

# MÓDULO 4

## EL ROL DEL GERENTE MODERNO

### INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la compañía.

Debido a los turbulentos escenarios comerciales y económicos, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y toma de decisiones. Si quieren prosperar y desarrollarse, necesitan ser dirigidas por gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de afrontar los retos y riesgos del entorno competitivo actual.

Es bien sabido que muchos de los individuos que ejercen como gerentes, no han sido entrenados para tal efecto; lo han sido para ejercer sus profesiones, pero no para dirigir. Lamentablemente la mayoría han tenido que aprender sobre la marcha, de sus errores y de sus aciertos. Con este módulo queremos hacer las cosas de forma correcta y contribuir al crecimiento de nuestros estudiosos en este aspecto tan importante para su desarrollo profesional.

# 1.SER GERENTE MODERNO

En el pasado, para ser un buen gerente, se requerían principalmente conocimientos técnicos en áreas tales como mercadeo, finanzas, contabilidad, derecho, producción, entre otros. En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, aunque estos conocimientos siguen siendo necesarios, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo.

Debido a la importancia de su rol, a continuación veremos una lista de cualidades y habilidades que deben poseer los gerentes que quieren ser exitosos y lograr los mejores resultados a través de la eficiencia y calidad de su gestión. No son las únicas necesarias, pero si las que no pueden faltar:

## 1.1 VIRTUDES NECESARIAS PARA SER UN BUEN GERENTE

### 1.1.1 AMABILIDAD

Los gerentes exitosos tienen claro que, de la calidad de sus relaciones con los demás, depende el logro de los objetivos de la organización que dirigen. La

amabilidad impulsa la colaboración y el trabajo en equipo, y genera un clima organizacional más agradable. Ser amable significa ser agradable, cortés y respetuoso, pero además estar dispuesto a ayudar a los demás, **ser solidario y mostrar empatía**. La amabilidad no se debe confundir con debilidad o falta de asertividad, pues como dice el viejo y conocido refrán: Lo cortés no quita lo valiente”.

### 1.1.2 AUTODISCIPLINA

La autodisciplina es la disciplina impuesta por la convicción propia del individuo, implica el control de la fuerza de voluntad a través de su propia motivación, requiere de la persona compromiso, paciencia, persistencia y saber manejar las emociones. El gerente con autodisciplina no renuncia a conseguir sus metas, convierte un objetivo en una necesidad personal y da todo para lograrlo independiente de las circunstancias.

### 1.1.3 AUTOESTIMA

La autoestima está relacionada con el concepto que tenemos de nosotros mismos y lo que consideramos que valemos. Para un gerente, la autoestima es una cualidad muy valiosa ya que su capacidad de liderazgo y sus resultados están estrechamente relacionados con ella. Un gerente con buena autoestima es extrovertido, se relaciona positivamente con su gente y es capaz de sacar lo mejor de ellos, propicia un buen clima organizacional y es excelente motivador; no se despoja de la humildad y no confunde amor propio con despotismo y prepotencia. Una autoestima elevada genera un auto-concepto positivo que lo motiva a fijarse grandes retos y a alcanzar las metas tanto personales como organizacionales.

Nathaniel Branden, en su libro "La psicología de la Autoestima" (2001) define la autoestima como:

*"La capacidad de sentirse competente para enfrentarse a los desafíos básicos de la vida, y de ser dignos de felicidad. Consiste en dos componentes: 1) Considerarse eficaces, confiar en la capacidad de uno mismo para pensar, aprender, elegir y tomar decisiones correctas, y por extensión, superar los retos y producir cambios; 2) el respeto por uno mismo, o la confianza en su derecho a ser feliz, y por extensión, confianza en que las personas son dignas de logros, el éxito, la amistad, el respeto, el amor y la realización que aparezcan en sus vidas".*

Un gerente con problemas de autoestima es inseguro de si mismo y de sus ideas, es celoso de los logros de sus colaboradores, es incapaz de innovar y cambiar porque prefiere lo seguro y lo conocido, no confía en los demás y se le dificulta trabajar en equipo.

#### **1.1.4 CREATIVIDAD**

La creatividad es la capacidad de producir ideas y conceptos nuevos, es la capacidad de encontrar formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones. Es el camino hacia la innovación y el cambio e implica la observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, falencias y alternativas.

En un mundo tan competitivo, dinámico y cambiante, cada vez es más apremiante y necesario un gerente creativo, capaz de crear y fomentar la creación de ideas nuevas, que piense y reflexione sobre lo anticuado e ineficaz, y que encuentre nuevas formas de combinar los elementos que conforman un caso específico.

La creatividad le permite al gerente ser flexible y hacer un mejor análisis para la toma de decisiones. Le facilita la búsqueda de oportunidades, la redefinición de problemas y el hallazgo de ideas novedosas y mejores.

### **1.1.5 DETERMINACIÓN**

La determinación se define como la búsqueda incansable de una meta, para lo cual se necesita valor, firmeza, persistencia y coraje. Un gerente con determinación se compromete a terminar lo que empieza, incluso si se presentan problemas y contratiempos; se enfoca en su propósito y no lo abandona ante el primer obstáculo.

Los gerentes exitosos han desarrollado una determinación inquebrantable que los hace sentir capaces de lograr lo que se proponen, que les ha permitido estar preparados para aprender, probar, cambiar y hacer lo necesario para conseguir sus objetivos; también para asumir la responsabilidad de los triunfos y los fracasos.

La determinación no debe confundirse con terquedad. La determinación es aprendizaje, participación, trabajo en equipo, lógica y progreso; mientras que la terquedad es una actitud irracional para no cambiar de opinión, es intransigencia, egoísmo, desobediencia y estancamiento.

