



## **Los Estilos Gerenciales, una visión desde la experiencia consciente y vivencial**

Molina Duarte Juan Carlos

Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. [Juan.molina@uai.cl](mailto:Juan.molina@uai.cl)

**ASA/EN 2021-06**

**Recibido: 15-01-2021**

**Aceptado: 27-04-2021**

### **RESUMEN**

El liderazgo se manifiesta de muchas formas, unos nacen, otros desarrollan competencias y lo logran con la experiencia y con el tiempo, sin embargo, esta habilidad forma parte del estilo gerencial de una persona que asume un rol activo dentro de una organización y por ende debe tomar decisiones y actuar estratégicamente en el día a día para afrontar retos, dirigir personas, coordinar procesos o gestionar proyectos de diferentes índoles. Este ensayo brinda una mirada desde la experiencia de un gerente más desde la praxis que desde la conceptualización del término, lo que conlleva a una reflexión consciente de cómo actuar y cómo afrontar oportunidades y amenazas dentro de los contextos organizacionales. Como punto de partida debe existir una conexión entre la definición de los estilos gerenciales y la adopción del liderazgo no como una opción, sino como una actitud a afrontar el perfil que se requiere dentro de la gerencia moderna.

**Palabras Clave:** Gerencia, estilos gerenciales, liderazgo.



## **Management Styles, a vision from conscious and experiential experience**

### **ABSTRACT**

Leadership manifests itself in many ways, some are born, others develop competencies and achieve it with experience and time, however, this ability is part of the managerial style of a person who assumes an active role within an organization and therefore must make decisions and act strategically on a daily basis to meet challenges, lead people, coordinate processes or manage projects of different kinds. This essay offers a look from the experience of a manager more from the praxis than from the conceptualization of the term, which leads to a conscious reflection of how to act and how to face opportunities and threats within organizational contexts. As a starting point, there must be a connection between the definition of management styles and the adoption of leadership not as an option, but as an attitude to face the profile required in modern management.

**Keywords:** Management, management styles, leadership.



*Todos somos gerentes, en situaciones  
experimentamos distintos estilos para gerenciar  
pero no siempre reflexionamos al respecto.  
Juan Carlos Molina*

## INTRODUCCIÓN

**E**l liderazgo se manifiesta de muchas formas, unos nacen, otros desarrollan competencias y lo logran con la experiencia y con el tiempo, sin embargo, esta habilidad forma parte del estilo gerencial de una persona que asume un rol activo dentro de una organización y por ende debe tomar decisiones y actuar estratégicamente en el día a día para afrontar retos, dirigir personas, coordinar procesos o gestionar proyectos de diferentes índoles.

### **Definiendo que son los estilos gerenciales:**

La intencionalidad de este ensayo se centra en presentar una postura personal que defina lo que son los estilos gerenciales, su origen y evolución y una mirada que muestre como éstos se han consolidado desde la teoría y la práctica.

Como punto de partida me permito destacar que vivimos en un mundo

organizacional que ha cambiado a lo largo de la historia, eventos como la revolución industrial han sentado las bases para que la estrategia organizacional se redefina y sea capaz de ajustarse a las realidades que se presentan hoy en día, cobrando importancia el rol del ser humano en sus distintas facetas donde el liderazgo y el estilo gerencial son factores de mucha importancia para potenciar el desarrollo de las instituciones y de la sociedad.

Si bien esta revolución tiene aspectos positivos como la automatización y optimización de procesos y la inmersión de la empresa frente a la globalización, también esto representa un reto muy grande, sobre todo al replantear la cultura tradicional de las personas, disminuyendo las brechas que se puedan generar y siempre incorporando a las personas como un elemento protagonista dentro de los procesos de cambio en donde la adopción de diferentes estilos gerencia se integra con la experiencia, la cultura, las tradiciones e incluso con la personalidad de las personas que asumen el rol de gerentes.



Ahora bien, desde un componente epistemológico para abordar estos cambios, muchos autores hablan de un contexto moderno que ha evolucionado a lo postmoderno (Martínez 2007), recuperando de estas etapas los estilos burocráticos y postburocráticos, para justificar la razón de cambio que existe en la adopción de nuevas maneras y nuevas "reglas del juego" frente a los procesos estratégicos y operativos de las organizaciones, incluyendo incluso el manejo de los avances y la rapidez e inmediatez que ha cobrado la información dentro de esta postmodernidad.

