



Globalización empresarial: Desafíos del gerente en el presente

Milagros Villasmil*

Resumen

El objetivo del presente trabajo es reflexionar acerca de los desafíos del gerente en el presente frente a la globalización empresarial, considerando los aportes de: Benavides (2002), Marciariello (2007), Sterling (2007), Robbins (2009) entre otros, a partir de las concepciones de los nuevos paradigmas que enfatizan y otorgan valor a los aspectos de la gerencia moderna y la acción gerencial en el contexto de las organizaciones. Metodológicamente es de corte documental, realizándose una revisión bibliográfica de las teorías relacionadas con el tema abordado. Obteniéndose como reflexión final, que para lograr la transformación organizacional, los gerentes deben asumir sus roles en la empresa poniendo en práctica sus cualidades, habilidades personales y profesionales para responder a las necesidades y demandas del momento.

Palabras clave: Globalización empresarial, acción gerencial, desafíos gerenciales.

* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2008). Magíster en Gerencia Tributaria (URBE, 2005). Licenciada en Contaduría Pública (UNA, 2001). T.S.U en Relaciones Industriales (IUTAJS, 1983). Profesora Titular y Coordinadora de la Especialidad en Gerencia Tributaria de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Profesora de la UNEFA en el Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales. Asesora de Tesis Post Grado en el Programa de Maestría en Gerencia Tributaria URBE y Profesora de Post Grado URBE. Asesora de Proyectos de Investigación en LUZ, URBE y UJGH. Correos electrónicos: milagrosv_28@hotmail.com, milagrosv28@gmail.com

Entrepreneurial Globalization: Challenges to Today's Manager

Abstract

The objective of this study is to reflect on the challenges faced by today's manager in the light of entrepreneurial globalization, considering the contributions of Benavides (2002), Marciariello (2007), Sterling (2007) and Robbins (2009) among others, based on concepts from the new paradigms that emphasize and bestow value on aspects of modern management and managerial action in the context of organizations. Methodologically, it is a documentary study that reviews the literature about theories related to the topic under study. A final reflection is that to achieve transformational organization, managers should assume their roles in the company putting into practice their qualities, personal and professional abilities to respond to the needs and demands of the moment.

Key words: Entrepreneurial globalization, managerial action, managerial challenges.

Introducción

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. Es por ello, que el nuevo gerente del presente debe poseer un perfil muy distinto al de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y a la supervisión.

En base a ello, se les exige una adecuada preparación para poder atender las necesidades de las empresas modernas, por lo cual deben manejar diversas funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Ante estos requerimientos, debe poseer habilidades gerenciales distintivas como: ser estratega, organizador, agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuyas acciones generen satisfacción a empleados, inversionistas, usuarios y a la sociedad en general globalizada.

Le corresponde además ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico, capaz de comprender la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva para contribuir con la com-

petitividad de la organización en los mercados globales dentro de un contexto de desarrollo sostenible.

De acuerdo con lo planteado, el paradigma empresarial en construcción y conformación, actualmente plantea variaciones en la fisonomía estructural, en los valores y concepciones que guiaron el funcionamiento empresarial, décadas atrás. El futuro avizora, según los indicios y tendencias percibidas en el presente, replantear la idea de empresa y su consolidación, asumiendo las exigencias actuales de la nueva estructura organizacional, diferenciándose de sus valores y objetivos en relación con la clásica organización lucrativa, considerando en la actualidad el ámbito de desarrollo social en un entorno competitivo, cuyo equilibrio depende de una visión más humana del trabajo organizado.

Ante tales precedentes, se reconoce la necesidad de un cambio en las posturas o modelos gerenciales contemporáneos para enfrentar las nuevas realidades del entorno, considerando componentes esenciales, que conduzcan hacia una visión reformada del rol del gerente, así como sus desafíos en el presente, que implique un cambio de acciones en la práctica gerencial. Este nuevo enfoque debe ser más amplio y abarcador de la capacidad de innovación constante de la organización, en su afán de garantizar su permanencia para así proyectarse hacia un entorno globalizado.

