

CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LA FORMACION INTEGRAL GERENCIAL

LEIDY KATHERINE BOTIA GALVIS

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LA FORMACION INTEGRAL GERENCIAL

LEIDY KATHERINE BOTIA GALVIS

**Monografía para optar por el título de especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C Agosto de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefía Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. María Margarita Romero Archbolt

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A mi madre por sus consejos por su amor y apoyo incondicional, gracias a ella por todos los esfuerzos que realiza diariamente por brindarme lo mejor posible en mi educación y gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre Ana María Galvis por darme la oportunidad de estudiar esta especialización; a mi abuela Isabel Botia por ser ese respaldo en mi camino y para los logros que he cumplidos y por ultimo a mis profesores por sus concejos y sus grandes enseñanzas.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACION	16
3. ANTECEDENTES	17
4. DELIMITACIÓN	18
5. MARCO TEORICO	19
5.1 FACETAS DE LA GERENCIA INTEGRAL	19
5.1.1La estrategia	19
5.1.2La organización	19
5.1.3La cultura	19
5.2 EJES DE LA GERENCIA INTEGRAL	20
5.2.1 Gerente estratega	20
5.2.2Gerente organizador	20
5.2.3 Gerente líder	21
6. DISEÑO METODOLOGICO	22
7. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO	23
8. COMPONENTES DE LA FORMACION GERENCIAL	26
8.1COMPONENTE ORGANIZACIONAL	26
8.1.1Clima organizacional	27
8.1.2Cultura organizacional	28
8.2COMPONENTE ADMINISTRATIVO	28
8.2.1Planear	29
8.2.2Organizar	29
8.2.3Coordinar	30
8.2.3Dirigir	30
8.3COMPONENTE ESTRATEGICO	31
9. SER, SABER Y HACER	32
10. CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFIA	34

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Gerencia integral	20
Gráfico 2. Línea del tiempo del liderazgo	24
Gráfico 3. Componentes gerenciales	26
Gráfico 4. Aspectos de planeación	29
Gráfico 5: Competencias ser, hacer, saber.	32

GLOSARIO

LIDERAZGO: Para Alles¹ Es la capacidad para lograr compromiso de sus supervisores para enfrentar los retos que tiene la organización además es la forma de llevar a las personas para que estas puedan desarrollar todas sus capacidades

VISIÓN ESTRATEGICA: Según Alles² Es la forma en la cual las personas se anticipan y se adaptan a los cambios para así cumplir los propósitos a los que se quiere llegar, y mejorar las debilidades que tiene la organización.

COMPETENCIA: Para Alles³ una competencia son las características de propias de las personas las cuales ayudan a que generen buenos resultados en las organizaciones

COMUNICACIÓN EFICAZ: Alles dijo⁴ que la comunicación eficaz es la forma de escuchar y entender a las demás en pro del logro de los objetivos tanto personales como organizaciones y esto se debe reflejar en todas las áreas de la organización.

COMPROMISO : Según Alles⁵ es la capacidad de apreciar como propios los objetivos de la organización y así cumplir con los propios, esto con el fin de cumplir con los valores que tiene la organización.

¹ALLES, Martha. Nuevo enfoque diccionario de comportamiento. [e-libro]. Buenos aires. Editorial Granical, 2009 p.xx ISBN 978-950-641-562-4 [consultado 9 de abril de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3220134&query=diccionarios%2B>

² Ibíd.,p.xx

³ bíd.,p.xx

⁴ bíd.,p.xx

⁵ bíd.,p.xx

RESUMEN

El trabajo presentado a continuación realiza una conglomeración de diferentes estudios y puntos de vista sobre varios conceptos organizacionales y administrativos necesarios para lograr una formación gerencial integral.

En primer lugar se observan las consecuencias que conlleva que las personas que dirigen las organizaciones no sean integrales en todos los aspectos que estas manejan y por consecuencia investigar como esto puede llevar a un mal manejo de los recursos, ya que actualmente los gerentes están enfocados a nivel monetario es decir; a llevar a la organización a obtener buena estabilidad económica olvidando el recurso más importa que son las personas.

Por último se investigó y se analizaron las características y competencias organizacionales y administrativas. Al igual que competencias humanas que permitirán formar un gerente integral, que dirija a las organizaciones al éxito esperado.

Palabras clave: Gerencia integral, habilidades gerenciales, competencias gerenciales.

ABSTRACT

The work presented carries out a conglomeration of different studies and points of view on various organizational and administrative concepts necessary to archive a comprehensive management training.

In the first place, the consequences of the people who run the organizations are not integral to all the aspects that they handle are observed, and consequently to investigate how this can lead to mismanagement of resources, since managers are currently focused on monetary level that is; to lead the organization to obtain good economic stability by forgetting the most important resource that people are.

Finally, the organizational and administrative characteristics and competencies were investigated and analyzed. As well as human competencies that will allow the formation of an integral manager, which directs organizations to the expected success.

Key words: Comprehensive management, management skills, management skills.

INTRODUCCIÓN

Las competencias administrativas y organizacionales son la base de la formación de un gerente; para proceder correctamente se deben manejar algunos conceptos básicos sobre cómo realizar una estrategia y como involucrar de forma correcta a todos los colaboradores de la organización; por esto el corazón de la organización es el recurso más importante, pero al igual es lo más difícil de manejar por ello un gerente integral además de los conocimientos adquiridos en su formación profesional debe saber apreciar las capacidades y destrezas de cada una de las personas que pertenecen al musculo de la empresa.