### **1.1.6 INTEGRIDAD**

La integridad es un valioso atributo que va más allá de la honradez, la lealtad y el acatamiento de códigos éticos, implica ser una persona de principios, de palabra y de conciencia; incorruptible, responsable, coherente y fiel a sí mismo. Los gerentes que poseen esta cualidad privilegian lo correcto y lo

justo sobre su opuesto, aunque esto les signifique un alto costo personal o laboral; no cambia de acuerdo con las circunstancias y actúa con honor en la búsqueda de los resultados.

La integridad es lo opuesto a la corrupción, por lo cual garantiza una relación con los clientes, proveedores y subordinados, marcada por la honestidad y la confianza mutuas; y separada de las mentiras y las trampas.

### 1.1.7 OPTIMISMO

*“Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad” - Benjamin Franklin*

El optimismo es una de las principales fuentes de automotivación y el complemento ideal para la virtud de la “determinación”. Los gerentes optimistas entienden que la derrota es solo un contratiempo momentáneo, no se deprimen ante los problemas, no se dan por vencidos fácilmente y se levantan de las caídas con aún más energía.

La importancia de una gerencia optimista radica en que su positivismo es un estímulo motivacional que favorece a toda la empresa afectando directamente el clima organizacional, el crecimiento y la productividad. El optimismo de la gerencia actúa como un contaminante que activa la energía, la moral y la creatividad de sus colaboradores.

### 1.1.8 RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es una de las virtudes más importantes y necesarias en un gerente, porque a través de él, demuestra compromiso por sus actos y responde por sus decisiones y por las consecuencias que estas puedan

generar sobre la empresa o sus integrantes. Un gerente responsable rinde cuentas de manera honesta, valiente y humilde; y jamás busca excusas para justificar los resultados, ni culpa a quienes dependen de él.

## 1.2 HABILIDADES NECESARIAS EN UN GERENTE MODERNO

### 1.2.1 PROACTIVIDAD:

La proactividad tiene que ver con la capacidad de anticiparse a los cambios y de obtener beneficios a partir de ellos. Un gerente proactivo tiene la capacidad de anticiparse a los retos que presenta el entorno, toma la iniciativa y se esfuerza por obtener una ventaja competitiva. Es consciente de que debe asumir riesgos, pero lo hacen de forma creativa y audaz.

Juan Luis Urcola, en su libro “Dirigir Personas: Fondo y Formas” (2010), afirma que:

*“El directivo proactivo no espera a que sean las circunstancias o los factores externos quienes resuelvan sus problemas o le propicien un entorno favorable para el cambio, sino que él mismo toma la iniciativa, actúa, recorre y hace su propio camino, opta en cada momento por la mejor alternativa existente y asume la responsabilidad de los resultados”.*

### 1.2.2 ESTRATEGIA

Eduardo Sterling, en su libro “Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico” (2000) hace un comparativo entre Gerente Operativo y Gerente

estratégico que explica claramente de qué se trata la habilidad de la estrategia:

*“El **gerente operativo** está representado por el gerente tradicional... este percibe su ámbito de acción dentro de las “paredes de la empresa”, es el gerente “autodesconfiado”, practica la costumbre como norma de acción, se limita a controlar, no es innovador, por el contrario le teme a la innovación, se aferra a actuar guiado por la costumbre y basa todas sus acciones en la experiencia pasada, en general no corre ningún riesgo. Este tipo de gerente considera a la empresa como un mundo aislado, por lo tanto no ve más allá de su corto rango de actividad y responsabilidad, su iniciativa es limitada. El gerente operativo carece definitivamente de pensamiento empresarial estratégico, y se circunscribe a actual como en el pasado y a acatar instrucciones de los órganos superiores.*

***El gerente estratégico** no tiene límites, al igual que el pensamiento, de hecho su gestión la basa en el pensamiento empresarial estratégico. Constantemente está pensando, lleva a la empresa sobre sus hombros con suma inteligencia, observa el entorno, conoce lo interno y promueve los cambios y las transformaciones necesarias, siempre de manera oportuna y planificada. De esa forma toma ventaja de las oportunidades y esquivo o reduce el efecto de las amenazas; mediante el uso inteligente y razonado de las fortalezas de la empresa, promueve siempre la corrección de las debilidades de la organización, se proyecta al futuro y visualiza las necesidades de adaptación que aseguren el éxito y la supervivencia de la empresa. Su visión amplia e inteligentemente razonada le permite ser totalmente abierto a la participación de sus colaboradores. El gerente estratégico no teme a la competencia, no padece de “competifobia”, tiene una gran autoestima y confianza, enfrenta las adversidades como verdaderos retos a su capacidad, inteligencia y conocimiento, pero sobre todo a su capacidad de pensamiento empresarial”.*



### 1.3 TRABAJO EN EQUIPO

La gerencia de una organización debe tener la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir el trabajo en equipo alentando a sus colaboradores a trabajar con eficiencia, compromiso y responsabilidad; y garantizando una cohesión libre de competencias, protagonismos o rivalidades, que propicie el logro de los objetivos del grupo y de la organización.

Un buen gerente conoce y potencializa las ventajas del trabajo en equipo, utiliza la sinergia y la dinámica que los grupos aportan en función de la productividad, el clima organizacional y el logro de las metas propuestas.

El gerente que promueve el trabajo en equipo sabe que los logros obtenidos por el grupo siempre son mayores a la suma de los logros individuales de sus integrantes.

### 1.4 MANEJO DE CONFLICTOS

Esta habilidad le permite a la gerencia manejar constructiva y efectivamente los conflictos y verlos como fuentes de ideas y de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Los conflictos pueden ser constructivos y productivos si se desarrollan sobre la base del diálogo y el respeto por la diversidad de pensamiento, si se estimula el debate y no se le da cabida a los comportamientos agresivos.

