



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Propuesta de un modelo de gerenciamiento para las empresas
mexicanas**

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:
Diana Arenas Carrillo

Tutor:
Dr. Ignacio Rivera Cruz
Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán

Ciudad de México, noviembre de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

Agradecimientos	5
Introducción.....	6
Resumen Capitular.....	7
Antecedentes	1
Capítulo I. Modelos de Gerencia	8
1.1 Modelo de Práctica Gerencial de Henry Mintzberg	8
1.2 Grid gerencial de Blake y Mouton	12
1.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	14
1.4 Modelo del cuadro de mando integral o balanced scorecard	16
1.5 Ciclo PHVA de Deming y los 14 puntos para mejorar la gestión.....	18
1.6 El modelo de la Gestión Estratégica Organizacional (GEO)	21
Capítulo II. La gerencia como arte, oficio y ciencia	23
2.1 El entorno de la Gerencia.....	24
2.1.1 La empresa u organización	24
2.1.1.1. Estructuras Organizacionales.....	28
2.1.1.2 El entorno externo: mundo globalizado.	29
2.2. Gerente y Gerencia	31
2.3 Tipos de gerentes y niveles de la gestión	35
2.4 Gerenciamiento, Gestión, Administración	36
Capítulo III. La práctica gerencial.....	38
3.1. Funciones de la Administración o Proceso Administrativo	38
3.1.1. Planeación	40
3.1.2. Organización	41
3.1.3. Integración	42
3.1.4. Dirección	44
3.1.5. Control.....	46
3.2 Motivación	48
3.3 Comunicación	49

3.4 Liderazgo	49
3.4.1 Estilos de liderazgo.	50
3.4.2 Liderazgo Nivel 5.....	52
3.5 Toma de decisiones y resolución de problemas	53
3.6 Negociación	55
Capítulo IV. La práctica dinámica del gerenciamiento (el qué del gerenciamiento y el cómo del gerenciamiento)	57
4.1. El ritmo gerencial y la gestión del tiempo.	57
4.2. La fragmentación y las interrupciones.....	58
4.3. La orientación a la acción.....	59
4.4. La comunicación oral	60
4.5. Los bancos de datos de las empresas	62
4.6. El impacto de la tecnología	62
4.7. Estilo Personal del Gerente: el cómo del gerenciamiento.	64
4.7.1 Actitudes y emociones del gerente.....	64
4.7.2 Habilidades, competencias y fortalezas del gerente	69
Capítulo V: La cultura y la práctica gerencial	72
5.1 Cultura Organizacional, valores organizacionales e influencia en el gerenciamiento	72
5.2 Cultura de la Innovación.....	74
5.3 La cultura de la calidad Total	76
5.4 Gestión del cambio, adaptabilidad y flexibilidad	77
5.4.1 Resistencia al cambio	78
5.5 La psicología del mexicano en el trabajo y cómo influye en la gerencia	80
Capítulo VI.- El método	84
6.1. Metodología de la investigación.	84
6.1.1 Métodos de Apoyo	84
6.1.2. Métodos Auxiliares.	86
6.1.4. Tipo de investigación.....	87
6.1.5. Alcance de la investigación.	88
6.1.6 Procedimiento	89

6.2 Planteamiento del Problema	90
6.3 Justificación.....	92
6.4 Preguntas de Investigación	93
6.4.1 Pregunta de Investigación general	93
6.4.2 Preguntas de Investigación Específicas.....	93
6.5 Objetivos de la Investigación.....	94
6.5.1 Objetivo General	94
6.5.2 Objetivos Específicos	94
6.6. Hipótesis	94
6.6.1 Hipótesis General.....	94
6.6.2 Hipótesis Específicas	94
Capítulo VII.- Propuesta de un modelo de gerenciamiento	96
Conclusiones.....	106
Referencias.....	108

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por haberme permitido estudiar esta maestría, y por haberme acompañado todo el tiempo.

A mi valiente hermanita Karen, quien siempre ha creído en mí y me ha impulsado a alcanzar grandes sueños.

A mis maravillosos papás Raúl y Hortensia, a mi comprensivo esposo Paco y a mi adorada hija Naomi, por su paciencia, por su ayuda, por su presencia, pero sobre todo por amarme como soy. Gracias también a mi sobrinita Isabel que viene en camino porque me llenó de alegría para concluir esta etapa.

A mi tutor, el Dr. Ignacio Rivera Cruz, por su apoyo incondicional y por todas sus enseñanzas, a la Mtra. Lidia Vital Cedillo, quien desde el primer día estuvo a mi lado, orientándome y respaldándome, como un ángel. Gracias también a todos aquellos profesores que son los mejores que he tenido en mi vida: Mtro. Abraham, Mtro. Pazarán, Dr. Pedro, Mtra. Lupita, Mtro. Aldo, Mtro. Puebla, Mtro. Jerónimo y Mtra. Dauahare

A la UNAM que me brindó la oportunidad de cumplir el sueño de ser una egresada de la mejor institución.

A mis amigos y compañeros más cercanos por su valiosa compañía en este camino:
Alejandra, Paola, Edgar, Ludim, Daniel, Esteban, Adrián y Alan.

Introducción

Las organizaciones necesitan gerentes que consigan los objetivos de la empresa mediante una adecuada práctica gerencial, que incluya el óptimo aprovechamiento de sus recursos, el fomento de una cultura organizacional adecuada (en donde su capital humano sea multicultural, esté integrado, se comunique, trabaje en equipo, conozca sus fortalezas y esté alineado a la visión del negocio) y la creación de valor. Los gerentes al ser ascendidos, asumen su nueva posición y aprenden a ser gerentes en la práctica, sin embargo, es común que no cuenten con una guía que les oriente sobre las múltiples dimensiones que abarca su trabajo. Este aspecto se vuelve crítico cuando se considera que éstos ejecutivos han estudiado diversas profesiones y no todos cuentan con alguna enseñanza previa en gestión.

En México existen áreas de oportunidad importantes para los gerentes, por ello se elaboró la propuesta de un modelo de gerenciamiento que sea un elemento de retroalimentación para identificar aquellas áreas que no se están cubriendo, o bien, que requieren ajustes, para poder lograr una mejora en el desempeño.

El hilo conductor de esta propuesta, se estructuró a partir de un marco teórico sobre el gerente, la gerencia y su entorno, la cultura y los modelos previos de gestión. Posteriormente, se describió el planteamiento de la metodología de la investigación del estudio con un abordaje cualitativo. Finalmente, se detalló la propuesta del constructo, el cual fue estructurado a partir de los resultados de la investigación.

Resumen Capitular

Capítulo I: Modelos de Gerencia

En el primer capítulo se expusieron y analizaron modelos importantes que han sido contruidos por diversos autores con diferentes objetivos: describir la práctica gerencial o el estilo del gerente, mostrar aquellos aspectos que impactan el trabajo de dichos ejecutivos, o bien, ayudarles a realizar sus actividades de tal manera que obtengan mejores resultados.

Capítulo II: La gerencia como arte, oficio y ciencia

En este capítulo se describió a la gerencia y a distintos términos asociados con ella. También se puntualizó por qué se considera un arte y un oficio y la manera en que las ciencias son aplicadas por los gerentes en su trabajo. Por otra parte, el entorno del gerente y el lugar en donde normalmente desempeña sus funciones (la empresa) se analizaron.

Capítulo III: La práctica gerencial

La descripción de la práctica gerencial y los múltiples aspectos que esta contempla (como el proceso administrativo o el liderazgo que están inmersos en la gerencia) se mencionaron y analizaron en este capítulo.

Capítulo IV: La práctica dinámica del gerenciamiento (el qué y el cómo del gerenciamiento)

En este capítulo se examinó qué es lo que hacen los gerentes y cómo lo hacen, es decir, se buscó explicar la realidad a la que se enfrentan en su día a día, como las urgencias, los imprevistos y las interrupciones. Asimismo, se desglosó el “cómo”, es decir, la manera en que responden y realizan sus actividades, así como el impacto de su estilo personal.

Capítulo V: La cultura y la práctica gerencial

Se desglosó información sobre la cultura y su importancia dentro de la gerencia. El ser humano se comporta según el ambiente que le rodea, por lo que en este capítulo se observó literatura que abordara la cultura del trabajo en México y su influencia en las actividades laborales que se realizan en las organizaciones.

Capítulo VI: El método

En este apartado se describió el procedimiento que se llevó a cabo para comprender el gerenciamiento con el fin de proponer un modelo aplicable a las empresas mexicanas. Se detallaron las preguntas de investigación, el establecimiento de los objetivos e hipótesis, y la forma en que la información fue recabada y analizada.

Capítulo VII: Propuesta del Modelo

La propuesta del constructo se especificó en este capítulo; y se expuso cada uno de sus componentes detalladamente.

Conclusiones

Las conclusiones generales y finales con respecto al trabajo de investigación y los resultados obtenidos fueron descritos en esta sección.

Referencias

En este apartado se especificaron las referencias bibliográficas, electrónicas, hemerográficas y demás información consultada para la realización de la investigación.

Antecedentes

Para comprender la práctica gerencial y lo que implica, es necesario revisar cual ha sido la historia de la administración y la manera en que sus principales representantes han concebido el trabajo. Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), la historia del pensamiento de la gestión está dividida en 5 puntos de vista: tradicional, conductual, basado en sistemas, basado en contingencias y fundamentado en la calidad.

El enfoque tradicional

El enfoque tradicional, está dividido en tres ramas: burocrático, científico y administrativo, las cuales surgieron entre 1890 y 1900, cuando los ingenieros estaban tratando de hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas bien aceitadas.

- a) Tradicional de gestión burocrática: se considera un método rígido de gestión que contempla a toda la organización y tiene 7 características deseables: impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica bien marcada, un sistema formal de reglas y procedimientos, compromiso a una carrera de por vida, una estructura de autoridad detallada y racionalidad. Max Weber, historiador alemán, es un representante de este enfoque. Los gerentes de este enfoque operan lógicamente y “científicamente”, pues, sus decisiones están dirigidas específicamente a alcanzar los objetivos de la organización. Los beneficios de esta forma de trabajar son eficiencia y consistencia. Los costos son rigidez y lentitud.
- b) Tradicional de gestión científica: es una filosofía y un conjunto de prácticas de gestión que están basadas en hecho y observación, no en rumores ni en conjeturas, la motivación es financiera y contempla al empleado. El pionero fue Frederick W. Taylor, quien realizó estudios de tiempos y movimiento, los cuales consisten en identificar y medir los movimientos físicos de un trabajador cuando realiza una tarea, para analizar los resultados. Los Gilbreth y Henry Gantt son considerados también representantes de este enfoque. Los beneficios de este enfoque son productividad y eficiencia.

Taylor y Gilbreth son representantes de la gestión científica, la cual comenzó a finales del siglo XIX y consiguió una mejora en la administración fabril. George y Álvarez (2005) indicaron que a Gilbreth no se le debe considerar solamente como el hombre de los estudios de movimientos, como a Taylor tampoco se le debe considerar solamente como el hombre del cronometro. El interés de Gilbreth residía en el desarrollo del hombre a su máximo potencial a través del entrenamiento efectivo, métodos de trabajo, mejores herramientas y mejores ambientes de trabajo.

- c) El enfoque tradicional administrativo de gestión está fundamentado en el gerente, su autoridad y sus funciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Henri Fayol, un industrial francés, es un representante de este enfoque. Algunos gerentes aún usan los principios “un empleado debe reportarle solo a un gerente” y “los gerentes tienen el derecho de dar órdenes para que las cosas se hagan”.

Las bases para comprender la administración industrial empresarial del siglo XX las constituyen las ideologías de Taylor y Fayol, debido a que sus aportaciones consolidaron y modificaron la forma en que se ejerce el trabajo. El sistema de producción Taylorista es reflejo de diversas propuestas y experimentos para lograr el aumento de la productividad en la fabricación de bienes. La administración científica dejó en manos de la dirección de la empresa la concepción del trabajo y a los obreros su ejecución. Fayol consolidó la idea de atribuir la organización de los entes mencionados a la organización estableciendo normas para la instrucción del trabajo (González, 2013).

El enfoque conductual

Por otra parte, el enfoque de gestión conductual surgió en 1930 y pretende lidiar efectivamente con los aspectos humanos de las organizaciones para obtener equipos de alto desempeño. Mary Parker Follet hizo importantes contribuciones, estudió a los gerentes mientras hacía su trabajo y concluyó que la coordinación es vital para un

gerenciamiento efectivo. En este enfoque los trabajadores contribuyen en la solución de problemas y se busca una gestión dinámica. Otro representante, es Chester Barnard quien veía a las organizaciones como sistemas sociales que requieren de la cooperación de los empleados si desean ser más efectivos, es decir, las personas deben comunicarse continuamente entre sí.

Cuando se les da a los empleados especial atención, es probable que la productividad de incremente, independientemente de que las condiciones de trabajo cambien. Enfatiza las necesidades sociales y económicas del empleado, así como la influencia en la cantidad y calidad del trabajo producido (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2008).

El enfoque de gestión de sistemas

En el enfoque de gestión de sistemas, se considera a la organización y a su entorno un sistema. Hay dos tipos de sistemas, cerrados y abiertos. Un sistema cerrado limita sus interacciones con su entorno, uno abierto interactúa con el ambiente externo. Un gerente competente orientado a sistemas toma decisiones solamente después de identificar y analizar cómo otros gerentes, departamentos, clientes, u otros pueden ser afectados por ellas.

Se diagnostica los problemas mediante la identificación de entradas, procesos de transformación, salidas y retroalimentación. Su prioridad es la toma de decisiones, las alternativas se basan en un criterio económico y son presentadas en términos medibles, se usan los modelos matemáticos y las computadoras son esenciales, (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2008).

El enfoque de gestión de contingencia

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), el enfoque de gestión de contingencia surgió a mediados de los años 60 y en él se propone que diferentes situaciones requieren diferentes prácticas, es decir, sugiere que las prácticas de la gestión deberían ser

consistentes con los requerimientos del ambiente externo, con la tecnología utilizada para hacer un producto o proveer un servicio y las capacidades de las personas que trabajan en la organización. El enfoque de contingencia impulsa a los gerentes a analizar y entender diferencias situacionales para elegir la mejor solución. Asimismo, permite el uso de otros enfoques.

El enfoque de gestión de la calidad

El enfoque de gestión de la calidad busca que los gerentes tengan siempre presente que tener productos y servicios de alta calidad es igual a tener una importante ventaja competitiva. Calidad se define como qué tan bien un producto o servicio cumple con las especificaciones con las que fue construido o previsto. El enfoque total de la calidad es una filosofía que busca la repetición de la calidad hasta que se convierta en la segunda naturaleza de todos en la organización. Este enfoque considera que el liderazgo, la planeación estratégica, la capacitación, las iniciativas de mejora y los sistemas de información para la gestión son recursos valiosos e imprescindibles.

El proceso de control de calidad implica la medición de las entradas, las operaciones y las salidas, el resultado de las mediciones permite a gerentes y empleados tomar decisiones en cada etapa del proceso. Ofrecer una alta calidad permite tener una imagen positiva de la compañía, menores costos y mayor participación en el mercado (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2008).

Teoría Neoclásica de la administración: Peter Drucker

Surgió en la década de los 50 y propone al administrador como aquel que posibilita el alcance de objetivos de un grupo con un mínimo de recursos utilizados. La función de dirección recibió mucha atención por los autores neoclásicos, quienes pusieron énfasis en los principios de la gerencia eficiente y eficaz, así como, la mejor manera de delegar autoridad y coordinar actividades. Algunos de sus principales representantes son: Peter Drucker (“no hay negocios sin un cliente”), Harold Koontz y O’Donnell.

Al referirse a la práctica gerencial, Peter Drucker (1973), diferenció al gerente eficiente del eficaz. El concepto de eficiencia se relaciona con el hecho de hacer las cosas necesarias para alcanzar los objetivos –hacer las cosas que hay que hacer-, mientras que la eficacia se refiere a hacer bien las cosas que se hacen. La eficiencia es primero, hay que seleccionar las actividades que interesan y después poner cuidado en hacerlas bien (George & Álvarez, 2005).

Bester, Ian (2012) hizo una revisión sistemática de las teorías de la gestión de Peter Drucker y Henry Mintzberg, los cuales son vistos como dos de los grandes pensadores sobre práctica gerencial de su tiempo. Peter Ferdinand Drucker nació en Vienna en 1909. Su carrera abarca más de 60 años, durante los cuales escribió 39 libros y una gran cantidad de artículos. Ha sido descrito como el más grande pensador en gestión (Starbuck, 2005) y se le atribuye la invención de la misma (Gubman, 2009).

Drucker persuadió a los ejecutivos para gestionar y dirigir sus organizaciones más estratégicamente. Además consideró que la gestión es en mayor medida un arte liberal que una ciencia. Aseguró que el cliente define al negocio y que había que tener siempre una mentalidad de emprendedor. Él solía decir que las teorías no son nada que lo que importa es si se llega a las personas. Además de especializarse en la más poderosa de las técnicas de la gestión: la inteligencia aplicada (Bester, 2012).

Henry Mintzberg

Henry Mintzberg nació en 1939. Su contribución al gerenciamiento es amplia e incluye el estudio de que hacen los managers o gerentes y cómo lo hacen. Él es una autoridad en la gestión y un líder en la planeación estratégica, su creencia fundamental es que el gerenciamiento es acerca de aplicar habilidades humanas a los sistemas y no sistemas a las personas (Bester, 2012).

Mintzberg criticó los métodos de Taylor, debido a que consideró que una obsesión con la eficiencia hace que los beneficios medibles eclipsen los beneficios sociales que

son menos cuantificables y que los valores sociales queden atrás. Mintzberg vió el enfoque de Taylor como una forma de evitar la idiosincrasia de los seres humanos para sistematizar el comportamiento. Además, Mintzberg no encontró evidencia de como los managers realmente hacen la estrategia (Mintzberg, 1994).

Evolución de la administración

Münch (2014), conceptualizó a la gestión como sinónimo de administración y plasmó en el esquema de la figura 1 a la evolución de la misma, desde que el hombre comenzó a trabajar en grupo en la época primitiva, hasta el siglo XXI en donde la administración resulta imprescindible para lograr la competitividad. Asimismo, aseguró que después de haber analizado los distintos estilos de administración que han prevalecido en Europa, Estados Unidos y América Latina, concluyó, que en cada época y cultura, surgen estilos que son producto de los valores culturales, sociales, económicos y tecnológicos prevalecientes en la sociedad y que los enfoques de gestión varían según el tamaño, cultura, características y recursos de cada organización.

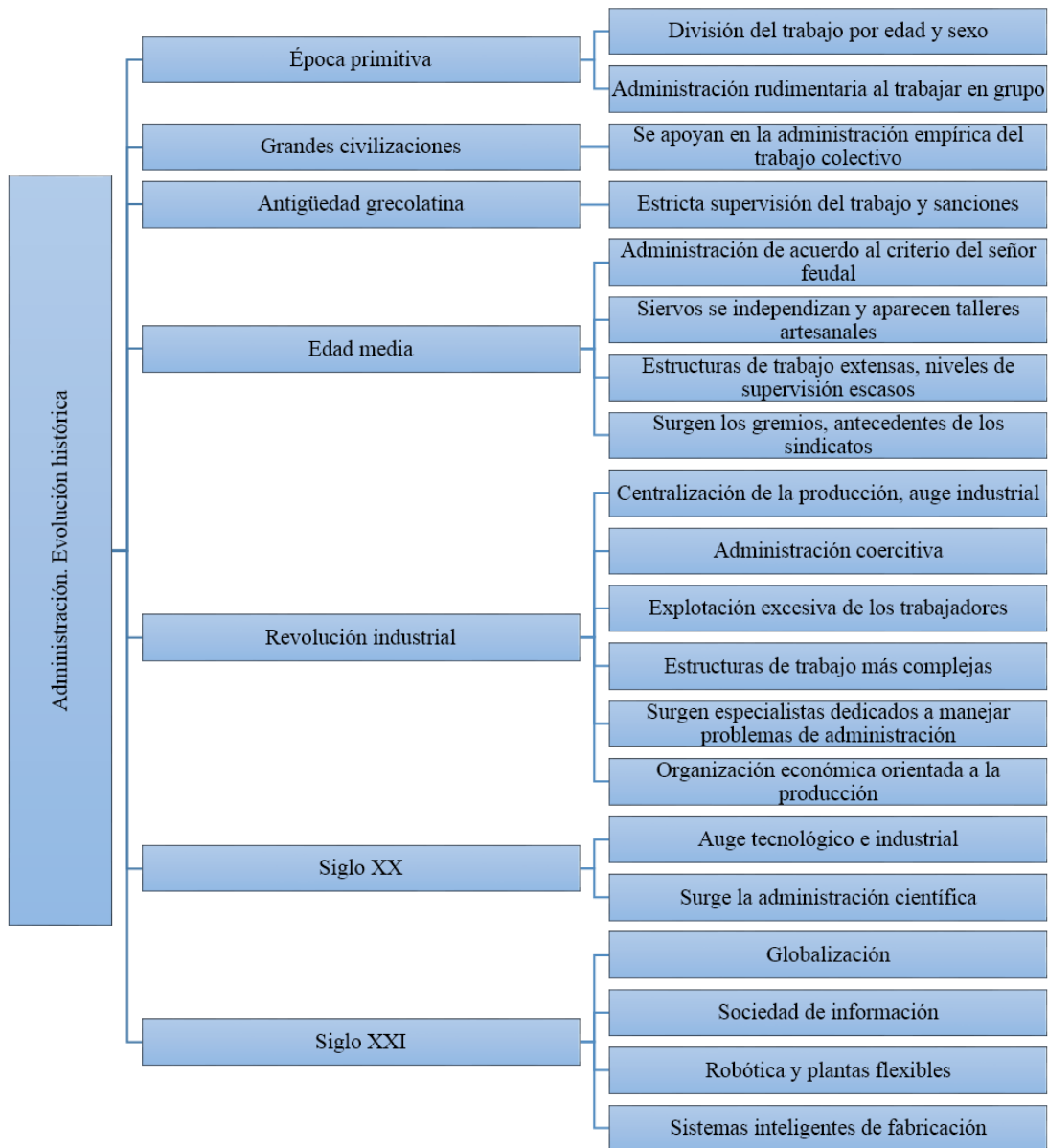


Figura 1. Origen y desarrollo de la administración.

Fuente: Münch (2014)

Capítulo I. Modelos de Gerencia

1.1 Modelo de Práctica Gerencial de Henry Mintzberg

Para Mintzberg (2010), el propósito principal de la práctica gerencial es asegurar que la unidad cumpla su propósito básico y propone un modelo en el que el gerente está ubicado en el centro, entre la unidad de la cual es responsable y su entorno, el cual divide en –el resto de la organización-y –afuera de la organización-. El autor, indicó que la gerencia se ejerce en tres planos, desde lo conceptual hasta lo concreto: con información, por medio de las personas y hacia la acción. Lo anterior puede apreciarse en la figura 1.1, que muestra el modelo que el autor integró.