Desde una mirada personal, considero que estamos viviendo una transición entre lo postmoderno y lo hipermoderno.

Cabe destacar que Lipovetsky (2006) define a la hipermodernidad como el periodo en el cual el hombre está consciente del gran avance tecnológico que afronta. El autor percibe que:

"Vivimos el presente pero pensando en el futuro" (p. 35).

Esta reflexión se asocia al hecho de que las distancias sociales son cada vez más cortas, que los medios para comunicarnos

son cada vez más rápidos y eficaces. La sociedad fundada en la llamada hipermodernidad responde a la "velocidad", a la capacidad de adaptarse a cambios que, en muchos casos, no se instalan por completo en nuestras vidas cuando existen otros que los están reemplazando; a las nuevas formas de manejar la información, los sistemas organizacionales globales y la inclusión de la telemática y al estilo gerencial que combine la adopción de lo que hoy es una realidad: la transformación digital organizacional.

Es así como Lipovetsky define un contexto histórico y social que involucra de manera intrínseca a los atributos culturales y tecnológicos del siglo XXI. Esta cultura redefinida como "Cibercultura" en el ámbito social o cultura tecnológica, a todos los niveles, asume la presencia de cambios vertiginosos que permiten vislumbrar diferentes maneras de ver y de construir el conocimiento hoy.

Ahora luego de definir este contexto en el que se encuentran las organizaciones frente a los cambios históricos, hay que reconocer que coexisten diferentes



maneras o estilos que permiten ejecutar acciones de toma de decisiones, gestión técnica, gestión operativa y por supuesto generar la mirada estratégica que requieren las diferentes instituciones independientemente de su naturaleza. La vigencia de estos estilos generales se condiciona a la capacidad e intereses de los gerentes en practicar un conjunto de actitudes y aptitudes consolidadas que se ajusten a su situación particular con sus condiciones particulares.

### **Surgimiento y Origen de los Estilos Gerenciales:**

Los estilos gerenciales tienen una antigüedad a nivel de la línea del tiempo casi tan igual al origen del hombre. Viviendo cambios y transformaciones demarcadas por las mismas civilizaciones y contextos históricos.

Desde los sumerios, quienes fueron considerados la primera y más antigua civilización del mundo se pueden abordar los estilos gerenciales centrados en controles administrativos incluso controles tributarios, todo centrado en una autocracia que recaía en los sacerdotes

supremos y jefes familiares, interesante que este modelo que data del año 3001 A.C aún cobra vigencia en algunos países en pleno siglo XXI.

Los egipcios suman en su estilo gerencial el manejo del volumen de personas administrando sistemas de esclavos con el objetivo de generar grandes edificaciones como las pirámides. Siguiendo esta línea del tiempo y viviendo las experiencias egipcitas, griegas y romanas, se suman las parábolas de Confucio quien sugiere las buenas prácticas de administración y luego el arte de la guerra de Sun Tzu da un enfoque más bélico a la forma de gerenciar con un propósito claramente definido.

Siguiendo en la historia, una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue la romana, quien definió las bases de nuestra sociedad; su incursión en la administración llegó hasta el punto de clasificar a las empresas en tres: Públicas: Las que realizan actividades del Estado. Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos. Privadas: Las que eran manejadas por civiles.



Desde mi percepción, considero que si bien, el término "gerenciar" no estaba conceptualizado, desde Sumeria hasta Maquiavelo, se generó un recorrido histórico que ha permitido poner en práctica distintos estilos.

De acuerdo con Etkin (2000) el término gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos. Siguiendo este orden de ideas se puede afirmar que un estilo gerencial conlleva un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos.

### **Construcción de los Principios Gerenciales desde la Teórica y la Práctica:**

Luego de sintetizar la ruta histórica que demuestra que la gerencia ha estado presente durante toda la existencia del hombre, y partiendo que esto implica un estilo por parte de quien la asume hay que

resaltar a modo más reciente, que todo el escenario vivido en el Siglo XX, sus acontecimientos y evolución, su dinámica en lo político, cultura, económico, social y organizativo, no fue más que la plataforma que permitió y catalizó la construcción del conocimiento acerca de las organizaciones y su funcionamiento; generando saberes de toda índole desde una mirada práctica, que han sido adoptados de manera necesaria e imprescindible, por todos nosotros quienes nos perfilamos como gerentes asumiendo un rol protagónico en función de sus formas, estilos, comportamientos y resultados.