Los gerentes deben evitar que los conflictos se conviertan en destructivos o que sean motivados por intereses individuales, ya que este tipo de conflictos envenena el clima laboral llenándolo de hostilidad y polarización.

## 1.5 PARTICIPACIÓN

La gerencia participativa es un estilo gerencial que promueve la participación de los colaboradores a través de sus ideas y sugerencias, para la solución de problemas y la toma de decisiones de la organización. Este estilo de gerencia, correctamente aplicado, optimiza el clima laboral, incrementa el espíritu de colaboración, es motivador, despierta el sentido de pertenencia y por consiguiente genera mayor eficacia y productividad.

Para que este proceso funcione correctamente, la gerencia debe mantener suficientemente informados a sus colaboradores de la situación de la empresa, sus estrategias y sus objetivos; debe abonar el terreno con un cambio cultural donde demuestre confianza en ellos y debe involucrar la gente adecuada en el momento oportuno y en el contexto apropiado, de acuerdo con el tipo de decisión o problema a solucionar.

## 1.6 MOTIVACIÓN

La capacidad de motivación se ha convertido de una de las habilidades gerenciales más importantes. El gerente motivador es aquel que descubre y potencializa las fuerzas que inspiran e impulsan a sus colaboradores a producir los mejores resultados posibles y a que mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia los objetivos importantes.

El gerente motivador debe crear las condiciones adecuadas y proveer ciertos estímulos para que se adopten los comportamientos deseados, se desate el entusiasmo de su gente y se active su disposición para realizar determinado trabajo.

## 1.7 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Sonia González (2011) propone una definición de asertividad muy apropiada para el contexto gerencial:

*“La asertividad es la habilidad de expresar ideas o deseos con equilibrio entre ser amable y franco, en forma adecuada. Sin pasividad ni agresividad. Porque la pasividad evita. Y la agresividad ofende”.*

Así mismo Ferran Salmuri define la asertividad como:

*"Aquella habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma más adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás".*

Cada vez más las empresas necesitan contar con gerentes con modelos mentales equilibrados, capaces de comunicar sus necesidades e intereses de forma adecuada y sin violar los derechos de sus colaboradores; capaces de retroalimentarlos eficazmente, de manera objetiva y precisa, sin temores y sin excesos de autoridad.

## 1.8 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este termino fue popularizado por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman en su libro “Emotional Intelligence” escrito en 1995. En él, Goleman define la inteligencia emocional como:

*“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.*

Históricamente se ha comprobado que los gerentes intelectualmente más brillantes no suelen ser los que más éxito alcanzan, en cambio si los que demuestran ser emocionalmente inteligentes. Al respecto, Robert Cooper, en su libro “Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones” (2005) explica que:

*“Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tienen que resolverse, lo asuntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deber salvar o los vacíos que deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen se de oro... y rentables”.*

## 2. GERENCIA INTEGRAL

Además de virtudes y habilidades, los gerentes modernos requieren gran capacidad de aprendizaje y conocimientos sólidos en varias disciplinas. El exigente y competitivo mundo actual exige directivos “multi-especializados” que tengan una visión sistémica de la organización, que aseguren el uso eficiente de todos los recursos y que sepan interpretar los requerimientos del mercado. Gerentes integrales con conocimientos técnicos en las áreas funcionales como contabilidad, finanzas, marketing, gestión humana y producción, entre otros, que puedan aplicar en la toma de decisiones y en el planteamiento de estrategias. A continuación presentamos una serie de conocimientos técnicos que ayudarán al gerente en sus procesos de solución de problemas y toma de decisiones estratégicas.

### 2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A lo largo de la historia, los gerentes de las organizaciones han buscado incrementar sus resultados a través de mejoras en su maquinaria, procesos y productos. Sin embargo, hoy reconocen que esto no ha sido suficiente. En la

actualidad, la mayoría de ellos son conscientes de que reside en los trabajadores la posibilidad de éxito o fracaso de la organización.

Los gerentes que se obsesionan desmesuradamente con los resultados, acostumbran gestionar con base en la presión, la autoridad y el control; lo cual genera un clima de miedo que bloquea la iniciativa y el ingenio de las personas. Estas organizaciones cuentan con más personas vigilando los costos, el desempeño y la rentabilidad, que personas generando valor. Muy por el contrario, los gerentes que se preocupan por el bienestar de los miembros de la organización, obtienen mejores resultados y menos conflictos, ganando la lealtad y compromiso de su gente, lo que les reporta beneficios incalculables. Estos gerentes han entendido que su personal cuenta con talentos individuales, que bien conducidos, direccionarán en pro de la empresa, creando “talento organizacional” y mejorando su competitividad.

En un entorno tan fuertemente cambiante e incierto como el actual, no es suficiente que los trabajadores dispongan cuerpo y mente en su labor. Para garantizar la supervivencia de la organización, es necesario que las personas se sientan implicadas, involucradas y comprometidas, es decir, que pongan además de cuerpo y mente, el alma y el corazón. Si quiere lograr este grado de motivación y compromiso, el gerente de la empresa debe dirigir sus políticas organizacionales a asesorar, orientar y ayudar a las personas en su actividad laboral, integrando sus necesidades y responsabilidades profesionales con las personales.

### **1.1.1 RECURSO HUMANO VS. TALENTO HUMANO**

La visión sobre la importancia que tienen los empleados dentro de empresa, ha pasado de considerarlos como un recurso, a valorarlos como el verdadero

sentido de una organización. El cambio de concepto de “Recurso Humano” al de “Talento Humano” es el resultado de la humanización del trabajo, en donde el individuo es cada vez más analizado en su esencia y en relación con su participación en las organizaciones. Las personas han pasado de ser vistos como partes reemplazables de un sistema a convertirse en la parte medular de las organizaciones, reconociéndolos como agentes de desarrollo integral, generadores de valor e impulsores de las actividades de mejora. Desde esta perspectiva, el propósito de un gerente es lograr que la presencia de los individuos en las organizaciones sea más agradable, pero también más productiva.