Al pasar de los años se ha visto al gerente como una persona con grandes capacidades intelectuales, sin embargo la mayor parte de ellos se enfocan hacia un crecimiento netamente económico olvidando el desarrollo y el factor motivacional de sus colaboradores, este es el principal motivo por el cual no llegan a ser gerentes integrales.

Con este trabajo se pretende mostrar información sobre las habilidades que hacen parte de la formación integral, las cuales harán más fácil el camino para dirigir a las organizaciones al éxito, por otro lado evidenciar la importancia de esta formación integral en el logro de las estrategias propuestas para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las características esenciales que un gerente integral debe adquirir en la realización de sus funciones en la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Exponer la importancia de la evolución del liderazgo para la gerencia integral.
- Identificar los componentes de la formación integral enfocado al desarrollo gerencial desde distintas perspectivas.
- Analizar las competencias del ser, saber y hacer en la gerencia integral.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa del siglo XXI las gerencias se asignaban cada una por separado desglosadas en la mayoría de los casos por distintos departamentos como gerencia de recursos humanos, gerencia de investigación y desarrollo, gerencia de producción, gerencia financiera y gerencia de planificación cada una llevaba a cabo sus metas y procesos de forma autónoma sin consultar opiniones en las otras áreas a menos de que fuera absolutamente necesario, esto se da porque hay falta de compromiso y de comunicación por parte del líder y de todas las áreas afectadas, además algunos líderes actuales solo buscan su beneficio ya sea financiero, personal o económico muchos se apoyan de su personal para cumplir las metas planteadas enfocándose hacia ellos solo por los resultados esperados, olvidando el factor fundamental como seres humanos y que requieren de atención y acompañamiento para sus colaboradores.

Esto es uno de los principales problemas por los cuales las empresas decaen porque el trabajador no se siente en un clima organizacional cómodo, lo que causa un bajo rendimiento en las funciones que debe realizar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y raíz de esto empiezan a fallar todos los procesos que componen las organizaciones.

Para lograr ser un gerente integral se deben tener en cuenta un conjunto de valores, conocimientos, habilidades y estrategias las cuales tienen que estar acorde con las necesidades de la organización además de la capacidad de enfrentar problemas que se presenten tanto a nivel estratégico como a nivel personal con los colaboradores, pero esto es algo que muchas veces no se cumple ya que en muchos casos es la organización la que domina al líder y no el líder a la organización, esto sucede porque no existe un manual para ser un gerente integral pero si herramientas que ayudan a convertirse en uno.

Por otro lado no se debe dejar a un lado la competencia del ser en un líder porque si se tienen dificultades con esta competencia surgen problemas con su personal u organización, por esto un gerente integral debe saber manejar todas las competencias de la manera más adecuada para que no surjan inconvenientes que pueden conducir a un mal clima organizacional; la formación de un gerente integral conlleva mucha investigación, ya que son muchos los factores que intervienen para que esta formación integral no se logre de manera absoluta.

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca analizar y explicar las características de porque la formación integral para un gerente es importante ya que cuando se logra manejar a la empresa como un todo en sí mismo es decir que cada área dependa de las demás se lograra que los problemas no surjan internamente, al contrario, ya sea por competencias o factores alternos los cuales se pueden solucionar de forma conjunta y en colaboración de todo el personal.

Un líder debe tener grandes conocimientos, ser calificado y capaz de llevar a su organización al mejoramiento continuo. Esa es la definición que todos conocemos, pero a lo que queremos llegar con esta investigación es que no sea solo un mejoramiento enfocado a los procesos o servicios, también debe ser al de su gente; se quiere lograr algo más allá de los conocimientos o aptitudes que este tenga para manejar una organización, por esta razón el líder debe ser una persona idónea de adquirir una visión global complementando el ser, saber y hacer con valores éticos, morales y que todo nos conduzca a una formación integral y con esto lograr llevar a la organización a un éxito insuperable utilizando las herramientas.

3. ANTECEDENTES

Harald S. Harung nos presenta la siguiente definición: “La gerencia nos obliga a usar la intuición, a discernir que agrega valor y actuar como un pionero que formula nuevos objetivos y tiene la capacidad de realizar estas visiones; practicar lo que se habla; para adquirir autoconocimiento y administrarse uno mismo antes de que uno pueda liderar a otros”⁶. Con esta definición podemos decir que para lograr ser un gerente integral se necesitan diferentes habilidades en todas las competencias y además saber utilizarlas en el momento adecuado.

Además, para que una organización prospere el factor principal es que las personas que las dirigen tengan las cualidades y capacidades necesarias para llevarlas a la culminación de sus objetivos, por esto se remonta a épocas donde existían guerras, en estas el liderazgo era la condición más relevante, era un requisito esencial para tener éxito. Esto no es algo diferente de la realidad actual ya que en las organizaciones todo gira alrededor de sus estrategias más importantes. Estas guerras fueron hechos importantes que marcaron la historia de la humanidad por esto nos dirigimos al libro el arte de la guerra para directivos un texto clásico de Sun Tzu, del cual se han realizado diferentes adaptaciones creadas por diferentes autores, en este se recrean algunas enseñanzas de este estratega y militar de la antigua china las cuales están encaminadas en como proporcionar diferentes estrategias formativas de un ejército para cumplir objetivos concretos para ganar batallas, esto se lograba mediante algunos factores críticos de éxito estos eran los encargados de guerras exitosas, pero un factor más relevante según el autor son las personas que luchan en las batallas y las que las dirigen por esto los dirigentes tenían que adquirir conocimientos y táctica para manejar su tropa.