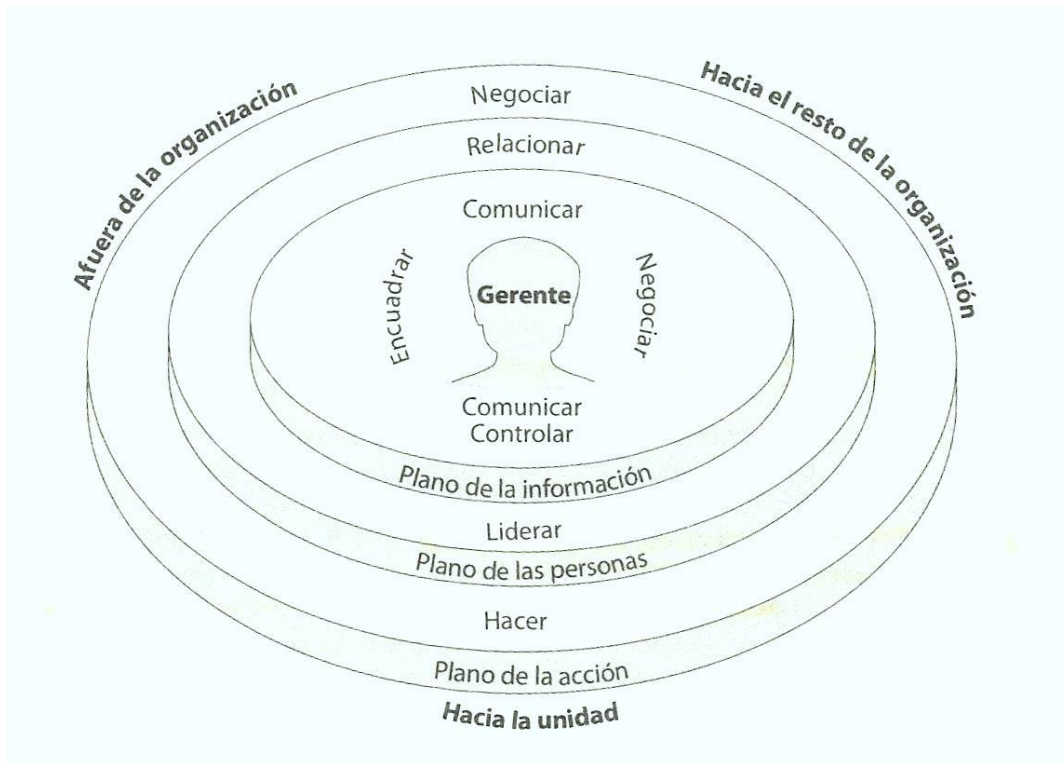


Figura 1.1. Un modelo de la práctica gerencial.

Fuente: Mintzberg (2010, p.62).

En cada plano se desempeñan dos papeles. En el plano de la información, los gerentes comunican (en derredor) y controlan en el interior. En el plano de las personas, lideran (en el interior) y negocian (hacia afuera). Y en el plano de la acción, hacen (en el interior) y negocian (afuera). También se muestra que dentro de su cabeza los gerentes encuadran (conciben estrategias, establecen prioridades, etc.) y establecen la agenda (su propio tiempo) (Mintzberg, 2010, pp.63-64).

El autor definió de la siguiente manera los elementos del modelo:

Plano de la información: Ejercer la gerencia por medio de la información, se refiere a que en este plano el gerente se concentra en la información como una manera indirecta de hacer que las cosas sucedan.

- a) Encuadrar se refiere a cómo el gerente aborda su trabajo en particular. Los gerentes encuadran su trabajo cuando toman decisiones, eligen asuntos específicos, programan su trabajo y desarrollan ciertas estrategias, con la finalidad de establecer el contexto para sus colaboradores.
- b) Comunicar es promover el flujo de información en torno al gerente y controlar es utilizar dicha información para impulsar el comportamiento. Los gerentes eficientes saben interpretar un tono de voz, una expresión facial y el lenguaje corporal. El gerente se convierte en el centro nervioso de la unidad, es decir, en su miembro mejor informado.

Plano de las personas: El gerente les ayuda a otras personas a hacer que las cosas ocurran; porque ser el gerente significa volverse más dependiente de los demás.

- a) Liderar a las personas dentro de la unidad es un componente necesario de la gerencia. El liderazgo se gana, no se confiere. Los gerentes ayudan a que se ponga en uso la energía que existe de modo natural dentro de las personas. Liderar implica desarrollar, acompañar, entrenar y dar soporte a las personas. Liderar incluye armar y conservar los equipos, así como también, establecer y fortalecer la cultura.
- b) Relacionarse mira hacia afuera como liderar mira hacia adentro, se concentra en la red de relaciones que los gerentes mantienen con infinidad de personas y de grupos por fuera de sus unidades. Los gerentes son conectores externos y líderes internos.

Plano de la acción:

- a) Hacer: El papel de hacer consta de dos aspectos, los cuales son administrar los proyectos proactivamente y enfrentar perturbaciones de manera reactiva. Administrar proyectos se refiere a explotar oportunidades mediante el diseño cambios proactivos. Manejar perturbaciones es reaccionar a los cambios a los que se ve obligada la unidad.
- b) Negociar: Es la manifestación externa de hacer. Los gerentes negocian con otros gerentes de su organización y con personas externas a la misma. Tiene dos componentes principales, armar coaliciones en torno a asuntos concretos y llevar a cabo negociaciones. Para hacer se requiere en gran parte negociar.

Mintzberg (2010), aseguró que necesitamos gerentes que operen en los tres planos; sin embargo, los gerentes eficientes no exhiben un equilibrio perfecto entre los papeles de la práctica gerencial (los cuales desglosó en la tabla 1.1), sino que se inclinan hacia algunos sin descuidar los otros. La práctica gerencial debe funcionar en un equilibrio dinámico.

	Encuadrar el trabajo y programar las labores	
	Internas	Externas
Plano de la información	Comunicar	
	Monitorear Centro Nervioso	Vocero Centro Nervioso Difundir
	Controlar Diseñar Delegar Designar Distribuir Determinar	
Plano de las personas	Liderar Vitalizar a las personas Desarrollar a las personas Construir equipos Fortalecer la cultura	Relacionarse
Plano de la acción	Hacer Administrar proyectos Manejar perturbaciones	Negociar Armar coaliciones Movilizar los apoyos

Tabla 1.1. Los papeles de la práctica gerencial.

Fuente: Mintzberg (2010, p. 117).

El modelo de Mintzberg es un modelo muy completo para analizar todos los aspectos y actividades que implica el trabajo de un gerente; por otro lado, existen otros modelos que evalúan otros puntos importantes; por ejemplo, por medio del Grid Gerencial de Blake y Mouton, se puede identificar cual es el tipo de liderazgo con el que se desempeña la gerencia.

1.2 Grid gerencial de Blake y Mouton

Luthans (2002) indicó que el grid gerencial es un modelo clásico desarrollado en 1980 y utilizado para identificar estilos de liderazgo en la práctica gerencial. El grid, que puede apreciarse en la figura 1.2, muestra dos dimensiones: preocupación por las personas en el eje vertical y preocupación por la producción (tareas) en el eje horizontal. Los cinco estilos básicos identificados en el grid representan diferentes combinaciones referentes a personas y tareas.

El gerente 1.1 tiene un mínimo de preocupación por las personas y la producción, este estilo es un estilo empobrecido. Lo opuesto es el gerente 9.9, el cual tiene máxima preocupación por ambos, tareas y personas. El gerente 5.5 es el que se queda “a la mitad del camino” y los gerentes 1.9 y 9.1 representan los extremos de interés en personas o tareas, que al encontrarse precisamente en un extremo, descuidan por completo el otro. El estilo 9.9 es el mejor estilo de liderazgo según el grid gerencial (Luthans, 2002).

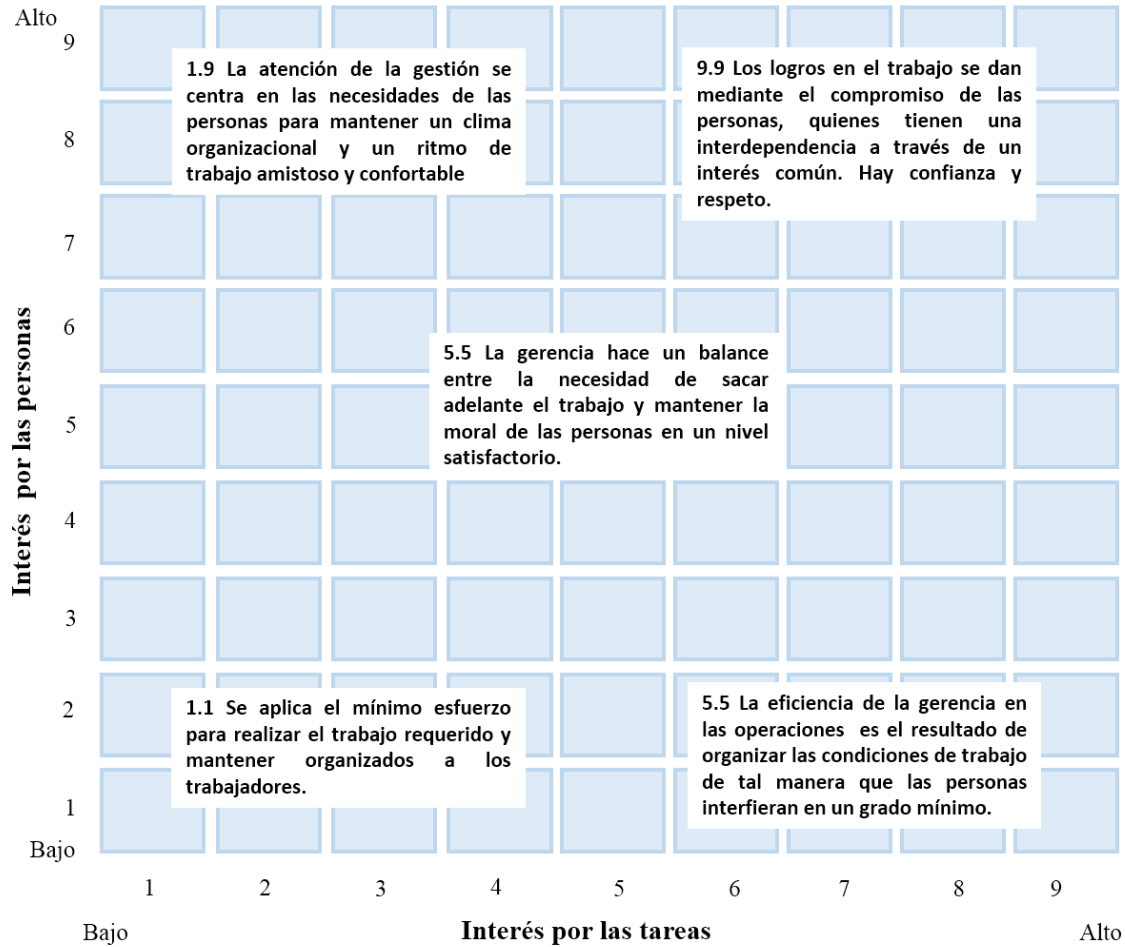


Figura 1.2. El Grid Gerencial de Blake y Mouton.

Fuente: Luthans (2002, p.614).

La estrategia que formula un gerente es una parte fundamental de su trabajo, impacta las tareas que se realizan en su unidad, y refleja también su estilo de liderazgo. Asimismo, su estrategia debe estar alineada a la misión y visión de la empresa en que labora, por lo que primero debe conocer bien cómo funciona la compañía y el entorno en que se encuentra. Porter (2008) propuso un modelo que profundiza y detalla cinco fuerzas competitivas que el autor considera dan forma a la estrategia.

1.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Porter (2008) indicó que la conciencia de las 5 fuerzas puede ayudar a una compañía y a sus integrantes a comprender la estructura de su industria y replantear su posición, lo cual es más rentable y menos vulnerable que atacar. Por lo anterior, construyó el diagrama de la figura 1.3, en el cual se estipulan dichas fuerzas. Asimismo, afirmó que para sostener la rentabilidad a largo plazo, se debe responder estratégicamente a la competencia, y mantenerse alertas frente al trabajo de los rivales conocidos, sin embargo, existen cuatro fuerzas adicionales que pueden disminuir los beneficios potenciales de una organización:

- 1.- Clientes inteligentes pueden forzar la baja de precios poniendo a la empresa y a su empresa competidora una contra otra.
- 2.- Proveedores poderosos pueden restringir las ganancias si cobran precios más altos.
- 3.- Nuevos participantes ambiciosos, armados con nueva capacidad y hambre por cuota de mercado pueden hacer que la compañía incremente gradualmente la inversión requerida para “seguir en el juego”.
- 4.- Ofertas substitutas pueden llevarse a los clientes.

Porter (2008) puso como ejemplo el negocio de los vuelos en avión, indicó que es una de las industrias menos rentables, debido a que las cinco fuerzas son poderosas. Los rivales compiten intensamente en precios, los clientes buscan el mejor trato independientemente de la compañía, los proveedores (fabricantes de aviones y motores, además de los sindicatos de sus trabajadores) afectan las ganancias, nuevas compañías ingresan a la industria y los productos sustitutos son muy accesibles (viajes en autos, autobuses, tren, etc.).

Revisando todas las fuerzas, se puede analizar aquello que puede influir en las ganancias de la industria en que se labora e identificar anticipadamente tendencias importantes para explotarlas rápidamente. Asimismo, es posible encontrar formas de

evitar disminuciones en la rentabilidad, o bien, reformar las fuerzas a favor de la empresa. Existen tácticas designadas para reformar las fuerzas y reducir sus efectos, por ejemplo:

- A) Neutralizar el poder de los proveedores estandarizando especificaciones para partes o piezas y de esta manera poder elegir más fácilmente otros proveedores.
- B) Expandir los servicios para que sea más difícil que los clientes elijan a la competencia.
- C) Con respecto a las guerras de precios con los rivales, se puede invertir más en innovación, en productos que difieran significativamente de lo que ofrece la competencia.
- D) Para ahuyentar a aquellos que deseen entrar en la misma industria se pueden elevar los costos fijos para ser más competitivos, por ejemplo, los gastos en investigación y desarrollo.
- E) Para limitar los productos sustitutos, se puede ofrecer un valor agregado, mediante una mayor accesibilidad del producto.

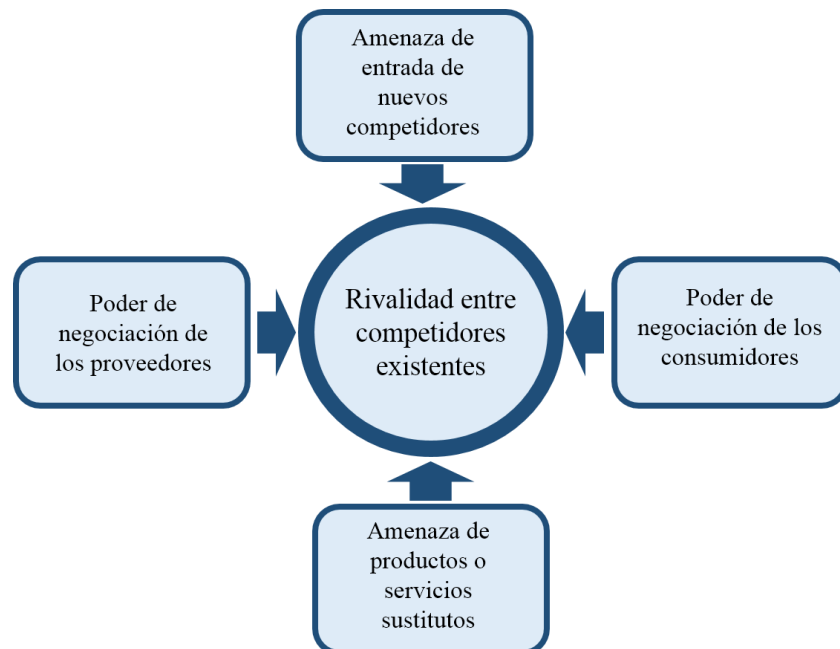


Figura 1.3. Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Porter (2008, p.4).

Cuando los gerentes han comprendido como funciona una organización y que es lo que la afecta del entorno, requieren formular estrategias y comunicarlas, así como traducirlas en objetivos y tareas que sean entendibles para todos sus colaboradores. El cuadro de mando integral es útil para que puedan realizar lo anterior.

1.4 Modelo del cuadro de mando integral o balanced scorecard

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción. Para Kaplan y Norton (2001), el objetivo del CMI es convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las cuales puede ser vista una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas (crecimiento e innovación). El CMI enfatiza que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización.

Martínez y Milla (2005) aseguraron que los beneficios del CMI son los siguientes:

- 1.-Alineación de los empleados hacia la visión de la organización.
- 2.- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- 3.- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- 4.- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- 5.- Orientación hacia la creación de valor.
- 6.- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- 7.- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El CMI es también un instrumento clave para la gestión del cambio estratégico. Posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a mediano y largo plazo. El CMI ayuda al crecimiento, debido a que permite replantearse que quieren los clientes y que se les puede ofrecer, de esta manera al satisfacer lo que realmente quieren los clientes la organización crece. Permite alinear todos los recursos hacia la dirección estratégica en todo momento. Hace que la estrategia sea el trabajo de todos, porque

permite comunicarla de manera sencilla a todos los niveles y traducirla en elementos claves de las tareas diarias. Es también una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia (Martínez & Milla, 2005). Las figuras 1.4, 1.5 y 1.6 detallan los elementos críticos de un cuadro de mando integral y las perspectivas de análisis:

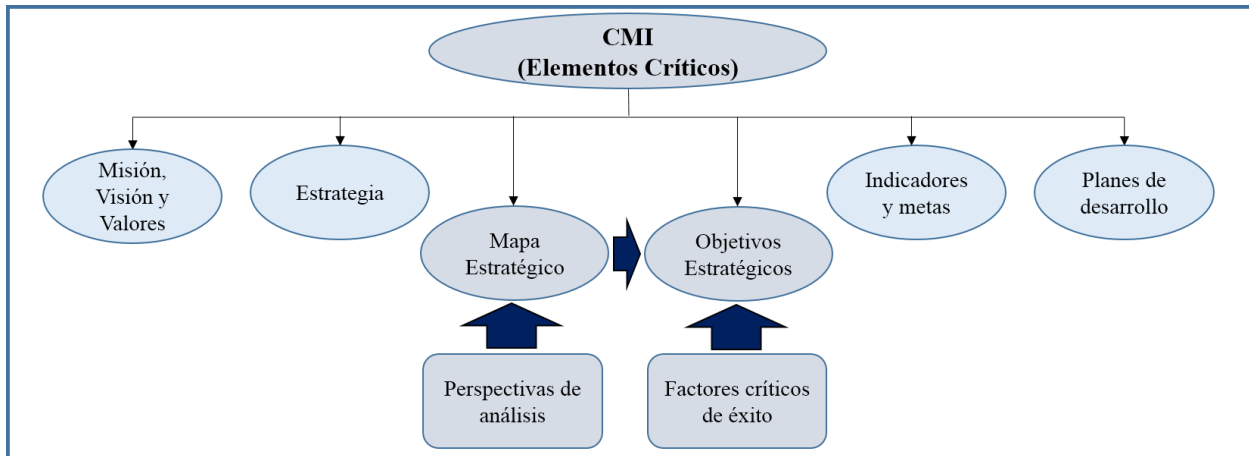


Figura 1.4. Elementos críticos del CMI.

Fuente: Martínez y Milla (2005, p.208).

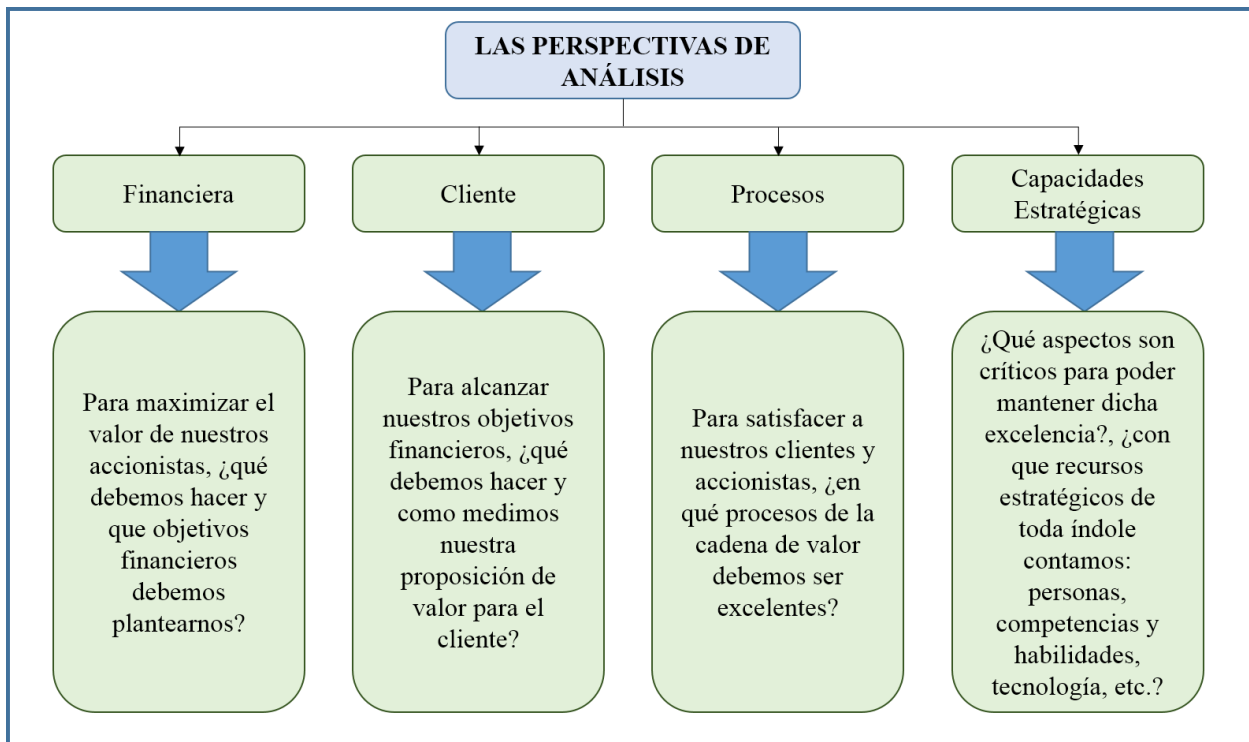


Figura 1.5. Perspectivas de Análisis.

Fuente: Martínez y Milla (2005, p.221).

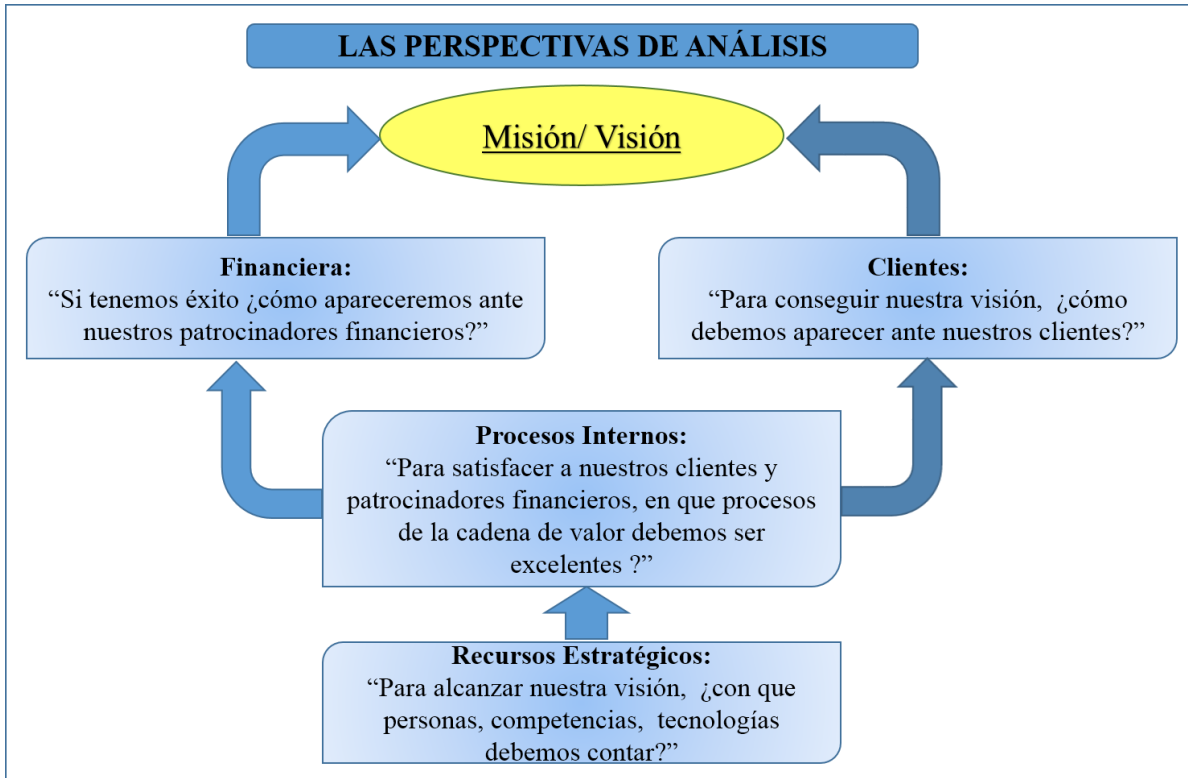


Figura 1.6. Enlace de la visión/misión con las perspectivas de análisis.

