

*LIDERAZGO GERENCIAL DEL TRABAJADOR SOCIAL
ANTE LOS RETOS Y DESAFÍOS DEL NUEVO MILENIO*

AURONIS BRITO SOLANO

ZAIRA VALDES ROMERO

Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Trabajador Social

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

DIPLOMADO EN ACTUALIZACION PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL

BARRANQUILLA

2001

¿Cuales son las características del Liderazgo Gerencial que exigen las Empresas, organizaciones comunitarias, Organismos No Gubernamentales y el Estado mismo en Colombia y Latinoamérica para enfrentar los grandes retos y desafíos de un mundo que basa su desarrollo en la globalización?

¿Hay alguna diferencia entre el líder que Gerencia estos procesos globales con un perfil social, a uno con perfil eminentemente administrativo?

¿Es el Trabajador Social el profesional llamado a generar estos nuevos procesos de cambio, su perfil lo permite?

INTRODUCCIÓN

Se pretende con el presente ensayo demostrar la inmensa importancia que jugará el Trabajador Social en los grandes retos y desafíos del siglo XXI, existe la convicción que centrando la atención en lo que hoy está cambiando, que puede saberse hasta cierto punto qué hacer en el futuro relacionado con el rol que este nuevo esquema de los Trabajadores Sociales.

Resulta de vital importancia retomar el concepto de liderazgo, porque como explica Peter Drucker *“vivimos un período sin paralelo en la historia, el nuevo siglo está en pleno desarrollo. Los cambios que están operando son tan profundos que se hace necesario reinventar no sólo nuestras instituciones u organizaciones, sino a sí mismos como líderes”*.¹ Frase que invita a una profunda revisión de liderazgo frente a la realidad que viven las organizaciones, instituciones y comunidades en los esquemas de un mundo globalizado y altamente competido.

¹ DRUKER, Peter F. Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI Editorial Norma 1999

Este aspecto llevó a profundizar sobre los efectos que han impuesto los grandes cambios. Estos enormes cambios, producidos por la creciente competencia mundial y por los trastornos económicos, políticos y sociales, exigen un liderazgo tan completamente revolucionario que pone a prueba todos los viejos paradigmas, el modo de pensar, sentir y actuar de cada uno de nosotros los Trabajadores Sociales que enfrentamos los retos del nuevo milenio. Como personas y profesionales, estamos siendo testigos de una transformación fundamental sobre lo que es el liderazgo y de cuáles tendrán que ser los elementos del liderazgo efectivo del siglo XXI.

Se observó que fue a comienzos de la década de 1980 que se evidenciaron los primeros signos de este dramático "*juego de cambio*", cuando más y más líderes sagaces llegaron a la conclusión de que sus viejos métodos ya no daban resultado, y que esto hizo necesario inventar unos nuevos.

Esta situación motivó a un grupo interdisciplinario de profesionales a dialogar con los 100 líderes más importantes del mundo, entre ellos Industriales, directores y altos gerentes de varios países, entre ellos de América Latina, con el objetivo de determinar las nuevas visiones y

estrategias a seguir, y el rol de cada uno de los profesionales llamados a liderar los nuevos procesos de los desafíos de la llegada del siglo XXI.²

Lo más interesante que queremos resaltar de los líderes consultados por Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn y John R. Childress es que muestran una clara preferencia por Gerentes Líderes que estén orientados a obtener resultados de desempeño de sí mismo y su equipo colaborador, facilitadores de equipos de alto rendimiento, administrativamente competentes, dispuestos a sacrificarse por la organización, sin embargo exigen a estos líderes como requisito esencial para dirigir cualquier tipo de organización, que tengan una visión gerencial de la responsabilidad social en forma integral de la empresa, es aquí donde queremos entrenar, basadas en un análisis a analizar e inclusive a cuestionarnos, si nosotros los Trabajadores Sociales estamos realmente preparadas para asumir ese liderazgo que viene exigiendo la sociedad en todos los campos, llamase comunidad, empresa o institución al Trabajador Social.

