nota. Quiroa (2021)

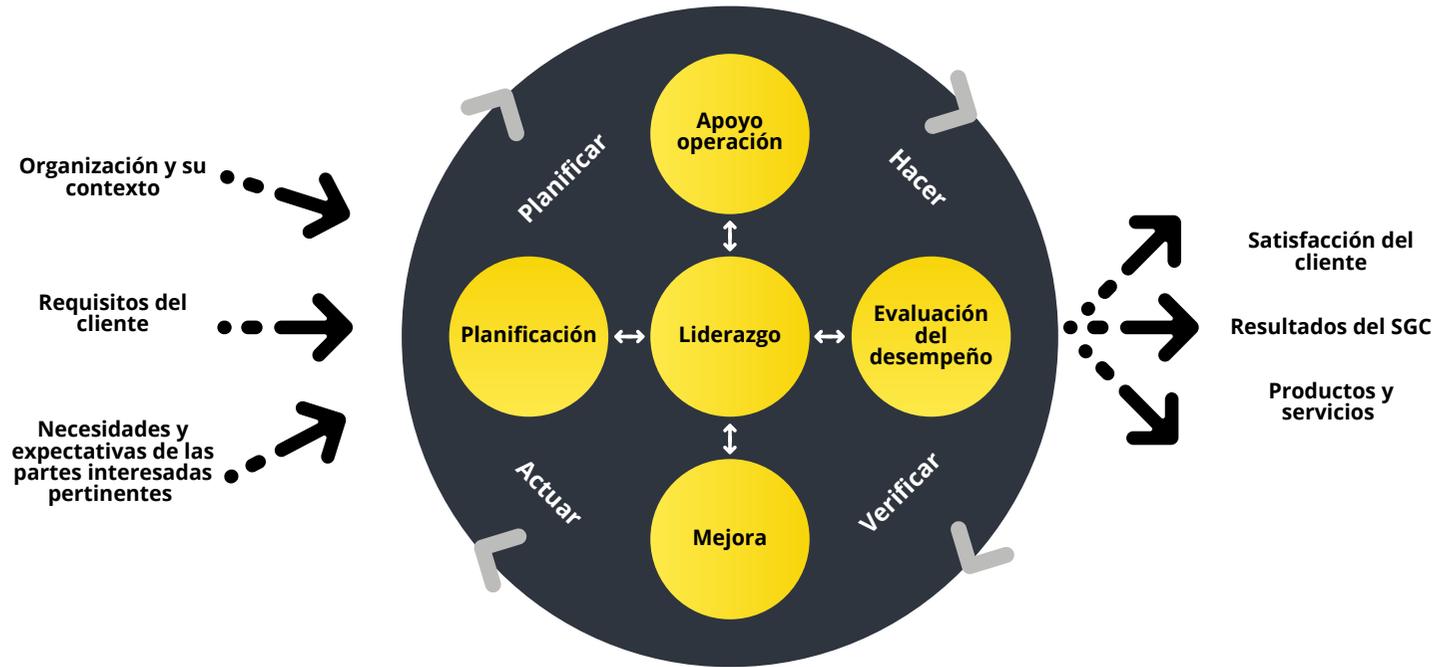
Modelos de gestión de calidad

Estos modelos de competitividad buscan garantizar un proceso de producción continuo que permita a una compañía alcanzar los mejores estándares de calidad (certificación ISO). Esto con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente externo. Sus principales beneficios son posicionar la imagen de la organización, mejorar su participación en el mercado y reducir sus costes sin disminuir la productividad.

Un modelo de gestión de calidad es un conjunto de directrices y pautas que se utilizan para llevar a cabo una gestión eficaz y mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por una empresa u organización (Abolafio, 2021). Estos modelos buscan promover la mejora continua, la satisfacción del cliente y el ordenamiento interno.