Fuente: Martínez y Milla (2005, p.223).

La labor de un gerente incluye buscar la mejora continua de sí mismo y de su unidad. Una herramienta importante que se utiliza como guía para la mejora es el ciclo PHVA de Deming. Este ciclo permite una mejora integral de la competitividad, mejorando la calidad, disminuyendo los costos, y aumentando la rentabilidad.

1.5 Ciclo PHVA de Deming y los 14 puntos para mejorar la gestión

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) se utiliza para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico de una organización. Consiste en desarrollar de manera objetiva y profunda un plan (planear), el cual se aplica en una pequeña base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizado el plan si dio resultado o reestructurando el plan si no se obtuvo lo que se

esperaba. Este ciclo, que se detalla en la figura 1.7 de manera gráfica, es útil para perseguir la mejora continua y la solución de problemas (Gutiérrez, 2010).

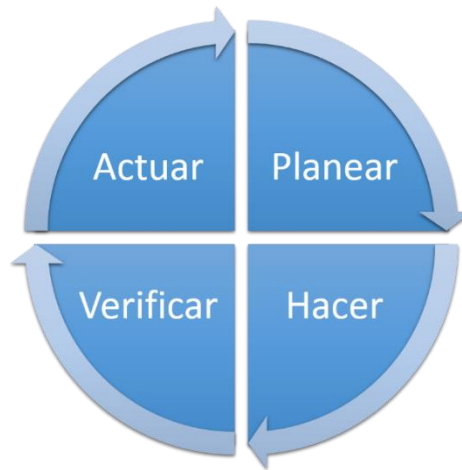


Figura 1.7 Ciclo PHVA de Deming.

Fuente: Elaboración propia.

Gutiérrez (2010) propuso que para resolver problemas, se utilice el ciclo PHVA junto con los siguientes 8 pasos:

- A) Planear: (1) Definir y analizar la magnitud de un problema. (2) Buscar todas las posibles causas. (3) Investigar cual es la causa más importante y (4) Considerar las medidas remedio.
- B) Hacer: (5) Poner en práctica las medidas remedio.
- C) Verificar: (6) Revisar los resultados obtenidos.
- D) Actuar: (7) Prevenir la recurrencia del problema y (8) Conclusión (revisar y documentar el procedimiento seguido).

Como señala Gutiérrez (2010), otra aportación importante de Deming son los 14 puntos para lograr una mejora en la gestión.

- 1.- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- 2.- Adoptar la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad.

- 3.- Dejar de depender de la inspección de todos los productos porque esto no garantiza la calidad.
- 4.- Acabar con la práctica de hacer negocio solo con base en el precio.
- 5.- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
- 6- Implantar la capacitación en el trabajo.
- 7.- Adoptar un estilo de liderazgo comprometido con la mejora.
- 8.- Desechar el miedo y buscar la motivación.
- 9.- Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo.
- 10.-Eliminar lemas, exhortaciones y metas numéricas para la mano de obra, porque no toma en cuenta que la mayoría de los problemas se deben al sistema. Se requiere orientación, capacitación y comunicación.
- 11a.-Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra, porque están dirigidas a la cantidad y no a la calidad. Además son manifestaciones de la incapacidad de proporcionar una supervisión adecuada.
- 11b.- Fundamentar las acciones de la dirección con base en planes y proyectos, y no solo en metas numéricas.
- 12.- Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
- 13.- Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.
14. Generar un plan de acción para lograr la transformación.

Es necesario que los gerentes comprendan la importancia de la calidad, la productividad y la competitividad, y además que se sea consecuente en estas filosofías. Se deben vencer resistencias al cambio y estilos de dirección arraigados profundamente en la organización. Deming enfatiza la necesidad de aplicar la filosofía del ciclo PHVA,

también llamado ciclo de Deming, para poner en marcha un proceso de cambio (Gutiérrez, 2010).

Los jefes buscan continuamente la manera de organizar el funcionamiento de sus empresas a diferentes plazos. Lo que solucionan con sus decisiones son problemas de estrategia. El modelo de gestión estratégica organizacional les permite tener una visión panorámica y ordenada de los objetivos y de la estrategia para alcanzarlos.

1.6 El modelo de la Gestión Estratégica Organizacional (GEO)

La gestión estratégica organizacional es una técnica gerencial que permite visualizar los hechos más probables que pueden suceder en escenarios futuros. Se utiliza la palabra gestión debido a que se trata de un proceso participativo en donde se toman decisiones con el objetivo de conseguir un beneficio común.

Prieto (2012) puntualizó que los modelos son esquemas ideales que se asumen como válidos y que pueden mejorarse. El estratega debe decidir qué factores aplican a su trabajo para divulgarlos entre sus colaboradores y todos actúen de acuerdo a su filosofía gerencial. El modelo GEO de la figura 1.8, permite visualizar la identificación de una serie de actividades que deben cumplirse y se aprecian en él tres grandes fases: formulación, implementación y evaluación.

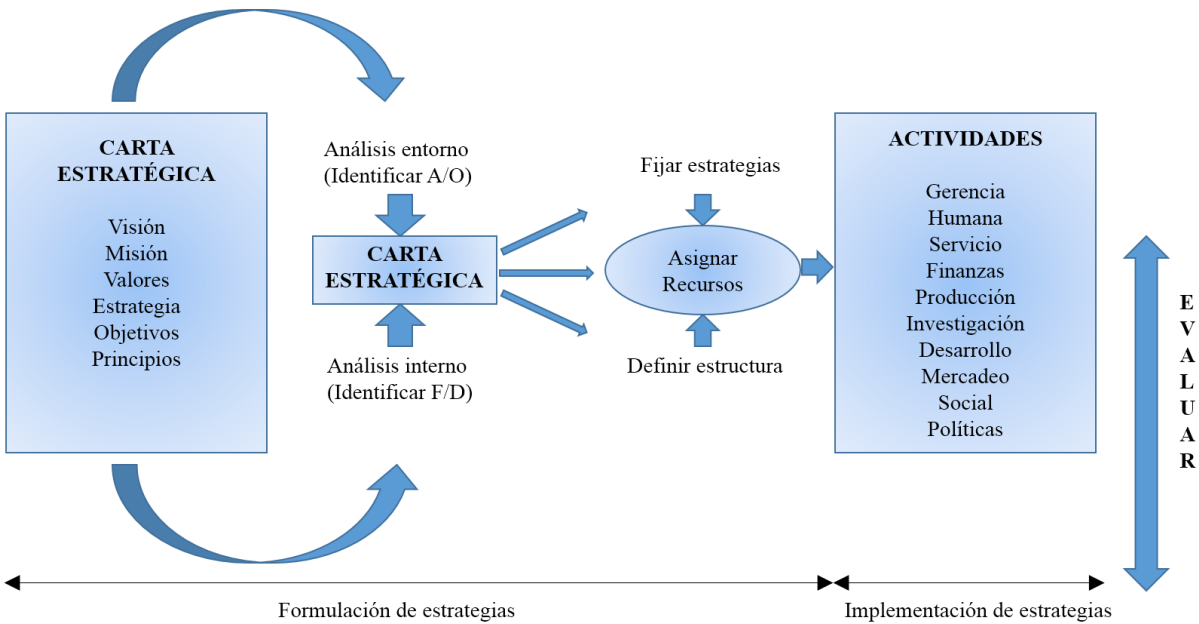


Figura 1.8. El modelo de la GEO.

Fuente: Prieto (2012, p.98).

La carta estratégica engloba diversos elementos importantes, la visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, la misión es la razón de ser de la organización. Prieto (2012) indicó que la carta estratégica de una empresa tiene como función unir la visión, la misión, los valores y los principios del equipo de trabajo e indica que de esta manera las personas trabajan mejor porque saben a dónde se dirigen como equipo.

Asimismo, Prieto (2012) realizó un análisis del entorno interno y del externo (identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades). Tomando la carta estratégica como base, se fijan estrategias, se asignan recursos y se definen estructuras, para posteriormente implementarlas y evaluarlas de manera constante.

Los beneficios de la GEO son diversos, por ejemplo, asignar recursos, conocer el entorno de la empresa, facilitar la prevención de problemas, brindar disciplina, aportar un marco para la comunicación, fomentar cambios positivos, mejorar las relaciones interpersonales, ayudar en el manejo efectivo del tiempo, aprovechar oportunidades, minimizar amenazas, utilizar fortalezas y vencer debilidades (Prieto, 2012).

Capítulo II. La gerencia como arte, oficio y ciencia

Mintzberg (2010) afirmó que la gerencia no es ni una ciencia, ni una profesión; es una práctica, que se aprende a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto. Sin embargo, la gerencia sí aplica las ciencias. Asimismo, menciona que la práctica gerencial eficaz depende más del arte y está profundamente arraigada en el oficio; debido a que el arte produce visión a partir de la intuición y el oficio implica aprender de la experiencia. En la pirámide de la figura 2.1 se puede observar que la gerencia como práctica contiene estos tres aspectos.

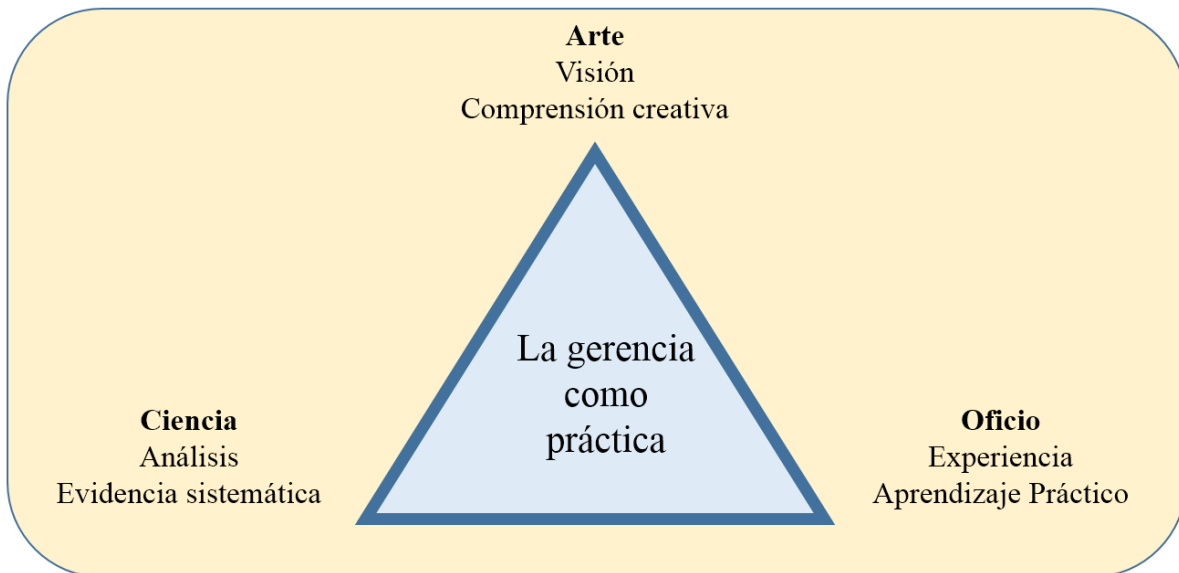


Figura 2.1. La gerencia como arte, oficio y ciencia.

Fuente: Mintzberg (2010, p.12).

La práctica gerencial puede concebirse como algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentra el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias tangibles; y la ciencia proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento. Si se reúne una buena cantidad de oficio con un toque indicado de arte y además se usa un poco

la ciencia, el resultado es un trabajo que es por encima de todo, una práctica (Mintzberg, 2010, pp.14-15).

Por el contrario, Lehmann (2014) afirmó que la gerencia si es una profesión, la cual supera el mero logro de un determinado nivel jerárquico dentro de la organización y que, en el contexto competitivo actual, requiere un alto grado de especialización. Asimismo, asegura que administrar y dirigir la diversidad en la era de la inteligencia requiere una verdadera vocación y preparación, por lo que hace una distinción entre profesión y vocación.

Es importante no confundir vocación con profesión u oficio. Vocación viene de vocatio palabra en latín que significa “llamado a una elección constante de vida para convertirnos en lo que somos”, mientras que profesión es la consecuencia de la vida elegida, la forma de llevar a cabo la vocación”. La vocación es, en definitiva, un ejercicio de por vida (Lehmann, 2014, p.20).

Llano (2007) estipuló que en los estudios acerca de la labor gerencial se dice que ésta es una acción creadora. Siendo la empresa un agente de cambio, sus directivos, como motores principales de la misma, no son tanto hombres sistemáticos, organizados, que buscan seguir un sistema establecido, sino que su tarea consiste sobre todo en una actividad cambiante y versátil.

2.1 El entorno de la Gerencia

2.1.1 La empresa u organización

Daft (2015) definió a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada. Además están ligadas al entorno. Las organizaciones están

constituidas por las personas y por las relaciones entre ellas. Una organización es un medio para un fin.

Existen organizaciones de diversos tipos, por ejemplo corporaciones multinacionales, pequeñas empresas familiares, u organismos gubernamentales. Otra distinción importante es que hay organizaciones comerciales o sin fines de lucro. Todas las organizaciones existen por un propósito, que puede denominarse misión.

Una organización puede definirse también como “una herramienta, o un medio que las personas usan para coordinar sus acciones con la finalidad de obtener algo que desean o valoran” (Jones, 2013). Los términos de organización y empresa se usan frecuentemente como sinónimos; sin embargo las organizaciones no necesariamente tienen fines de lucro y las empresas sí.

Existen organizaciones formales e informales. Las organizaciones formales definen límites a los que el trabajador debe ajustarse, establece obligaciones, encauza el esfuerzo colectivo hacia las metas y establece la coordinación de acuerdo con una pauta. Una organización informal genera un ambiente menos tenso, proporciona otro canal de comunicación, proporciona un medio para satisfacer las necesidades sociales de las personas y hace que la administración sea más eficaz (Benavides, 2014).

La empresa puede definirse como una unidad económica-social en donde los elementos se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Una empresa está integrada por elementos tangibles e intangibles que son utilizados para satisfacer las necesidades del mercado y generar ganancias. Hernández y Pulido (2011) indican que en México, la clasificación de las empresas más comúnmente utilizada es la siguiente:

1.- Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales:

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900,000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9,000,000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20,000,000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20,000,000.00

Tabla 2.1. Clasificaciones de empresas.

Fuente: Hernández-Rodríguez y Pulido-Martínez (2011, p.25).

2.- Por su giro:

- a) Industrial: se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales (renovables o no) a la actividad agropecuaria y la producción de artículos de consumo final.
- b) Comercial: se dedican a la compra-venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- c) De servicios: ofrecen productos intangibles y sus fines pueden ser o no lucrativos.

3.- Por el origen de su capital o recursos:

Las empresas son públicas, privadas, transnacionales o mixtas. Las públicas son aquellas cuyo capital proviene del estado. Las privadas se distinguen porque su capital proviene de inversiones particulares. Las transnacionales son empresas privadas o públicas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países. Las empresas mixtas trabajan con capital del estado y de la iniciativa privada.

4.- Por sectores económicos:

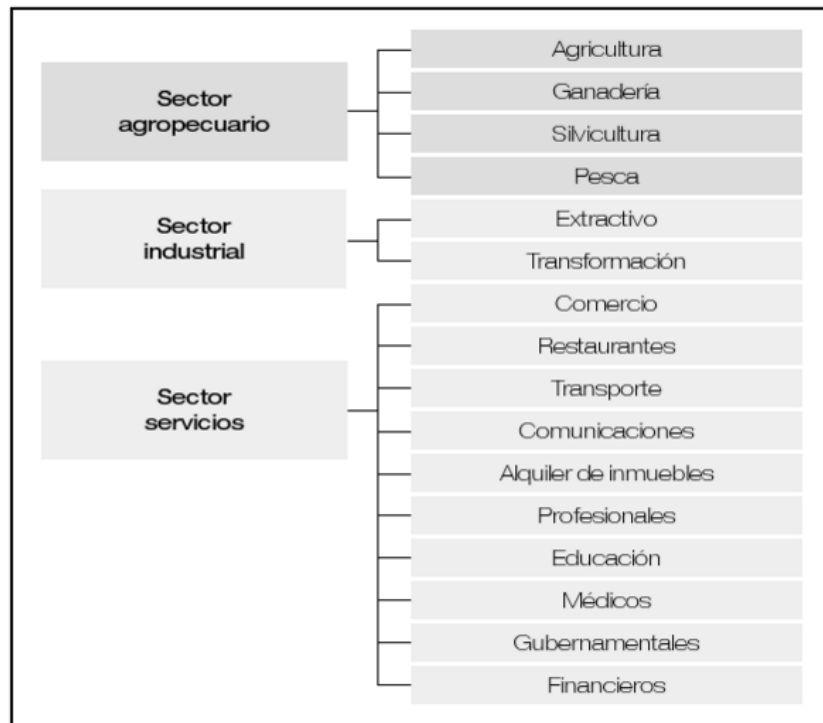


Figura 2.2. Sectores económicos.

Fuente: Hernández-Rodríguez y Pulido-Martínez (2011, p.25).

Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011) indicaron que la empresa puede considerarse un sistema, es decir, un conjunto de elementos en donde cada parte influye sobre el todo. Además, la empresa es un sistema abierto porque interactúa con su entorno. La empresa recibe una serie de entradas, tales como recursos materiales, recursos financieros e información, los somete a un proceso de transformación y envía a su exterior una serie de salidas, además existe un proceso de retroalimentación, por lo que el sistema utiliza la información que recibe para autorregularse y hacer que las salidas se ajusten a los objetivos perseguidos. Los autores afirman que una empresa se puede dividir en tres subsistemas: real, financiero y directivo, y en la figura 2.3 muestran la forma en que interactúan.

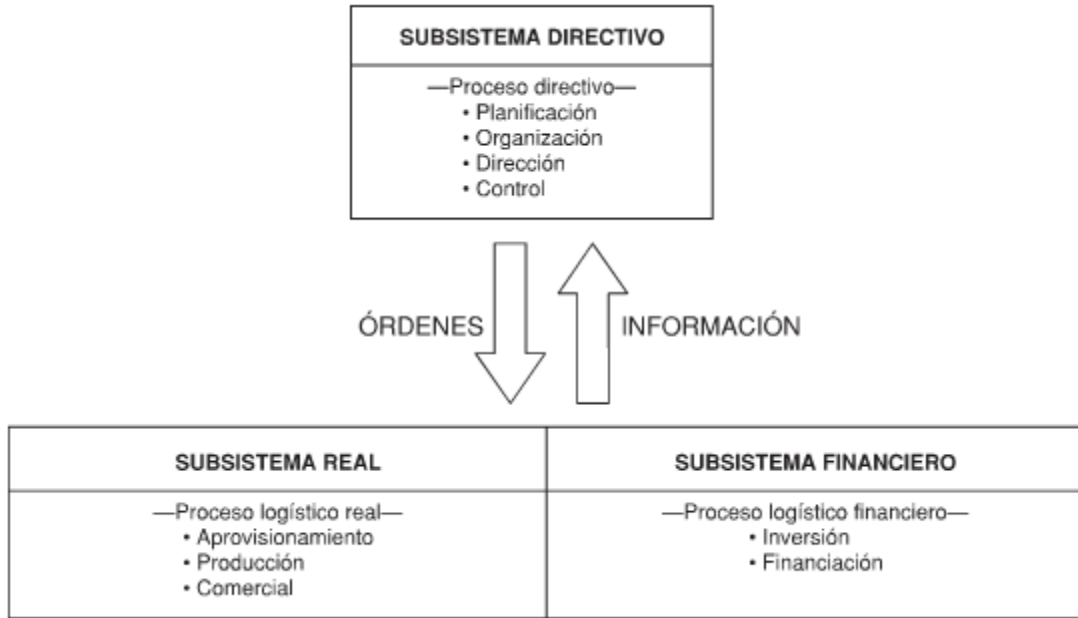


Figura 2.3. Principales procesos y subsistemas de la empresa.

Fuente: Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011, p.16)

2.1.1.1. Estructuras Organizacionales

Todas las organizaciones requieren de un marco de actuación; este marco está constituido por la estructura organizacional, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, con base en el objeto de su creación, que se concreta en estrategias. Su representación gráfica se conoce como organigrama.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin , 2014).

Gibson e Ivancevich (2011) indicaron que la estructura organizacional es un patrón de puestos y grupos de puestos que hay en una organización y que es un factor importante de influencia de la conducta de las personas que laboran en dicha empresa. Asimismo, los autores aseguraron que la división del trabajo se ocupa del grado de especialización de los puestos y los administradores pueden combinar los puestos de acuerdo con las funciones de la organización.

2.1.1.2 El entorno externo: mundo globalizado.

Para Barber y Darder (2004), la globalización es un fenómeno multidimensional y complejo, un fenómeno económico y social en el que se avanza hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre países. La globalización implica que de manera habitual y para actividades cotidianas, es cada vez más usual que las personas traten con otras que se encuentran muy lejos, o bien, se vean afectadas por fenómenos que suceden en un lugar donde no residen, que está a miles de kilómetros de distancia.

Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) mencionaron que el entorno general, que se plasma en la figura 2.4, está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran. Los autores agrupan estas dimensiones al tenor de siete segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político-legal, el sociocultural, el tecnológico, el global y el físico.



Figura 2.4. El entorno externo que rodea a las empresas.

Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2015, p. 39).

Las compañías no pueden controlar el entorno general; por lo anterior, una compañía tratará primero de identificar las tendencias de cada segmento del entorno general y después, intentará pronosticar el efecto que cada tendencia producirá en ella. El entorno de la industria es el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas. El análisis de los competidores se refiere a la manera en que las compañías reúnen e interpretan información acerca de ellas (Hitt et al., 2015).

Gutiérrez (2010), dijo que el mundo está cada día más interconectado o globalizado. La globalización puede comprenderse como un proceso de interconexión financiera, social, cultural, política y económica que se acelera mediante la tecnología de la información. Además existen cambios en los procesos de producción, es cada vez más frecuente que el valor de los productos dependa más de los elementos no materiales que llevan incorporados (como marca, diseño de producto, patentes, etc.). Existe también una creciente subcontratación de servicios.

Como lo indicó Drucker (1999):” el activo más valioso de una empresa del siglo XX era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI, tenga o no tenga carácter comercial, serán sus trabajadores del conocimiento”. Por ello, es necesario que cada empresa u organización busque adaptarse al entorno cambiante. Se puede iniciar con una visión de su entorno y una reflexión estratégica sobre su misión (razón de ser), con el propósito de definir su rumbo estratégico. Todo esto presupone nuevas habilidades directivas y facultar a la gente para que haga mejor su trabajo (Gutiérrez, 2010).

2.2. Gerente y Gerencia

El gerente es aquella persona responsable por toda una organización o por una parte identificable de la organización. Es quien lleva la gestión administrativa y supervisa el aprovechamiento de aquellos recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa, tales como personas (con sus habilidades y experiencia), conocimiento, tecnología, capital, relaciones con clientes o proveedores, etc., para lograr sus metas. La administración implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y los recursos de la empresa.

Para Mintzberg (2010), los gerentes deben saber mucho de sus contextos específicos y tienen que tomar decisiones con base en ese conocimiento. Además, el gerente tiene que obtener lo mejor de otras personas de modo que estas sean las que más sepan y por consecuencia, mejor decidan y actúen.

Para el gerente, el desafío consiste en lograr hacer previsible la gestión mediante la sistematización de los procesos y el control de los recursos, y de esta manera poner la mayor atención en los aspectos imprevisibles de la gestión. Es ahí, precisamente, donde se juega el futuro de las organizaciones, (Lehmann, 2014, p.34).

La meta del gerente es alcanzar un alto desempeño. Para Jones y George (2014), el desempeño organizacional “es una medida de la eficiencia y la eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos de la organización”. La eficiencia es una medida de qué tan productivamente se utilizan los recursos para alcanzar las metas y la eficacia es una medida de la pertinencia en la elección de las metas de los gerentes para la organización y del grado en el que éste las alcanza. La figura 2.5 consiste en una matriz que relaciona los grados de eficiencia y eficacia y muestra los resultados que pueden generarse desde el punto de vista del cliente.