De esta forma se hace énfasis en los resultados cualitativos en términos de grado de satisfacción de los clientes mediante una integración de todos los miembros de la organización en función del logro de los objetivos y metas planteados, donde los elementos de cultura organizacional, liderazgo y niveles de motivación juegan un papel preponderante y decisivo en pro del éxito organizacional.

De esta manera, la perspectiva global del nuevo paradigma del gerente exige una reflexión y análisis de las diferentes concepciones asumidas en relación a la gerencia moderna del nuevo milenio, reconociendo que las organizaciones no puede funcionar ajenas al momento histórico de cambios acelerados que se viven en el mundo, los cuales influyen de manera decisiva en los diferentes ámbitos del proceso organizacional.

En base a lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante. ¿Cómo se concibe la gerencia del nuevo milenio y los desafíos del gerente en el presente ante las exigencias de la globalización empresarial?

Para dar repuesta a la interrogante formulada, el presente estudio plantea como objetivo: reflexionar acerca de los desafíos del gerente en el presente frente a la globalización empresarial, partiendo de los paradigmas gerenciales, considerando las características personales y profesionales del gerente contemporáneo.

1. Fundamentos teóricos

1.1. La organización, la gerencia y el rol del gerente en el contexto de la globalización empresarial

El entorno de los años 90 ha cambiado significativamente. La fuerte tendencia a la globalización, con el consecuente reforzamiento de la interdependencia entre las economías y sistemas socio-políticos que trae aparejado, ha introducido importantes elementos perceptibles de cambio respecto a décadas pasadas. En la actualidad, aspectos como: la inestabilidad, incertidumbre, impredecibilidad y la celeridad con que ocurren los acontecimientos son rasgos característicos del entorno.

En este sentido, la complejidad evidenciada en el sistema organizacional, unida a las características del nuevo entorno donde interactúa, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los gerentes deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Según Benavides (2002), la globalización se manifiesta en cinco importantes áreas de interés para las organizaciones: Globalización de la demanda, de la competencia, tecnológica, de las crisis financieras; además, se globaliza la concientización sobre la necesidad de resolver ciertos problemas sociales y ambientales. Por ende, esto hace que la proyección de las organizaciones deberá cada vez más incluir componentes de esta índole para alcanzar la categoría de global. No se trata de un proceso de creación de ventajas competitivas solamente, sino una exigencia real que paulatinamente irá incrementándose en los mercados globalizados.

Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones, en sus gerentes y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesaria la transformación de los paradigmas gerenciales, a partir del análisis de la nueva realidad global; debe hacerse desde cuatro perspectivas o niveles de observación, que integradamente constituirán dimensiones del fenómeno empresarial globalizado.

Vale señalar que aún cuando la Globalización y la Postmodernidad son fenómenos estudiados generalmente por separado, es evidente que forman parte indisoluble de la realidad contemporánea. En este sentido, se considera significativo el aporte de autores como: Brunner (1998), para quien la globalización viene a ser la expresión cultural de cuatro (4) fenómenos interrelacionados, a saber: a) la universalización de los mercados y el avance del capitalismo postindustrial; b) la difusión del modelo democrático como forma ideal de organización de la polis; c) la revolución de las comunicaciones que lleva a la sociedad de la información, y d) la creación de un clima cultural de la época, usualmente llamado posmodernidad.

Por intermedio de ellos se estaría produciendo entonces la ruptura o la transformación del proyecto y los ideales de la modernidad. En términos más estrictos, según el referido autor, la posmodernidad es la manifestación en la cultura de la civilización material emergente. Es su arquitectura espiritual, lenguaje y autoconciencia. En consecuencia, resulta interesante la concepción de estos tiempos expuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), señalando que el proceso de globalización de las organizaciones insertadas en el nuevo orden mundial, dependerá la contingencia del contexto global o local donde se desarrollen y de los proyectos de vidas a largo plazo.

Todos estos y otros factores que se escapan a este análisis configuran un entorno en el que debe desempeñarse la empresa del siglo XXI, en el que la competitividad, responsabilidad social, innovación, investigación, orientación al cliente o la tecnología, son algunos de los temas sobre los cuales el empresario deberá permanecer vigilante para insertarse con éxito en este mundo globalizado.