El talento humano está caracterizado por la individualidad, diversidad, conocimientos, habilidades, destrezas y potencialidades de los miembros de la organización. Por esta razón, la gerencia de las organizaciones es consciente de la necesidad de invertir en el desarrollo integral de las personas, convirtiendo la gestión del talento humano en pieza clave para la generación de competitividad, creando un entorno laboral en que los trabajadores estén dispuestos a poner a disposición de la empresa, su capital intelectual y profesional, su talento, sus competencias y compromiso, en pro de los objetivos y metas de la organización.

Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión del Talento Humano” (2002), plantea que la gestión moderna del talento humano debe basarse en que las personas que laboran en una organización son:

*“1. **Seres humanos:** Están dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.*”

2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación; y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. **Socios de la organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: Salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc”.

### 1.1.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El concepto de competencias tiene como antecedentes estudios psicológicos basados en comparaciones entre quienes son exitosos en una función o cargo y quienes no los son, teniendo en cuenta aspectos de su aprendizaje, combinados con sus rasgos psíquicos y de personalidad. En otras palabras, tienen en cuenta qué características del individuo, combinadas con conocimiento adquirido, hacen que una persona sea exitosa en su trabajo o no.

Guadalupe Fernández y Juan C. Cubeiro, en su libro “Las Competencias: Clave para la gestión integrada de los Recursos Humanos” (2004), nos ofrece una definición de competencia:

*“Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982)... Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda*



*medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, de los adecuados o entre los trabajadores eficaces o ineficaces”.*

Algunas competencias cubren las necesidades generales de muchas compañías, pero la determinación de cuáles son las más importantes depende de cada organización y su propia definición organizacional, ya que pueden requerir alguna competencia especial que no sea común a las demás. Sin embargo, queremos presentar una lista de competencias que nos presentan Guadalupe Fernández y Juan C. Cubeiro, (2004). Estas son las competencias que son requeridas en una organización que quiera ser competitiva en el cambiante mundo que se nos plantea hoy en día:

**“EN EJECUTIVOS:**

- **Razonamiento estratégico:** *Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima.*
- **Liderazgo del Cambio:** *Es la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, inflamando su auténtica motivación, dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor y asignar de modo óptimo los recursos para introducir frecuentes cambios.*
- **Gestión de las relaciones:** *Es la capacidad de establecer relaciones con, e influir sobre, complicadas redes formadas por otras personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización y sobre las que no se posee una autoridad formal: defensores del producto, clientes, accionistas, representantes de los trabajadores, personas con capacidad*

*reguladora a todos los niveles (local, provincial, nacional) legisladores, grupos de presión en muchos países.*

## **EN DIRECTORES**

- **Flexibilidad:** *es la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos de dirección, cuando sea necesario para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización.*
- **Introducción al cambio:** *es la capacidad de “liderazgo del cambio” (similar a la de los ejecutivos) necesaria para comunicar a los compañeros de trabajo que la organización necesita cambiar; y dotes de gestión de cambio: comunicación, formación y fomento del proceso de grupos, necesarias para poner en práctica el cambio en sus grupos de trabajo.*
- **Sensibilidad interpersonal:** *es la capacidad de comprender y valorar las aportaciones de otras muy diversas personas.*
- **Delegación:** *es el conjunto de conductas de dirección, compartir la información, solicitar ideas de los compañeros de trabajo, fomentar el desarrollo de los empleados delegar responsabilidades significativas, proporcionar información de retorno como asesor, lograr que los trabajadores se sientan más capacitados y motivados para asumir mayores responsabilidades.*
- **Trabajo en equipo:** *es el conjunto de dotes de proceso de grupos necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar un objetivo común.*
- **Transferibilidad:** *es la capacidad para adaptarse rápidamente y funcionar eficazmente en entorno foráneos, de modo que un director sea transferible a cualquier parte del mundo.*

## EN LOS EMPLEADOS

- **Flexibilidad:** es la predisposición a considerar el cambio como una estimulante oportunidad en lugar de una amenaza; por ejemplo, considerar que la adopción de nueva tecnología representa la posibilidad de “jugar con nuevos artilugios, los últimos y los mejores.
- **Motivación para buscar información y capacidad para aprender:** es el verdadero entusiasmo para las oportunidades de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales; es el interés por un aprendizaje durante toda la vida de cualquier nuevo conocimiento y técnica exigida por las cambiantes necesidades de los futuros puestos de trabajo.
- **Orientación hacia el logro:** es el impulso hacia la innovación por ejemplo, el “Kayzen”, la continua mejora en la calidad y productividad necesaria para hacer frente (o mejor, liderar) a una siempre creciente competencia.
- **Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo:** es una combinación de flexibilidad, motivación por los logros, resistencia al estrés y dedicación a la organización que permite a las personas trabajar bajo una creciente exigencia de nuevos productos servicios en periodos de tiempo cada vez más cortos, que a menudo, se expresa en esta frase: “trabajo mejor bajo presión, el reto hace que mi sangre circule con más fuerza”.
- **Colaboración:** es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización.
- **Orientación hacia el cliente:** es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades de los clientes y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa a fin de resolver los problemas del cliente”

## 2.2. ENTORNO ECONÓMICO

El estudio del entorno económico es un ejercicio que debe realizar permanente un gerente, debido al dinamismo que este tiene y más en los tiempos modernos donde las fronteras, por grandes que sean, se hacen pequeñas ante los recursos tecnológicos disponibles y la actitud mundial de las empresas a asumir posiciones de negocio globales.