Figura 2.5. Las organizaciones de alto desempeño son eficientes y eficaces.

Fuente: Jones y George (2014, p. 6).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) sostuvieron que un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos materiales, financieros e informativos en la persecución de los objetivos organizacionales. Asimismo, no es necesario que el ejecutivo tenga un puesto llamado gerente, a veces los nombres

de los puestos son creativos e implican el mismo trabajo, por ejemplo: líder de equipo, supervisor o CEO. La diferencia entre gerentes y contribuidores individuales radica en que el primero es evaluado por qué tan bien hacen su trabajo las personas que dirige. Gestionar se refiere a tomar decisiones que guíen a la organización mediante cuatro actividades: planear, organizar, liderar y controlar.

Los gerentes son individuos que logran las metas a través de otras personas. El autor mencionó que para Mintzberg existen 10 roles que los gerentes desempeñan y que se enlistan en la tabla 2.2, los cuales, básicamente se clasifican en interpersonales, informativos y de toma de decisiones. Los roles interpersonales se refieren a los deberes de naturaleza ceremonial y simbólica. Los roles informativos se refieren a aquellas ocasiones en que los gerentes actúan como un medio que transmite información internamente y al exterior de la empresa. Los roles decisivos giran alrededor de las elecciones.

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social
Líder	Responsable de la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan información
Informativo	
Vigilante	Recibe una variedad amplia de información; sirve como centro nervioso de la información interna y externa de la organización
Difusor	Transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización
Decisorio	
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio
Manejador de dificultades	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Tabla 2.2. Roles gerenciales según Mintzberg.

Fuente: Robbins y Judge (2009, p.7).

González y Martínez (2014) conceptualizaron la gerencia empresarial como un proceso de actuación que relaciona la realidad organizativa con su entorno y que involucra la coordinación de todos los recursos (humanos, técnicos y financieros) que la empresa tiene en una o varias unidades técnicas y físico-espaciales. Dichos recursos están ordenados según determinada estructura de organización y encaminados con base en cierta relación de propiedad y control para que, a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren los objetivos que se han establecido previamente

Hay un grupo de características claves al definir la gerencia empresarial como proceso. En primer lugar, la gestión y coordinación de recursos de la organización; segundo la realización de funciones gerenciales como medio para lograr los planes de la

organización, tercero, el establecimiento de la meta del proceso gerencial (que se quiere lograr) y; cuarto, una dinámica cuestionadora tanto de la actividad actual como de la estructura y comportamientos (González et. al, 2014).

2.3 Tipos de gerentes y niveles de la gestión

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) existen dos tipos de gerentes: funcionales o generales. Los funcionales supervisan empleados teniendo experiencia en el área. Un gerente funcional normalmente tiene mucha experiencia y habilidad técnica en las áreas de operación que supervisa. Los gerentes generales, por otra parte, son responsables por las operaciones de unidades más complejas, por ejemplo una división o una compañía. Por lo anterior, requieren un rango mayor de competencias gerenciales para realizar su trabajo adecuadamente, estas competencias pueden ser aprendidas mediante la combinación de entrenamiento formal y diferentes trabajos, o simplemente en la práctica.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) ejemplificaron en la pirámide de la figura 2.6 los niveles de gerentes que han identificado. Los gerentes de primera línea son responsables directamente por la producción de bienes o servicios. Los gerentes medios son responsables por el establecimiento de objetivos que son consistentes con los objetivos de los altos directivos y se traducen en metas específicas y planes que son implementados por los gerentes de primera línea. Los altos directivos tienen como responsabilidad la dirección total de la organización.



Figura 2.6. Los niveles básicos de la gerencia.

Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2008, p. 11).

2.4 Gerenciamiento, Gestión, Administración

Gerenciar es gestionar o dirigir una empresa u organización. Gerenciar es llevar adelante al trabajo mediante la coordinación y organización de los elementos una institución. La práctica gerencial o gerenciamiento, se refiere a las decisiones que la gerencia toma y a las acciones que lleva a cabo, en todos los ámbitos, para cumplir eficientemente con los objetivos, misión, y visión de las empresas u organizaciones, propiciando el desarrollo y la satisfacción de todos los colaboradores.

Münch (2014) define a la gestión como una función integradora que coordina esfuerzos y recursos. Por otra parte, indica que la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Asimismo, estipula que en esencia, administración y gestión son lo mismo.

La gestión es la acción y efecto de administrar o gestionar. Gestionar tiene distintos significados, es llevar adelante una iniciativa o un proyecto, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa u organismo, o bien, manejar una situación problemática.

Existe otro vocablo que se usa con frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés management): gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (Münch, 2014, p.18).

El término gestión, según la real academia española proviene del verbo gestionar (hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La administración como ciencia o técnica, se centra en el diseño de las estructuras,

procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar. Por lo anterior, Hernández y Pulido (2011), indicaron que la gestión es el software y la administración es el hardware.

Gestión o gerencia: Es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva-empresa, negocio o corporación- mediante la comprensión, la conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticos y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos (Hernández y Pulido, 2011, p.2).

De acuerdo con Mota (1993), citado en Bernal-Torres y Sierra-Arango (2013) en inglés británico, así como en francés, “gerencia” es sinónimo de “management”, mientras que en inglés norteamericano “management” se utiliza indistintamente como sinónimo de administración.

Capítulo III. La práctica gerencial

Fayol (1949) indicó que ejercer la gerencia es –planear, organizar, comandar, coordinar y controlar”. Lo que normalmente sucede en la práctica es que los gerentes aprenden a ser gerentes hasta que toman el cargo. Entre mayor es el cargo de gerente, mayor es la cantidad de situaciones que debe contemplar y a las que debe enfrentarse. Mintzberg (2010) afirmó que los gerentes enfrentan asuntos diferentes a medida que el tiempo avanza; pero no lo hacen con una práctica gerencial diferente. El trabajo no cambia; porque los aspectos básicos del comportamiento humano permanecen estables.

Benavides (2014) aseguró que los gerentes trabajan en toda clase de organizaciones, en todos los niveles y en todas las áreas funcionales y que “la administración es necesaria dondequiera que la gente trabaje junta para tratar de alcanzar una meta común”. Todas las empresas requieren y se benefician de una administración eficiente y eficaz; por lo que la administración es una parte fundamental del trabajo de gerencia.

3.1. Funciones de la Administración o Proceso Administrativo

Münch (2014) indicó que la administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión. Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores, los elementos o funciones de la administración sean los mismos. Las figuras 3.1 y 3.2 muestran el proceso administrativo desde dos enfoques distintos.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) los gerentes exitosos son capaces de realizar las cuatro funciones básicas gerenciales: planear, organizar, liderar y controlar. Planear implica determinar los objetivos organizacionales, y la manera de alcanzarlos. Organizar es el proceso de decidir donde serán ejecutadas las decisiones, como serán distribuidas las tareas y quien reportará a quién en la compañía. Liderar significa llevar a

otros a ejecutar las tareas necesarias, motivándolos a alcanzar los objetivos de la organización. Controlar es el proceso por el cual una persona, grupo u organización conscientemente monitorea el desempeño y toma acciones correctivas.



Figura 3.1. Proceso Administrativo.

Fuente: Münch (2014, p.25).

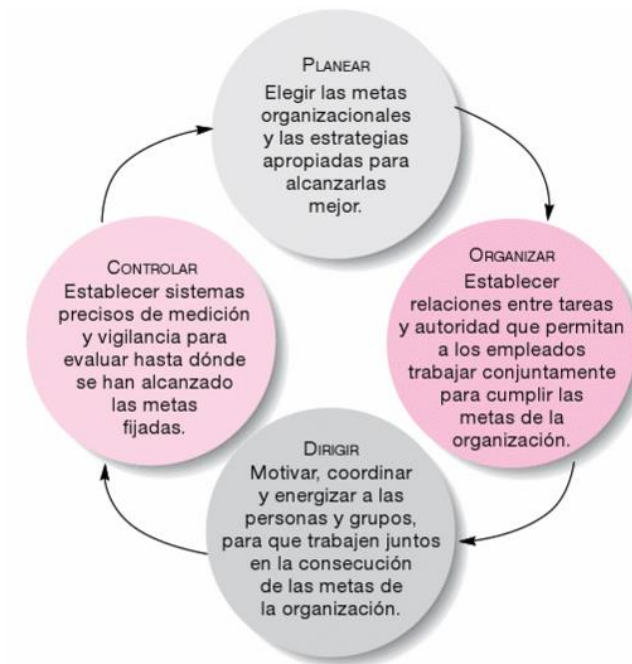


Figura 3.2. Las cuatro funciones de la administración.

Fuente: Jones y George (2014, p. 8).

3.1.1. Planeación

Jones y George (2014) indicaron que para llevar a cabo la función de planeación, los gerentes deben elegir metas y objetivos, decidir los cursos de acción y distribuir los recursos para actuar. Qué tan bien planeen y desarrollen estrategias los gerentes determinará el nivel de desempeño de la organización.

Münch (2014) estipularon que a través de la planeación se plantea el rumbo para la organización, se establecen alternativas para hacer frente a las contingencias del futuro, se reducen las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno, y las debilidades se convierten en fortalezas. De acuerdo al nivel jerárquico en que se realice, la planeación puede ser:

- a) **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general, es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- b) **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico
- c) **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Münch (2014) afirmó que los elementos: filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos forman parte del plan estratégico. Para elaborar un plan estratégico, es necesario contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que mediante los mismos se puede analizar el entorno, las fortalezas, las debilidades y los riesgos.

Newstrom (2007) indicó que los planes de largo plazo deben realizarlos en buena medida quienes están en niveles gerenciales superiores y hace una distinción entre conceptos asociados a la planeación. Los planes son los que resultan del proceso de planeación y expresan lo que se pretende hacer en el futuro; sin embargo, antes de

desarrollarlos se deben establecer metas u objetivos; y posteriormente se definen las pautas generales para alcanzarlos.

Estas pautas se llaman políticas, que son planes maestros derivados de los objetivos organizacionales. Después de haber establecido las políticas, se deben formular planes operativos específicos, que incluyan programas (que definen lo que debe hacerse y los periodos de inicio y término), los procedimientos (que determinan métodos y secuencia) y los estándares que especifican el nivel de desempeño (Newstrom, 2007).

3.1.2. Organización

Jones y George (2014) afirmaron que organizar es el proceso de establecer una estructura de las relaciones laborales que permite que los miembros de una entidad interactúen y cooperen para alcanzar metas y objetivos. Los gerentes organizan y trazan líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos. El resultado de organizar es la creación de una estructura organizacional.

Münch (2014) enunció que el propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como, coordinar y optimizar recursos y funciones; en esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los procedimientos y sistemas para trabajar. Organizar reduce costos, elimina duplicidades, establece la arquitectura de la empresa y simplifica el trabajo. El proceso de organización está constituido por las etapas: división del trabajo y coordinación.

Para dividir el trabajo es necesario pasar por las siguientes etapas: describir los procesos, definir las funciones, clasificar y agrupar funciones de acuerdo a los macroprocesos, establecer líneas de comunicación e interrelación y definir los microprocesos. La división del trabajo es delimitar las funciones para realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa, estableciendo centros de autoridad y

comunicación que se relacionen entre sí con precisión; los niveles deben ser los mínimos e indispensables. La departamentalización se logra mediante la división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diferentes actividades (Münch, 2014).

La división del trabajo debe sustentarse en la coordinación la cual consiste en lograr una unidad de esfuerzos, de tal manera que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades y tiempos muertos. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene mediante el establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas (Münch, 2014).

Para Newstrom (2007) organizar es el proceso de ordenar el patrón de relaciones laborales. Una organización es la estructura o marco, que se deriva del proceso de organizar. La organización sigue después de la planeación, por lo que el proceso de organización va de una meta o plan a una división de la mano de obra o división del trabajo sistemática, por lo que el proceso comúnmente sigue las siguientes etapas: hacer una lista de las tareas, dividir las tareas en actividades específicas a realizar por persona, agrupar trabajos relacionados y establecer relaciones entre los diversos trabajos.

Para Benavides (2014), organizar es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de una forma efectiva los recursos con que se cuenta. Una vez que la estructura ha sido definida en la etapa de organización, debe buscarse la manera de integrar y conservar correctamente los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales, debido a que todo organismo social requiere lo anteriormente descrito para funcionar con eficacia.

3.1.3. Integración

Con base en los planes, programas, procedimientos, políticas, presupuestos, organigramas y descripciones de puestos, se llega a la etapa en la cual se deben reunir todo los recursos necesarios para realizar el trabajo que permitirá realizar los objetivos:

la etapa de integración. Aunque se da mayormente al inicio de las operaciones de un organismo social, se trata de una actividad permanente, ya que siempre es necesario integrar recursos a la organización para proveer su crecimiento normal o sustituir aquellos recursos que se necesite cambiar.

En un medio ambiente complejo y cambiante, el conjunto de recursos y operaciones necesita ser adaptado a las variaciones que se producen entre objetivos y resultados. Los recursos deben suministrarse en el lugar y el momento adecuado (Benavides, 2014). Cómo se puede apreciar en la figura 3.3, en el proceso de integración, las entradas son de diversos tipos y deben integrarse al sistema de manera adecuada, para convertirse en satisfactores.

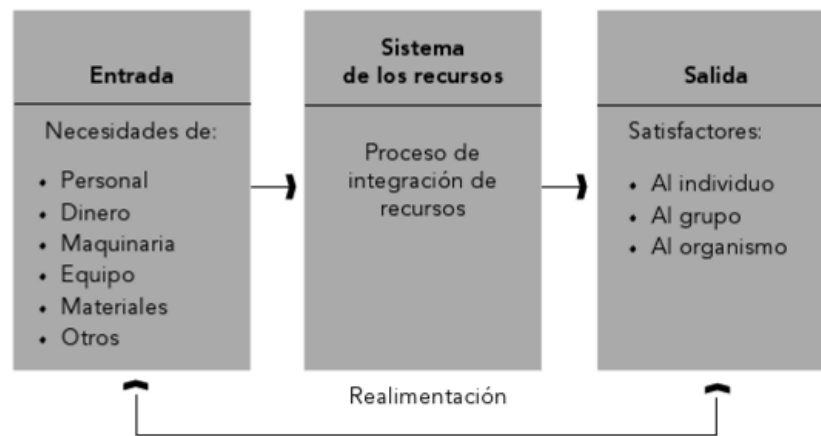


Figura 3.3. El sistema de los recursos.

Fuente: Benavides-Pañeda (2014, p.155).

Benavides (2014) proporcionó la siguiente definición de integración: “Es la conjunción armoniosa y suministro de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros considerados como indispensables para la ejecución de las actividades y la obtención de los objetivos”. Además, la integración es un elemento de apoyo para facilitar a vinculación de recursos y áreas diversas.

En la integración, se adquieren los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y la organización (Münch, 2014). Requiere la aplicación de técnicas

y principios para lograr una mayor productividad. Comprende recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos. Las etapas de la integración son:

- 1.- Definición de necesidades y requerimientos.
- 2.- Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
- 3.- Determinación de fuentes de abastecimiento.
- 4.- Elección del proveedor más confiable.
- 5.- Selección, adquisición y asignación de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

Cuando los recursos humanos han sido integrados requieren de dirección para lograr los objetivos de la organización. Bernal-Torres y Sierra-Arango (2013) mencionaron que la teoría moderna de la gerencia enfatiza la importancia del desarrollo del potencial humano. Los directivos deben formar verdaderos equipos de trabajo e integrar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común.

3.1.4. Dirección

Al dirigir, los gerentes no sólo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los energizan y facultan para que sepan la parte que desempeñan en el logro de las metas de la organización. Münch (2014) aseguró que es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan todos los elementos de la administración. La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo y éste proceso puede observarse en la figura 3.4.

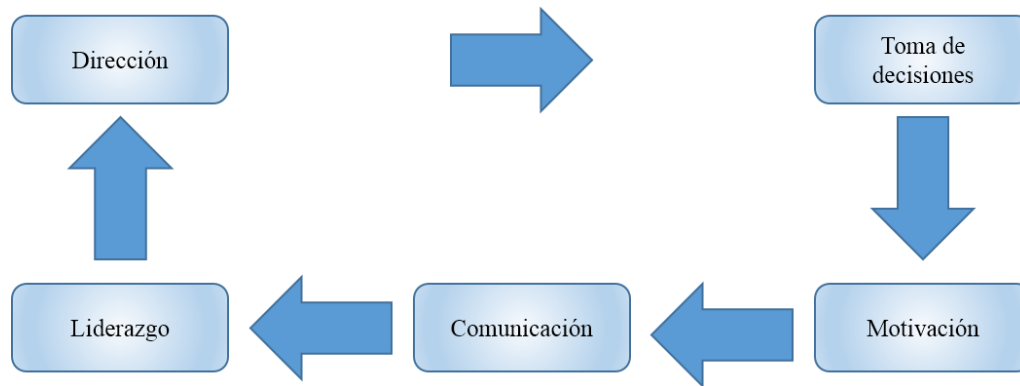


Figura 3.4. Proceso de dirección.

Fuente: Münch (2014, p.101).

El liderazgo implica que los gerentes ejerzan su poder, personalidad, influencia, persuasión y habilidades de comunicación para coordinar a individuos y grupos, con el fin de que sus actividades y esfuerzos estén en armonía. El liderazgo gira en torno de estimular a todos los empleados para que se desempeñen con alto nivel y así ayudar a la organización a alcanzar su visión y metas (Jones & George, 2014).

La dirección es un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Consiste en emitir instrucciones y guiar a los colaboradores, es construir una fuerza de trabajo efectiva. Es parte del trabajo de todo individuo que tiene a su cargo un grupo de personas. La dirección en los niveles altos es orientada a largo plazo, en el grado intermedio a mediano plazo y en el operacional a corto plazo.

La dirección pone en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y la organización y repercute directamente en la productividad de la empresa. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos. Cuando la dirección de un organismo social funciona en un sentido (positivo o negativo), todo el personal opera en este sentido (Benavides, 2014).

Para Benavides (2014), los principios de la dirección son: coordinación de intereses (la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos de la empresa), impersonalidad de mando (el ejercicio de una autoridad surge de una necesidad de obtener resultados, no de la voluntad personal o arbitraria), de la supervisión directa (se refiere al apoyo que el dirigente debe proporcionar a sus colaboradores), de la vía jerárquica (postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal) y de la resolución del conflicto (indica la necesidad de no posponer los problemas y resolverlos en el momento).

En el proceso de dirección se da de forma integrada el proceso administrativo y por ello, el éxito de cualquier compañía depende principalmente de un efectivo proceso de dirección. La dirección es un proceso complejo que involucra la relación con las personas que trabajan en las organizaciones. Para una efectiva orientación del talento humano hacia el logro de los fines se requiere contar con una excelente formación en comportamiento humano, por lo que la función de dirección se considera un arte. La gerencia hace referencia al estudio o al quehacer del rol directivo, la gerencia se refiere al rol de dirección (Bernal-Torres & Sierra-Arango, 2013).

Una organización puede tener planes adecuados, una estructura organizacional bien definida, recursos integrados y una dirección eficiente; pero no son elementos suficientes. También se requiere de una etapa de control. De esta manera, se podrá evaluar el desarrollo de la empresa y de sus actividades. La etapa de control también permitirá redefinir o redireccionar procesos, objetivos u aquellos aspectos que no estén proporcionando los resultados esperados.

3.1.5. Control

Cuando controlan, los gerentes evalúan constantemente si han conseguido sus metas y rediseñan constantemente sus acciones si es que no lo han conseguido, con el objetivo

de mejorar. De esta manera, se regula la eficiencia y la eficacia de la organización. Para Newstrom (2007), el control empieza con la fijación de algunos estándares, que son expectativas anticipadas de algo. A continuación, se miden las condiciones o resultados para indagar sus características reales. Posteriormente, las mediciones se comparan con los estándares para ver si existe una diferencia significativa entre ellos que requiera tomar acción. Finalmente, se aplica la acción correctiva si es necesaria.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado, con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. El control sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, protege los activos de la empresa garantiza el cumplimiento de los planes, establece medidas para reducir errores y se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones para evitar que se repitan. Se realiza a través de un proceso que incluye: definición de estándares, medición, corrección y retroalimentación, mediante técnicas y sistemas de control, como reportes e indicadores (Münch, 2014).

Para Benavides (2014), el control proporciona la información para reiniciar el ciclo del proceso administrativo, haciendo las correcciones para realizar la planeación. Se considera que un error ocurre cuando lo realizado es menor a lo planeado. Un acierto sucede cuando se consigue exactamente lo planeado o más de lo planeado y cuando se corrigen errores previstos. El control promueve el aseguramiento de la calidad, establece medidas correctivas, detecta los vacíos de la planeación, analiza las causas de las desviaciones que se producen para evitar que se repitan, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Para que las personas de todas las áreas se comprometan con la organización y busquen con ahínco controlar o evaluar constantemente las actividades que realizan con el objetivo de identificar errores y mejorar continuamente, requieren sentirse motivadas. Castillo-Contreras (2012), aseguró que la motivación es un proceso, por el cual, una necesidad personal insatisfecha genera energía hacia cierto objetivo, cuyo logro se

supone habrá de satisfacer la necesidad. En las empresas se busca que lo que las personas desean lograr sea convergente con los objetivos de la organización.

3.2 Motivación

De acuerdo con Newstrom (2007), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

Hitt, Black y Porter (2005) indicaron que la motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Dichas fuerzas pueden provenir de interior de las personas (empuje de las fuerzas internas) o bien, pueden provenir del entorno (arrastre de las fuerzas externas). En el centro de trabajo, la motivación está determinada por tres categorías básicas de variables: características individuales, características del puesto de trabajo y características de la situación laboral.

Madrigal (2009) consideró que en la mecánica de la motivación de los colaboradores influye una serie de factores que se deben considerar, tales como: los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional, el concepto de individualidad y la personalidad; la conjunción de estos elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización.

En el proceso de motivación, se parte de una necesidad, lo que genera deseos y necesidades insatisfechas, las cuales crean tensiones. Un individuo realiza acciones en busca de la satisfacción, que es el estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación. El reto es que los esfuerzos se dirijan hacia los objetivos organizacionales. Para identificar que motiva a un individuo en el aspecto laboral y para enviar los mensajes organizacionales convincentes que hagan que las personas decidan comprometerse, se requiere de una comunicación adecuada.

3.3 Comunicación

La comunicación puede definirse como el proceso de transmitir información, y su comprensión de una persona a otra. La comunicación aporta el eje de la bisagra entre los planes y la acción. Ni la motivación ni el liderazgo son capaces de generar acción, sin la existencia de comunicación. El proceso de comunicación es la serie de pasos que hacen que una idea en la mente de una persona sea transmitida y entendida por otro individuo, y que dé lugar a la acción de este último en ese sentido (Newstrom, 2007).

Para Madrigal (2009), la comunicación incluye una serie de pasos que van del emisor del mensaje hasta la recepción y entendimiento del significado; este proceso está conformado por los siguientes factores: contexto(ambiente o lugar donde se da la comunicación), participantes (personas que se comunican) , mensaje (aquello que se comunica) , canales(medios de transportación del mensaje a través de los sentidos), barreras (elementos que interfieren en la comunicación), facilitadores(estímulos que favorecen la recepción del mensaje) y realimentación (respuesta al mensaje e indica el entendimiento del mismo).

En las organizaciones se busca influir en los individuos y en su motivación laboral mediante la comunicación para lograr metas y conseguir equipos bien integrados. Hitt, Black y Porter (2005) definieron al liderazgo como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otras personas.

3.4 Liderazgo

El liderazgo es una parte medular de la gerencia bien practicada. El liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo y puedan conseguir determinados objetivos, brindando a todos los colaboradores el ambiente necesario para que puedan adquirir un sentido de pertenencia y conseguir tanto sus objetivos individuales como los organizacionales.