1.2. Evolución de los modelos gerenciales

Una de las principales dificultades confrontadas por los estudiosos de las ciencias gerenciales es el alcance limitado de sus modelos y enfoques ante las variadas situaciones presentes en el mundo real. En las tres décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial, según Rosales (2006), el paradigma gerencial fue el de crecimiento: proyección lineal de épocas pasadas, se aplica una inversión continua para expandir las capacidades de producción con el objetivo de satisfacer las necesidades y demanda de la empresa que esté permanentemente en aumento. En las nuevas décadas, la gerencia ha girado alrededor del modelo de calidad, liderizado por los japoneses y sus esquemas de calidad en Asia, por los alemanes en Europa y los Estados Unidos en América.

A medida que las empresas se hacen flexibles, la competencia las va obligando a ser ágiles, pues no basta disponer de capacidad para elaborar una amplia gama de productos o para variar los volúmenes de producción (indicadores de flexibilidad), sino responder a las demandas del mercado rápidamente. En Venezuela, algunas empresas han venido aplicando cierta flexibilidad en la participación gerencial para que cada uno de estos pueda actuar libremente con sus ideas y nuevos avances tecnológicos, permitiéndoles desarrollar sus labores con eficiencia, eficacia y calidad en el trabajo.

Cada nuevo modelo gerencial no significa un reemplazo del existente, sino que se sustenta en el anterior, intensificándose la competitividad y ampliándose el menú de tareas para los gerentes. En fin, en el presente, la rapidez para detectar las nuevas tendencias en los patrones de conducta y necesidades de los consumidores, la velocidad para diseñar, producir y comercializar los productos para las nuevas necesidades se está convirtiendo en el modelo gerencial para las empresas líderes.

En este sentido, el gerente moderno de este milenio ante los desafíos presentes en el entorno empresarial globalizado, debe poseer habilidades gerenciales diferenciadoras. El cambio del modelo gerencial, no se produce de forma obligada o impuesta, sino tomando conciencia de lo que no funciona para poder manejarlo y reemplazarlo y considerando la tecnología de nueva generación. El presente requiere de gerentes altamente competitivos, estrategas, innovadores, proactivos, verdaderos coaching, que sepan manejar adecuadamente su talento humano para que estén altamente integrados e identificados con ellos.

En consecuencia, en la actualidad, tanto los gerentes como el talento humano que se desempeña en una empresa, deben aprovechar la oportunidad que se les brinda para incrementar sus conocimientos, percepción y visión de la relevancia y alcance de la ciencia administrativa en la época moderna. El gerente del presente debe tener metas claras, mantener políticas de puertas abiertas y contagiar a sus colaboradores su visión para que estos se adhieran a ella con entusiasmo, también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un eficiente y eficaz planificador.

Hoy se considera, muy seriamente, un gerente proactivo, es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder, estimule el cambio, poseedor de una visión estratégica del negocio y sea capaz de

conformar e integrar equipos. Este cambio se atribuye a la creciente integración de la sociedad y economía del mundo.

Haciendo retrospectiva, las organizaciones empezaron a ser cada vez más planas y necesitaron ser más eficientes dada la competencia, lo que ha implicado que los líderes y las empresas en la actualidad tengan que contar con nuevas acciones que antiguamente no eran tan necesarias, pero la dinámica globalizada del entorno las demandan, en donde la perspectiva global del gerente manifieste nuevas y adaptadas habilidades gerenciales, considerando la globalización empresarial y los modernos paradigmas gerenciales que van surgiendo. Las empresas que se destacan en el presente, muestran una gerencia eficaz, con un liderazgo participativo que ha generado nuevos modelos de gestión, de cómo operar una empresa, especialmente, en escenarios turbulentos y altamente competitivos.

De acuerdo con Stirling (2007), es necesario contar con los nuevos conocimientos de las ciencias administrativas para ser competitivo, participativo y generar nuevos paradigmas que permitan participar más exitosamente, principalmente, ante las nuevas oportunidades que el escenario global está ofreciendo, con una nueva apertura de Comercio Exterior que le favorezca en la conquista y penetración de mercados.