Los entrevistados, consideraron como criterio clave para la selección de estos líderes gerenciales, su capacidad de inspirar a los demás, tener una clara visión del futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático,

² LYNNE Joy McFarland – LARRY E. Sen – JOHN R Childress. Liderazgo para el Siglo XXI Editorial Mc-Graw Hill. 1997

modesto, pero ante todo con *Valores personales* que lo diferencien de todos los demás gerentes del mercado laboral.

Nos llamó poderosamente la atención que el denominado gerente autónomo o individualista, fue muy mal evaluado entre los entrevistados, la razón es que se busca un gerente con un alto sentido humano, corazón noble, equilibrado, que tenga claro entre la exigencia a sus colaboradores y el liderazgo imperativo a sus equipos de trabajo.

Consideramos que en este punto es donde el Trabajador Social juega el papel de mayor importancia y relevancia para su devenir profesional, si la tendencia mundial es la búsqueda de líderes con las características anteriormente expresadas, el Trabajador Social, esta obligado a anticiparse a trabajar en ellas, razón fundamental por la cual debemos manejar con absoluta claridad el concepto de liderazgo, y el primer punto que un Trabajador Social debe tener en cuenta en épocas de globalización y cambio cultural, es entender lo que está sucediendo, es decir, tiene que comprender qué es y cómo marcha la globalización.

Etimológicamente, Liderazgo del Inglés "to lead"³ se relaciona con conducción, dirección o mando y resulta evidente que los grandes retos y

³ El Liderazgo y la Acción- Joan Ginebra. Serie Mc Graw Hill p.4, se refiere al equivalente de palabras de resonancia no muy gratas para quienes vivieron la Segunda Guerra Mundial y escucharon términos como "caudillo", "duce" o "fuhrer"

desafíos del liderazgo para el siglo XXI, se encaminen en forma desafiante a los profesionales del área social y humanista, papel para el cual viene siendo formado el Trabajador social en la actualidad.

En lo referente a nuestra inquietud, la historia del Trabajo Social se inicia en el presente siglo con la institucionalización académica de los agentes racionalizadores de la Asistencia Social Tecnificada como una respuesta a los estados carenciales y a los problemas que se han venido agudizando y multiplicando con la socialización de las fuerzas productivas, cuyo desarrollo adquiere su máxima expresión con el surgimiento y desenvolvimiento de la industrialización que transforma la producción en un producto social. Es decir, que la socialización del trabajo se determina por el origen, cada vez más social de los medios de producción y el destino cada vez más social del producto, estableciendo una mayor interdependencia entre la sociedad, la producción y el bienestar.

Dentro de ésta dialéctica surge la Asistencia Social, que actúa como eslabón compensatorio e instrumento canalizador de los intereses sociales antagónicos de la sociedad de clases. Aquí el quehacer del Trabajador Social, fue producto de su creatividad, que no dio cabida a la imitación o a la imposición de modelos, como respuesta a la problemática de las instituciones, empresas y comunidad en general en Colombia y

Latinoamérica, sobre esta base el Trabajador Social fundamentó su razón de ser.

Es decir, que el escenario que permitió el nacimiento del oficio del trabajador Social fue la racionalización tecnificada de la Asistencia Social. Hoy sin embargo el escenario para el Trabajador Social ha cambiado en forma dramática, el mundo cambió, las exigencias son otras, hoy estamos frente a un mundo eminentemente globalizado donde las tendencias y los enfoques ya no son las mismas de ayer, por lo tanto el Trabajador Social también tiene que cambiar.