El liderazgo es un factor crítico que distingue a las organizaciones en la consecución de sus objetivos. Al enfocarse en un buen liderazgo y en el trabajo en equipo, la organización genera nuevas perspectivas y cambios de mentalidad, lo que conlleva a obtener mejores resultados operativos y a asegurar una posición competitiva en el futuro, a la vez que se fortalecen las relaciones internacionales y se fomenta una mayor responsabilidad y motivación en el trabajo (Hiep&Prujjs, 2006).

Brown, Kirpal y Rauner(2007) indicaron que la identificación es otra construcción principal asociada con el apego de los empleados a las organizaciones. Mientras más gente se identifica con un determinado grupo u organización, más se va a estar dispuesto a dedicar sus esfuerzos para participar en el grupo.

3.4.1 Estilos de liderazgo.

Duffy y Sperry (2012) citaron a Reed (2004), quien afirmó en –evaluando los estilos de liderazgo militares- que un líder ruidoso, decisivo y demandante no es necesariamente nocivo. Un líder con una voz suave y una fachada de sinceridad puede serlo, al final no hay un comportamiento específico que estime uno nocivo, es el efecto acumulativo de comportamiento que desmotiva la unidad moral y el clima conforme transcurre el tiempo lo que cuenta la historia.

Del Pino (2010) mencionó que cuando existe un estilo tradicional de "liderazgo autocrático" en las organizaciones mexicanas, se favorece la expresión de conductas emocionales violentas de los superiores a sus colaboradores; y que esto también trae como consecuencia el deterioro del clima organizacional. Asimismo, asegura que es un "patrón que concuerda con el tipo de perfil preponderante de los directivos de las empresas nacionales, de acuerdo con un estudio realizado por Llano (1994) en 2873 ejecutivos mexicanos".

Cardona y Rey (2008) indicaron que el significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX y que ha dejado de ser una característica de los altos directivos para convertirse en una competencia crítica en todos los niveles de la organización. Los autores distinguen tres tipos de liderazgo, dependiendo de la relación de influencia que exista entre líder y colaborador: liderazgo transaccional, transformador y trascendente.

El liderazgo transaccional está definido por una relación de influencia económica. El líder usa premios y castigos para motivar los comportamientos que desea en sus subordinados. Su estilo directivo tiende a ser de “orden y mando” con énfasis en el control y fuerte uso del poder formal. Es un líder que fija su atención detalladamente en el corto plazo y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente. El líder es un buen gestor que busca mediante estandarización y orden la mejora continua. Suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos, de modo que casi siempre obtienen el máximo fruto de la relación de influencia de intercambio que han creado.

El liderazgo transformador se caracteriza por una relación de influencia profesional, en donde el colaborador no sólo está interesado solamente en la retribución económica que percibirá, sino también en lo que su trabajo le proporciona, como retos, aprendizaje, etc. La influencia del líder transformador es más profunda que la del líder transaccional, porque ofrece un trabajo atractivo con el que los trabajadores aprenden y se comprometen.

Cardona y Rey (2008) consideraron que el líder transformador es un líder transaccional enriquecido, visionario y carismático. Sin embargo; el líder transformador retiene el liderazgo en el vértice y dificulta el desarrollo de nuevos líderes a lo largo de la organización. El liderazgo transformador puede llegar a ser problemático cuando la visión personal del líder se convierte en un fin en sí mismo o, peor aún, en un ejercicio de autoengrandecimiento.

Finalmente, el liderazgo trascendente está definido por una relación de influencia personal. En una relación personal el colaborador busca, además de la retribución

monetaria y un trabajo atractivo, satisfacer necesidades reales de personas, colectivos o de la sociedad en general. La influencia del líder trascendente es aún más profunda que la del líder transformador, pues puede influir apelando a la necesidad que otros tienen de contribuir a un proyecto que realmente vale la pena.

El líder trascendente está muy comprometido con determinadas personas o grupos, e impulsa el mismo compromiso en sus colaboradores. Al promover el espíritu de servicio, el líder trascendente no retiene el liderazgo a su nivel, sino que busca que el liderazgo trascienda en sentido vertical. Se trata de un líder generador de líderes, que tiene una mayor capacidad que los demás directivos para captar, desarrollar y retener el talento vinculado al liderazgo, y que concibe su labor como un servicio a sus colaboradores. Por ello, está más desprendido de su propio ego que todos los demás. Exige una gran responsabilidad y prefiere compartir el éxito con sus colaboradores. Es un líder más ambicioso y, a la vez, más humilde que el líder transformador.

3.4.2 Liderazgo Nivel 5

Collins (2005), aseguró que un líder de nivel 5 es un individuo que combina una extrema humildad personal con una intensa voluntad profesional. Nivel 5 se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas (estipulada en la figura 3.1) que el autor identificó en su investigación de 5 años cuyo propósito fue encontrar que es lo que catapulta a una empresa para pasar de ser buena a verdaderamente excepcional, la respuesta fue que dichas organizaciones poseían un líder de nivel cinco.

La gran ironía es que el ánimo y la ambición personal que a menudo impulsan a las personas para convertirse en líderes de nivel cuatro se contraponen a la humildad requerida para ascender al nivel cinco. Un líder de nivel cinco no debe tener un aspecto o personalidad determinados, puede ser cualquier persona que tenga humildad personal y determinación profesional. Se siguen instalando en puestos de poder a personas que no tienen la semilla para convertirse en líderes de nivel 5 y por ello hay tan pocas empresas que den en forma sostenida y verificable el salto de buenas a excelentes (Collins, 2005).

<p>Nivel 5 <i>Ejecutivo de nivel 5</i> Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.</p>
<p>Nivel 4 <i>Líder eficaz</i> Cataliza el compromiso con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación estimula al grupo a lograr grandes estándares de desempeño.</p>
<p>Nivel 3 <i>Ejecutivo competente</i> Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.</p>
<p>Nivel 2 <i>Colaborador de un equipo</i> Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados</p>
<p>Nivel 1 <i>Individuo altamente capaz</i> Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.</p>

Tabla 3.1. La jerarquía de nivel 5.

Fuente: Collins (2005, p.7).

3.5 Toma de decisiones y resolución de problemas

Los gerentes toman muchas decisiones (programadas y no programadas), bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo. La calidad de esas decisiones determina el rumbo y éxito de la organización. Las decisiones programadas son decisiones repetitivas de rutina y las no programadas son decisiones de momento, tratadas de acuerdo con los procesos

de solución de problemas. En el proceso administrativo, las decisiones inician en la previsión, que es la primera etapa, y por ello incluye la definición del objetivo y la presentación de alternativas para la decisión.

Robbins, De Cenzo y Moon (2009), aseguraron que la toma de decisiones es un proceso:

El proceso de toma de decisiones

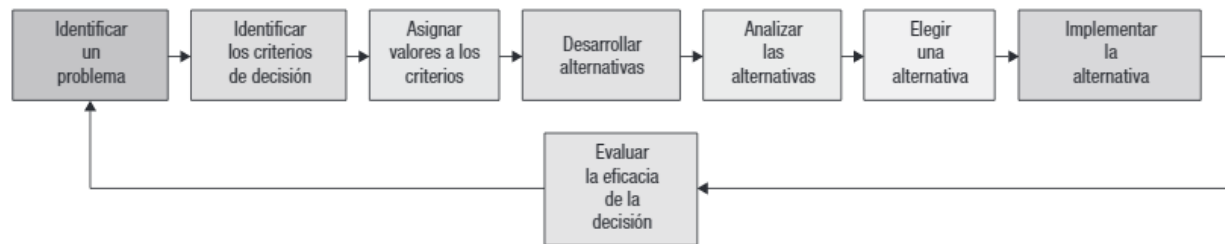


Figura 3.5. El proceso de toma de decisiones.

Fuente: Robbins, De Cenzo y Moon (2009, p.126).

Para Madrigal (2009), la toma de decisiones es un proceso constituido por una serie de pasos explicados a continuación y cuyo orden se muestra en la figura 3.5.

- 1.- Se define un problema y la necesidad de tomar una decisión.
- 2.- Después de analizar el problema, se determina el resultado al que se desea llegar y se establecen los criterios con que se juzgarán las decisiones que se propongan
- 3.- Se plantea el mayor número de decisiones para elegir las viables.
- 4.- Se elige la alternativa que elimine el problema, satisfaga los criterios y se acerque más al objetivo
- 5.- Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa, es decir, se fija una estrategia
- 6.- Se traduce la decisión en acción.

Asimismo, el autor asegura que existen las siguientes barreras para la toma de decisiones efectivas: desconocimiento del tema, no aplicar el proceso de toma de decisiones, existencia de prejuicios, falta de objetividad, desestimar el futuro, presiones

de tiempo y efectos de perspectiva. Una vez que se ha tomado una decisión, ésta se implementa y se evalúan los resultados de la misma, si son los esperados, se llega a solucionar un problema, y si no, empieza nuevamente el proceso, tal y como lo muestra la figura 3.6.

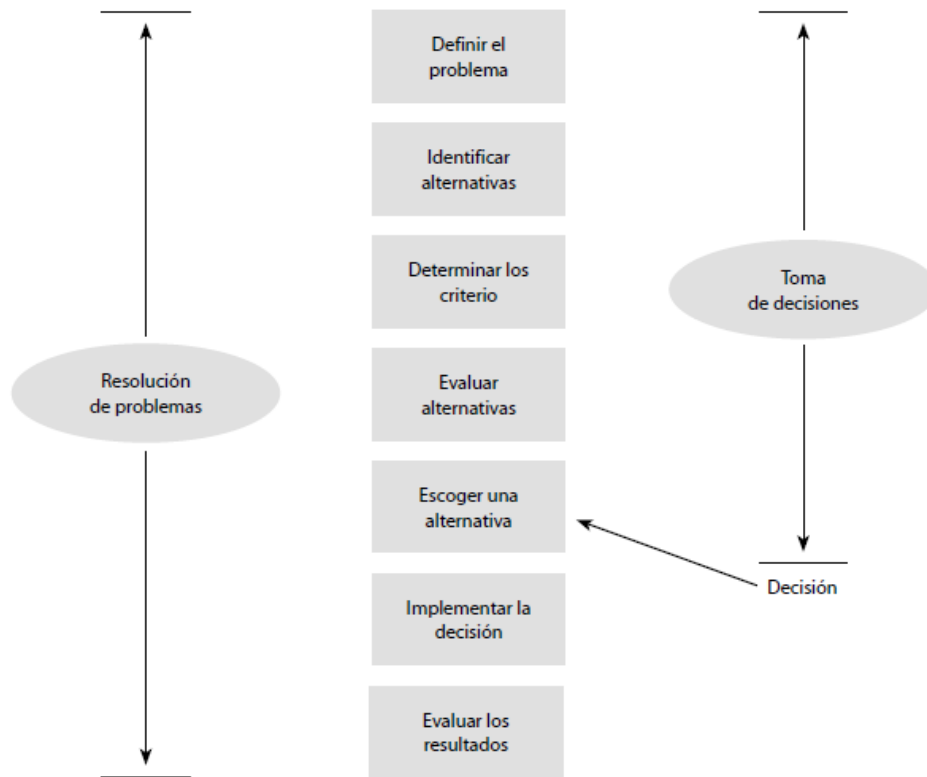


Figura 3.6. Relación entre resolución de problemas y toma de decisiones.

Fuente: Madrigal-Torres (2009, p.126).

3.6 Negociación

Lewicki, Saunders, y Barry (2012) indicaron que la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intentan resolver sus intereses contrarios. Es un mecanismo mediante el cual las personas pueden resolver conflictos. El contexto de una relación cambia la dinámica de una negociación. Existen varias características comunes en todas las situaciones de negociación:

- a) Hay dos o más partes involucradas.
- b) Hay un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes.
- c) Las partes negocian por decisión propia.
- d) Cuando se negocia, se espera un proceso de –dar y recibir-, se espera que ambas partes modifiquen o se alejen de sus declaraciones, solicitudes o demandas iniciales, para alcanzar un acuerdo.
- e) Las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en lugar de luchar abiertamente.
- f) Una negociación exitosa implica administrar los recursos tangibles (por ejemplo el precio de algo) y resolver lo intangible (las motivaciones psicológicas que en una negociación afectan a las partes).

La negociación es la capacidad demostrada para tender puentes de diálogo y de acuerdo con otra parte. Negociar es conseguir los objetivos que nos proponemos, por ello, la habilidad negociadora es percibida como una de las más importantes en el campo laboral. Negociar es intercambiar, por lo que es también una práctica democrática que requiere una actitud de gran receptividad y de máxima tolerancia. El negociador eficaz debe cambiar su forma de negociar en función de las circunstancias en las que opere.

El perfil ideal de un negociador pasa por una inusitada capacidad de transformación comportamental ante situaciones diversas. Una negociación puede contener momentos colaborativos y momentos competitivos, por lo que el negociador requiere una capacidad de adaptación rápida y de trueque de estilos en función de la evolución de la situación (Ponti, 2005).

Capítulo IV. La práctica dinámica del gerenciamiento (el qué del gerenciamiento y el cómo del gerenciamiento)

Cuando se habla de gerentes, la visión más común es la de un ejecutivo sentado tranquilamente en su oficina, planeando estrategias y dando indicaciones desde su lugar, sin embargo, éstos trabajan a un ritmo implacable, sus actividades por lo general se caracterizan por la brevedad, la variedad, la fragmentación y la discontinuidad y están orientadas significativamente hacia la acción. Para fines de esta investigación, el gerenciamiento son aquellas actividades y características que implica la práctica de los gerentes, lo que enfrentan cotidianamente.

En algunas empresas, todavía se sigue pensando y gestionando según las antiguas perspectivas (organizaciones en equilibrio), sin tomar en cuenta que hemos pasado a tener organizaciones en cambio dinámico, y que esto impacta la forma de trabajar de las personas.

4.1. El ritmo gerencial y la gestión del tiempo.

El trabajo gerencial es una cosa tras otra, todo el día se reciben correos y llamadas telefónicas. Los gerentes nunca tienen la tranquilidad de saber que ya terminaron todo lo que hay que hacer. Por ello, es importante que se pueda realizar una gestión del tiempo lo más eficaz y eficiente posible para no perder de vista las prioridades.

Kay, (2009) afirmó que el tiempo es un recurso valioso porque es un elemento que no puede controlarse, no se puede comprar, guardar o impedir que siga su curso, no se puede recuperar o reciclar, cada minuto que pasa se ha ido para siempre. Por lo anterior, debe intentarse obtener el mejor resultado en cada precioso momento y para ello, hay que gestionar las acciones adecuadamente.

Para Madrigal (2009), la vida se divide en un sistema de ejes con cuatro tipos de relaciones: 1) importante-urgente (crisis, proyectos contra reloj, problemas); 2) no

importante-urgente (reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias); 3) importante-no urgente (planeación, relajación necesaria, previsión); 4) no importante-no urgente (cosas triviales, ocio). Lo ideal es que se trabaje en mayor medida la relación importante-no urgente.

Los investigadores tienden a clasificar el tiempo en monocrónico y policrónico. El primero se caracteriza por desarrollar una tarea en un periodo dado, existe un mayor enfoque en la eficiencia pero menos flexibilidad. El segundo es acerca de desempeñar varias tareas frecuentemente con múltiples interrupciones, por lo que hay más interacción entre las personas. La gestión eficaz del tiempo requiere entrenamiento y disciplina, hay que dedicarse a reconocer y hacer cosas importantes, en lugar de perder el tiempo en las que no lo son (Arroyo-Tovar, 2012).

Existen aspectos que roban el tiempo del gerente, tales como; la planeación deficiente, jerarquización insuficiente de prioridades, incapacidad para decir no, poca habilidad en el manejo de las interrupciones, resistencia a delegar, falta de motivación y disciplina, no saber decir no, o el mal uso de la tecnología. Una reunión de trabajo mal planeada es uno de los principales ladrones del tiempo. Para lograr reuniones productivas se puede preparar una agenda que incluya; el propósito de la reunión, los temas que se cubrirán, el resultado esperado y los responsables. Además, es recomendable invitar únicamente a los involucrados en el tema y no perder de vista el tiempo que se dispuso para la reunión inicialmente (Madrigal, 2009).

4.2. La fragmentación y las interrupciones

Los gerentes deben enfrentarse a una enorme variedad de trabajo y para ello requieren una gran capacidad de cambio y adaptación. Las actividades importantes quedan mezcladas con las cotidianas. Mintzberg (2010), afirmó que los estudios revelan que hay más fragmentación del trabajo gerencial en los niveles inferiores de la jerarquía, y que los gerentes desarrollan una apreciación sensible por el costo de oportunidad de

su propio tiempo (los beneficios que se sacrifican cuando se elige hacer una cosa en lugar de atender a otra).

Las interrupciones pueden ocupar alrededor de 40% de la jornada laboral. Es fácil confundir estar ocupado con ser eficaz. Si ocurre una interrupción mientras se está inmerso en un trabajo importante que requiere concentración, es muy probable que se abandone para solucionar el asunto urgente. Las interrupciones no sólo roban tiempo, obligan a invertir tiempo posterior para retomar lo que se estaba realizando (Kay, 2009).

Las interrupciones son parte del trabajo del gerente, sin embargo, se pueden encontrar maneras de reducir las interrupciones no deseadas. Por ejemplo, se puede especificar un tiempo en que no se acepten interrupciones para poder trabajar en las prioridades y hacer saber esto a los colaboradores, ser puntual, o bien, ubicar el escritorio o lugar de trabajo de tal manera que no se vea el flujo de las personas (Belker & Topchik, 2007).

4.3. La orientación a la acción

Toda acción, una vez lanzada, entra en un juego de interacciones y retroacciones en el seno del medio en el cual se efectúa, que pueden desviarlo de sus fines e incluso llevar a un resultado contrario al que se espera, las consecuencias últimas de la acción son impredecibles (Morín, 2000).

Los gerentes se acostumbran a la acción y disfrutan tener una gran diversidad de actividades que de preferencia no sean rutinarias. Asimismo, les gusta estar siempre actualizados con respecto a la información. Por lo que, se vuelven diestros en favorecer comunicaciones informales predominantemente de manera oral.

4.4. La comunicación oral

Lo que piense un gerente sobre el papel de la comunicación en su organización es determinante para el buen funcionamiento de la misma. Es necesario elevar la comunicación a un nivel de macroestructura y debe considerarse como la atmósfera que impregna a toda la organización. “La comunicación es el lubricante de una cadena de tracción cerrada, disminuye los roces entre los eslabones que avanzan hacia la misma dirección y con la misma velocidad por efecto de la energía transmitida” (Ocampo-Villegas, 2011).

En las organizaciones hay dos tipos de comunicación: la formal y la informal. La formal es aquella que la empresa establece, es información estructurada, controlada, reglamentada y direccional. Asimismo, puede haber comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal), ascendente (del personal hacia la dirección o gerencia), horizontal (entre personas de igual jerarquía) y diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan).

Algunos ejemplos de la comunicación formal son las reuniones de trabajo para llegar a acuerdos, la presentación de informes, las videoconferencias, etc. Para Guzmán-Paz (2012), el contenido de la comunicación formal se refiere a aspectos laborales solamente y normalmente utiliza la escritura como medio.

La comunicación informal está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía y surge de la interacción que tienen los individuos, y del afecto, amistad o confianza que existe entre ellos. Guzmán-Paz (2012), afirmó que aunque el contenido en la comunicación informal, se refiere a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (encuentros en los pasillos, reuniones fuera del lugar de trabajo, el horario de comida, etc.). La preferencia que tienen los gerentes por la información informal se debe a que puede estar más llena de datos que la formal; a pesar de ser menos confiable.

Un alto porcentaje del trabajo del gerente consiste en la comunicación oral. La comunicación oral proporciona una gran cantidad de datos que permiten saber lo que las otras personas piensan en realidad; en especial cuando se entabla una conversación

frente a frente. Castro (2014), aseguró que “sólo un 17% de las comunicaciones verbales y escritas, en sí mismas, tienen un impacto relativo en las comunicaciones organizacionales”. En la figura 4.1 puede observarse una gráfica de su investigación, en donde desglosa cual es el impacto de los diferentes tipos de comunicación en una organización.

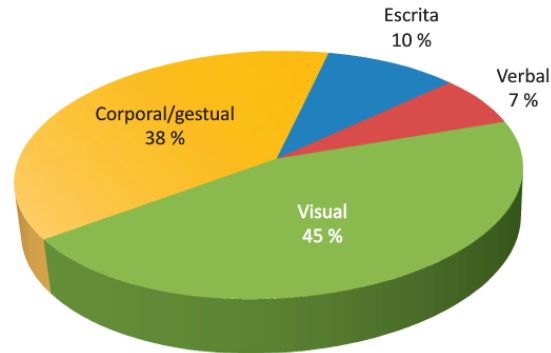


Figura 4.1. Impacto en comunicaciones organizacionales.

Fuente: Castro (2014, p.9).

Cuando se está frente a otra persona, hay una cantidad muy significativa de señales que emitimos y recibimos mediante comunicación visual y corporal. Castro (2014), afirmó que la primera comunicación que se establece tiene que ver con la apariencia física, la vestimenta, la postura, la forma de caminar, el movimiento de los brazos, etc., así que se debe visualizar todo esto para evitar cometer errores. La postura corporal y los gestos del rostro proporcionan una idea global de lo que están pensando las personas.

En la práctica gerencial se desarrollan una gran cantidad de relaciones con otras personas, interna y externamente a la organización. Los gerentes pasan una gran cantidad de su tiempo interactuando con clientes, socios, colegas, proveedores, directores, etc.

Podríamos caracterizar la posición del gerente como el cuello de un reloj de arena, ubicado entre una red de contactos externos y la unidad interna

donde ejerce. El gerente recibe toda clase de información y solicitudes procedente de las personas de dentro y de fuera- a las que le da un vistazo, las asimila y transmite a otros, nuevamente por igual, dentro y fuera de la unidad (Mintzberg, 2010).

4.5. Los bancos de datos de las empresas

El ritmo de trabajo de los gerentes y la cantidad de redes de comunicación en las que interactúan propicia que la mayor parte del conocimiento que adquieren sea almacenado en ellos mismos. Por lo que, los datos estratégicos de las empresas se quedan ahí, en sus mentes. A veces eso propicia que sea complicado delegar actividades, debido a que no tienen el conocimiento escrito en algo tangible y deben explicar a una persona una extensa cantidad de datos para que pueda realizar una actividad.

Mintzberg (2010), asegura que los gerentes eficaces no parecen ser aquellos que gozan del mayor grado de libertad sino aquellos que utilizan a su favor cualquier grado de libertad que pueda encontrar. Si aprovechan dicha libertad, encontrarán la manera de delegar actividades y de proporcionar una parte del conocimiento que han adquirido a los miembros de sus equipos de trabajo.

4.6. El impacto de la tecnología

La tecnología que ahora se tiene en telecomunicaciones permite que los gerentes reciban y emitan una gran cantidad de mensajes con gran velocidad. Sin embargo, aunque brinda numerosas ventajas también puede tener repercusiones negativas, por ejemplo, cuando no se tiene de frente a la otra persona la comunicación no es completa, se pierde por ejemplo, el valor de la interpretación del lenguaje corporal.

En el caso del correo electrónico, no puede escucharse el tono de voz, el cual dice mucho de la reacción y el verdadero sentir de las personas. La gran cantidad de correos

electrónicos, aumenta el ritmo de trabajo de gerente, la cantidad de interrupciones, las exigencias de su trabajo y las expectativas que se tienen sobre el número de decisiones que debe tomar todos los días (Mintzberg, 2010).

Al respecto, Laudon y Laudon (2012) aseguraron que en el área de la tecnología hay tres cambios interrelacionados: la plataforma digital móvil emergente, el crecimiento del software en línea como un servicio y el crecimiento de la “computación en nube”, en donde se ejecuta cada vez más software de negocios a través de internet.

Los gerentes están utilizando con mayor frecuencia dispositivos móviles para planear, coordinar, comunicarse y tomar decisiones. A medida que cambia el comportamiento gerencial, también lo hace la forma en que se organiza, coordina y mide el trabajo. Millones de gerentes dependen en gran medida de la plataforma digital para realizar su trabajo. Un día de negocios sin estos dispositivos móviles o de acceso a internet sería impensable (Laudon & Laudon, 2012).