En este análisis se debe tener en cuenta la microeconomía, la cual tiene que ver con todos los aspectos de carácter económico que están alrededor de una empresa, como lo son la competencia, los proveedores, los distribuidores, transportadores, entidades financieras y todo aquello que está directamente ligado con la empresa. También debe tener en cuenta la macroeconomía, que tiene ver con las decisiones en materia fiscal, a nivel de gremios industriales y de trabajadores, y también las posiciones del mercado mundial, tanto de bienes y servicios como de capitales que pueden afectar a un país, como es el caso de la tasa de cambio con el Dólar o el Euro, que afectan sensiblemente a economías como la de nuestro país. Por esto resulta importante mantener evaluaciones constantes del mercado en su globalidad y de su comportamiento en el sector donde nos encontramos, en el gremio, en el país y en el mundo.

Thompson y Strickland, en su libro “Dirección y Administración Estratégicas” (2000), indican que:

*“El análisis de la industria y del entorno competitivo utiliza un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones de mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves de éxito competitivo y la futura perspectiva de utilidades.*

*Este conjunto de herramientas proporciona una forma de pensar estratégica sobre cualquier industria para llegar a conclusiones sobre si representa o no una*

*inversión atractiva para los fondos de la compañía. Esto implica el examen de negocios de una compañía en el contexto de un ambiente mucho más amplio. El análisis de la industria y del entorno competitivo está orientado al desarrollo de respuestas perspicaces a siete preguntas:*

- 1. ¿Cuáles son las características dominantes en la industria?*
- 2. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la industria y qué tan poderosas son?*
- 3. ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?*
- 4. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas/débiles?*
- 5. ¿Qué compañía es probable que tome medidas competitivas y cuáles serían estas medidas?*
- 6. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o fracaso competitivos?*
- 7. ¿Qué tan atractiva es la industria en términos de sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?*

*Las respuestas a estas preguntas generan comprensión del ambiente que rodea a una empresa y, de manera conjunta, constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas”.*

### **2.2.1 LA GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN ECONÓMICA**

Uno de los fenómenos económicos de los últimos tiempos, que involucra a la mayoría de los países del mundo es la globalización e internacionalización de la

economía. Promovida por necesidades de intercambio en economías de guerra y luego impulsada por muchas compañías multinacionales, ha llegado hasta nuestros días con nuevos planteamientos competitivos para enfrentar, y en algunos casos debilitar, economías pequeñas de los países del llamado tercer mundo.

Vivimos en un ambiente cada vez más competitivo, no sólo por la competencia interna de cada uno de los países, sino porque también entran en la escena el resto de países del mundo. En un alto nivel competitivo, se hacen propuestas agresivas de productos con gran novedad tecnológica y calidad, a precios insuperables. Los costos son bajos debido a la tercerización de la producción en países donde los impuestos y mano de obra son incomprensiblemente bajos, comparados con países industrializados.

La idea es prepararse y dentro del estudio competitivo que se haga en la organización se debe incluir el estudio del mercado mundial, junto con las tendencias políticas de apertura de mercados o tratados de libre comercio vigentes en el país y cómo estos pueden afectar el desarrollo, crecimiento y desempeño de la organización.

### **2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Existen muchos debates con respecto a la presencia de la competencia en el escenario del mercado. Algunos plantean que no debería existir y que todos los días se debería hacer algo para aniquilarla por completo; otros afirman que es importante tenerla al lado, pues nos recuerda todos los días que hay que mejorar y ser agresivos para mantenerla bajo control; en otros casos, son el ejemplo a seguir y todos los días se dan pasos para poder robar algunos puntos de participación a esta competencia o, inclusive, copiar sus productos para tratar de lograr algo del éxito que el competidor tiene.

Al margen de las perspectivas anteriores, lo que un gerente no puede dejar de hacer es un análisis profundo de la competencia, para luego obtener las mejores conclusiones y, como resultado, tomar decisiones frente a la posición de los competidores que permitan mantenerla bajo control y que lleven a la organización por el camino del éxito.