Hoy al abrir las puertas del nuevo milenio, la función del Trabajador Social es diversa y compleja, su perfil lo compromete en responsabilidades amplias, variadas, puesto que su labor abarca todos los aspectos de la organización: Finanzas, personal, diseño organizacional etc. Pero cualquiera que sea el estilo de liderazgo o el ambiente de una organización, el Trabajador Social está llamado a tomarse el liderazgo de las organizaciones, cualquiera que sea su razón social, esto debido a que su papel en denominadas grandes ligas* sido escasa y deficiente.

* Concepto muy utilizado por C.E.O.S (Alta Gerencia Corporativa) en el libro Liderazgo para el Siglo XXI, refiriéndose a la poca participación en las altas esferas del nivel directivo de profesionales de áreas diferentes a la Administración e ingenierías.

DESARROLLO

Los estilos de Liderazgo en los últimos treinta años han variado sustancialmente de un extremo a otro más como adaptación de modas o a tendencias que como un proceso ordenado y lógico, aspecto del cual el Trabajador Social no ha sido ajeno y protagonista.

Hoy sin embargo, las cosas se han decantado y todos tienden a dirigirse a lo que algunos han llamado la Renovación del Liderazgo Mundial, producto de la llegada del nuevo milenio, los grandes retos y desafíos del fenómeno de la globalización y la mundialización.

Aunque el camino pareciera estar muy claro son muchas las empresas que han fracasado o están fracasando, frente a los mercados globalizados, muchas empresas, a pesar de haber implantado las últimas tecnologías o los últimos programas de desarrollo organizacional. han llegado a la conclusión de que su aparato productivo no responde si sus líderes no centran su liderazgo en los *VALORES* que garanticen la consecución de todas las metas y objetivos previstos por la organización.

Este aspecto ha llevado a que el Liderazgo no puede estudiarse de manera general: Una cosa bien diferente es un líder político, otra el liderazgo empresarial. Para efectos del presente trabajo nos concentraremos en el Liderazgo Organizacional, entendido como la capacidad de una persona de influenciar, motivar y facultar a otros con el propósito de contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la cual todos son miembros.

En la encuesta realizada, se les pidió identificar las características (Comportamientos y atributos) que facilitarían o impedirían a una persona ejercer un liderazgo sobresaliente en una organización. A los encuestados se le puso a calificar 112 características o comportamientos, los cuales fueron agrupados posteriormente mediante procedimientos estadísticos en 21 variables o escalas. Un aspecto muy interesante es que apareció un nuevo paradigma de liderazgo de tipo regional, con factores de universal aceptación por parte de los empresarios, directores y gerentes del mundo. Las empresas requieren de la dirección de Gerentes con un perfil social que incorpore los siguientes elementos.

Ser inspirador para los demás.

Tener Integridad.

Ser visionario del camino a seguir.

Orientado al desempeño excelente.

Hábil para comunicarse con los equipos de trabajo y grupos focalizados.

Poseer un fuerte sentido social, comprendiendo a las personas y sus posiciones, ya sean recursos tangibles o intangibles.

Técnicamente bien dotado, planea, delega, analiza, asesora y controla.

No es difícil apreciar a primera vista, que las características exigidas por los encuestados encaja y encuadra el perfil del Trabajador Social.

La definición del Trabajador Social en su quehacer actual es: *Un líder catalizador que hace posible o más fácil una secuencia de acciones conjuntas, para que el ser humano y sus sistemas sociales desarrollen su propia capacidad de lograr una mayor potencialización, armonía, co-evolución y realización*⁴.

Un viejo axioma nos dice que generalmente podemos clasificar a los líderes en tres categorías.

Unos pocos que hacen que las cosas sucedan;

⁴ *Preceptos de Facilitación del Auto-Desarrollo Psicosocial Integral*, Brenson Lazán, Gilberto, Fundación No-Humanista, Santa Fe de Bogotá, 1999

Unos más que observan cómo suceden las cosas;

La mayoría que ni siquiera sabe que muchas cosas están sucediendo.