Para obtener un aspecto más general se deben abarcar diferentes términos de los cuales necesitamos información, una herramienta importante se encontró en el texto la gerencia integral de Jean Paul Sallenave el cual explica cómo se debe desenvolver un líder en la organización agrupando todos los conocimientos y aptitudes necesarios desde el saber y el ser.

⁶ HARUNG, Harald S. Total management: integrating manager, managing and managed. En: Journal of Managerial Psychology [Emerald]. Marzo. Vol. 11. Nro. 02. 1996. P.xx ISSN: 0268-3946 [consultado 09, marzo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ezproxy.uamerica.edu.co:2082/doi/full/10.1108/02683949610110523>

4. DELIMITACIÓN

En el siguiente trabajo se quiere dar a disposición a las personas que estén interesadas en conocer o descubrir algunas características esenciales para lograr la gerencia integral.

Este trabajo es solo una herramienta en la cual se quiere informar sobre algunos conceptos e investigaciones realizadas con el fin de que permitan descubrir conceptos importantes para ser un gerente integral.

Se quiere que esta herramienta educativa ayude a distintas personas en su proceso de formación integral gerencial para tomar decisiones correctas para la empresa, ya que para convertirse en el gerente ideal no existe un manual de procedimientos, o un curso que nos garantice que seremos los mejores; pero si podemos brindar algunas herramientas, habilidades y conocimientos acerca de las competencias básicas que ayudaran a que este paso de ser un gerente a gerente integral pueda ser mucho más sencillo.

5. MARCO TEORICO

Jean Paul Sallenave nos presenta la siguiente definición:⁷ “ El gerente integral es responsable del desempeño global de la empresa y que este depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre las dos” significa que el gerente debe tener la habilidad de equilibrar tanto la planeación estratégica como la parte organizacional, es decir manejar todos los aspectos importantes integrando todos los departamentos para va a trabajar en forma reunida.

Por otro lado, cuando se habla de un gerente se piensa en una persona que logro llegar a este cargo por sus conocimientos y por ser el mejor de su área, pero actualmente este concepto está cambiando ahora se quiere una persona que complemente su conocimiento con distintas habilidades como el liderazgo, motivación, cultura organizacional apoyándose de sus colaboradores.

Para lograr una gerencia integral se presentarán algunos parámetros los cuales serán herramientas para la búsqueda de elementos esenciales para ser un gerente integral.

5.1 FACETAS DE LA GERENCIA INTEGRAL.

Son importantes en los pasos que llevan a la formación de un gerente integral

5.1.1 La estrategia. Es fundamental conocerla y aplicarla para saber a dónde queremos llegar y como queremos hacerlo, todo gerente debe tenerlo claro para entender qué es lo que quiere hacer para su organización y para sus colaboradores planeando un plan para que esto suceda.

5.1.2 La organización. Se necesitan de todos y cada uno de los colaboradores para que la estrategia que se realizó anteriormente pueda ser ejecutada de la mejor manera posible y que tenga resultados exitosos para todas las partes.

⁷ SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral: ¿no le tema a la competencia, témale a la incompetencia! [Google Académico] Bogotá DC. Grupo Editorial Norma, 2002 [consultado 9 de abril de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=t35sLSWCcOgC&oi=fnd&pg=PP9&dq=gerencia+integral+jean+paul+sallenave&ots=AFi7iLorr5&sig=O0NdJDdPlcVg-8mQFVbGL3JJlfo&redir_esc=y#v=onepage&q=gerencia%20integral%20jean%20paul%20sallenave&f=false

5.1.3 La cultura. Nos conduce a un buen clima organizacional ya que si se trabaja en armonía se puede llegar a mejores logros organizaciones y si esto se cumple será mucho más fácil cumplir las estrategias que se plantean dentro de la organización.

Gráfico 1. Gerencia integral.



5.2 EJES DE LA GERENCIA INTEGRAL

Se necesitan de cualidades personales para algunas funciones, pero si estas no se tienen se deben aprender para complementar la formación integral se necesita que los gerentes mantengan su empresa al pasar de los años, controlar situaciones inesperadas e incumplimiento de las metas organizacionales y ver a hacer planes a largo plazo con objetivos claros y que sean posibles de cumplir.

A continuación, veremos detalladamente estos ejes de la gerencia integral.

5.2.1 Gerente estratega. Se basa principalmente en la planeación estratégica para la realización de sus objetivos metas y así lograr un mejor control de todos los procesos, además está dispuesto a cambiar según como se comporte el mercado, la competencia, la tecnología y otros factores del mundo exterior.

Este tiene que ser capaz de lograr los objetivos con eficacia, eficiencia y competitividad para ganar y ser el mejor competidor que exige el mercado.

5.2.2 Gerente Organizador: Debe asignar responsabilidades a sus colaboradores de acuerdo a sus habilidades y a sus cargos para que se tenga un mejor funcionamiento y productividad además es el responsable de hacer los ajustes correspondientes del esquema organizacional de acuerdo a la estrategia y que de este modo se tenga un desempeño total de la empresa y que todo tenga una coordinación

5.2.3 Gerente líder: Hace que el recurso más importante de la empresa se sienta a gusto con lo que está haciendo y en el lugar que lo está haciendo, es el que logra agrupar pensamientos y actuaciones de sus colaboradores en pro de ellos y de la organización, por ende, tiene la habilidad de ser sensible a las personas, comprende sus debilidades y fortalezas; los entiende haciéndolos sentir como parte fundamental de la organización.