Uno de los modelos más conocidos es el modelo ISO 9001:2015, que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad

Figura 7. Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2015

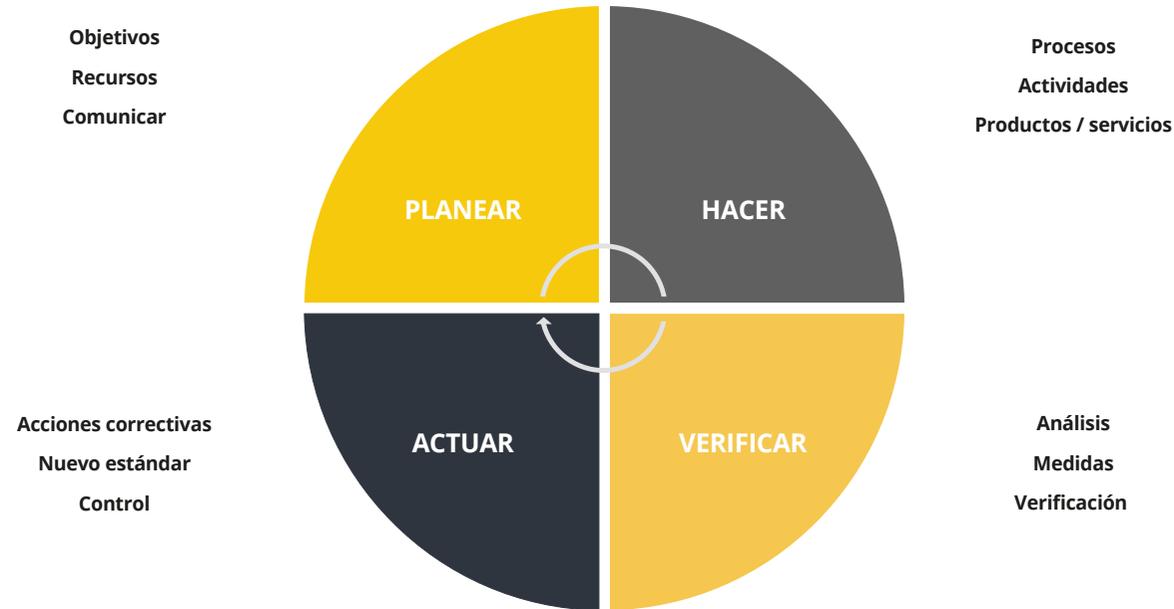


Nota. Dueñas (2022)

Seguendo a Abolafio (2021), no existe un único modelo de gestión de la calidad. Sin un orden clasificatorio aparecen como relevantes: el ciclo de Deming, el modelo de Ishikawa y el de Juran, entre otros.

El modelo o ciclo de Deming: o mejor conocido como ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) se basa en la mejora continua y en la satisfacción del cliente (Mendez, 2020). Este modelo se enfoca en la prevención de errores y en la eliminación de desperdicios, con el objetivo de mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido. Los 14 puntos de Deming son una serie de principios que se deben contemplar para la dirección de una empresa, como el liderazgo, la innovación tecnológica y el sistema de calidad (AMA, 2023). La adopción y actuación sobre los 14 puntos es una base para transformar una organización y mejorar su rendimiento.