El Trabajador Social, centra su liderazgo en la primera categoría, “En aquellos pocos que hacen que las cosas verdaderamente sucedan” aspecto éste que lo ha llevado a ganarse un espacio en la dirección de organizaciones de gran envergadura, como se ha venido demostrando en los últimos años.

Sin embargo, los Trabajadores Sociales que tradicionalmente se desenvuelven en forma conservadora, negándose a dar respuesta a los nuevos paradigmas, retos y desafíos del nuevo milenio, no respondiendo al desarrollo del medio externo ocupan el lugar de “Aquellos que observan como otros hacen que las cosas sucedan”, y lamentablemente muchos Trabajadores Sociales no sabrán ni siquiera lo que está pasando en el entorno de los nuevos espacios reservados para el Trabajador Social. esto nos lleva a reflexionar sobre el siguiente aspecto de suma importancia.

¿Por qué será que dentro de las corporaciones u organizaciones, quienes tienen excelentes fundamentos sociales no surgen como verdaderos líderes que puedan direccionar y fundar nuevas organizaciones?

Aunque los líderes tecnológicos organizacionales, marcaron la pauta, la tendencia actual está dirigida a los líderes tecnológicos - sociales, combinación a la que está llamado el Trabajador Social, hacer énfasis en una sola de las dos quedaría inconcluso puesto que:

No contaría con metas, planes y objetivos específicos que le permitan aprovechar las oportunidades que le ofrecen el mundo moderno en ambos aspectos.

Generalmente, al direccionar el liderazgo hacia un solo aspecto, no se poseen los conocimientos necesarios ni tampoco la predisposición para adquirirlos, generando deficiencia en los procesos gerenciales.

Se carecería de técnicas que permitan un uso óptimo del tiempo para desarrollar el liderazgo gerencial en forma integral.

No se sabría aprovechar las reuniones, que generalmente consumen una parte considerable de su jornada de trabajo, para dar la totalidad de la información.

La capacidad de delegación estaría cuestionada, distrayendo las funciones más importantes de la dirección.

No se planificaría apropiadamente las actividades ni se esforzarían por lograr una estructura organizativa eficiente.

No cumpliría adecuadamente la función gerencial en la toma de decisiones.

No se utilizaría las comunicaciones de un modo adecuado para obtener la máxima colaboración de su personal y una imagen positiva en el mundo exterior.

Los líderes que han centrado su liderazgo en ambos aspectos usan:

Un gran talento, una gran imaginación, una gran tenacidad, una propensión para admitir innovaciones, propensión para aceptar y asumir retos y desafíos, tiene metas bien definidas desarrollándolas con claridad y asertividad.

El liderazgo centrado en éstos dos se basa en la capacidad de desarrollar la cualidad de influir en los demás positivamente, es decir generar proceso de evolución constante y permanente, es ser lo mejor que uno puede ser. Todas las personas tienen una personalidad única que puede transmitirse efectivamente a los demás. Algunas personas quizás sean más positivas que otras. sin embargo poseemos más poder del que creemos tener en

realidad. Y no es cuánto poder poseemos, sino más bien cómo usar el que tenemos.

El liderazgo centrado en el manejo de lo tecnológico y social aunado a los valores y principios se expresa mediante rasgos físicos como mentales y se transmiten cuando se hace buen uso de dichos rasgos, cuando se ha aprendido a aislar esos rasgos especiales que impresionan a los demás y cuando nos concentramos en fortalecerlos y transmitirlos. De esta manera, aprendemos a aumentar el poder de nuestro liderazgo.

Centrar el liderazgo en valores es muy importante, ya que sin ellos los seguidores no se sentirán inspirados y seguros de alcanzar sus objetivos y sus metas. Los líderes usan los valores inspirados en que sin ellos no podemos generar un proceso de cambio que nos lleve permanentemente a una mejor calidad de vida.

Las características básicas exigidas para éstos líderes del futuro son:

Inteligencia Normal.