Anteriormente, observamos que todos los ejes se deben complementar los unos a los otros, porque al no tener alguno de ellos se puede desestabilizar la organización y además no se llegara a la formación integral gerencial.

6. DISEÑO METODOLOGICO

En el siguiente trabajo se elaboró con bajo parámetros de un trabajo investigativo, por ende, se utilizaron diferentes instrumentos tales como artículos, libros y revistas encontrados mediante herramientas virtuales que ofrece la universidad de América algunas fueron: Gestión humana, digitalia, e-book academic collections, lumieres entre otras; al igual que otros documentos encontrados en pdf y en Google académico bajo supervisión de la maestra María Eugenia Villa.

El tema principal a investigar fueron conceptos u opiniones acerca de la gerencia integral ya que este concepto abarca conceptos importantes, luego se buscaron habilidades, valores que los gerentes deben tener y por último se hizo una investigación sobre las competencias del ser saber y hacer.

Este trabajo es una explicación teórica de las características esenciales de la formación integral gerencial, se basó en el trabajo realizado anteriormente del estado del arte. Es un trabajo investigativo ya que se buscan opiniones, libros y demás recursos de diferentes autores para crear nuevos aportes sobre el tema que estén de acuerdo con los antecedentes del tema que se quiere investigar

7. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

La evolución del liderazgo es una forma de conocer como a través del tiempo este concepto va cambiando y mejorando en favor a los gerentes actuales, por esto un recorrido por medio de la historia permite analizar si lo que se aplica actualmente es algo que ha funcionado en tiempos anteriores, o conocer las causas o motivos de porque no funciona; además nos permite conocer técnicas de las cuales algunos gerentes no tienen conocimiento y que les puede ayudar a mejorar su labor y a encaminarse a los objetivos que quieren lograr para ser gerentes integrales.

La evolución empezó a surgir en el momento en que el ser humano paso de ser nómada y se organizó en sitios civilizados, logrando así crear estructuras jerárquicas para poder liderar a su pueblo y así poco a poco se fue implementando el liderazgo en varios aspectos de la historia.

A continuación, hablaremos de como fue el liderazgo en la civilización antigua como ellos empezaron a acoger este concepto como parte de sus vidas sin saber lo importante que iba a ser en los tiempos actuales.

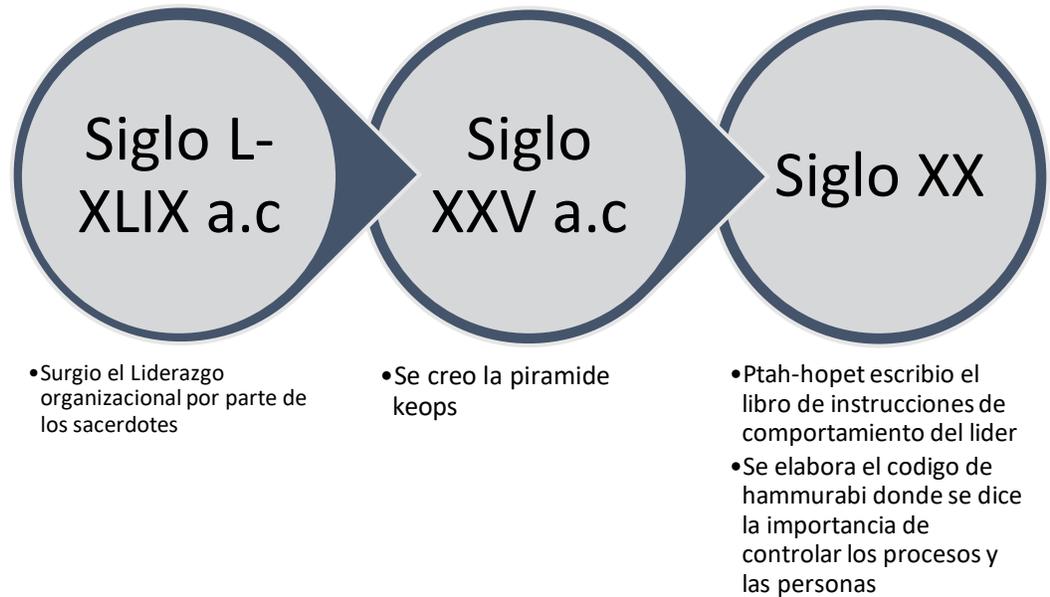
Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que los inventores no fueran tenidos en cuenta y en muchos casos tachados como "locos", sin embargo, cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos⁸.

Observamos que desde las civilizaciones antiguas se vivía el liderazgo en actividades simples pero muy significativas, en las que si no se llevaba un buen control también se producían perdidas por esto como se dice anteriormente esto se convirtió en un modelo a seguir para toda la comunidad algo que se ve en la gerencia integral ya que si se muestra buen ejemplo todos comenzaran a seguir el ejemplo.

Algunas civilizaciones crearon procesos para crear objetos y llevar a cabo diferentes actividades; posteriormente lo observaremos mediante una línea del tiempo en la cual se verán algunos sucesos importantes en los que se fue descubriendo el liderazgo.