En atención a lo anterior, el referido autor expone que las empresas no pueden seguir bajo una gerencia que actúe de acuerdo con los conocimientos tradicionales, en donde muchos de estos no están adaptados a las exigencias competitivas del presente; se necesita dar paso a nuevos paradigmas, aportar conocimientos que se identifiquen con los retos y enfrentar los cambios, en pro de obtener resultados beneficiosos.

1.3. Paradigmas en la gerencia contemporánea

Si se reconoce la necesidad de un cambio en los patrones o modelos gerenciales contemporáneos para enfrentar las nuevas realidades del entorno, conviene precisar cuáles son sus componentes esenciales. En tal sentido, existen tres direcciones básicas en las que necesariamente habrá que alcanzar cambios significativos. Si bien hace algunos años atrás, los patrones de conducta o paradigmas del éxito gerencial en las organizaciones eran la productividad, tecnología y administración de recursos, las condiciones actuales del entorno globalizador provocan cambios substanciales en la concepción actual de la gerencia. En el presente, la

competitividad, el cambio y la excelencia se erigen en paradigmas básicos de la gerencia contemporánea.

Un somero análisis de los principales cambios de los paradigmas gerenciales que con mayor fuerza se vienen imponiendo en la actualidad confirma lo anterior. En este sentido, Drucker (1999), sostiene que los cambios de paradigmas gerenciales hay que verlos en términos de transformaciones, donde la primacía de un enfoque no niega la necesidad de conservar importantes presupuestos de modelos gerenciales tradicionales.

El modelo tradicional de la productividad se transforma en el paradigma de la competitividad. Hasta hace muy pocos años, el incremento de la productividad y su consecuencia inmediata, la reducción de los costos, constituyendo esta última la principal arma competitiva vía liderazgo en costos. La esencia del modelo gerencial bajo este enfoque era el rendimiento de los factores de producción. El énfasis de la gerencia se hacía, por tanto, en las tareas, operaciones e insumos productivos.

En este sentido, se tiene que en la actualidad es necesario ampliar los marcos de referencia conceptual acerca de las variables competitivas y la visión de la gerencia global. El proceso de tercerización de la economía, con el consiguiente impacto en el desarrollo de sectores no tradicionales, especialmente los servicios, así como la relevancia que van adquiriendo cada vez más las necesidades de los clientes en la concepción de la gestión productiva han conducido a la firme convicción de que un modelo gerencial no es competitivo si se apoya solamente en un fuerte liderazgo en costos, sino también en estrategias de diferenciación de productos (servicios) y en su desarrollo social, atendiendo el entorno en términos de responsabilidad social empresarial.

De lo anterior se infiere que, en la gerencia moderna, el concepto tradicional de productividad como paradigma gerencial cede terreno a un nuevo enfoque, más amplio, basado en la competitividad, vista como la capacidad de innovación constante de la organización en su afán de garantizar su sobrevivencia en un entorno globalizado. La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países), utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto: como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma, a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y en sus estructuras internas (productivas y de servicios). Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Según Mintzberg (1997), en definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter (2009), a partir de la definición de cadena de valor, identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

Bajo este enfoque, refiere Kastener (1998), que el énfasis recae fundamentalmente en los resultados cualitativos en términos de grado de satisfacción de los clientes, mediante una adecuada contribución de todos los miembros de la organización en el logro de tal objetivo en donde elementos de la cultura organizacional, el liderazgo y los niveles de motivación cumplen un rol cada vez más decisivo.

Sin embargo, las nuevas realidades, retos y desafíos del entorno empresarial actual, indican que el nuevo gerente es un factor de cambio. Las aptitudes mínimas requeridas en los candidatos a optar a cargos en la alta gerencia son: integridad personal y ética, visión de futuro, capacidad de liderazgo, habilidades para dirigir y coordinar actividades destinadas al logro de objetivos comunes, adaptación para el logro de dichos objetivos a medio y largo plazo, y la suficiente autonomía para dar instrucciones y auto-gerenciarse. Todos esos requerimientos, sumados a una formación académica de excelencia y experiencia laboral, constituyen el expediente curricular de los nuevos gerentes.