Pensamiento Original, creativo y soñador.

Motivador innato, no necesita ser motivado.

Una gran facilidad para comunicar ideas.

Un profundo respeto por sus semejantes.

Mantiene el principio de la realidad, mirando la experiencia de hechos pasados, presentes y futuros.

Maneja diestramente las relaciones interpersonales, basado en el respeto por sí mismo y los demás.

Justo.

Honesto.

Tiene muy claro su filosofía de vida, basado en Principios y Valores.

Rodea de gente triunfadora para ser triunfador.

Cree en sus colaboradores.

Es humilde.

Sus principales funciones son:

Fijar metas, establecer claros objetivos y determinar las prioridades que más favorezcan a su organización

Preocuparse en forma expresa de la divulgación de las metas, objetivos y prioridades de manera que su conocimiento y apoyo por parte de los niveles superiores de la organización, de sus colegas, sus colaboradores y de quienes tienen influencia en el exterior de la institución.

Debe cumplir con la función de organizar su institución o empresa de manera que logre el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Debe estar en condiciones de formar un cuadro de personal debidamente calificado y motivado con los objetivos de la organización.

Debe cumplir con la función de controlar el cumplimiento del programa o plan de trabajo y de establecer oportunamente las correcciones necesarias.

Debe cumplir la función de mantener un alto espíritu de trabajo personal y grupal y disciplina dentro de la organización.

Por último debe mantener las mejores y excelentes relaciones con sus superiores, colegas y colaboradores, de manera que logre una máxima confianza y colaboración en el desempeño de sus funciones.

Le corresponde además realizar un profundo estudio de los antiguos valores, filosofías, principios, gustos, creencias, modelos, mitos, héroes, símbolos que han hecho parte de la organización desde tiempos inmemorables, muchos de ellos pueden estar fuera de tono o desactualizados con las exigencias del mundo presente.

Los grandes estudiosos del cambio, desde Kurt Lewin con su teoría del campo de fuerzas, Edgar Schein con su planteamiento de descongelamiento, cambio y recongelamiento, los Japoneses entre otros Masaki Imai con su Kaizen o mejoramiento continuo hasta la posición de Michael Hammer en la Reingeniería, coinciden que si la empresa a la que hemos sido llamados a liderar es como casi todas, hay que tomar el reto y el desafío de cambiar las cosas.

Si el Trabajador Social desea asumir tan magno reto, ejercer un liderazgo gerencial, le corresponde para realizar esta tarea asumiendo con toda responsabilidad los siguientes aspectos:

Ser competitivo precisa de mejorar su propia calidad humana y los procesos.

Hacer más rápida la velocidad de respuesta a las exigencias del medio.

Adoptar una orientación hacia el cliente basado en valores.

Crear una cultura basada en valores y principios que garantice la liberación de viejos esquemas no exitosos que hicieron parte de la cultura de la organización en tiempos pasados.

Cuando se trata de decidir como serán las organizaciones del futuro y como deberán ser Lideradas o Gerenciadas, existe un denominador común y es que el mañana es difícil de predecir, pero no hacerlo se considera como una gran irresponsabilidad.

El entorno en que se desenvuelven las empresas es muy distinto al que prevaleció en las tres décadas anteriores. Hoy en día la economía es global, el mundo esta interconectado y se hace más interdependiente. Los flujos entre países no son solo de bienes y dinero, sino de trabajadores, de capital, de producción y de diseño.

Ya las empresas saben que no pueden valerse por sí solas en este mundo cambiante y han consolidado alianzas con sus competidores y hasta con los distintos gobiernos. En el futuro estas alianzas adquirirán cada vez más importancia y se convertirán en la regla general.

Los países también se globalizan abriendo sus fronteras y permitiendo el flujo libre y sin aranceles de bienes, servicios, capital y trabajadores en toda su dimensión.