⁸ ESTRADA MEJÍA, Sandra. Liderazgo a través de la historia. En: scientia et technica. Mayo. Vol. 2, No. 34, P. xx. ISSN 0122-1701. [Consultado 23 de julio de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf

Gráfico 2: Línea del tiempo del liderazgo.



Seguidamente los militares dan una gran muestra de liderazgo y la siguen haciendo mediante la correcta dirección de sus equipos; lo hacen demostrando su organización y la manera de proceder con los planes para ganar las batallas. Sun tzu⁹ da una muestra de esto, en su libro el arte de la guerra en el cual enseña como aplicar estrategias para ganar una batalla, pero en medio se sale del mundo militar y lo trasciende a la vida actual y son estrategias que muchas organizaciones siguen aplicando esto nos demuestra todo lo bueno que nos deja la historia de lo cual tenemos que conocer aprender y aplicar para ser gerentes integrales.

Otro aspecto importante en esta historia se encuentra en la revolución industrial, en la cual se hicieron diferentes invenciones que facilitaron las diferentes actividades de esta época utilizando diferentes materias primas tales como el carbón, petróleo y madera; para estas creaciones fue necesario las aptitudes de muchas personas para liderar y así lograr que todo saliera conforme a las especificaciones necesarias y que estas creaciones cumplieran para el mismo fin y con mayor eficiencia que las que se tenían anteriormente.

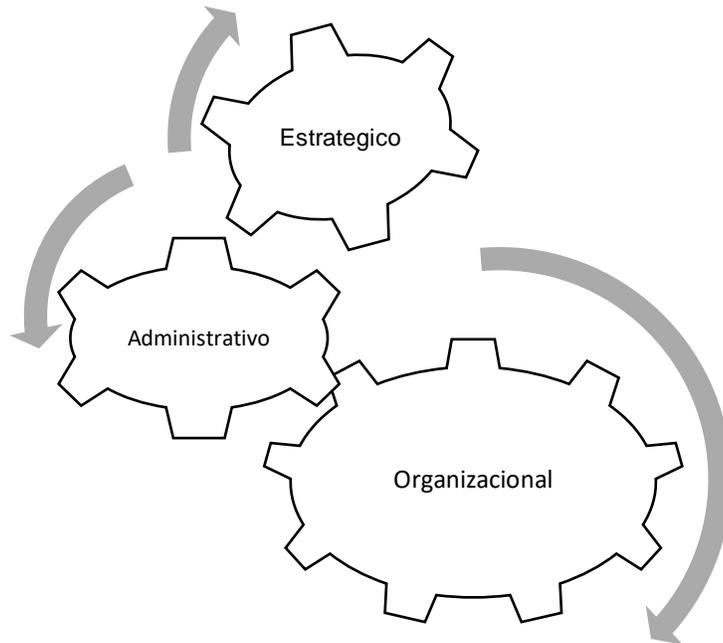
⁹ TZU, Sun. El arte de la guerra. [Digitalia] Madrid: España Verbum. S. L., 2015, 64 p. xx ISBN 978-849-074-208-2. [Consultado 25 de julio de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/40591/el-arte-de-la-guerra>.

Así vemos como en tiempos pasados se ha utilizado el liderazgo para diferentes actividades y cumplimiento de sus objetivos, lo cual nos demuestra que en el camino de la historia se permiten distinguir algunas características entre personas que han sido importantes y que han logrado eventos exitosos por medio del liderazgo. Por esto los gerentes integrales deben utilizar sus habilidades y capacidades para resolver cualquier tipo de situaciones que en frente la organización este recorrido nos permite conocer varios tipos de liderazgo y así analizar en que se puede mejorar o avanzar según nos cuenta la historia.

8.COMONENTES DE LA FORMACION GERENCIAL

Seguidamente, se explicarán algunos componentes que se deben tener en cuenta en el desarrollo gerencial con el fin de lograr que las personas que estén en los altos mandos sean idóneas en la realización de sus actividades y en la manera cómo actúan frente a sus colaboradores. Estos componentes serán una buena herramienta para facilitar la gestión de los altos mandos en todas las áreas de las organizaciones.

Gráfico 3: Componentes gerenciales.



8.1 COMPONENTE ORGANIZACIONAL:

Decimos que los componentes organizacionales son fundamentales para el gerente de hoy en día, ya que hay que lograr una visión global de la empresa teniendo en cuenta los criterios y el ambiente de sus colaboradores.

Según Pérez "es importante para la gerencia mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por los términos o las teorías gerenciales de moda, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar sobre la organización considerando siempre las realidades culturales y las coyunturas de una organización en particular" ¹⁰.

¹⁰ PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. En: investigación y postgrado[redalyc.org]. Vol. 21. Nro. 02.2006 p. 231-248.P.xx ISSN:1316-0087

Por esto el gerente debe manejar los diferentes temas en relación al componente organizacional para que sus colaboradores se sientan cómodos de cómo está haciendo su trabajo tanto para ellos como para la organización en la que se encuentra.

Dicho esto, el gerente debe resolver y manejar muy bien en los siguientes temas:

8.1.1 Clima organizacional. Según dice prieto¹¹ las relaciones con la organización contemplan las generadas por la estructura formal y las relaciones interpersonales e intergrupales. Puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no solo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones.

Por esto cuando hablamos de clima organizacional nos referimos a las diferentes actitudes y comportamientos tanto en la parte individual como en la parte grupal de los colaboradores de la organización, todo esto nos permite analizar si esta parte humana se está llevando de manera correcta en todos las áreas o niveles de la organización.