Pero un gerente, según expresa Sterling (2007), también tiene el desafío de la integralidad que es una versión de lo que llaman

los franceses: la Gestión en la Complejidad. Más allá de las modas administrativas, debe entender que existen temas inmutables que rigen el comportamiento de las organizaciones, y que son, entre otros, el mercadeo, puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto (y/o servicio), no tiene razón de ser una organización; la psicología organizacional, porque una empresa es, ante todo, un grupo humano con cultura y comportamiento propios; las finanzas, puesto que una organización es una entidad económica de rentabilidad para los accionistas o de excedentes para poder sobrevivir, si se trata de una entidad sin ánimo de lucro; la planificación, para que elija su futuro en vez de sufrirlo; y la competitividad, que es el fin de la acción empresarial, sin la cual no se puede sobrevivir.

El paradigma de la tecnología se transforma en el paradigma del cambio. En la búsqueda continua de la elevación de la productividad, el modelo gerencial tradicional percibe como cambios conducentes al éxito sólo aquellos relacionados con el perfeccionamiento tecnológico. Al concebir la organización como un sistema esencialmente técnico-económico, la gerencia tradicional vincula la innovación fundamentalmente con el componente tecnológico. Sin embargo, en las condiciones actuales, la orientación al cambio se erige en una categoría mucho más universal, que se relaciona con todos los subsistemas de la organización, afectando no sólo los aspectos tecnológicos, sino también todos los modos de hacer las cosas en la organización.

Los problemas asociados al cambio en las organizaciones constituyen uno de los temas más recurrentes en la teoría y la práctica de la dirección contemporánea. Frecuentemente, se hacen preguntas tales como: ¿cuántas organizaciones han perdido oportunidades porque se cegaron con su propio éxito que en realidad era temporal?; ¿qué indicios o señales podían haberlas ayudado a ver lo que estaban a punto de perder?; ¿en cuántas se han dejado pasar oportunidades?; ¿por qué muchas ideas creativas presentadas han encontrado oposición? Todo esto tiene que ver con el cambio organizacional.

En la búsqueda del máximo rendimiento, el modelo de gerencia tradicional visualiza la acción gerencial como la capacidad de la organización de optimizar la utilización de los recursos disponibles. En las condiciones actuales, las habilidades gerenciales y el rol del gerente se asocian al logro de un nivel de calidad tal en la organización, que posibilite incrementar precios, utilidades y participación en los mercados. Visto desde este prisma, la globali-

zación empresarial se relaciona cada vez más con criterios cualitativos de diferenciación y visión integrada de la organización, tomando en cuenta todos sus componentes o subsistemas y en entorno como un todo.

En este sentido, los cambios de paradigmas gerenciales abordados permiten hacer algunas consideraciones acerca de los presupuestos indispensables que deben alcanzarse en los modelos de gestión de las organizaciones y en rol del gerente ante los desafíos presentes. Si el modelo tradicional presupone una gerencia esencialmente cerrada, técnica, cuantitativa y operativa, la gerencia contemporánea, actual y moderna del nuevo milenio, asume como requisitos indispensables el carácter esencialmente abierto, humano, cualitativo, en términos de creación de valor y estratégico de sus acciones, constituyendo un reto para las organizaciones y los líderes del nuevo concepto de la acción gerencial.

1.4. Tendencia gerencial, una aproximación de la realidad empresarial

La evolución de las empresas y sus verdaderos retos ante los nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, generan la necesidad de contar con profesionales gerentes formados en las técnicas y herramientas de la gerencia moderna, permitiéndoles aportar a la empresa cambios organizacionales que impacten en la productividad, eficiencia y efectividad en el funcionamiento del negocio a nivel operativo, táctico y estratégico. De allí que, la transformación organizacional requerida, dada la sincronización, coordinación e integración de las áreas productivas de la empresa, requieren de un profesional que se enfoque en aplicar sus conocimientos en la administración empresarial de forma general, en base a los nuevos modelos gerenciales que surgen.