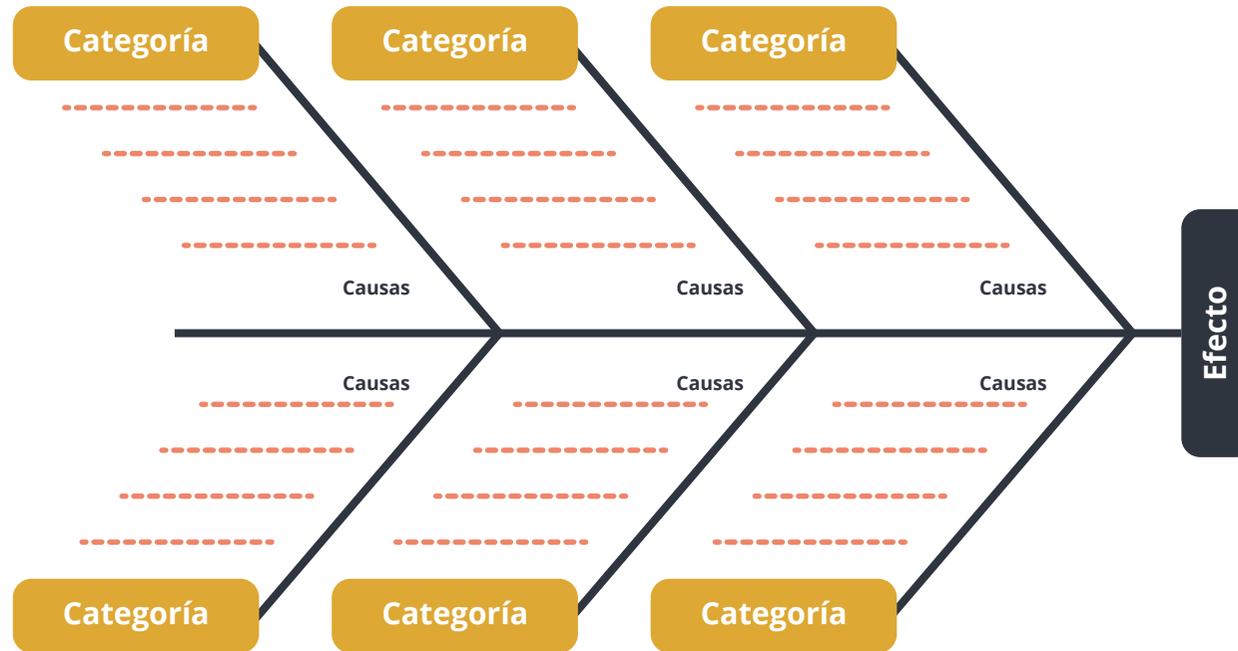
Figura 8. Modelo de Deming



De acuerdo con lo descrito por Torcuato (s.f.), el modelo de calidad de Ishikawa se enfoca en el control y aseguramiento de la calidad, y señala que la calidad total es una nueva filosofía de la administración. El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o causa y efecto, es una herramienta visual que se utiliza para identificar problemas de calidad y encontrar su causa raíz (Rodríguez, 2023).

Este diagrama representa las causas del problema en forma de ramas que se extienden desde una línea central. Las causas principales se ubican en la parte superior del diagrama, mientras que las causas secundarias se ubican debajo. El modelo de calidad de Ishikawa

Figura 9. Modelo de Ishikawa



Nota. Rodríguez (2023)

En el mismo sentido, el modelo de calidad de Juran se enfoca en la satisfacción del cliente y en la continua mejora (Hernández, s.f). Siguiendo a Hernández, Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes pero relacionados entre sí: una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen las necesidades del consumidor y, como consecuencia, producen ingresos.

El modelo de Juran propone tres etapas para realizar la gestión para la calidad:

Planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad (Euroinnova, 2023):

Es el proceso para desarrollar los productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

El control de la calidad:

La mejora de la calidad

Es el proceso para identificar oportunidades para mejorar el desempeño y reducir los costos (Euroinnova, 2023).

Figura 10. Modelo de Juran



Se puede decir entonces que los modelos de gestión de calidad son herramientas importantes para cualquier empresa u organización que busque mejorar su desempeño y ofrecer productos o servicios de alta calidad.

Modelos de liderazgo

Este modelo de gestión conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente. Así, los altos mandos de la gerencia tienen más tiempo para pensar en nuevos proyectos y en las mejoras continuas de la empresa, y los trabajadores pueden mejorar sus competencias profesionales.

Existen varios modelos de liderazgo gerencial que se utilizan en las empresas. Algunos de los tipos más comunes incluyen el liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire, transaccional y transformacional (Iberdrola, 2023).

El liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y la falta de participación del equipo. Es un liderazgo orientado a la tarea y la acción. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia. Este estilo de líder consigue que otros hagan cosas simplemente porque él quiere que estén hechas. El líder es fuerte y pocas veces piensa en el equipo, piensa más en los resultados.

Como características generales y propias de este tipo de liderazgo que permite su fácil identificación, se pueden enumerar las siguientes:

- a. Son intimidantes.
- b. Se comunican en un solo sentido.
- c. Requieren y exigen obediencia ciega.
- d. Son controladores de otros.
- e. Son de voluntad y personalidad dominante.
- f. Tienden a resaltar solo lo negativo de sus colaboradores

Un estilo autocrático continuo puede generar los siguientes riesgos:

- Resentimiento en los seguidores o colaboradores.
- Alta deserción en las personas que piensan constantemente en dejar la organización.

El liderazgo Decorativo o Laissez-Faire se enfoca en dar libertad a los colaboradores para ejecutar los planes de trabajo. En este estilo de liderazgo, las funciones del líder se dispersan en los miembros del equipo por desconocimiento o inseguridad del líder. Por lo general, es un estilo de liderazgo donde el líder “no hace, ni deja hacer”. El líder se muestra agradable y considera que eso agrada a sus colaboradores, puesto que les permite hacer lo que “quieran”.