Algunos elementos del clima organizacional los cuales se tienen que tener presentes son:

- **Ambiente material:** se refiere a las locaciones, contaminación, color de las instalaciones, temperatura etc.
- **Características organizadas:** forma de la dirección, estructura formal, tamaño de la organización.
- **Ambiente general:** habla de la parte social de los colaboradores; tales como discusiones entre las diferentes áreas de la empresa, comunicación entre ellos, comportamientos.
- **Ambiente interno:** Expectativas, actitudes, personalidad, motivaciones y aptitudes.

[consultado 15, julio, 2019]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>.

¹¹ PRIETO, Jorge Eliécer. Gestión estratégica organizacional. [Digitalia] Bogotá DC. Ecoe Ediciones, 2012. 286 p. xx ISBN 978-958-648-803-7. [Consultado 23, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/29961/gestion-estrategica-organizacional--4a-ed.->.

- **Comportamiento organizacional:** Satisfacción laboral, rotación del personal, ausentismo, tensión laboral y productiva.

8.1.2 Cultura organizacional: “La cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización”¹² algunas variables que la componen pueden ser las creencias, valores, ideología, lenguaje y objetivos grupales o individuales; todas forjan que las personas sean diferentes entre sí, pero si se llegan a complementar de forma adecuada, se lograra que la organización tenga una identidad.

La función de la cultura organizacional es conseguir que los colaboradores de la organización se adapten al entorno, por esta razón todos deben conocer y entender el plan estratégico de la organización, tales como la misión, visión, objetivos y políticas etc.; exactamente de este aspecto es que se encarga la cultura, de lograr que todas las variables individuales se complementen con las generales de la organización.

Todo lo dicho será el fruto del éxito, ya que si cada colaborador conoce porque y hacia dónde va a dirigida la organización en la que se encuentran, serán responsables de ella y esto crea una forma de que cada objetivo cumplido por la organización se sienta como un beneficio individual.

8.2 COMPONENTE ADMINISTRATIVO:

Para cumplir un buen papel como gerente este debe conocer y saber cómo se está implementando el sistema organizacional que tiene la organización, además de reconocer que los cargos sean que están establecidos sean los correctos verificando el buen funcionamiento de las áreas que tiene la organización

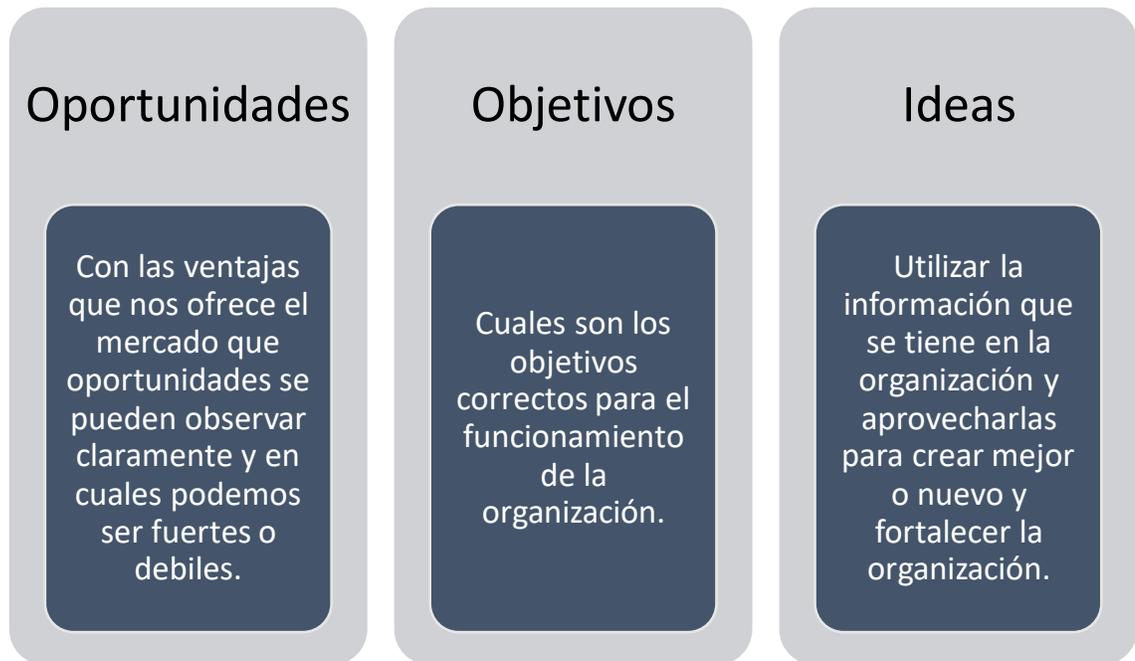
El proceso de gerenciar en la parte administrativa conlleva que los objetivos de la organización sean cumplidos con éxito por esto todo gerente independientemente del eje en el que se encuentre debe tener en cuenta algunas actividades las cuales son:

¹² Zapata Domínguez, Álvaro; Murillo Vargas. Teorías contemporáneas de la organización y el management.[Digitalia]. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones 2009. 516 p.pxx ISBN 978-958-648-953-.[Consultado 23, julio, 2019].Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/30061/teorias-contemporaneas-de-la-organizacion-y-el-management>.