Bajo esta óptica, Marciariello (2006), sostiene que las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones hacen que los cambios sean acelerados y las mismas deben prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la gerencia viene a tomar un papel estelar; y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

Considerando lo anterior, el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes

o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Al respecto, Drucker y Cárdenas (2002), señalan que la gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado y refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

En tal sentido, Robbins (2009) señala que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, sino resultados económicos favorables; estos procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como: planificación, organización, dirección y control.

Por tanto, el gerente actual debe ser exitoso y de alto desempeño, el cual debe cumplir múltiples roles en su empresa y saber balancearlos según las necesidades del momento. Es decir, debe ser un administrador que impulse a hacer las cosas correctamente. En apoyo a esto, refiere el citado autor, que también debe promover habilidades que puedan aprenderse y cambiarse mediante la utilización de nuevos elementos y conceptos organizacionales y que lo guíe a utilizar una determinada herramienta gerencial para prevenir situaciones indeseadas y así evitar problemas cuando estos reflejen síntomas y no después que ocurran; anticipándose a los cambios y no solamente reaccionar ante ellos.

En base a lo expuesto, se interpreta que actualmente las estrategias gerenciales demandan transitar de una dimensión - escala, a velocidad - capacidad de reacción; de autoridad formal de control desde arriba, al otorgamiento, desarrollo del poder y facultades (empowerment); de la rigidez a organizaciones flexibles-virtuales; de control por medio de reglas y jerarquía, al control por medio de visión con valores; del análisis racional -cuantitativo, a la creatividad e intuición; de necesidad de certeza a la tolerancia de ambigüedad, de independencia- autonomía empresarial, a la interdependencia con alianza estratégica; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo.

Ante estas realidades, el rol del gerente en su función de planificación, y en base a las principales tendencias que se señalan, debe reorientar y redireccionar: el tránsito de la plantación clásica, el enfoque de la estrategia; el análisis del pasado al futuro,

buscando tendencias anteriores; se sustituye del análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia, del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único integrando ambas; de la tecnología como factor estratégico, al talento humano como más estratégico de la focalización de la empresa, considerando el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.

De la misma forma, Van Den Berghe (2005), indica que las empresas son organizaciones vivas que enfrentan un ambiente en constante movimiento. Las empresas exitosas son evolutivas, crean un clima dentro del cual las divisiones de trabajo y las rutinas efectivas emergen y se adaptan automáticamente en respuesta a los cambios en su entorno. Ante las transformaciones suscitadas, los sistemas administrativos que se aplicaron con éxito, a principios del siglo XX, no siempre encajan con las actuales tendencias que surgen en el siglo XXI, la administración de recursos humanos, las estructuras, los sistemas de recompensa y los estilos de dirección entre otros, han tenido y tendrán que adecuarse al entorno prevaleciente.

En el caso venezolano esto es muy crítico por la ausencia de una gerencia visionaria, estratega, innovadora que se identifique plenamente con lo que debe ser una operatividad eficaz. Todo ello se debe a la poca integración y uso de la gerencia con respecto a las herramientas modernas que el nuevo paradigma demanda, tal es el caso del resultado, el fracaso de muchas empresas, especialmente las pymes, que de haberse integrado la acción gerencial a la realidad de los actuales escenarios y con los conocimientos requeridos para afrontarlos, los resultados serían distintos.

En este aparte, Mora (2010), señala que ante la evidencia de un nuevo paradigma empresarial, definitivamente las empresas, su gerencia deben dar paso a nuevas acciones, planes, estrategias, innovaciones que generen resultados que les favorezca en su gestión, no pueden seguir funcionando, desempeñándose con los conocimientos y herramientas administrativas modernas, los tópicos gerenciales eficaces, proactivos, garantizadores de resultados positivos. Se debe considerar lo que los expertos sobre ello comentan, que la innovación, el liderazgo comprometido y la sostenibilidad son las fórmulas más repetidas y que deberán marcar el éxito de la recuperación empresarial.