Según Ruiz (2012), dadas las exigencias de los nuevos modelos administrativos, destacan los siguientes estilos gerenciales: la gerencia autocrático: hay estilos autocráticos, consultivos, deliberativos, participativos y democráticos, cada uno con particularidades bien específicas que definen claramente el rol que debe adoptar el gerente en el quehacer de su actividad in situ. La gerencia autocrática: según Solys et al. (2016) es aquella que



define un estilo gerencial donde se hace énfasis en la disciplina, la obediencia y la eficacia en el cumplimiento de metas, de manera rápida y efectiva, estableciendo una clara jerarquía con sus colaboradores, así pues, este tipo de gerente lleva una vida muy activa y operativa; es común que al adoptar este estilo, el gerente deba sentir que tiene el control de todo. La actuación del gerente autocrático, puede alterar la armonía en el clima organizacional, ya que es dominante y desea imponer sus ideas por encima del conocimiento de sus empleados, por lo que es importante monitorear la productividad de la institución, ya que es un estilo radical pero muy usual aún en diferentes tipos de empresas, sobre todo en los gobiernos corporativos de empresas familiares.

Por otro lado, el estilo consultivo, centra sus esfuerzos en dar confianza a los colaboradores, apoyar las decisiones de los otros y construir colaborativamente los objetivos y las metas. De la mano de este estilo destaca el estilo participativo, este estilo se soporta en la consulta, pero el gerente se reserva el derecho a la toma

de decisiones finales y el control (Tarantino, 2013). En el estilo participativo se resuelve en equipo: la definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas (trabajo en equipo). Todos aportan a un bien común, el bienestar de la gerencia y por ende de la empresa.

Un tercer estilo y que se presenta como antítesis del estilo autocrático, surge el democrático, éste se centra más en el trabajador que en la producción (Amarós 2007). En este estilo destaca la acción participativa de los colaboradores en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir. El gerente subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, esto conlleva a un claro desgaste ya que trata, en todo momento, de lograr dicha mayoría, por ende, consulta una y otra vez sin decidirse a actuar.





El estilo liberal denominado "dejar hacer", se caracteriza por un alto nivel de madurez y especialización. Bajo una estructura organizativa plana, este estilo es donde las funciones se ejercen en conjunto, donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie. El gerente participa de manera mínima en la determinación de las metas y objetivos ya que los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones. De no existir la especialización y nivel de madurez requerido, este estilo gerencial, totalmente opuesto al autoritario, conspira contra la visión tradicional de un líder y podría resultar absolutamente disfuncional.

Y finalmente, un estilo conflictivo donde el gerente sondea de manera astuta, maliciosa y perspicaz su entorno y construye, como un artesano, relaciones de manera aparentemente amistosa pero a la vez calculadoras, conservando la distancia y evitando todo compromiso personal. Este estilo de gerencia, al darle mayor importancia a lo informal pone en

tela de juicio toda la organización formal de la empresa.

Desde mi experiencia si bien hay estilos gerenciales claramente definidos el gerente moderno experimenta una mezcla de estos estilos generando un modelo situacional donde los gerentes pueden adoptar un estilo de acuerdo a la decisión o momento particular en el que se encuentre, de igual manera establecer un estilo híbrido producto de la experiencia, formación, y no menos importante de la dinámica organizacional particular en la que se enfrente donde hay sin dudas culturas organizaciones únicas, con rasgos identificables que garantizan el logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos.

## REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Escuela de Economía. Perú.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y*





- divergencias*. Prentice Hall, 2000.  
Pearsons Education S.A.
- Lipovetsky, G. (2006). *Los Tiempos Hipermodernos*. España: Editorial Anagrama.
- Martínez. M. (2007). Las Organizaciones Empresariales en el Postmodernismo. *Revista Gerentia* V. 9.
- Ruiz, P. A. (2012). *Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial*. Recuperado de: [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin\\_habilidades.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf).
- Solys, G. A. P., Morales, M. B., y Medina, W. M. G. (2016). *Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua Ecuador*. *Revista PUCE*, (103).
- Tarantino S. (2013). "Metáfora sobre el apoyo de equipos de trabajo. El Gerente Tarea Maníaco y el síndrome del Bombero Heroico". <https://www.gestiopolis.com/metafora-sobre-el-apoyo-de-equipos-de-trabajo/>