La tecnología, que evoluciona a ritmos exponenciales es otra modificación básica del ambiente empresarial y que ha traído novedades tales como la robótica que cambiará las modalidades de producción en las fábricas, la Bioingeniería y la Genética (Mapas genético) que progresan a un ritmo insospechado, los computadoras a través de los cuales se manifiesta la tecnología y los computadoras personales que tendrán capacidades superiores a las tradicionales,

Las comunicaciones, también se han beneficiado de los avances tecnológicos. Transmitir información vale hoy el 1% de lo que costaba 10 años atrás. El Fax volvió obsoleto el telefax. Los celulares volvieron a los autos una extensión de la Oficina, el fin el nuevo milenio será el siglo de la oficina virtual, sin papeles, todo, absolutamente todo será diferente.

El transporte es otro de los beneficiados con la innovación de este mundo globalizado, el transporte aéreo ya es supersónico, la energía solar se transmitirá por medios satelitales.

Las personas también están cambiando y lo hacen al ritmo de los avances de la tecnología y las comunicaciones.

Su mayor preparación lo hace un consumidor más exigente, son más incrédulos, en especial los jóvenes a quienes se les vende y se les predica unos valores y principios que por lo general la sociedad no los practica.

El futuro será de creciente interdependencia, de dramáticos cambios tecnológicos y de muchas formas de manejo de los empleados, donde solo la motivación centrada en reales valores sustituirá el autoritarismo. Las empresas del futuro serán mayormente fluidas, flexibles, planas y horizontales. La Gerencia se acercará muchísimo al consumidor y responderá a sus cambiantes gustos y referencias.

Los argumentos anteriores sustentan la absoluta necesidad de que el mundo actual sea liderado por hombres y mujeres con Valores y Principios honestos y transparentes, que cada día se entreguen a dar lo mejor de sí mismo, que con su presencia iluminen el camino de sus seguidores,

fortaleciendo su modo de vida, llevando gozo, paz y tranquilidad. Para ello se requiere que los Trabajadores Sociales, si quieren ganarse el espacio que ya está abierto en forma ilimitada, tenga las siguientes características:

MISIÓN:

Sentido de Identidad.

Pertenencia.

Compromiso.

Entrega.

MENTALMENTE MADURO:

Fuerte convicción de sus creencias basadas en principios y valores.

Amor y respeto por sí mismo, su familia, su empresa y el entorno social donde desarrolle su diario vivir.

Seguro.

Justo y equitativo.

Honesto.

Transparente.

Honor.

Responsable.

Decoro.

Consistente.

RACIONALMENTE EQUILIBRADO:

Con un propósito de vida definido.

Felicidad.

Libertad

Propósitos laborales bien demarcados.

Consciente.

Apoya.

Integra.

Reconoce.

Refuerza.

PARTICIPATIVO:

Respetuoso.

Receptivo.

Interpretativo.

Analítico.

Colaborador.

Apoyador.

Cooperador.

Valorativo.

Innovador.

Creativo.

Emprendedor.

Recurso.

Productivo.

PROFESIONALMENTE:

Recto.

Bien intencionado.

Consistente.

Competente.

Analítico.

Estudioso.

Con el hábito de la lectura y la investigación.

Manejo de la excelencia.

Productivo.

Ecuánime.

Equilibrado.

Eficiente.

Eficaz.

Efectivo.

Que:

Planee Globalmente.

Crea alianzas.

Que vaya de la mano con la tecnología.

Compenetre con el mundo de la Computación e Internet.

Controle el proceso y los resultados.

Que cultive la creatividad y la innovación.

Fomente el aprendizaje como una forma de enriquecimiento personal.

Que invierta en la gente.

Que actúe con responsabilidad social.

Que sepa pensar cuando es esencial a corto plazo, mediano y largo plazo.

El Trabajador Social, al ser llamado a Gerenciar procesos Tecnológicos y sociales debe asumir este reto como el director de una gran orquesta, pues las partituras cambian a cada momento y los músicos tienen la libertad para marcar su propio compás.