Un estilo decorativo puede generar los siguientes riesgos:

Figura 11.

- a** **Delegación completa del poder y autoridad al equipo y no en el líder.**
- b** **El que dirige por no tener la competencia del liderazgo, solo se preocupa por retenerlo a toda costa, lastimando a los colaboradores.**
- c** **Temor y ambiente laboral incómodo y desagradable.**
- d** **Prima la adulación al líder sobre los resultados.**

El liderazgo democrático implica la toma de decisiones en conjunto con el equipo y la promoción de la participación activa. Es un estilo de liderazgo orientado al grupo de trabajo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones. Este estilo es más fácil de seguir puesto que se permite la discusión frente a lo que se necesita hacer. El líder consigue que otros se le unan, puesto que trabaja por objetivos comunes de manera cooperativa, sin renunciar a sus metas individuales.

Cuando se escucha a las personas en el equipo, se disminuyen los riesgos de no tener un equipo cohesionado. Por eso son importantes los siguientes principios para liderar con este estilo:

- a. El resultado ideal de tener en cuenta las opiniones del equipo, es ganar- ganar- ganar (líder, seguidor, equipo).
- b. Escuchar al equipo con altas expectativas.
- c. Tener claro lo que se quiere lograr y hasta donde puede ceder antes de hablar con los colaboradores.
- d. Tener claro hasta dónde va a soportar antes de negociar (ejemplo: malas actitudes, desconfianza, amenazas, secretos, etc.).
- e. Separar las personas del resultado.
- f. Indagar de antemano sobre los intereses del equipo.
- g. Generar una variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer.
- h. No dar concesiones solo por “quedar” bien con el equipo, perjudicando así los resultados del área y de la empresa.
- i. Revisar con mesura ofertas que nunca antes se habían considerado.
- j. Tener un tiempo límite y una manera tangible de evaluar la decisión.
- k. Dejar claridad en el equipo, que ha escuchado las opciones, pero que finalmente es el gerente el que toma la decisión por el cargo y nivel de responsabilidad en la empresa.
- l. Agradecer al equipo las propuestas y opciones generadas.

El liderazgo transaccional se basa en recompensar o castigar a los miembros del equipo según su desempeño, mientras que el liderazgo transformacional busca inspirar y motivar al equipo para alcanzar objetivos comunes (COFIDE, 2023). Además, existen otros modelos como el capacitador, afiliativo y de coaching (entrenador) que de acuerdo con las necesidades y características del grupo de trabajo requerirán de su implementación y aplicación.

Figura 11. Algunos tipos de liderazgo



Nota. Martinez (2022)

Todos los líderes influyen en la gente, pero lo hacen de diferente manera. Como líder, uno de los descubrimientos más importantes que un gerente puede hacer, es saber cómo influencia a otros más efectivamente. Cada líder ha sido creado de manera diferente. Por tanto, debe encontrar su estilo único de liderazgo para poder hacerlo práctico.

Existen otras clasificaciones de modelos gerenciales que permiten tener mayor conocimiento de la realidad que puede presentarse en diversos contextos organizacionales que cada día van tomando más fuerza y que tendrán que ser revisados de acuerdo con el nivel de implementación de cada uno de estos en el futuro. Los modelos gerenciales simplifican la realidad organizacional con la finalidad de tener mejores juicios de valor al momento de la toma de decisiones. En la actualidad, permiten a las compañías alcanzar sus objetivos estratégicos, satisfacer a los clientes y destacar sobre la competencia.

Finalmente, es importante reflexionar sobre las siguientes frases que resumen en gran medida lo analizado en este apartado:

“

“El verdadero liderazgo debe ser para el beneficio de los seguidores, no para el enriquecimiento de los líderes” (Robert Townsend, s.f.).

“Un líder lleva a la gente donde quieren ir. Un gran líder lleva a la gente donde no necesariamente quieren ir, pero a donde deberían estar” (Rosalyn Carter, s.f.).