Topchik (2008), manifiesta que se requiere líderes que estén alienados con un nuevo paradigma, en el que valores antiguos

como el individualismo ya no sirven. En sintonía con esta nueva corriente, expresa Sterling (2007), que aunque algunos modelos tuvieron éxito en el pasado, es necesario ser más permeable a la hora de adoptar nuevos sistemas que funcionen en el nuevo escenario forjado tras la crisis internacional.

1.5. Cualidades y funciones del gerente de hoy

En el ámbito de la gerencia, comprender el rol que debe asumir el gerente de hoy ante una realidad global y vertiginosamente cambiante, revalorizando sus cualidades y habilidades para que pueda responder efectivamente a las diferentes situaciones en su entorno interno y externo, exige de una gerencia abierta, con capacidad de respuesta en momentos de incertidumbre a las necesidades presentadas en la organización, teniendo en cuenta factores medioambientales para optimizar su gestión.

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el rol del gerente debe ser liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, estratega y excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y su entorno, que lo lleven a diseñar y aplicar estrategias para conformar equipos de trabajo emprendedores, en función de mejorar continuamente la calidad y eficiencia de la organización.

Para lograr asumir los nuevos retos y desafíos que impone el entorno, el gerente debe desarrollar cualidades que le permitan fortalecer sus acciones gerenciales en la organización, retroalimentando así al personal que lidera.

Según Rosales (2006), algunas de las cualidades del gerente del siglo XXI son las siguientes:

Cuadro 1
Cualidades del Gerente Moderno

• Maestro	• Colaborador	• Arbitro
• Capacitador	• Estratega	• Ejecutador
• Visionario	• Analista	• Innovador
• Reclutador	• Comunicador	• Creador
• Estimulador de ideas y creatividad	• Planeador	• Psicólogo
• Consejero	• Pronosticador	• Catalizador
• Líder de Grupo	• Evaluador	• Emprendedor
• Tomador de decisiones	• Amigo	• Espiritual

Fuente: Rosales (2006).

Partiendo de las cualidades antes mencionadas, puede interpretarse que el nuevo gerente debe ser un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, ya que de él depende el éxito del grupo que está dirigiendo en la organización. De allí, resulta necesaria una formación gerencial con un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología de trabajo que le permita ganar apoyo efectivo, comprometido con una misión con significado y trascendencia.

En este sentido, el gerente de hoy, basándose en sus cualidades, debe estar orientado dentro de su entorno organizacional a desarrollar funciones, habilidades y destrezas. Al respecto, Santos (2005), destaca que entre las funciones que debe hilvanar se pueden mencionar las siguientes:

- La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, en todas las decisiones y actos.
- Ejecutar tareas básicas, tales como: fijar objetivos, derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas; actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar y desarrollar a la gente y así mismo.

De allí que, un gerente debe estar sinceramente comprometido con su sociedad, con los valores éticos (si se entiende por ética una filosofía que tiene un enorme potencial de creación de valor y riqueza); y con los valores morales como rectores de toda conducta relacional con entidades vivas; los cuales, al contrario de lo que piensa mucha gente, son del todo compatibles con la competitividad, productividad y rentabilidad.

Bajo estas premisas, el gerente en estos tiempos debe profesar y practicar esa especie de decálogo de un buen líder, es decir, ser creativo (capaz de innovar), capacitado (preparado para prever y resolver problemas), trabajador (dedicado a entregar todo su talento), productivo (orientado a buscar siempre la excelencia), entusiasta (enfocado a conducir a otros hacia los fines propuestos), optimista (con miras a tener confianza en un futuro mejor), participativo (con capacidad de saber delegar), comunicativo (atento a informar y estar informado), responsable (dispuesto a

asumir obligaciones consigo mismo y la comunidad) y honesto (consagrado a servir de ejemplo). Un segundo gran reto para el gerente de hoy es la práctica de la gerencia estratégica; en este sentido, conocer, desarrollar y aplicar las tecnologías gerenciales estratégicas es una de las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecuta sus funciones, así como también de su habilidad para manejar a las personas que forman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades, a fin de guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

2. Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado se adoptó una estrategia de investigación documental cualitativa basada en la aplicación del método interpretativo, en tanto el análisis desde el punto de vista filosófico y doctrinario de la categoría objeto de este estudio; se ejecuta apoyándose en la doctrina que en esta materia se ha dictado constituyendo la muestra investigativa, lo cual permitió extraer conclusiones esenciales sobre el comportamiento del fenómeno en estudio en un contexto globalizado.