8.2.1 Planear. Las metas y acciones se deben planear para que sean realizadas de manera correcta se cumplirá conociendo el entorno interno y externo de la organización es decir en la parte interna todo lo relacionado con los procesos, colaboradores y en la parte externa el mercado al que se va dirigir, las variables externas que lo pueden afectar.

Algunos aspectos que permitirán que se haga una buena planeación se verán en la siguiente imagen:

Gráfico 4. Aspectos de planeación



8.2.2 Organizar. La manera en la cual se organicen los recursos será la forma por la cual se pueden controlar y conseguir que se cumplan en su totalidad; si se tienen los procesos y las áreas de manera organizada será más fácil comprender y analizar que hace falta o que se puede mejorar en favor y para el éxito de la organización.

Esta tarea se puede hacer de una forma sencilla; realizando y verificando que los organigramas correspondan según el tamaño y las funciones que la organización necesite para su buen funcionamiento.

8.2.3 Coordinar. Esta actividad se debe hacer por el gerente esto con el fin de proporcionar el buen funcionamiento y mejorar la productividad de la organización además de ofrecer un buen clima laboral con sus colaboradores.

Todo se realiza con el objetivo de que todos conozcan las actividades y funciones que se ejecutaran para analizar si se está realizando de la forma correcta, asimismo

favorece a que todos conozcan lo que se está realizando y se puedan buscar soluciones de manera conjunta que lleven a la solución de problemas.

Se tiene como base y de gran importancia en esta actividad a los líderes de todas las áreas, pero especialmente al área de talento humano porque todo comienza desde la correcta selección, reclutamiento, entrenamiento y desarrollo de los colaboradores, pues son el motor para que todo lo que se quiere cumplir sea posible.

Como se dijo anteriormente para una correcta coordinación se tienen que hacer juntas en las que se encuentren todos los líderes de las áreas de la organización, puesto que son las personas que conocen a profundidad las funciones que realizan cada uno de sus equipos, esto es necesario para unir opiniones conjuntas de las variables que se necesitan o se desean mejorar para que la organización crezca continuamente en todos los aspectos.

Cabe resaltar que todo este proceso de coordinar debe basarse en la planeación estratégica de la organización para cumplir con los objetivos y metas planteados sin salirse del propósito corporativo, por último, es indispensable manejar buena disposición con todos los colaboradores puesto que serán los que conseguir que este proceso sea más sencillo.

8.2.4 Dirigir. Es la manera en la cual los gerentes influyen en sus colaboradores para que se cumpla por completo la realización de sus actividades sin ejercer presión sobre ellos de forma negativa.

Por esto los gerentes sembrarán el buen clima laboral para obtener la mayor productividad de sus colaboradores, adicionalmente al realizar sus actividades se sentirán cómodos con su trabajo y sus equipos logrando cumplir los objetivos grupales y de la organización, en esto consiste la actividad de dirigir en los gerentes; nos referimos a que se debe influir de manera positiva en todos los colaboradores para generar confianza y asimismo los colaboradores no observaran al gerente con miedo; al contrario serán aliados en un grupo el cual se crea con el fin de cumplir objetivos determinados.

8.3 COMPONENTE ESTRATÉGICO

Este componente es en el cual el gerente mediante sus conocimientos y habilidades debe adaptar sus estrategias tanto al plan estratégico de la empresa como al entorno externo que la rodea, además de saber enfrentarse a los cambios que se propongan y adaptarlos al entorno de la organización.

El fin de la estrategia es la competitividad, es decir, la libertad relativa de la acción. Imaginen una empresa al borde de la quiebra, sin recursos; no se puede mover. Como diría

el general Beaufre, no tiene libertad de acción. Imaginen ahora una partida de ajedrez: cada contrincante mueve las piezas de manera tal que restrinja la libertad de acción del otro hasta que no pueda mover más: jaque y mate. Comparen una empresa “fuerte” con otra “débil”: lo que hace que una sea fuerte y la otra débil es la libertad de acción proporcionada por la diferencia de recursos a favor de la fuerte. Por esta razón todas las empresas tratan de forjar ventajas competitivas. Para darse la libertad de acción que es la esencia de la estrategia. En un entorno competitivo, todo es relativo; la ventaja del uno se vuelve desventaja del otro; si una compañía gana participación en el mercado, otra pierde. En una palabra, el fin de la estrategia es GANAR. El gerente estratega es un competidor. El gerente integral es un ganador.¹³

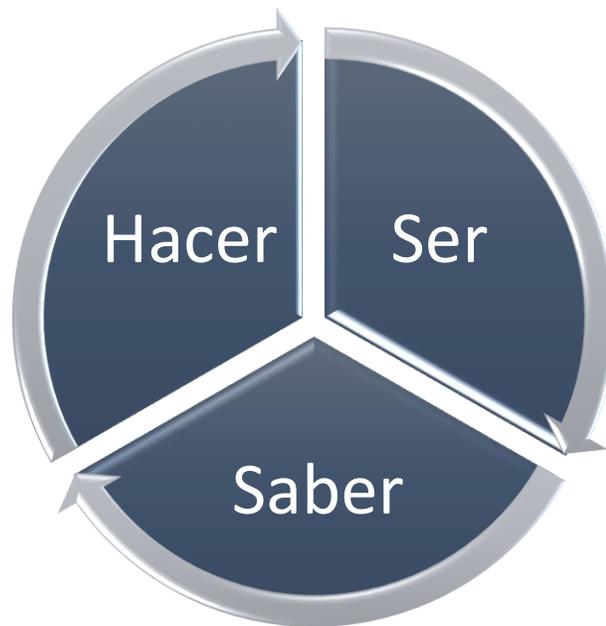
Observamos que el componente estratégico es muy importante al momento de gerenciar, porque es la manera en que el gerente va a aplicar las estrategias que ha planeado durante su gestión en la organización para crear ventajas competitivas, como lo observamos anteriormente son las que permiten que cada organización sea diferente de las demás y logre éxito en el mercado actual y a los que se quiera llegar; este componente es fundamental en logro de la gerencia integral.