TEMA 2. EL ROL DEL GERENTE Y SUS RESPONSABILIDADES

Definición y descripción del rol del gerente en una organización

El gerente es la persona que ocupa el cargo de dirección de una empresa o un área específica (UNIR, 2020). Su rol consiste en coordinar y utilizar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos empresariales (Fxrader, 2017). Las funciones que un gerente debe desempeñar en una organización son la planeación, la organización, la dirección y el control (Quiroa, 2020); además, un gerente debe tener ciertos rasgos básicos como liderazgo, capacidad de comunicación, habilidades para tomar decisiones y resolver problemas, entre otros.

El rol del gerente en una organización es planificar, dirigir y coordinar el trabajo de un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa (Fxrader, 2017). Las funciones específicas del gerente pueden variar según la empresa y el área en la que se desempeña, pero generalmente incluyen planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar el trabajo de la empresa (Avila, 2023). El gerente también puede



Diferentes tipos de gerentes y sus responsabilidades

Siguiendo lo descrito por Fxtrader, 2017, existen diferentes tipos de gerentes en una empresa, cada uno con responsabilidades específicas. Algunos de los tipos más comunes incluyen el gerente de operaciones, el gerente de producción, el gerente general y los gerentes funcionales.

- El gerente de operaciones es responsable de manejar y organizar los recursos y tareas de la organización.
- El gerente de producción se enfoca en la producción y fabricación del producto o servicio ofrecido por la empresa.
- El gerente general es responsable del desempeño general de la empresa y toma decisiones estratégicas para mejorar su rendimiento.
- Además, existen otros tipos como los gerentes funcionales que se enfocan en áreas específicas como finanzas, marketing o recursos humanos.

Los diferentes niveles jerárquicos también pueden influir en las responsabilidades del gerente, como los gerentes de primera línea que supervisan a los trabajadores directamente y los gerentes medios que supervisan a otros gerentes (Pacheco, 2018).

Comúnmente, la gestión de un gerente es valorada principalmente por los resultados, pero en muchas ocasiones no es suficiente con tener buenas habilidades del hacer, sino que también se hace necesario el saber y el ser como complementos de cada una de las competencias que el

De acuerdo con el Hult International Business School, 2017 citado por Moncada (2019) indica que un gerente debe tener dominio del contexto donde se desenvuelve para alcanzar a comprender inclusive los cambios que deba realizar en el momento indicado. Debe ser organizado y tener una capacidad mental flexible para tomar decisiones que permitan enfrentar las situaciones conflictivas en los diferentes aspectos que tiene a cargo.

Otra habilidad fundamental debe ser la innovación que se define como la capacidad de crear y transformar nuevos escenarios de forma rápida y segura, a partir de los cambios y retos del presente con miras al futuro (Moncada, 2019).

En resumen, no se trata solo de ser un líder por naturaleza, sino que debe mantener una conexión continua con su equipo de trabajo, con los clientes, proveedores y distribuidores. Debe contar con un nivel de empatía y la capacidad de sentir esos contactos y ser muy audaz en la recolección de información que le permita direccionar sus estrategias en situaciones futuras nuevas o semejantes.

El gerente de hoy debe tener un pensamiento disruptivo y ágil para poder anticiparse en la aplicación de decisiones que le permitan mantener una ventaja competitiva sobre empresas de la competencia. Todo esto debe convertirle en una

Si bien, parece una búsqueda muy complicada, el tener claridad de lo que se desea como líder o gerente de una empresa, ayudará a las áreas encargadas de los procesos de búsqueda, selección, capacitación, plan de carrera, entre otras, para la adecuada conformación del capital humano necesario para la consecución de objetivos organizacionales.

Es así como, según Fxtrader (2017), se pueden encontrar los siguientes tipos de gerentes y su responsabilidad genérica para tener un mayor acercamiento al tema en cuestión:

- **Gerente de finanzas:**

Gestiona la liquidez de una organización, logra financiación de los bancos, analiza las políticas de inversiones, dispone de conocimiento en los mercados generales.

- **Gerente de ventas:**

Las funciones principales del mismo son preparar planes y presupuestos, para aumentar la rentabilidad de la mediana o gran empresa, así como pensar las estrategias de venta que puede tener la persona.

- **Gerente de contabilidad:**

Es la persona encargada de contabilizar y cerrar los estados financieros de una compañía a nivel general.

- **Gerente de recursos humanos:**

Es el mayor representante del departamento el cual garantiza una buena comunicación con todo su personal y trata de evaluar y controlar el reclutamiento del personal de manera eficiente.