Los sistemas de información gerencial impactan la manera en que los gerentes trabajan. Los gerentes están usando software de colaboración en línea y redes sociales para mejorar la coordinación, la colaboración y la compartición del conocimiento. Las aplicaciones de inteligencia de negocios se están acelerando (los análisis de datos más poderosos y los tableros de control informativos ofrecen información sobre el desempeño en tiempo real a los gerentes, para que mejoren sus procesos de toma de decisiones).

Asimismo, las reuniones virtuales se están incrementando y los gerentes están adoptando las tecnologías de conferencias de video con telepresencia y conferencias web para reducir el tiempo y el costo de viajar, al tiempo que se mejoran la colaboración y el proceso de toma de decisiones (Laudon & Laudon , 2012).

Robbins y Judge (2009) indicaron que el uso de computadores e internet, y la posibilidad de conectarlas entre sí han creado –la organización en red-. Los cambios tecnológicos permiten que las personas puedan trabajar entre sí aunque estén lejos. Es

aquí cuando el trabajo del gerente cambia, en especial en la administración del personal. La dirección de personas, la motivación y la toma de decisiones de colaboración en línea requieren técnicas diferentes a las que se necesitan cuando las personas están físicamente presentes. Por lo anterior, los gerentes requieren desarrollar aptitudes nuevas para realizar su trabajo en organizaciones en red.

4.7. Estilo Personal del Gerente: el cómo del gerenciamiento.

En la investigación de Mintzberg (2010), el autor encontró que el estilo personal del gerente parece tener más que ver con *cómo* los gerentes hacen las cosas, incluso con las decisiones que toman y las estrategias que configuran, que con el *qué* hacen como gerentes. Asimismo, el autor indica que el triángulo arte-oficio-ciencia es un medio para identificar los diversos estilos de gerencia.

La práctica gerencial eficaz requiere algún tipo de fusión entre el arte, el oficio y la ciencia, bien sea sólo en la persona del gerente, o bien en un equipo gerencial que trabaja unido. Quizá la gerencia no sea una ciencia, pero si necesita el orden de la ciencia, mientras que se mantiene arraigada en el carácter práctico del oficio y necesita de los bríos del arte (Mintzberg, 2010).

4.7.1 Actitudes y emociones del gerente

Rasgos de personalidad

Jones y George (2014), distinguieron cinco rasgos o características generales, los cuales, indican los autores, componen la personalidad de un individuo. Los rasgos son: extraversión, inestabilidad emocional, afabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Todos los individuos entran en un punto en el espectro de estos rasgos.

- a) Extraversión: Tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo positivos. Los gerentes extravertidos son sociables, afectuosos, proactivos y amistosos. Los gerentes introvertidos se inclinan menos al trato social.

- b) Inestabilidad emocional: Es la tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo negativos, a sentirse estresado y a ser crítico con uno mismo y con los demás. Los gerentes con inestabilidad emocional alta a menudo están irritados e insatisfechos.

- c) Afabilidad: Tendencia a llevarse bien con las demás personas. Los gerentes afables son agradables, afectuosos y se preocupan por las personas.

- d) Escrupulosidad: Tendencia a ser cuidadoso, esmerado y perseverante. Los gerentes que son muy escrupulosos son organizados y disciplinados

- e) Apertura a la experiencia: Es la tendencia a ser original, tener intereses amplios, aceptar una gama variada de estímulos, ser osado y correr riesgos. Los gerentes muy abiertos a la experiencia tienden más a correr riesgos y tomar decisiones innovadoras.

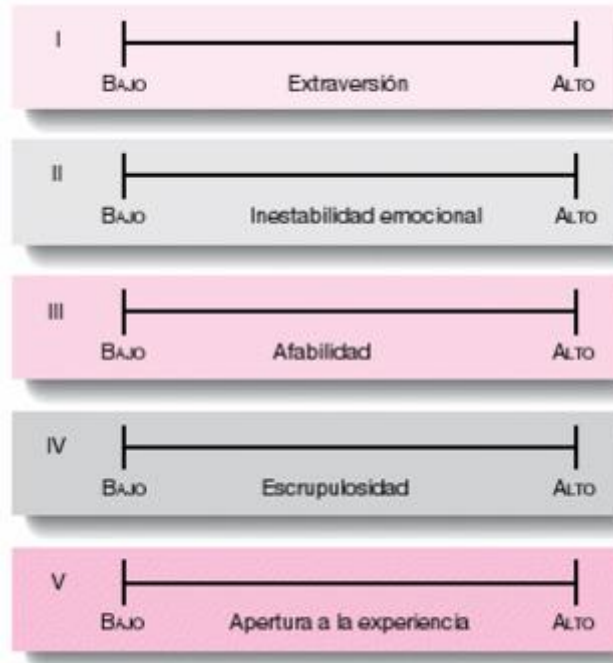


Figura 4.2. Los cinco grandes rasgos de personalidad.

Fuente: Jones y George (2014, p. 72).

Los gerentes exitosos ocupan diversos lugares en el abanico de los cinco rasgos de personalidad. Un gerente muy eficaz puede ser muy extrovertido y tener inestabilidad emocional, mientras que otro igualmente eficaz puede ser todo lo contrario, y uno más puede estar en algún punto intermedio. Los miembros de una organización deben entender estas diferencias porque arrojan luz sobre el comportamiento y la forma de planear, dirigir, organizar y controlar de los gerentes (Jones & George, 2014, p.76).

Referente a la eficacia de la persona, Gutiérrez (2010), con base en la propuesta de Covey (1997) indicó que para que una persona sea más eficaz, lo primero a tomar en cuenta es la cuestión personal, seguida por la interpersonal (las relaciones con los demás), la gerencial (la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinadas

tareas) y por último, la organizacional (la necesidad de organizar personas). Estos cuatro niveles deben desarrollarse para que una persona alcance su potencial.

En el primer nivel se pone énfasis en que la tarea empieza por la confiabilidad en el nivel personal, en cómo se es (carácter) y cómo se actúa (capacidad). La calidad de actuación de un individuo parte de su confiabilidad personal. Un punto de partida es procurar un comportamiento equilibrado que se manifiesta por una coherencia entre lo que se dice y se hace (Gutiérrez,2010).

Otros rasgos de personalidad que influyen en el comportamiento de los gerentes, según Jones y George (2014), son los siguientes:

- A) Locus de control: Las personas difieren en cuánto control creen que tienen sobre lo que sucede a su alrededor, las personas con un locus de control interno piensan que son dueñas de su destino y que sus actos y comportamientos lo determinan. Las personas con un locus de control externo piensan que fuerzas ajenas a ellas provocan lo que les sucede y que sus acciones no pueden producir cambios en su entorno. Los gerentes necesitan tener un locus de control interno porque son responsables de lo que ocurre en las organizaciones; requieren creer que pueden marcar una diferencia.
- B) Autoestima: Es el grado en que las personas se sienten bien consigo mismos y con sus capacidades. Es deseable que un gerente tenga una alta autoestima porque esto los impulsa, fortalece y les da confianza para tomar decisiones.
- C) Necesidades de logro, afiliación y poder: La necesidad de logro es la medida en que una persona desea un buen desempeño y el cumplimiento de sus criterios de excelencia. La necesidad de afiliación es la medida en que una persona se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales. La necesidad de poder es la medida en que un individuo desea controlar a los demás o influir en ellos.

Una actitud es un conjunto de sentimientos y convicciones. En los gerentes, dos actitudes importantes son la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Los gerentes poseen un grupo de sentimientos y creencias hacia la empresa en la que laboran, ese es el compromiso con la organización, y es mucho más intenso cuando están convencidos de los valores. El que los gerentes estén satisfechos con su trabajo es importante porque están más dispuestos a hacer un esfuerzo adicional y muestran comportamientos que contribuyen a incrementar su eficiencia y eficacia (Jones & George, 2014).

Brown et al. (2007), aseguraron que la identidad personal representa aspectos individuales de cómo nos vemos a nosotros mismos en comparación a otros en el mismo grupo social, donde la identidad social comprende aquellos aspectos de nuestro concepto individual que creemos tener en común con otros del mismo grupo social (Arnold, 2005). Cada persona tiene un número de identidades sociales, varias de ellas concernientes a su vida laboral. De hecho, como el compromiso organizacional, la identidad es también multi-dimensional, la gente tiene identidad propia, identidad de grupo o subgrupo, identidad organizacional, identidad nacional e identidad profesional.

Los estados de ánimo y las emociones repercuten en el comportamiento de gerentes y colaboradores, e inclusive, brindan información sobre lo que sucede en el lugar de trabajo. Casademunt (2013), encontró en su investigación que la gestión de personas desde un enfoque meramente racional disminuye de manera notable las posibilidades de eficiencia y eficacia y sugiere modelos de gestión fundamentados en la confianza.

Para Madrigal (2009), la inteligencia emocional desempeña un papel mucho más importante en el arte de dirigir. Las emociones, el estrés, la agresividad, el autoritarismo y la tranquilidad se transmiten; cuando el directivo es autoritario, sus subalternos lo son con el del nivel inferior siguiente. El mundo laboral está valorando cada vez más a la inteligencia emocional que determina como nos manejamos nosotros mismos y con los demás.

4.7.2 Habilidades, competencias y fortalezas del gerente

Knapp (2007) citado en Madrigal (2009), indicó que “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de destreza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. Las habilidades se cultivan y educan.

Arroyo-Tovar (2012), afirmó que el gerente del siglo XXI requiere diferentes tipos de habilidades, tales como, habilidad técnica (conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos), habilidad humana (capacidad para trabajar con individuos en equipo), habilidad de conceptualización (capacidad para distinguir lo más significativo de una situación, habilidad de diseño (capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa),

La negociación cara a cara es una habilidad importante para los gerentes. Madrigal (2009), aseguró que la negociación es un proceso continuo de intercambio, es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas condiciones aceptadas. Asimismo, indicó que para desarrollar la negociación como habilidad es importante ser estratégico, saber comunicarse, se debe tener capacidad de análisis y creatividad.

Las competencias gerenciales son un conjunto de saberes puestos en juego por gerentes y directores para resolver situaciones relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. Las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales (Gutiérrez-Tobar, 2011).

Una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, que contribuyen a la efectividad personal. Las competencias gerenciales son grupos de conocimientos, habilidades, comportamientos, y actitudes que una persona necesita para ser efectiva en un amplio rango de posiciones y varios tipos de organizaciones.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), hay seis competencias gerenciales claves para ser un gran gerente: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, multicultural y autogestión. La competencia de comunicación se refiere a la habilidad para transferir e intercambiar información de manera efectiva. La competencia de planear y administrar involucra decidir qué tareas deben ser realizadas determinando cómo se harán, asignando recursos para ello y monitoreando el progreso para asegurarse de que sean hechas.

La competencia del trabajo en equipo consiste en completar tareas mediante grupos de personas quienes son responsables colectivamente y cuyo trabajo requiere coordinación. La competencia multicultural se refiere a entender, apreciar y responder a diversas cuestiones políticas, culturales y económicas a través y con las naciones. La competencia de autogestión se refiere a desarrollarse a sí mismo y tomar responsabilidad de la vida en el trabajo.

Arroyo-Tovar (2012), indicó que un profesional posee competencia cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación (competencia técnica), además, aplica y adapta dichos conocimientos (competencia metodológica). Debe ser capaz de trabajar en equipo (competencia participativa) y debe resolver problemas de forma autónoma y flexible (competencia personal).

Para Buckingham y Clifton (2001), una fortaleza es un desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad. Para que una actividad sea una fortaleza es necesario poder realizar de una manera constante. La habilidad es fortaleza únicamente si una persona puede verse a sí misma repitiéndola una y otra vez con alegría y éxito. Para sobresalir no es necesario tener fortaleza en todos los aspectos del rol que se desempeña. Sobresalir es posible sólo cuando se optimizan las fortalezas, no cuando se afianzan las debilidades. Esto no quiere decir que debe hacerse caso omiso de las debilidades sino que se debe encontrar la manera de arreglárselas con ellas y perfeccionar las fortalezas. Las fortalezas de cada persona son creadas, desarrolladas

a partir de unas materias primas muy específicas. Algunas de ellas, como el conocimiento y las destrezas, se pueden adquirir por medio de la práctica y el aprendizaje; otras, como los talentos, sencillamente se deben pulir. El talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente.

Capítulo V: La cultura y la práctica gerencial

5.1 Cultura Organizacional, valores organizacionales e influencia en el gerenciamiento

La cultura es el patrón dominante de la forma de sentir, pensar y vivir que las personas desarrollan y transmiten a las generaciones posteriores de forma consciente o inconsciente. Para que una cultura exista debe ser transmitida de una generación a otra, compartida por la mayoría de las personas de un grupo y dar forma a los juicios, las percepciones, las decisiones y los comportamientos. Los valores culturales son: “las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales y que definen lo que es correcto o incorrecto” (Slocum & Hellriegel, 2009).

García-Vargas (2006) aseguró que la cultura no puede ser considerada como una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Para Guízar (2013), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, suposiciones, normas y valores que comparten y aceptan los miembros de una organización, además es el ambiente humano en el que las personas trabajan. La cultura no surge de la nada, sino que inicia con los fundadores y se debe en gran medida a la historia de la organización. La cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y los primeros colaboradores, quienes aprenden posteriormente, con su propia experiencia.

Para Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional es un sistema de significado compartido, el cual distingue a una organización de otras. La cultura organizacional tiene que ver con la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización. Hay siete características principales que capturan la esencia de la cultura de la organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo: grado en que se estimula la innovación en las personas.

2. Atención al detalle: grado de precisión que se espera de los empleados.
3. Orientación a los resultados: grado en que la administración se centra en los resultados, en lugar de en las técnicas y procesos para llegar a ellos.
4. Orientación de la gente: grado en que se considera el efecto que una decisión tendrá en las personas.
5. Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se realizan en equipo.
6. Estabilidad: grado en que las actividades buscan mantener el status quo en contraste con el crecimiento.
7. Agresividad: grado en que las personas son competitivas.

La cultura tiene funciones dentro de una organización: define fronteras entre una organización y las demás, transmite un sentido de identidad a los miembros, facilita la generación de compromiso con los objetivos, mejora la estabilidad del sistema social, ayuda a mantener unida a la organización y sirve como mecanismo para guiar a los empleados (Robbins & Judge, 2009).

Prieto (2008) estipuló que la cultura se transmite con el tiempo y va tomando diversas formas influenciada por las presiones internas y externas, originadas por las relaciones entre los integrantes del grupo. Además, considera que la cultura se encuentra en valores, actitudes, conductas y comportamientos diarios frente a las relaciones de poder, autoridad y conflicto. Toda organización tiene tres componentes que se encuentran ligados:

- 1.- El sistema socio-estructural: Compuesto por las interacciones de las estructuras formales, las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de los objetivos, metas, autoridad, poder, control, motivación, recompensas, selección, capacitación y evaluación.

2.- El sistema cultural: reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un colectivo de significados simbólicos como los mitos, ideologías, valores, creencias, etc.

3.- Los colaboradores: Son todas las personas integrantes de la compañía que cuentan con su personalidad, experiencia y talentos propios, y quienes, basados en su posición en la jerarquía, contribuyen a la elaboración y modificación del sentido de la empresa.

La gerencia requiere conocer y saber interpretar la cultura organizacional existente en su empresa y su unidad. Además debe realizar acciones que fomenten la innovación en su equipo de trabajo para aprovechar el potencial de ideas que sus colaboradores pueden brindar para la mejora continua del desempeño.

5.2 Cultura de la Innovación

Álvarez-Falcón y Mori-Peláez (2014), afirmaron que existe una necesidad de cambiar las viejas prácticas orientadas a agregar valor por la promoción de la innovación como práctica permanente en las organizaciones. Para ello sería necesario reformular los actuales modelos de negocios y de gestión, de tal manera que se pueda implementar y sostener la innovación competitiva como la principal fuente generadora de valor en las organizaciones. Se debe buscar un cambio de visión de los ejecutivos, de una gerencia local con competidores locales a una gerencia global con competidores mundiales. Lo anterior implica la creación de espacios en las organizaciones para crear valor.

Entre mayor sea la intersección de motivaciones individuales con metas de la organización, mayor será el compromiso de las personas de la organización para generar valor. El directivo visionario hace que su organización lidere los cambios. En lugar de adaptar su organización al cambio, pretende generar el cambio, y debido a ello, instituye en la organización la cultura de una innovación permanente y sostenida (Álvarez-Falcón & Mori-Peláez, 2014).

La implementación de una cultura de la innovación en la organización exige adoptar una serie de prácticas enfocadas a motivar a los colaboradores en la creación, desarrollo e implementación de ideas. Para lograr lo anterior, es necesario implantar una estrategia basada en las personas. La cultura de la innovación permite a la organización no solo identificar las oportunidades y amenazas del exterior sino también impactar en el entorno global con mejoradas ventajas competitivas. Es necesario que las estrategias de innovación competitiva se encuentren alineadas con la estrategia organizacional para determinar en qué innovar (Álvarez-Falcón & Mori-Peláez, 2014).

Robbins y Judge (2009) aseguraron que las organizaciones actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, requieren flexibilidad, una mejora continua de su calidad y enfrentarse a sus competidores en una corriente continua de productos y servicios innovadores. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de sus colaboradores y su manejo del cambio.

Es fundamental, para que una empresa sea exitosa, que haga todo lo posible para promover sus capacidades y poder innovadores, así como su disposición para innovar. Es decir, no necesariamente debe realizar inventos trascendentales, sino pequeñas medidas innovadoras para renovarse. La necesidad que tiene una empresa de ser innovadora no sólo se refiere a nuevos productos, sino a todas las áreas que la conforman, como tecnología, procesos y métodos, organización, políticas, liderazgo, etc. Para ser más innovadoras, las organizaciones deben fomentar la creatividad, las ideas pueden venir de cualquier persona. La investigación es esencial para la innovación en las empresas, y es imprescindible para lograr el éxito perdurable (Maucher, 2009).

Maucher (2009), indicó que los gerentes deben mantenerse alertas, debido a que la intensidad de la competencia continuará en aumento a medida que la globalización y las tecnologías de la comunicación continúen su avance y se introduzcan nuevos desarrollos a una tasa mayor. Asimismo, se observará un mayor incremento del número de empresas y actividades multinacionales. Por lo anterior, se requiere innovar y mejorar constantemente para mantenerse vigente en el mercado.

La innovación es una clase especial de cambio; es una idea nueva o aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Las estructuras orgánicas ejercen una influencia positiva en la innovación, debido a que tienen menos centralización, formalización y diferenciación vertical facilitan la flexibilidad y la adaptación (Robbins, 2004).

Los gerentes requieren que exista una cultura de la innovación en su equipo de trabajo; pero este aspecto debe ir ligado con una cultura de la calidad; para que la renovación constante de métodos, productos, tecnología, etc., tenga el objetivo de lograr una mejora continua en la calidad de todo lo que se hace en la organización.

5.3 La cultura de la calidad Total

Prieto (2008) concibió la calidad como la forma de hacer las cosas bien desde el comienzo y continuar mejorando cada día en busca de la excelencia. La cultura de calidad total es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejora continua cuyo propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía. La cultura de calidad total es un enfoque moderno de gerencia que interpreta la empresa como un sistema abierto dirigido hacia la satisfacción total del cliente y al estímulo de la productividad, comunicación, educación, responsabilidad, autocrítica, empatía, confianza y ayuda mutua.

La calidad total de las empresas no se encuentra desligada del proceso administrativo sino que empata perfectamente con él. El autor propone la figura 5.1 que ilustra lo anterior, en la que considera que las siglas P.O.D.E.R. representan a las palabras planear, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar y las equipara con los elementos componentes de la gerencia de calidad total para mostrar la importancia de hacer bien las cosas desde la primera vez.

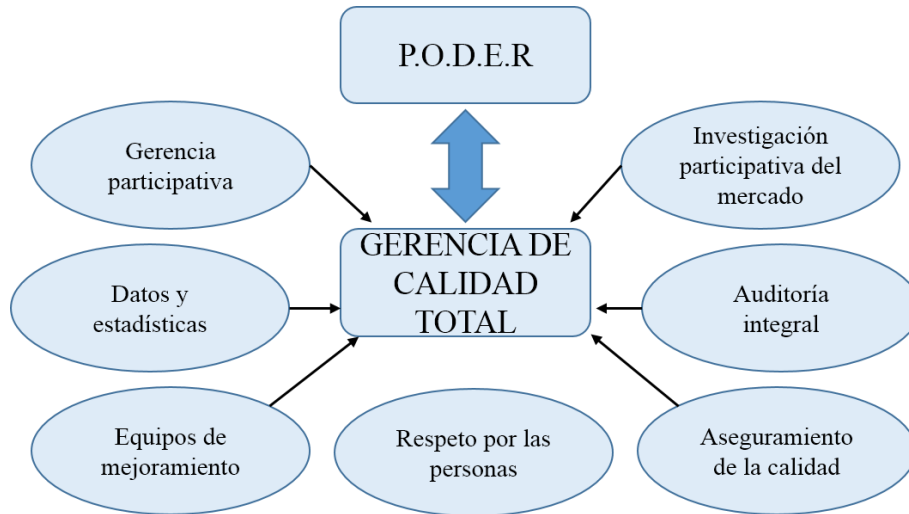


Figura 5.1. P.O.D.E.R. y la Gerencia de Calidad Total.

Fuente: Prieto (2008, p. 205).

Los gerentes deben fomentar la cultura de la calidad, teniendo como base la ética de la organización. Además de que los colaboradores en la unidad tengan presente la necesidad de hacer las cosas bien desde el principio para evitar desperdicios, es importante que estén abiertos y flexibles a cambios repentinos y planeados.

5.4 Gestión del cambio, adaptabilidad y flexibilidad

En la actualidad, las compañías experimentan cambios turbulentos. Los ambientes dinámicos que enfrentan las organizaciones requieren adaptación y capacidad de respuesta rápida. Existen fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio, por ejemplo, la naturaleza de la fuerza laboral, la tecnología, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial (Robbins & Judge, 2009).

El cambio puede propiciarse como una actividad intencional orientada al logro de metas. Cuando es así, el cambio es planeado, y tiene dos metas principales: mejorar la capacidad de la organización para adaptarse y tratar de cambiar el comportamiento de los empleados. Para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios en su ambiente. Los responsables para dirigir el cambio son los agentes del cambio. Los

agentes del cambio pueden ser gerentes, empleados o consultores (Robbins & Judge, 2009).

Guízar (2013) afirmó que las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos: para resolver problemas actuales, para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios y para impulsar futuros cambios. Asimismo indica que hay factores clave para iniciar con la actitud correcta el cambio de actividades, por ejemplo: palabras corteses, entusiasmo en lugar de languidez, comprensión en lugar de mente cerrada, paciencia en lugar de irritación, sinceridad, entre otros.

Un modelo clásico de cambio planeado es el modelo de Kurt Lewin, el cual propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento. El descongelamiento implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. La fase de cambio consiste en desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. En la fase de recongelamiento se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en donde las nuevas conductas se repiten (Guízar, 2013).

5.4.1 Resistencia al cambio

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), mencionaron que la resistencia al cambio puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es más sencillo tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata, y más complicado cuando la resistencia es implícita y diferida. La resistencia implícita es sutil y más difícil de detectar, puede manifestarse de distintas maneras, por ejemplo con pérdida de lealtad, ausentismo o desmotivación. La resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales. La resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso.