¹³ SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral: ¡no le tema a la competencia, témale a la incompetencia! [Google Académico] Bogotá D.C. Grupo Editorial Norma, 2002 p. xx. ISBN XXXX [consultado 9 de abril de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=t35sLSWCcOgC&oi=fnd&pg=PP9&dq=gerencia+integral+jean+paul+sallenave&ots=AFi7iLorr5&sig=O0NdJDdPlcVg-8mQFVbGL3JJlfo&redir_esc=y#v=onepage&q=gerencia%20integral%20jean%20paul%20sallenave&f=false

8. SER, SABER Y HACER

En muchas ocasiones hemos observado que no es suficiente tener el conocimiento de las herramientas, las técnicas o los conceptos que tiene que saber un gerente; se necesita saberlo aplicar es decir: “saberlo hacer” para esto se necesita experiencia o un conocimiento pleno de la organización en la cual se vive, es decir desde abajo hacia arriba, ya que muchos gerentes se limitan a trabajar con los líderes de las otras áreas sin conocer a profundidad los procesos y la parte más fundamental de la organización que son las personas; aquí es donde esta lo más importante de las competencias de un gerente ya que para lograr el éxito de cada una de ellas se debe hacer que las personas estén comprometidas con lo que están haciendo.

Gráfico 5: Competencias ser, hacer, saber.



Como se ve en la figura las tres competencias deben ser el complemento ideal las unas a las otras, si se logra una buena gestión con las personas que trabajan en la organización; las cuales son el recurso más importante los procesos fluirán de forma excelente y esto permitirá que el gerente logre hacer su gestión administrativa, organizativa y estratégica de forma que lleve a la organización al logro de sus objetivos todo esto conociendo tanto a su gente como a los procesos que integran la organización.

10. CONCLUSIONES

Se analizó la importancia de la formación integral del gerente en todas las áreas de la empresa y el apoyo que debe adquirir por parte de sus colaboradores, ya que gracias a esto es que se logra un compromiso a nivel estratégico para lograr un mejoramiento en el clima laboral obteniendo un mejoramiento de la productividad en la organización.

Además se investigó y organizo la información requerida para la investigación del tema, recopilando bibliografía importante para la realización del trabajo de investigación.

Finalmente el trabajo realizado anteriormente ayuda a las personas interesadas a tener una formación integral gerencial; basándose en libros, artículos y demás, permitiendo ver características esenciales que debe adquirir un gerente para lograr la formación integral basándonos en conceptos y mediante algunas opiniones de diferentes autores.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Nuevo enfoque diccionario de comportamiento. [e-libro]. Buenos aires. Editorial Granical, 2009 p.xx ISBN 978-950-641-562-4 [consultado 9 de abril de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3220134&query=diccionarios%2B>.

ESTRADA MEJÍA, Sandra. Liderazgo a través de la historia. En: scientia et technica. Mayo. Vol. 2, No. 34, P. xx. ISSN 0122-1701. [Consultado 23 de julio de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf>.

HARUNG, Harald S. Total management: integrating manager, managing and managed. En: Journal of Managerial Psychology [Emerald]. Marzo. Vol. 11. Nro. 02. 1996. P. xx ISSN: 0268-3946 [consultado 09, marzo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ezproxy.uamerica.edu.co:2082/doi/full/10.1108/02683949610110523>

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. En: investigación y postgrado[redalyc.org]. Vol. 21. Nro. 02.2006 p. 231-248.P.xx ISSN:1316-0087 [consultado 15, julio, 2019]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>.

PRIETO, Jorge Eliécer. Gestión estratégica organizacional. [Digitalia] Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012. 286 p. xx ISBN 978-958-648-803-7. [Consultado 23, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/29961/gestion-estrategica-organizacional--4a-ed.->.

RUIZ, María. Mejora continua y productividad. [En línea]. [consultado el 9 de marzo de 2019] Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejora1997.pdf>.

SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral: ¿no le tema a la competencia, témale a la incompetencia! [Google Académico] Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002 [consultado 9 de abril de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=t35sLSWCcOgC&oi=fnd&pg=PP9&dq=gerencia+integral+jean+paul+sallenave&ots=AFi7iLorr5&sig=00NdJDdPlcVg-8mQFVbGL3JJlfo&redir_esc=y#v=onepage&q=gerencia%20integral%20jean%20paul%20sallenave&f=false.

TZU, Sun. El arte de la guerra. [Digitalia] Madrid: España: Verbum, S. L.,2015, 64 p. xx ISBN 978-849-074-208-2. [Consultado 25 de julio de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/40591/el-arte-de-la-guerra>.

Zapata Domínguez, Álvaro; Murillo Vargas. Teorías contemporáneas de la organización y el management. [Digitalia]. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones 2009. 516 p.pxx ISBN 978-958-648-953-9.[Consultado 23, julio, 2019].Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/30061/teorias-contemporaneas-de-la-organizacion-y-el-management>.