- **Gerente de psicología:**

Es un líder que apoya en su departamento capaz de emprender y liderar cambios de desarrollo mediante habilidad cognitivas y comunicativas. Esta persona posee liderazgo y una integridad moral y ética.

- **Gerente de marketing:**

Tiene la capacidad de desarrollar una marca y llevarla a un posicionamiento extraordinario; realiza grandes investigaciones de manera competitiva, analiza las actividades de publicidad y venta y a su vez, hace eventos de relaciones públicas.



- **Gerente de producción:** son los encargados de trabajar en todo lo que tiene que ver con la industria manufacturera planificando y supervisando producciones de fábrica mediante el control de gestión de almacenes, así como también gestión de recursos materiales y búsqueda de estrategias para mejorar el diseño y la innovación.
- **Gerente de planta:** es la persona que se encarga básicamente de implantar estrategias, planificar programas de fabricación y liderar un equipo determinado en una época precisa para lograr toda una serie de desempeños en un ámbito general que se está buscando.
- **Gerente comercial:** Es el encargado de supervisar, escuchar, liderar y clasificar diferentes elementos de una empresa en particular con el objetivo de capacitar y seleccionar personal de manera eficiente y oportuna. También se encargan de mantener objetivos concretos y tomar decisiones en el momento oportuno.

Torres (2013) citado por Ruiz (2021) indica que las gerencias deben adaptarse a los desafíos que le propone la globalización y la competitividad, tal como sucedió hace unos años con la aparición abrupta de la pandemia por Covid-19 que trajo consigo una serie de reacciones y cambios requeridos por los diferentes gerentes en cuanto al manejo de las directrices empresarial y de personal

RESUMEN

Unidad 1

La unidad de fundamentos de los modelos gerenciales se centra en explorar los diferentes tipos de modelos gerenciales y su aplicación en la gestión empresarial; en estas se estudian los principios y técnicas de la gestión empresarial, como la planificación estratégica, la gestión de operaciones, la gestión financiera y la gestión de recursos humanos.

Durante el desarrollo de conceptos básicos de gestión empresarial se presentarán los principales modelos y enfoques gerenciales, algunos modelos de planificación estratégica como el análisis FODA, la matriz de crecimiento de Ansoff, la matriz de priorización, entre otros, así como modelos de gestión de calidad donde se tocarán principalmente el modelo de Deming, el de Juran y el de Ishikawa. De igual forma, se revisarán modelos de liderazgo como el transformacional, el situacional, el carismático, entre otros, que permitirán al estudiante tener un panorama amplio de lo que se ha desarrollado a través del tiempo en la implementación de los modelos citados.

Finalmente, se muestra y define el rol del gerente y sus responsabilidades como herramientas de estructura del perfil que debe

GLOSARIO

Unidad 1

- **Gerente:** persona que se encarga de dirigir una organización, empresa, institución o colectivo. En este sentido, también se consideraría gerente a aquella persona que, sin dirigir toda la organización, coordina una parte de ella (Economipedia, 2023).
- **Gestión empresarial:** proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2013).
- **Habilidad gerencial:** conjunto de habilidades y competencias que los gerentes deben poseer para liderar y administrar una organización (Economipedia, 2023).
- **Liderazgo:** capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a otras personas. Estas acciones las llevará a cabo para involucrar a otros individuos (como podrían ser los trabajadores de una empresa) y así conseguir unos determinados objetivos en común (Shopify, 2022).
- **Modelo gerencial:** estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y el desarrollo del sistema, así como en todos sus procesos (Montealegre, Delgado y Cubillos, 2017).

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 1

- Asana, T (2022). Matriz de prioridades: cómo identificar lo que realmente importa y lograr mucho más. <https://asana.com/es/resources/priority-matrix>
- Alzamora, E (2021) Guía práctica para los gerentes de proyecto que deban realizar un análisis FODA. Nutcacher. <https://www.nutcache.com/es/blog/guia-practica-para-los-gerentes-de-proyecto-que-deban-realizar-un-analisis-foda/>
- Ingenio Empresa. (15 de junio de 2018). Qué es y cómo se hace un análisis FODA en 9 pasos + ejemplo práctico. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=WnvVNmio1OI>
- Rodríguez. (2023). Qué es el diagrama de Ishikawa, para qué sirve, cómo crearlo y ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- Silva, L. (2022). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos). HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/ma->