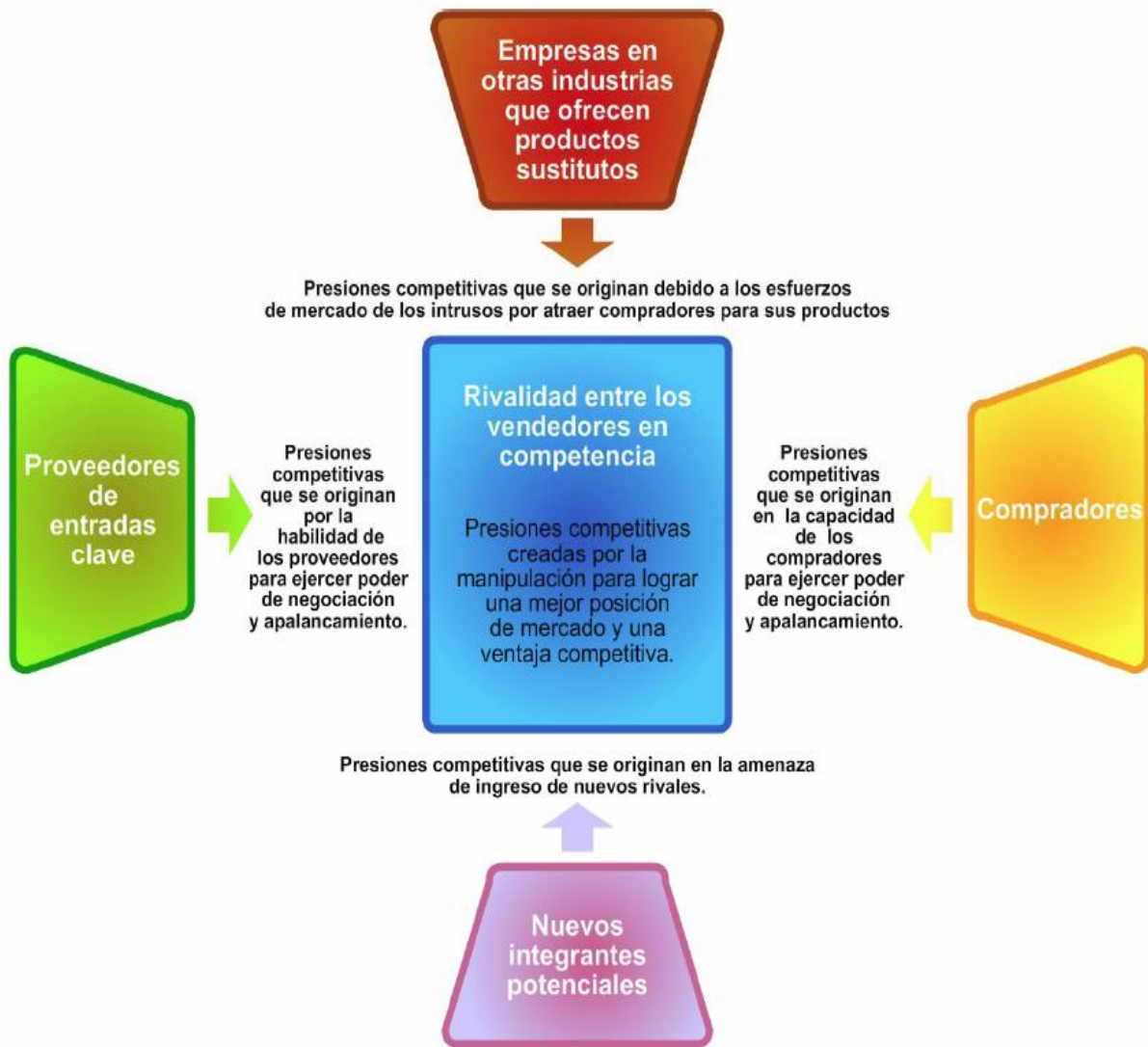
En relación con los métodos de análisis y evaluación de cómo es la competencia, Thompson y Strickland (2000) plantean que:

*“Una parte del análisis de la industria y del entorno competitivo es ahondar en el proceso competitivo, con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosa es cada una de ellas”.*

Este paso analítico es esencial, debido a que los gerentes no pueden idear una estrategia exitosa sin la comprensión cabal del carácter competitivo de la industria.

### **2.3.1 LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA**

Aun cuando la presión competitiva en varias industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que nos permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Como ha demostrado de forma convincente el profesor Michael Porter, de la Harvard Business School, el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:



Fuente: Adaptada de Michael Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", en Harvard Business Review 57, num 2, marzo-abril de 1979, pp.137-145

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. No sólo es la técnica de análisis de la competencia que se utiliza con más frecuencia, sino que también es relativamente fácil de entender y aplicar. En su libro "Competitive Strategy", Michael Porter describe cada una de estas fuerzas:



1. **La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:** La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. En algunas industrias, la rivalidad está centrada en la competencia de precios, dando por resultado precios inferiores al costo de producción por unidad, lo que impone pérdidas a la mayoría de los rivales. En otras industrias, la competencia de precios es mínima y la rivalidad está enfocada en factores como las características del desempeño, la innovación de productos, la calidad y la durabilidad, las garantías, el servicio después de la venta y la imagen de la marca.

La manipulación competitiva entre los rivales se intensifica cuando uno o más competidores ven una oportunidad de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, o se encuentran bajo presión para mejorar su desempeño. La intensidad de la rivalidad entre las compañías en competencia es una función de la energía con la cual emplean tácticas tales como bajar los precios, añadir características más llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, ofrecer garantías más prolongadas, promociones especiales e introducción de nuevos productos.

2. **Presiones competitivas de productos sustitutos:** Con mucha frecuencia, las empresas de una industria están en estrecha competencia con las de otra, debido a que sus productos son buenos sustitutos. Los sustitutos fácilmente disponibles y de precio atractivo crean una presión competitiva, al asignarles un techo a los precios que puede cobrar una industria por los productos, sin ofrecer a los clientes un incentivo adicional para no optar por los sustitutos y arriesgarse a una disminución en ventas. Al mismo tiempo este techo frena las utilidades de la industria, los miembros de ésta se encuentran bajo una presión competitiva para reducir sus precios y encontrar formas de absorber las reducciones del precio con reducciones del costo.

*La disponibilidad de sustitutos inevitablemente invita a los clientes a comparar la calidad y el desempeño, así como el precio; otro factor determinante de la fuerza de la competencia de los sustitutos es lo difícil o lo costoso que les resulta a los clientes optar por un sustituto si implica en el proceso capacitar nuevamente a los empleados en su uso, los riesgos de acoplamiento al nuevo producto. De manera que, como norma, mientras más bajo sea el precio de los sustitutos, mejores su calidad y desempeño y menores los costos del cambio para el usuario, serán más intensas las presiones competitivas ejercidas por los productos sustitutos.*

- 3. La fuerza del ingreso potencial:** *Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y, en ocasiones, considerables recursos. Qué tan seria es su amenaza competitiva de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso.*

*Existe una barrera para el ingreso siempre que a un recién llegado le resulta difícil abrirse paso en el mercado, y/o factores económicos lo ponen en desventaja. Hay varios tipos de barreras de ingreso: Economías de escala, Incapacidad de tener acceso a conocimientos prácticos de nueva tecnología y especializados, La existencia de efectos en la curva del aprendizaje y experiencia, Preferencias de la marca y lealtad del cliente, Requerimiento de recursos, Desventajas de costos independientes del volumen, Acceso a los canales de distribución, Políticas reguladoras, Aranceles y restricciones comerciales internacionales.*