Entre las más importantes fuentes de oposición individual al cambio están las siguientes: percepciones, personalidad, hábitos, seguridad y amenazas al poder, temor

a lo desconocido y razones económicas. Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son: diseño de la organización, enfoque limitado del cambio, cultura organizacional, amenaza a las relaciones establecidas de poder, amenaza a la habilidad y convenios entre organizaciones (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Pueden destacarse tres tipos de cambio organizacional: de acuerdo a su magnitud (se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones), al tiempo requerido para ejecutarlo (¿cuánto tiempo se necesita para la estrategia de cambio?) y al cultural (el proceso de ejecutar un cambio de importancia en la cultura, exige que las personas se olviden de “cómo eran las cosas” y enfrente un periodo de duda e incertidumbre (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Robbins y Judge (2009) indicaron siete tácticas para vencer la resistencia al cambio:

1. Educación y comunicación: la comunicación combate los efectos de la mala información y de la comunicación deficiente, también ayuda a convencer sobre la necesidad de un cambio.
2. Participación: es difícil que las personas resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado.
3. Obtener apoyo y compromiso: los agentes de cambio pueden ofrecer apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando las personas tienen un compromiso emocional para con el cambio, favorecen el status quo y lo resisten.
4. Implementar los cambios con justicia; una forma de minimizar la percepción negativa de un cambio en las personas es asegurar que el cambio se implementará con justicia.
5. Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia, la cooptación a –comprar- a los líderes al darles un papel clave en la decisión del cambio. Si el agente de cambio es descubierto, su credibilidad será nula.
6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: un estudio de gerentes realizado en Estados Unidos, Europa y Asia, reveló que aquellos con un concepto

positivo de sí mismos y tolerancia al riesgo se enfrentaban mejor al cambio organizacional.

7. Coerción: es la aplicación de amenazas o fuerza directa contra quienes resisten. Las desventajas de la coerción son las mismas que las mencionadas para la manipulación y cooptación.

La gestión del cambio consiste en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización. Su importancia radica en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma. Por ello, las compañías deben ser flexibles; quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y así estar siempre a la vanguardia. La gestión del cambio en las empresas latinoamericanas implica transformarse, cambiar la mentalidad de directivos y gerentes, junto con nuevas formas de participación de todos los empleados (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

El cambio implica frecuentemente temor, la reducción del temor debe ser una de las primeras obligaciones de la gerencia. La gerencia debe crear condiciones que favorezcan el desarrollo del potencial humano que cada miembro de la empresa posee. Gerentes y empleados sin miedo y motivados podrán desarrollar al máximo sus habilidades. Para fomentar un cambio planeado positivo en su unidad, el gerente debe conocer primero a sus colaboradores y entender la cultura del medio ambiente que les rodea, de esta manera sabrá las causas de los comportamientos de los mismos y podrá trabajar en mejorar dichos comportamientos.

5.5 La psicología del mexicano en el trabajo y cómo influye en la gerencia

Rodríguez y Ramírez (2004), mencionaron que cualquier gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo conforme gana experiencia laboral, que la productividad, la eficiencia y la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos materiales.

La gente no es igual en los diferentes países, porque las personas son producto de: la herencia biológica de los padres, de su historia personal, del medio ambiente (normas, ideologías, ritos religiosos, etc.), de sus reacciones y decisiones. Por lo anterior, las raíces de las conductas laborales deben buscarse en la psicología e idiosincrasia nacionales, la cultura es una fuerza determinante de los comportamientos. Si el reto de los gerentes es comprender al mexicano y orientarlo, es preciso primero conocer la psicología del mexicano.

Los mexicanos se consideran un conglomerado de tres ingredientes: el factor indígena (caracterizado por la cultura dominante, el autoritarismo teocrático azteca), el factor hispano-cristiano (la sangre y la cultura de los conquistadores, con el absolutismo real español y bajo la ideología católica) y el factor anglosajón (cuya cultura capitalista influye poderosamente sobre México) (Rodríguez & Ramírez, 2004).

Rodríguez y Ramírez (2004) realizaron un análisis profundo de la cultura mexicana y afirmaron que la historia de México ha estado llena de violencia y muerte, por ello el mexicano adopta poses de dureza como mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión. Desafortunadamente, en el panorama ético de la población destacan “la mordida, el soborno, los fraudes, el cinismo de los gobernantes.

México es el país donde menos se cree que los muertos se han muerto del todo, el mexicano ve a la muerte como algo vivo, y esto, tiene como consecuencia que frecuentemente, el respeto a las normas de seguridad e higiene en las empresas, no sea el que se requiere. El mexicano acusa fuertes dependencias: dependencia del gobierno (paternalismo, servilismo ante los poderosos, etc.), dependencia de lo divino (providencialismo, mandas, prácticas supersticiosas, etc.), dependencia de la familia (padres sobreprotectores, padres dominantes, familias matriarcales, etc.), dependencia de las tradiciones (rutinas ciegas que nadie se atreve a cuestionar), de la naturaleza (el petróleo por ejemplo), de los vecinos del norte (el malinchismo en todas sus formas).

Existe una autodevaluación del mexicano que se refleja en: la sobrevaloración de los extranjeros, el influyentismo, la fanfarronería, la insubordinación, el despilfarro, el

abstencionismo, la susceptibilidad y la corrupción. La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación en muchos son elementos presentes en las relaciones laborales mexicanas. Explican la escasa motivación para el trabajo en grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus mediante el influyentismo y el dinero.

En las organizaciones mexicanas hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí. Se registran altos índices de impuntualidad, ausentismo, accidentes laborales, y una alta rotación de empleos. El concepto de lealtad al grupo se limita a la protección mutua en caso de cometer indisciplinas, errores o incumplimiento en el trabajo.

Es frecuente que el mexicano rehúse asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (autodevaluación) o porque representa mayor responsabilidad y existe la probabilidad de que tenga que trabajar más que el resto (desconfianza). En México, la mujer vive una situación asimétrica y desigual de generaciones atrás.

El liderazgo que se ejerce en México es en su mayoría de tipo autoritario-duro o paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y que menosprecia sus aportes y habilidades. En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, estas organizaciones tienen infinidad de normas y procedimientos que desplazan el aumento de la productividad.

La participación y el control son estrechos y el trabajador muchas veces se limita a cumplir órdenes que no tienen significado para él. Las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad del manejo de equipos. Muchas decisiones se toman con base en la amistad y la simpatía (Rodríguez & Ramírez, 2004).

Los aspectos más positivos de la psicología del mexicano son: costumbres y tradiciones que refuerzan el valor de la familia, una gran cantidad de valores como respeto afectuoso, bondad, humildad, tolerancia y lealtad, cooperación en situaciones de emergencia, una actitud flexible y adaptativa, orgullo de ser mexicanos, ingenio, sentido del humor, actitud servicial inclinada a la colaboración siempre que se sienta valorado,

capacidad imaginativa, valoración de la belleza y del arte que lo predispone a lograr una alta calidad en la producción.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, apasionado y dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo para lograr lo mejor, siempre que se sienta útil y valorado. Solo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de los trabajadores y el aprecio de los valores por parte de gerentes y directivos (Rodríguez & Ramírez ,2004).

El gerente debe crear equipos de trabajo funcionales, consolidados y comprometidos, para obtener lo mejor de los mismos, debe estar genuinamente interesado en conocer a sus colaboradores y en valorar sus aportaciones, así como en impulsar el desarrollo de las personas y conocer sus motivadores.

Capítulo VI.- El método

6.1. Metodología de la investigación

"Cuando se alude a la investigación, es usual referimos a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo" (Bernal, 2006). Existen métodos de apoyo y también métodos auxiliares que ayudan a los investigadores a decidir líneas de acción según su objeto de estudio, y a encontrar la información que requieren.

Un método general de investigación debe cumplir con las principales características de la ciencia: debe estar fundamentado en la verdad y debe contar con hechos trascendentes, con análisis (abordar problemas específicos y descomponer sus elementos), con especialización, con claridad y precisión, debe existir la posibilidad de comunicarlo y de ser verificable; también debe ser sistemático, general, y útil.

6.1.1 Métodos de Apoyo

- ✓ Deductivo: consiste en razonar y tomar como origen conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.
- ✓ Inductivo: se obtienen conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones generales, esto por medio del razonamiento. Estas conclusiones universales se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.
- ✓ Inductivo-deductivo: basado en la lógica, es deductivo en un sentido e inductivo en sentido contrario.

- ✓ Hipotético-deductivo: toma como origen enunciados como hipótesis y busca refutar o falsear esta hipótesis, para deducir conclusiones que deben confrontarse con los hechos y probarse.
- ✓ Analítico: desarrollado por medio del proceso cognoscitivo, el objeto de estudio es desintegrado en partes más pequeñas, para poder estudiarlas en forma individual.
- ✓ Sintético: se integran los componentes separados de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.
- ✓ Analítico-sintético: la descomposición del objeto de estudio es realizada primero, para analizar las partes resultantes (análisis) y posteriormente se integran para estudiarlas como un todo (síntesis).
- ✓ Histórico-comparativo: procedimiento de investigación de los fenómenos culturales, que consiste en encontrar la semejanza de dichos fenómenos, obteniendo una conclusión de su origen común.
- ✓ Cualitativo y cuantitativa: el método cuantitativo se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales y tiende a generalizar y normalizar resultados, el método cualitativo profundiza en casos específicos y describe el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, se busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.
- ✓ Experimental: se observa el objeto de estudio y se manipulan sus variables bajo condiciones controladas, para comprobar o reproducir los hechos en forma natural o artificial y con base en los resultados formular hipótesis.

6.1.2. Métodos Auxiliares

El método etnográfico pretende estudiar a una comunidad: "etnografía significa descripción del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas" (Bernal, 2006). Tomando como referencia la definición anterior, toda organización en donde interactúen de manera permanente un grupo de personas, puede estudiarse de manera etnográfica. La etnografía pretende descubrir y describir las acciones de los grupos, comprendiéndolas e interpretándolas hasta llegar a teorías. La etnografía considera que las acciones son el resultado de lo que las personas perciben, entienden e interpretan de la realidad.

La investigación es flexible y permite al investigador planear con la certeza de que tendrá sucesivas oportunidades de redefinir el estudio. Las técnicas para obtener información son la observación, los diarios de campo, las experiencias autobiográficas, las grabaciones y las guías de interpretación de la información. El investigador se sumerge o convive una gran cantidad de tiempo en el sitio de investigación, donde comparte con las personas, viviendo del mismo modo que ellos, sin distorsionar el ambiente y manteniendo su rol de investigador.

Con respecto al método matemático, algunos ejemplos que nos proporciona Eyssautier (2006) son: la definición (modelos), el axioma (verdades indemostrables) y el postulado (hipótesis). El estadístico consiste en recopilar datos cualitativos y cuantitativos, organizarlos y analizar las cantidades numéricas obtenidas. "La utilidad de este método se concentra en el cálculo del muestreo y en la interpretación de los datos recopilados".

Analizar los sucesos para encontrar sus raíces históricas desde diversos enfoques (económicos, sociales, políticos, etc.) es la forma en que el método histórico funciona. Busca fuentes documentales de hechos pasados para criticarlas, sintetizarlas y determinar las consecuencias de las raíces históricas de un fenómeno.

6.1.4. Tipo de investigación

El enfoque de investigación será cualitativo; debido a que los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante, o después de la recolección y el análisis de los datos. Lo anterior, para descubrir las preguntas más trascendentales, y poder perfeccionarlas para posteriormente responderlas. Hernández, Fernández y Baptista (2010) explicaron que todas las investigaciones se originan por ideas y que: "las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse"

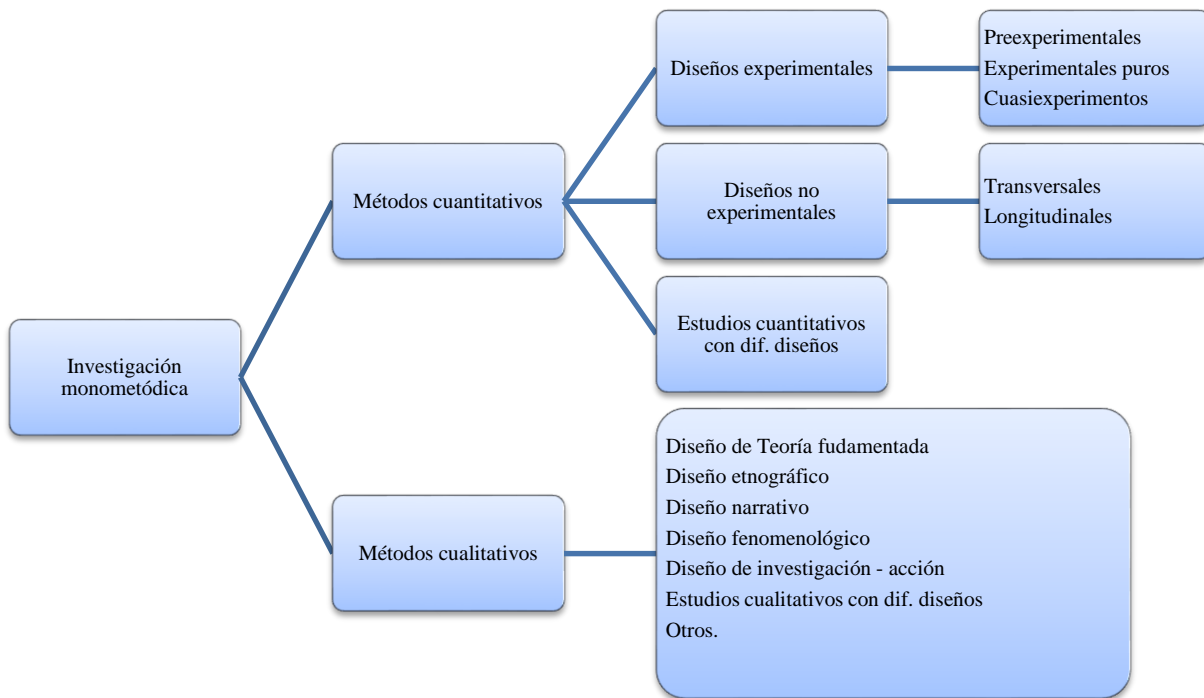


Figura 6.1. Tipología de los métodos, diseño de investigación monometódica.
Fuente: Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010, p.547).

6.1.5. Alcance de la investigación

El alcance de este trabajo será exploratorio. Del alcance del estudio que es elegido, depende la estrategia de investigación. Existen cuatro alcances que un trabajo puede tener: exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo. Hernández et.al. , (2010) afirmaron que un tipo de estudio sirve de base para otro; los estudios exploratorios anteceden a investigaciones descriptivas, correlacionales o explicativas. Los estudios descriptivos son la base de los correlacionales y los correlacionales apoyan a los explicativos.

Los estudios -exploratorios- surgen cuando se analizan fenómenos o hechos que no se han estudiado o se ha estudiado escasamente, se trata de temas prácticamente desconocidos. Los- descriptivos- miden y recopilan resultados de las variables para después describir los fenómenos. Responder a preguntas de relaciones existentes entre las variables es el objetivo de los estudios -correlacionales-. Los explicativos pretenden profundizar en los detalles y encontrar las causas de los eventos. Se han dado casos en que las investigaciones empiezan con un alcance y terminan con otro distinto.

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables premisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos y dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.	En tiene un valor explicativo, cierta medida aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder las causas de los fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que eventos y demás investigaciones (de hecho implica los propósitos de éstas); además de que, proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Tabla 6.1. Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones.

Fuente: Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010, p.85).

6.1.6 Procedimiento

Inicialmente se realizó una búsqueda documental del tema, para delimitarlo y construir el soporte teórico. Posteriormente se revisó la literatura y se elaboró el planteamiento del problema de estudio cualitativo, los objetivos de la investigación, las preguntas de investigación y la justificación.

Se eligieron las unidades de análisis o casos iniciales; y se hizo la recolección de los datos pertinentes. Se realizó el proceso de análisis cualitativo de los datos y se organizaron conceptos, categorías y descripciones. El proceso de análisis involucró recolección, revisión, determinación de criterios de organización, organización de acuerdo con los criterios, descubrimiento de las unidades de análisis, generación de hipótesis y resultados. Los resultados se presentaron en un constructo desglosado en una figura.

6.2 Planteamiento del Problema

Actualmente, las organizaciones deben buscar la forma de seguir existiendo y de además generar ventajas competitivas simultáneamente, que les permitan seguir creciendo en medio de cambios y variaciones que deben enfrentarse y vislumbrarse como oportunidades. Eso hace que el trabajo del gerente sea un constante desafío, y que sus aportaciones sean generadoras de éxito para las empresas. Sin embargo, es frecuente que el gerente no consiga los resultados esperados debido a que no cuenta con una práctica gerencial adecuada y balanceada, por lo que en su trabajo cotidiano puede llegar a descuidar aspectos que le competen.

Díaz (2015) indicó que los buenos gerentes pueden ser malos innovadores debido a que los vastos conocimientos de la gerencia experimentada se fundamentan en variables operacionales y de mercado que se han validado una y otra vez por mucho tiempo; pero dichos criterios generalmente no ayudan en entornos ajenos o desconocidos.

Vargas (2012) mencionó que seis de cada 10 mexicanos considera que quien lo dirige tiene problemas de liderazgo, capacidad para escuchar e, incluso, inspira desconfianza. Randstand señaló en el documento 'Motivaciones del mexicano en el trabajo', que 28% de los subalternos en el país afirma que el responsable de su área no ofrece asesoría.

La manera en que el gerente interactúa con sus colaboradores es muy importante, debido a que impacta directamente en la productividad. El financial times reporta que hay una clara tendencia a la alza en amenazas, acoso e intimidación contra los trabajadores. Situación que podría generar costos de entre 0.5% y 3.5% del Producto Interno Bruto (PIB) de los países, en la forma de ausentismo, incapacidad por enfermedad y menor productividad" (Del Pino, 2010).

La consultora Crecimiento Sustentable determinó a raíz de un estudio a 1500 altos ejecutivos que los mexicanos son más aptos en la organización, pero presentan un bajo puntaje en habilidades como escuchar, proporcionar información clara, obtener información específica, entrenar y delegar (Vargas, 2012).

Vargas (2012) indicó que ADECCO realizó un estudio llamado “¿dónde está el talento mexicano?”, en donde se encuestaron a más de 200 organizaciones. Con los resultados de este estudio se puede observar que hay dificultad para cubrir algunos puestos en nuestro país. Además, las empresas evaluaron el talento humano que tenían y los gerentes fueron los peor evaluados en el estudio, las quejas principales es que no están alcanzando los resultados esperados en sus organizaciones o que no están especializados.

Mata (2016) estipuló que más del 50% de los directivos mexicanos tiene un estilo de liderazgo tirano y/o controlador, orientado a impartir órdenes, y que además es de corto plazo, lo cual resulta dañino en un país en donde lo que se requiere es generar credibilidad. Los jefes en las empresas Mexicanas están muy presionados por los resultados inmediatos y el ritmo de su trabajo les impide ser conscientes de lo que realmente implica su rol. Los líderes hoy enfrentan tres retos: la agresividad en el crecimiento de las empresas, la convivencia de baby boomers, millenials y generación X y una crisis de credibilidad en todos los niveles.

Una situación que impacta el trabajo de los nuevos gerentes, es que una parte de ellos es ascendido a su nuevo puesto sin una formación previa en gestión. Es importante destacar que los gerentes son ejecutivos de profesiones muy diversas; y que por ello no todos poseen un panorama de lo que realmente implica administrar.

Budman (2007) habló del “Principio de Peter”: “Todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”. Esto quiere decir que las personas reciben una promoción tras otra, hasta que con el último puesto se les exige más que lo que pueden dar, y desde entonces permanecen allí, muchas veces para siempre. Por lo anterior, después de varios ciclos, la empresa será administrada por algunos individuos que, como mínimo, tienen algo de incompetentes. El Principio de Peter funciona porque la jerarquía de cualquier organización se apoya en la autopreservación, y la incompetencia tiende a mantener el statu quo.

Se puede definir a la incompetencia en sí como la simple incapacidad para cumplir con el trabajo. La ineficacia corporativa adopta muchas formas. Un gerente —quizás promovido de una posición en la cual era competente— puede ser distante, desorganizado, detallista al punto de ser insufrible, incapaz de dirigir una reunión con eficiencia o aplazar eternamente las decisiones (Budman, 2007).

6.3 Justificación

Las organizaciones que buscan el conocimiento y con ello el éxito, necesitan gerentes que consigan los objetivos de la empresa mediante una adecuada práctica gerencial que incluya el óptimo aprovechamiento de sus recursos, el fomento de una cultura organizacional adecuada (en donde su capital humano sea multicultural, esté integrado, se comunique, trabaje en equipo, conozca sus fortalezas y esté alineado a la visión del negocio) y la creación de valor. Los gerentes al ser ascendidos, asumen su nueva posición y aprenden a ser gerentes en la práctica. Sin embargo, muchas veces no cuentan con una guía simple que les oriente sobre las múltiples dimensiones que abarca su trabajo.

Conocer la problemática del gerenciamiento en México y hacer un análisis profundo de lo que implica la práctica gerencial, permitirá identificar aquello que se requiere para ser un gerente eficiente en la práctica y además comprender la manera en que los gerentes entrelazan sus conocimientos, fortalezas, intenciones y acciones para generar los resultados deseados. De esta manera, se podrá proponer un modelo de práctica gerencial con el que se muestre lo hallado y sirva como un instrumento para identificar áreas de oportunidad de los gerentes y buscar herramientas para mejorar el trabajo de los mismos en las empresas.

En una organización se realizan una cantidad gigantesca de actividades cotidianamente, y el que dichas actividades se lleven a cabo de manera cohesionada y alineada a la visión de la alta dirección es complicado, por lo que surge la necesidad de crear un modelo que rescate los aspectos que la práctica gerencial requiere cubrir y

cuyo propósito sea funcionar como una guía para ayudar a sus líderes a gestionar adecuadamente.

De tal manera, que existan líderes generando líderes y que los talentos de todos los colaboradores sean descubiertos y aprovechados. Los gerentes en las organizaciones son ejecutivos egresados de diversas profesiones, lo que hace que no todos tengan un panorama amplio en gestión. Por lo anterior, el constructo propuesto les permitirá tener una visión unificada de aquellos aspectos en que pueden trabajar para mejorar sus resultados y por ende, incrementar los beneficios de la compañía.

6.4 Preguntas de Investigación

6.4.1 Pregunta de Investigación general

¿Es posible elaborar un modelo conceptual de gerenciamiento para ejecutivos de empresas mexicanas, que describa los aspectos que se requieren para una práctica gerencial eficaz y eficiente, cuya función sea la retroalimentación acerca de las prácticas gerenciales?

6.4.2 Preguntas de Investigación Específicas

¿Cuáles son las actividades más relevantes de la práctica gerencial?

¿Hay aspectos del gerente (como persona) que influyen en la práctica de su oficio?

¿Qué características de la psicología del mexicano con respecto al trabajo deben considerarse en la práctica gerencial?

6.5 Objetivos de la Investigación

6.5.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gerenciamiento para ejecutivos de empresas mexicanas que describa los aspectos que se requieren para una práctica gerencial eficaz y eficiente, que sirva como un elemento de retroalimentación y permita a los gerentes la identificación visual de sus áreas de oportunidad, fomentando la mejora continua de la gestión.

6.5.2 Objetivos Específicos

- A) Identificar las actividades más relevantes de la práctica gerencial mediante el análisis de la literatura y de modelos previos de gestión.
- B) Determinar si hay aspectos del gerente como persona, que influyen en la práctica de su oficio, mediante el análisis de la literatura.
- C) Reconocer elementos importantes de la psicología del mexicano con respecto al trabajo que deben considerarse en la práctica gerencial eficaz mediante el análisis de la literatura.

6.6. Hipótesis

6.6.1 Hipótesis General

La propuesta de un modelo conceptual de práctica gerencial eficaz y eficiente será un elemento de retroalimentación para los líderes mexicanos al representar de manera gráfica los aspectos que el gerenciamiento requiere y posibilitar la identificación de áreas de oportunidad en gestión.

6.6.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis I.

Ho. No existen actividades relevantes en la práctica gerencial eficaz.

Hi. Existen actividades relevantes en la práctica gerencial eficaz.

Hipótesis 2.

Ho. Las características del gerente como persona no influyen en su práctica gerencial.

Hi. Las características del gerente como persona influyen en su práctica gerencial.

Hipótesis 3.

Ho. No hay evidencias de que existan elementos de la psicología del mexicano con respecto al trabajo que deban considerarse en la práctica gerencial eficaz-eficiente.

Hi. Existen elementos de la psicología del mexicano con respecto al trabajo que deben considerarse en la práctica gerencial eficaz-eficiente.