REFERENCIAS

Unidad 1

- Abolafio. (2021). Modelo de gestión de la calidad: ¿es realmente necesario? Edenred. <https://blog.edenred.es/modelo-de-gestion-de-la-calidad-es-realmente-necesario/>
- AMA. (2023). Los 14 Puntos sobre Calidad de Edwards Deming. America Managment Asociation. <https://www.amamex.org.mx/blog/los-14-puntos-sobre-calidad-de-edwards-deming.html>
- Avila. (2023). Descripción de cargo del gerente general. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/descripcion-de-cargo-del-gerente-general/>
- COFIDE. (2023). Liderazgo gerencial: cómo desarrollarlo. <https://www.cofide.mx/blog/liderazgo-gerencial-como-desarrollarlo>
- Conexión Esan. (2019). ¿Cuáles son los modelos gerenciales de una empresa moderna? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa-moderna>
- Confecámaras. (2020). En 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia. <https://confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2#:~:text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20del,1%25%20con%20relaci%C3%B3n%20a%202018.>
- Chiavenato, I. (2013). Teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana-Mua.
- Dueñas. (2022). Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2015. Planificación y Monitoreo Consultoría. <https://www.pmconsul.com/modelo-de-gestion-de-calidad-iso-90012015/>
- Euroinnova. (2023). Qué es la calidad según Juran. Tablón de anuncios Euroinnova. <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-calidad-segun-juran>
- Fxtrader. (2017). ¿Cuál es el rol del gerente de una empresa? Emprendices. <https://www.emprendices.co/rol-del-gerente-una-empresa/>
- Gutiérrez, L. M. R. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. Revista Reflexiones y Saberes, (14), 41-53. <http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1311/1667>
- Hernández, E. P., & Espitia, M. E. V. (s.f) Modelos Gerenciales. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre5/11092015/modelgerenciales.pdf

- Hernández, J. (s.f). Herramientas de análisis para la mejora de la calidad. <https://herramientas-paralamejoracalidad-ige.weebly.-com/125-juran.html>
- Iberdrola. SA. (2023). Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos? <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>
- Inenka. (2021). Matriz de Ansoff: qué es y cómo se utiliza. Inenka Business School. <https://escuelainenka.com/como-utilizar-matriz-de-ansoff/>
- López. (2020). Taylorismo. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/taylorismo.html>
- Mendez. (2020). Filosofías de la calidad: Deming, Juran, Ishikawa, Crosby. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Moncada, K. P. B., & Castro, N. G. P. (2019). Habilidades del Gerente Empresarial. E-IDEA Journal of Business Sciences, 1(1). Recuperado de: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2/6>
- Montealegre & Cubillos. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. Pensamiento & Gestión, (42), 26-47. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762017000100026#:~:text=De%20otro%20lado%2C%20los%20modelos,como%20en%20todos%20sus%20procesos.
- Pacheco. (2018). Tipos de Gerentes. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/tipos-de-gerentes-lesbia-pacheco>
- Quiroa, (2020). Funciones de un gerente. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html>
- Quiroa. (2021). Matriz de Priorización. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-priorizacion.html>
- Raeburn. (2022). ¿Qué aspectos hacen a un buen gerente? 11 consejos prácticos para ayudar a tu equipo a tener éxito. Asana. <https://asana.com/es/resources/what-makes-a-good-manager>
- Torcuato. (s.f.). Herramientas de análisis para la mejora de la calidad. <https://mejoradelacalidad-victortorcuato.weebly.-com/122-kaoru-ishikawa.html>
- Thompson. (2018). En A. Thompson, J. Gamble, M. Peteraf, & AJ Strickland, Administración Estratégica (18a. edición ed.).
- Universidad Continental. (2017). Teoría General de la Administración: guía de trabajo. Facultad de Ciencias de la Empresa. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/2757?locale=es>
- UNIR. (2020). ¿Qué es un gerente? Funciones, aptitudes y requisitos. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/que-es-gerente/>

CRÉDITOS

Autor de contenido: Edgar Javier González Gil
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Anny Daian Garzón Madero
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Corrector de estilo: Ángela Viviana Silva Rodríguez
Administrador aulas virtuales: Robinson Leonardo Pimiento Gómez
Virtualizadora: Angie Catalina Urquijo Boada
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga

2023

Versión 4.11