- 4. El poder de los proveedores.** *El hecho de si los proveedores de una industria son una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan. Las presiones competitivas relacionadas con el comprador tienden a ser mínimas, siempre que los artículos*

*proporcionados son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto gracias a un gran número de proveedores con una amplia capacidad. Después de contar con un gran número de proveedores, es fácil obtener cualquier cosa necesaria, recurriendo a una lista de estos, tal vez dividiendo las compras entre varios, con el fin de promover la competencia por los pedidos.*

*En tales casos, los proveedores tienen un poder de mercado sólo cuando los artículos suministrados escasean y los usuarios están ansiosos por asegurarse de obtener lo que necesitan, en este caso, convienen en términos más favorables para los proveedores. Estos también se encuentran relegados a una postura de negociación más débil siempre que hay buenos sustitutos y que el cambio no es costoso ni difícil.*

- 5. **El poder de los compradores.** Lo mismo que en el caso de los proveedores, la fuerza competitiva de los compradores puede variar de poderosa a débil. Los compradores tienen un considerable apalancamiento en las negociaciones en casos diversos. La más obvia es cuando los compradores son grandes empresas y adquieren gran parte de la producción de la industria. Por lo común, las compras en grandes cantidades le proporcionan al comprador el apalancamiento suficiente para obtener concesiones de precios y otros términos favorables. Los minoristas a menudo tienen un apalancamiento en las negociaciones en la compra de productos, debido a la necesidad de los fabricantes de una amplia exposición de menudeo y de un espacio favorable en los anaqueles”.*

La competencia es fuente de toda clase de opiniones, la más importante de ellas es lograr mantenerla de manera permanente a una gran distancia de la posición de mercado que tengamos en la empresa; es decir, que la competencia esté siempre bajo control y, en lo posible, con todos sus movimientos previstos para que nada de su accionar pueda afectar el desempeño de la organización.

Sin embargo, como se describió anteriormente, existen factores externos, tales como legislaciones gubernamentales o productos sustitutos que pueden afectar el camino del éxito de una organización; para ello se debe ver de manera proactiva todas las acciones de la competencia, en cuanto a productos, cambios de imagen, actividades promocionales y otros; logrando que todos en la empresa sean evaluadores de la competencia y del entorno económico, de acuerdo con la especialización de cada uno, es decir, los de ventas analizarán la competencia desde el punto de vista de ventas, los de finanzas igual, logística, producción etc., de tal manera que multidisciplinariamente se está estudiando la competencia para tenerla bajo control.

#### 2.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planeación más versátil y más utilizado con gran éxito en el mundo y en organizaciones de todo tipo, es el de **planeación estratégica**. Para abordar este concepto veamos los planteamientos de Enrique Ogliastri en su libro “Manual de Planificación Estratégica” (1994):

*“En la administración se ha llamado **estrategia** a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias. **Política** es la manera de alcanzar unos objetivos. El concepto de **operación** se aplica a las actividades de gran envergadura que son de naturaleza temporal de corto o largo plazo.*

*La empresa que no tiene estrategia depende generalmente de un dueño carismático, con mucha improvisación y un liderazgo autoritario o personalizado. La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente debe hacer; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia. Visto a posteriori, una estrategia de empresa está marcada por lo que ocurre con sus dos recursos más*

*importantes: capital (de dónde se obtiene y en qué lo invierte es el análisis fundamental), y lo que hacen sus directivos y trabajadores.*

*Un tercer recurso estratégico lo constituye la postura tecnológica distintiva que posee la organización en un momento dado. La estrategia de una empresa es aquello en lo cual piensan sus gerentes en muy buena parte de su tiempo.*

*Lo esencial del análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas. En última instancia se está trabajando sobre lo que compromete el futuro de la organización. Ello depende a veces de acciones inmediatas que no por ser de corto plazo dejan de ser estratégicas”.*

Debemos tener en cuenta que la planeación estratégica por lo general implica las partes más sensibles de la organización, como son los recursos financieros, talento humano y capacidad de producción; una falla en la planeación de cualquiera de estos aspectos puede representar grandes pérdidas económicas o garantizar el crecimiento con respecto a la competencia, generando ventajas competitivas e innovaciones que sean atractivas a los clientes de la empresa.

La planeación estratégica se da en todas las divisiones de la organización, siempre sobre los aspectos más sensibles de cada una de ellas y los resultados afectan el todo de la empresa, por esto la planeación debe ser abierta y dispuesta a adaptarse a los cambios y progresos de la organización. La relevancia de la planeación estratégica se presenta en áreas tales como mercadeo, producción y finanzas; en sus más altos niveles directivos, donde tiene más injerencia y su uso se hace más reiterativo y cobra más importancia por el concepto mismo.

La planeación estratégica se origina en la gerencia de las organizaciones con el objetivo de asegurar la permanencia exitosa de las empresas en los mercados. Si se mantiene una investigación constante con la consecuente planeación se puede prever qué situaciones del mercado se pueden solucionar e inclusive poner a favor de las empresas logrando que no se pierda dinero o participación

por actividades de la competencia o por cambios en los factores externos a la organización.

## **2.5. DIRECCIÓN COMERCIAL**

El mercadeo, la publicidad y las ventas son tres conceptos de gran importancia que debe conocer todo gerente. Un gerente general debe estar en capacidad de participar en la elaboración del plan comercial, trabajo que se realiza con el director comercial de la organización. El aporte que un gerente general puede hacer al respecto se basa en su conocimiento sobre la estrategia de la compañía, del entorno económico, de la competencia, de los clientes y de los recursos disponibles. La gerencia general debe controlar que el plan comercial no esté en dirección opuesta con otras actividades y objetivos de la empresa.