CONCLUSIÓN

El tan esperado milenio llegó, y el principal reto del Liderazgo Gerencial no estará en la visión, la globalización, el cliente ni, incluso en el crecimiento organizacional. Será la compleja situación de nuestra sociedad la que lo imponga, en últimas, el gran empresario, directores y altos gerentes. Bajo esta premisa, la recuperación de los principales valores se convertirá en un ingrediente que, de ninguna forma, puede obviarse.

Los actuales líderes en nuestro medio se caracterizan más por su conocimiento tecnológico, financiero y comercial, sin embargo son sus capacidades y virtudes humanas las que en el nuevo milenio le permitirá liderar equipos de trabajo que son la clave para alcanzar los resultados de crecimiento, desarrollo, rentabilidad, productividad, competitividad en cualquier organización.

Hoy, cuando cada día nos sorprendemos por los eficientes avances tecnológicos y la globalización de la economía identificada en la última década del siglo XX, analistas y expertos prevén importantes cambios en el perfil de los líderes del mundo actual, ya que tendrán la misión de consolidar

los procesos de modernización e internacionalización por las condiciones políticas, económicas del nuevo ordenamiento mundial.

Sin duda alguna, el camino a seguir es el de la formación y la reeducación de éstos líderes en un liderazgo basado en Principios y Valores, el mundo necesita de líderes que gerencien las empresas con honestidad y transparencia, que no se roben el erario público, que cualquier práctica que viole los valores y los principios sea desechada de la mente de los líderes del nuevo milenio. La clave para alcanzar altos niveles de competitividad, es el de formar equipos transparentes, comandados por líderes transparentes y no líderes con esquemas que han degradado a nuestra nación, para acabar con la corrupción y la maldad, sólo son necesarios que los líderes pongan de moda la honestidad y la transparencia.

¿Es el trabajador social el llamado a Gerenciar estos procesos de cambio e innovación en las empresas del hoy y del mañana?

No cabe ninguna duda, el Trabajador Social está llamado a liderar los nuevos procesos de cambio, solo necesita tomar esta responsabilidad preparándose eficientemente en todos sus niveles. Los grandes Gerentes de las grandes empresas nunca terminan su preparación, son la constancia y la persistencia que los lleva al logro del éxito en este mundo tan fuertemente competido.

BIBLIOGRAFÍA

BROOKE, Michael Z. El Ejecutivo Visionario, MC Graw Hill, impreso en Colombia, Enero del 2000.

DRUKER, Peter F. Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma. 1999.

Grupo editorial Iberoamérica S.A. C.V Califique sus habilidades como gerente. Iberoamérica S.A. C.V . Crips Publications. 1994. Parte 1, Parte 4.

HEIM, Pat/CHAPMAN, Elwood N. Cómo ser un Líder. Versión en español Learnig to lead pub. 1990. Grupo editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

Mejoramiento de los procesos de la Empresa. Calidad Total. Editorial Mc Graw Hill Tomo 4 1994.

Revista Clase Empresarial Nro. 33 de Marzo 1996.

ANEXOS

(1) GLOBE.

Ficha técnica:

Objetivo. Evaluar el conocimiento que los Altos Gerentes Colombianos y latinoamericanos tienen acerca del perfil de los gerentes del futuro.

Modalidad:

Encuesta telefónica a 16000 Industriales y Altos Gerentes en 61 países, y 1500 contactos efectivos.

Grupo Objetivo:

Industriales y Gerentes de empresas, compañías u organización con una estructura organizacional mayor a 350 empleados.

Fecha de realización:

Entre el 15 de Enero a Diciembre de 1997.

Margen de error total:

5 por ciento.

Encuestador:

Globe Internacional. (Empresa encuestadora de carácter privado en temas Gerenciales) con sede Mexico.