En este sentido, Chávez (2007), establece que: los estudios documentales son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica, en esta categoría se incluyen entre otros, los diseños de modelos, o propuestas, y se efectúan en función de documentos escritos.

Consideraciones finales

Para dar respuesta al objetivo planteado en el presente artículo, el cual refiere reflexionar acerca de los desafíos del gerente en el presente frente a la globalización empresarial, partiendo de los paradigmas gerenciales, considerando las características personales y profesionales del gerente contemporáneo, es necesario hacer mención de los siguientes aspectos:

Los cambios, el entorno gerencial y su impacto en los paradigmas de la gerencia moderna, han contribuido a modificar los modelos estructurales, sirviendo de apoyo a las transformaciones que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas,

reemplazando esquemas gerenciales tradicionales, originando nuevas tendencias como: el empowerment, coaching, entre otras, contemplados en los modelos de acción gerencial del siglo XXI.

Estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, apertura económica, competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un gerente con el conocimiento suficiente para desarrollar y alcanzar los objetivos planteados; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, que cree un ambiente de trabajo satisfactorio para quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, con un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En consecuencia, el gerente del presente debe adquirir ciertas destrezas que podrán ser aprendidas y enseñadas, además, se deben establecer estrategias nuevas para el manejo de información y conocimientos de calidad fortaleciendo su crecimiento personal y profesional, buscando el equilibrio de desarrollo social bajo un enfoque cualitativo que le permita manejarse con una visión holística y un pensamiento sistémico valorando las dimensiones humanas, culturales y ambientales de la dinámica de la realidad social del entorno empresarial globalizado.

Referencias bibliográficas

- BENAVIDES, O. (2002). **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Colombia: Mc Graw-Hill.
- BRUNNER, J. (1998). **Globalización cultural y posmodernidad**. Chile: FCE (Breviarios).
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Venezuela: Editorial Graficas, S.A.
- DRUCKER, P. y CARDENAS J. (2002). **La Gerencia en la sociedad futura**. Grupo Editorial Norma. S.A. Bogotá, Colombia.
- DRUCKER, P. (1999). **La sociedad postcapitalista**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- HIT, M., IRELAND, D. y HOSKINSON, R. (2007). **Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y Casos (7ª ed.)**. México.
- KASTENER, M. (1998). **Los gerentes de hoy. Revista Resumen Gerencial**, No. 26. Enero 1998. Venezuela: Edición BL producciones S.R.L.
- MARCIARIELLO, J. (2006). **Drucker para todos los días: 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios**. Barcelona, España: Granica Ediciones S.A.
- MINTZBERG, H. (1997). **El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos**. Editora Prentice Hall Hispanoamericana.
- MORA, C. (2010). Un Nuevo Paradigma Empresarial. “**Revista Entorno Empresarial. Com**”, **Gerencia**. Desarrollo profesional e investigación de mercado C.A. En Línea. <http://www.entorno-empresarial.com/impresionar.php?id=3909>. Consultada: 15/07/2009.
- PORTER, M. (2009). **Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada**. Ediciones Deusto Planeta DeAngostini profesional y formación, L.S. Harvard Business Press. Barcelona. España.
- ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ROSALES, R. (2006). **Estrategias gerenciales, para la pequeña y mediana empresa**, Ediciones IESA, C.A.
- SANTOS, A. (2005). Reingeniería organizacional. **Revista Extensiones** No. 2. México. Universidad Intercontinental.
- STERLING, E. (2007). **Gerencia moderna y el pensamiento empresarial estratégico**. Editorial EUNED a distancia.
- TOPCHIK, G. (2008). **Gerente por primera vez: Cómo desarrollar a tu equipo**. Grupo Nelson EEUU de América.
- VAN DEN BERGHE, E. (2005). **Gestión y Gerencia empresarial aplicada al siglo XXI**. ECOE Ediciones. Bogotá. Colombia.