Además del plan comercial, la gerencia general debe estar en capacidad de hacer gestión de ventas, analizar las investigaciones de mercado, hacer gestión de clientes y analizar su nivel satisfacción.

## **2.6. DIRECCIÓN FINANCIERA**

La dirección financiera ordena y destina los recursos de la compañía para ser invertidos en los otros aspectos igualmente claves como producción, mercadeo, ventas. Igualmente, se encarga de registrar ingresos y de colocar los excedentes de tesorería a las tasas más competitivas del mercado.

Héctor Ortiz Anaya en su libro “Análisis Financiero Aplicado” (2002) nos explica de una manera general las tres funciones básicas que comprende la actividad financiera:

**1. Preparación y análisis de información financiera.** *El cumplimiento de esta función es indispensable para el desarrollo de las dos siguientes. Se refiere a la preparación adecuada y el análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y la demás información financiera auxiliar o derivada, de manera que todo ello pueda ser utilizado para la toma de decisiones en cuanto al manejo actual o futuro de la empresa.*

**2. Determinación de la estructura de activos.** *Esta función implica la determinación de la clase, cantidad y calidad de los activos que la empresa requiere para el desarrollo de su objeto social. Por otra parte, se debe controlar de forma permanente el nivel de la inversión en activo corriente para que se mantenga en el óptimo establecido por la compañía. Así mismo, el financista debe saber cuándo adquirir activos fijos, cuándo reemplazarlos y cuándo retirarlos.*

**3. Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera.** *Conocidas las necesidades de la compañía, por el volumen y cuantía de los activos, se hace necesario pensar en los recursos requeridos para tal inversión. Aquí no sólo se precisa determinar qué fuentes de financiación utilizar en el corto, mediano o largo plazo, sino que también se debe determinar la composición adecuada de la parte derecha del balance, o sea la correcta distribución entre pasivos con terceros y patrimonio, sin olvidar en ningún momento el costo de cada fuente.*

La función financiera tiene responsabilidades clave en el funcionamiento de la organización, se encarga de manejar el recurso que da marcha o continuidad a la organización, en general, está siempre que es necesario hacer grandes inversiones, lo mismo que los pequeños pagos que hacen que la empresa tenga los suministros necesarios para su funcionamiento. Una de las más importantes funciones es mantenerse al tanto del mercado de capitales, buscando de manera permanente opciones de obtener dinero con condiciones favorables cuando la empresa necesite recursos o donde se puede invertir de manera segura con buenos dividendos para colocar el dinero excedente de la operación.

Una mala gestión financiera puede llevar una compañía al fracaso, independiente de sus esfuerzos y logros en las demás áreas que la componen. Un gerente debe participar en la elaboración de los presupuestos y velar porque sean acordes con la situación económica de la empresa y porque tengan en cuenta la influencia del entorno micro y macroeconómico. También deben evaluar las oportunidades inversión y buscar las fuentes de financiación adecuadas, cuando sea necesario. Desconocer o manejar ineficientemente las herramientas financieras de gestión empresarial puede llevar a un gerente a tomar decisiones erradas y nefastas para la organización.

## **2.7. NORMATIVIDAD**

Un gerente general debe conocer la legislación de los países donde la compañía lleva a cabo operaciones. Debe tener conocimientos de legislación comercial, laboral y tributaria, además de las leyes civiles y nacionales. El desconocimiento de la ley no exime de la responsabilidad, y a pesar de que se cuente con asesores especializados en estas áreas, es imprescindible el conocimiento y dominio de los fundamentos básicos de la legislación.

La normatividad rige la actividad de todas las áreas de la empresa y es función del gerente general tomar decisiones que esté articuladas con la legislación vigente y de esta forma evitar sanciones o irregularidades que puedan generar detrimento patrimonial o que tengan implicaciones negativas de carácter legal.

## **2.8. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

Los gerentes generales deben contar con una visión global sobre la gestión logística y de operaciones de la compañía que lideran que les permita:



- Conocer los procesos críticos que pueden afectar el cumplimiento a los clientes y por consiguiente el logro de los objetivos organizacionales.
- Conocer el impacto de las decisiones en las áreas de compras, producción y distribución.
- Optimizar los sistemas productivos y logísticos de la empresa para hacerla más competitiva.

La gestión eficaz de estos procesos es un factor decisivo para sobrevivir en un entorno competitivo como el actual, donde los altos niveles de calidad y servicio están presentes en todos los mercados, a un precio que exige la optimización de los costos en cada eslabón de la cadena de suministro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, Guadalupe y Cubeiro, Juan Carlos. Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos. 3ra Edición. Editorial Deusto. España. 2004.
- Branden, Nathaniel. La psicología de la Autoestima". Editorial Paidós, España. 2001.
- Urcola Tellería, Juan Luis. Dirigir personas: Fondo y Formas. 6a edición. Editorial Esic. España. 2010.
- Sterling, Eduardo. Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico. Editorial EUNED. España. 2000.
- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman. Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Edición es español: Editorial Norma. Colombia. (2005)
- Maxwell, John. Las 21 Cualidades Indispensables de Un Líder. (2000)
- Byars, Lloyd. Gestión de Recursos Humanos Editorial Irwin 1996
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, editorial McGraw Hill 2002.
- Davis, Keith y Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo. 11a. edición; editorial Mc Graw Hill 2003.
- Domínguez, Gerardo. Indicadores de Gestión editorial Biblioteca Jurídica Dike, 2002.
- Gómez, Luís y Balkin, David. Gestión de Recursos Humanos; sexta edición, editorial Prentice Hall 2000.
- Peretti, Jean Marie. Todos somos directores de recursos humanos; Editorial Edipe 2.000.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal, sexta edición, Editorial Thomson 2002.