Capítulo VII.- Propuesta de un modelo de gerenciamiento

La propuesta de este constructo de gerenciamiento se puede observar en la figura 7.1. Se fundamenta principalmente en el modelo de Mintzberg (2010), en el que la gerencia se ejerce en tres planos: con información, mediante las personas y directamente hasta la acción, desde lo conceptual hasta lo concreto, sin embargo posee otros elementos que lo complementan e incluye un plano que sostiene a los otros tres, el de la cultura. Esta propuesta hace hincapié en que se puede trabajar adecuadamente en los tres planos mencionados mediante el conocimiento de la cultura, con flexibilidad y movilidad.

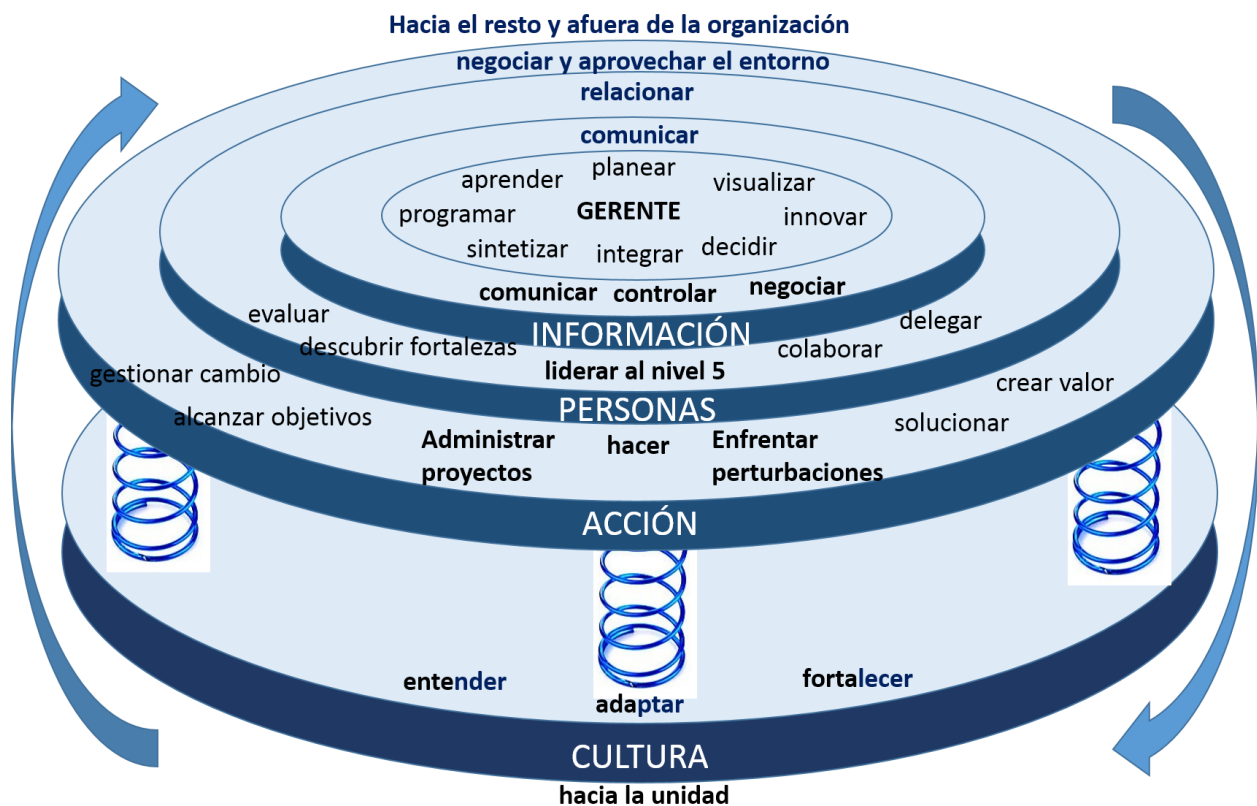


Figura 7.1. Propuesta de un modelo de gerenciamiento.

Fuente: Elaboración propia

Lo descrito con anterioridad conjuga un constructo que plasma aquello que se debe cubrir para tener una práctica gerencial eficaz y eficiente, un modelo cuyo propósito es servir como un elemento visual, que los gerentes mexicanos (nuevos o con experiencia), puedan utilizar para detectar áreas de oportunidad de sí mismos, y así, poder mejorar continuamente su desempeño.

En la figura 7.1, el gerente está en el centro, entre la parte de la organización de la que él es responsable y el entorno (el resto de la organización, los clientes, proveedores, etc.). Se pueden observar además cuatro diferentes planos en los que se mueve: información, personas, acción y cultura. El gerente utiliza la información que tiene y trabaja mediante otras personas para lograr que las cosas sucedan al generar las acciones, pero no puede realizar lo anterior de manera eficaz si no conoce la cultura en la que se encuentra. Cada plano muestra las actividades que el administrador realiza hacia su unidad y hacia el resto y afuera de la organización.

Etapas 1.- Plano de la información

Los gerentes se concentran en la información conceptual y la procesan. De esta manera, comunican hacia el resto y afuera de la organización a clientes, proveedores, colaboradores de distintas unidades, etc. También comunican, controlan (utilizan la información para promover comportamientos) y negocian en su unidad. El gerente debe además realizar lo siguiente con la información que posee y recibe:

- a) Planear: elige metas, estrategias y la secuencia de acciones que deben llevarse a cabo.
- b) Visualizar: debe tener en mente los objetivos de su unidad (los cuales deben estar alineados a la misión, visión y objetivos de su organización), las acciones que deben efectuarse para conseguir los objetivos, los recursos de los que puede disponer y los posibles resultados que pueden derivarse de una decisión u acción.

- c) Innovar: idea nuevas formas, más efectivas de realizar sus actividades y las de su equipo, para fortalecer la competitividad de su unidad y de la empresa e incrementar la posibilidad de éxito a largo plazo.
- d) Decidir: con la información que tiene a la mano decide continuamente, elige de entre diversas alternativas la que considera mejor para cada propósito.
- e) Integrar: recibe información de múltiples fuentes, por lo que es trabajo continuo el integrar aquello que considera más relevante de cada una.
- f) Sintetizar: la información que un gerente maneja es vasta, no solamente la recibe en persona, con el uso de las tecnologías de la información recibe correos, llamadas, mensajes, participa en videoconferencias, etc., por ello debe sintetizar todo aquello que recibe para rescatar lo más importante de cada acontecimiento y aprovechar el conocimiento que adquiere.
- g) Programar: el gerente programa sus actividades, establece su agenda, asigna sus tiempos y espacios para todo lo que debe revisar, iniciar o resolver.
- h) Aprender: debe mantener una mente abierta, dispuesta al aprendizaje continuo.

La información es importante; pero no debe quedarse en ideas, en objetivos o de manera estática en el gerente, la información debe fluir, debe llegar a los colaboradores e impulsar las acciones que se necesitan, las cuales tienen que ser coherentes con la estrategia. Se debe tener presente que el interés por las personas debe ser alto y por las tareas también, tal y como lo muestra el Grid gerencial de Blake y Mouton,

Etapas 2.- Plano de las personas

En el plano de las personas, es una parte fundamental del trabajo de un gerente el relacionarse hacia el resto de la organización y fuera de la misma, representa, convence, transmite y cultiva redes. El relacionarse adecuadamente y en ocasiones afectivamente, tendrá como consecuencia la obtención de ventajas competitivas y de facilitadores para su trabajo. Por otra parte en su unidad, es necesario que realice lo siguiente:

- a) Descubrir fortalezas: debe identificar aquello que los individuos que forman parte de su equipo hacen mejor, para potenciar sus habilidades y obtener mejores resultados. Al desarrollar a sus colaboradores, obtendrá un equipo sólido y exitoso. Se debe poner atención para reconocer las señales que indican los talentos naturales de cada individuo y así ubicar y desarrollar a cada persona de modo que sus talentos se transformen en fortalezas auténticas. El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores. Una fortaleza es un desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad.
- b) Evaluar: es necesario evaluar de manera adecuada y ética el desempeño de los colaboradores de la unidad y hacerles partícipes de sus resultados individuales, para mantener un ambiente de confianza y generar iniciativas de mejora.
- c) Colaborar: el gerente es dependiente de los miembros de su equipo, por lo que debe colaborar con ellos y con personas externas a su unidad, como otros gerentes, clientes, proveedores. La unidad no debe estar aislada del resto de la organización.
- d) Delegar: es prioritario en este plano; ya que de esta manera su agenda estará destinada para trabajar en lo realmente importante; pero para poder delegar debe entrenar a sus colaboradores.
- e) Liderar: se encuentra también en este plano, e involucra desarrollar a los individuos que trabajan a su lado, manejar el cambio planeado de tal manera que las personas lo asimilen y acepten sin miedo, ganarse el liderazgo y el respeto de los demás, fomentar la confianza y armar y conservar equipos de trabajo. El ideal en esta propuesta es buscar el liderazgo nivel 5 que encontró Collins (2005) en su investigación, en el cual, se conjugan humildad y determinación. Sin importar el estilo del gerente, la humildad para seguir aprendiendo y desarrollándose, y la determinación para conseguir sus objetivos son fundamentales para el éxito de su trabajo.

Etapas 3.- Plano de la acción

En el plano de la acción, el gerente “hace que las cosas sucedan”, administra la acción, negocia hacia el resto y afuera de la organización (con colegas, proveedores, clientes, accionistas), y en su unidad “hace”, es decir actúa:

- a) **Administra proyectos:** los gerentes eligen dirigir ciertos proyectos o participar en otros, y de esta manera aprenden, descubren, capacitan e inician cambios proactivos.
- b) **Enfrenta perturbaciones:** la estabilidad de una unidad u organización está sujeta a una diversidad de variables internas y externas. Frecuentemente los gerentes deben actuar eficientemente frente a lo que se presente, a los sucesos inesperados, con flexibilidad y adaptabilidad constantes.
- c) **Soluciona:** cuando surgen problemas, el ejecutivo debe tomar decisiones no programadas, y para ello, identifica los criterios para decidir, desarrolla alternativas, elige una de ellas, la implementa y evalúa los resultados, si no fueron los esperados repite el proceso.
- d) **Gestiona el cambio:** hace evolucionar a su unidad al ritmo de los cambios, disminuyendo la resistencia al cambio en sus colaboradores mediante capacitación, información, modelos que sirvan de referencia, etc. considerado que el cambio es un proceso y que necesita conocer a los individuos de su equipo para apoyarlos en dicho proceso. Además busca el cambio con el objetivo de seguir vigentes, conseguir ideas nuevas y oportunidades de mejora o diversificación.
- e) **Alcanza objetivos:** lo que hace el gerente en el plano de la acción está encaminado principalmente a los resultados, a alcanzar los objetivos fijados de una manera

correcta. Para poder realizar lo anterior debe hacer que las tareas que se necesiten para llegar a los resultados deseados sean realizadas.

- f) Crea valor: agrega diferenciadores en sus actividades, procesos, productos, que se traducen en mayor rentabilidad para la compañía. Alinea su portafolio de iniciativas con sus objetivos y estrategias y se asegura de que sus palabras inspiren las acciones deseadas.

Etapa 4.- Plano de la Cultura

Como una base de los tres planos, la propuesta de este modelo incluye un plano de la cultura, debido a que es el medio en el que el gerente realiza su trabajo. El ejecutivo debe adaptarse a la organización, comprender la cultura única y el clima organizacional de la misma, y fortalecer los puntos positivos de la cultura de la empresa con sus acciones. Esto también lo realiza hacia el resto y afuera de la organización, debe comprender el entorno (el país o países en donde la organización tiene operaciones), adaptarse a él y seguir fortaleciendo los puntos positivos. Sin embargo, son aspectos muy variados los que debe considerar.

Por ejemplo, en la actualidad, existe en las empresas un choque cultural, porque por primera vez están colaborando juntas cinco muy diferentes generaciones (grupos de personas nacidas en cierto rango de tiempo, cuyo comportamiento y aspiraciones están marcados por la época en que nacieron). Se habla de los “veteranos” (nacidos antes de 1946), los “baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964), la “generación X” (nacida entre 1965 y 1980), la “generación Y o milenio” (nacida después de 1980), y la “generación Z” (nacida entre 1995 y 2010). Como resultado de esta combinación, el respeto por la autoridad, los horarios de trabajo, la vestimenta y la ética laboral se están revisando, están cambiando.

La generación Z está inclinada hacia el mundo virtual, su sociedad existe en internet, pero sufre de escasez de valores interpersonales, para ellos la inteligencia y la tecnología

son más importantes que la educación y el trabajo. La generación Y es experta en tecnología, los miembros mantienen estrechas relaciones virtuales y son irreverentes, valoran el equilibrio entre la vida personal y la profesional. La generación X se define por la tecnología, por el deseo de pasar más tiempo con su familia y trabajar menos horas, sus miembros son individualistas, aprecian la informalidad y la autoridad que proviene del mérito. Los boomers son competitivos, idealistas y ambiciosos, esperan una larga relación con la empresa.

Las diferencias generacionales están afectando completamente a la gestión. Impacta a la comunicación, a la motivación, a la capacitación, a la atracción y retención de talento, porque cada generación tiene expectativas laborales y sistemas de valores diferentes. Un gerente debe conocer esta situación para poder armar equipos adecuados, asignar correctamente las tareas, desarrollar a las personas y crear sistemas de compensaciones personalizados.

En cuestión de retención de talento, la revolución del conocimiento ha redefinido el trabajo y muchos ejecutivos tienen intereses de una naturaleza mucho más individual y menos comprometida con una organización. Por ello, los gerentes deben buscar la manera de crear un ambiente de desarrollo en el que la gente se apasione por el trabajo y además poner atención en que la personalidad y actitud del nuevo talento sea compatible culturalmente con la compañía.

Algo que está sucediendo con la tecnología y la globalización, que afecta la cultura, es el trabajo a larga distancia. Distintas corporaciones están contratando talento global y utilizando plataformas de tecnología sólida, escalables y flexibles que permiten tener comunicación con los colaboradores aunque se encuentren en otros lugares, por lo que un gerente que está a cargo de un equipo multicultural debe conocer las normas básicas de comportamiento de los lugares de origen de los diferentes miembros, para evitar conflictos o malentendidos.

Lo antes mencionado es una muestra de todo aquello que la época actual implica y que impacta al comportamiento de las personas en el trabajo. Pero hay algo más que influye de una manera determinante en los trabajadores, y esto es la psicología que se tiene con respecto al trabajo en su país de origen, que se deriva de la historia del mismo. Conocer estos factores permitirá evaluar de manera más certera los comportamientos de los colaboradores y el propio, con el objetivo de obtener el mejor desempeño de cada individuo.

Flexibilidad y Retroalimentación

Los resortes en el modelo significan la flexibilidad que la práctica gerencial requiere, porque el administrador debe estar en todas partes, debe moverse en todos los planos, elaborando estrategias, conociendo a sus colaboradores, ejecutando y verificando la complejidad de las tareas, haciendo, negociando, evaluando, analizando, todo esto con enfoques diferentes. Una organización rígida y mecánica no se puede adaptar, por lo que falla con los desafíos, y lo mismo ocurre con ejecutivos de las mismas características. La flexibilidad fomenta la innovación y la adaptabilidad. Depende de su estilo y de los objetivos que desee alcanzar, serán las actividades a las que el gerente les dará mayor énfasis.

Las actividades de un gerente pueden incluir a veces diversos papeles del modelo al mismo tiempo, o bien, los papeles pueden cruzarse con otros, es decir, papeles destinados hacia dentro de la unidad pueden desempeñarse hacia afuera y viceversa. Mintzberg (2010), afirmó que los gerentes eficientes no muestran un equilibrio perfecto entre los papeles, se inclinan hacia algunos, aun si no pueden descuidar los otros, y que a lo largo del tiempo la práctica gerencial tiene que funcionar en un equilibrio dinámico; porque la práctica gerencial no es estática.

El constructo también muestra dos flechas, una hacia arriba y la otra hacia abajo que representan que la práctica gerencial es un ciclo. El gerente se mueve entre los planos de manera flexible y éstos se complementan, debe pensar y planear; pero no puede quedarse ahí, debe ir con las personas para conseguir que las actividades se realicen y

así, pasar a las acciones, que fortalecen la cultura. Asimismo, conocer la cultura propiciará acciones que sean realizadas mediante las personas y que representarán información con la que puede trabajarse para mejorar.

Evaluación de resultados

La hipótesis principal de este trabajo de investigación fue, que una propuesta de constructo de práctica gerencial eficaz y eficiente, será un elemento de retroalimentación para los líderes mexicanos, al representar de manera gráfica los aspectos que el gerenciamiento requiere y posibilitar la identificación de áreas de oportunidad en gestión. El constructo fue realizado y reúne las actividades relevantes que se encontraron en la investigación, por lo que puede encontrarse aquello que no se está cubriendo. Es importante resaltar que no se trata de un plan de acción sino de una figura ideal de consulta. Para futuras investigaciones se sugiere realizar un estudio que muestre el constructo y evalúe por medio de encuestas cuales son los papeles que los gerentes identifican como relegados, descuidados u olvidados en un determinado sector de la industria.

Con respecto a las hipótesis particulares, se encontró que las características del gerente como persona influyen en como realiza sus tareas y en el alcance que éstas tienen. También se identificaron elementos de la psicología del mexicano con respecto al trabajo que deben considerarse en la práctica gerencial eficaz-eficiente, por ejemplo, existe dependencia, individualismo y autodevaluación en las relaciones laborales mexicanas, por ello hay escasa motivación para el trabajo en equipo y deseo de conquistar el poder mediante el dinero e influyentismo.

Por lo anterior, el liderazgo que se ejerce en México es en su mayoría autoritario-duro o paternalista. Al respecto, Garza (2006), director de recursos humanos de GNP indicó que en México desarrollamos una cultura paternalista en el que la seguridad estaba muy interiorizada en el sistema educativo debido al sistema político cerrado del país.

También se encontró que los gerentes mexicanos muestran problemas de liderazgo, capacidad para escuchar, entrenar, delegar y generar confianza en sus colaboradores. Por lo anterior, se puede utilizar el constructo para observar aquellos papeles de la práctica gerencial que habría que desempeñar con mayor ahínco para mejorar las situaciones anteriormente descritas. Los gerentes mexicanos muestran debilidad en el plano de las personas y en el de conocimiento de la cultura.

La gerencia se aprende en el oficio principalmente; en el trabajo, en las acciones y las tareas, los ejecutivos aprenden primero mediante su propio desempeño; y es por esto que esta propuesta puede ser un elemento de consulta, que les ayude a autoevaluarse y generar iniciativas en sí mismos de acciones nuevas para cubrir aquellas cuestiones que pueden estar dejando de lado. Se sugiere que una vez que un individuo identifique sus áreas de oportunidad en el constructo, o bien, las de otra persona que esté a su cargo, elabore un plan de acción y busque capacitación o alternativas que le permitan gradualmente mejorar.

Conclusiones

Los gerentes de excelencia son clave para que toda organización evolucione y aproveche las características del entorno; sin embargo, los estudios señalan que a veces éstos ejecutivos no cubren las expectativas de desempeño que se tienen, en especial en lo que se refiere a la comunicación y al trabajo en equipo con sus colaboradores. En el mundo se considera que los ejecutivos mexicanos son caros, Pérez (2006), directivo de recursos humanos de Hay Group, mencionó que se debe a que “no es fácil encontrar ejecutivos completos en México, ¡por eso están tan bien cotizados!”.

Existen áreas de oportunidad en la práctica gerencial en México, resultantes de distintas variables, por ejemplo: los trabajadores ubicados en puestos de poder son de diferentes profesiones, por lo que parte de ellos no cuentan con una formación teórica en gestión, que pueda orientarles sobre todo lo que su trabajo implica.

Las personas son ascendidas frecuentemente sin conocer cuáles serán sus nuevas funciones o sin recibir capacitación para su nuevo cargo. Budman, (2007) habló del “Principio de Peter”: “Todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”. Esto quiere decir que las personas reciben una promoción tras otra, hasta que con el último puesto se les exige más que lo que pueden dar, y desde entonces permanecen allí. La ineficacia corporativa adopta muchas formas. Un individuo —quizás promovido de una posición en la cual era competente— puede ser distante, desorganizado, detallista al punto de ser insufrible, incapaz de dirigir una reunión con eficiencia o aplazar eternamente las decisiones.

Por lo anterior, un modelo gráfico que rescate en un esquema visual las actividades primordiales y más relevantes de la práctica gerencial eficaz puede ser un elemento de apoyo y retroalimentación para los mexicanos, al posibilitar la identificación de lo que un ejecutivo con experiencia pudiera mejorar, o bien, al mostrar de manera visual al nuevo gerente cuales son las actividades que su puesto requiere al tener colaboradores a su cargo. Debe considerarse que los individuos se desempeñan en diferentes sectores, y que habrá algunas actividades que pueden no aplicar para un sector determinado.

Es importante que el líder Mexicano conozca la cultura y la forma de pensar predominante con respecto al trabajo en México, así como sus raíces históricas, ya que con este conocimiento, podrá comprender los comportamientos de sus colaboradores y modificar aquellos que sean nocivos para el trabajador o para la organización, de una manera adecuada. Además de lo anterior, debe estar enterado de lo que sucede en el resto del mundo, debido a que esto le permitirá innovar, enfrentar perturbaciones y además visualizar de mejor manera el futuro de su unidad. En México se requiere que se cuide el largo plazo, porque se trabaja mayormente en objetivos de corto plazo.

Las características del gerente como persona más que influir en lo que hacen, en sus actividades, influyen en el cómo lo hacen. Su estilo es importante y trascendental, porque impacta al clima laboral, la manera de pensar y actuar de su equipo de trabajo, y por supuesto, sus resultados. Prieto (2012), expresó que “la cultura de una organización la construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de sus líderes” (p.63).

Si bien, los estilos y personalidades de los gerentes pueden ser un abanico de posibilidades, el tener como características la perseverancia y la humildad, hará que el gerente crezca de manera continua y catapulte a su unidad u organización al éxito. Es deseable que un gerente considere valiosas a las ideas, las actividades y las personas, manteniendo un equilibrio entre estos conceptos.

Los objetivos de ésta investigación fueron alcanzados; sin embargo para futuras investigaciones, se sugiere un estudio cuantitativo o mixto en donde el constructo se haga llegar a una muestra de participantes de diferentes niveles en la organización y se obtenga numéricamente en qué medida los participantes consideran que es un elemento que les permite la identificación visual de sus áreas de oportunidad. Algunas de las dificultades de esta investigación fueron la diversidad de conceptos referentes al gerenciamiento y lo extenso del tema.

Referencias

- Álvarez-Falcón, C., & Mori-Peláez, H. (2014). Claves de innovación para la generación de valor en la gerencia global. *Revista de Economía y Derecho*, 7(26), 77-92. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/economia/article/view/272/227>
- Arroyo-Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo, de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Belker, L. & Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Benavides-Pañeda, J. (2014). *Administración* (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Barber, J. & Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, España: Pearson Education.
- Bernal-Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración y economía, humanidades y ciencias sociales*. 2ª ed. Distrito Federal, México: Pearson Education.
- Bernal-Torres, C. y Sierra-Arango, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. 2ª ed. Colombia: Pearson Education
- Bester, I. (2012). A systematic literature review of the strategic management theories of Henry Mintzberg and Peter Drucker. Research report presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. Stellenbosch University: South Africa.
- Brown, A. Kirpal, S. & Rauner, F. (2007). *Identities at work*. Germany: Springer

- Buckingham, M. (2005). What great managers do. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/product/what-great-managers-do/R0503D-PDF-ENG?referral=03069>
- Buckingham, M. & Clifton, D. (2001). Ahora, descubra sus fortalezas. México: Norma.
- Budman, M. (2007). De profesión: incompetente. *Gestión*, 12(1), 132-137
- Cardona, P. & Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización*. Barcelona, España: IESE Business School.
- Casademunt, A. (2013). La implicación emocional en el contexto laboral Europeo: factores determinantes (tesis doctoral). Recuperada de: <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/10881#?>
- Castillo-Contreras, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red tercer milenio.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: ECOE ediciones
- CNN Expansión (consultado en Enero de 2016). Empleados especializados en declive. México: Vargas H.I. Disponible <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/09/07/hay-falta-de-talento-en-mexico>
- Collins, J. (2005). Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*. 38-47
- Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional (11a. ed.). México: CENGAGE Learning. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Del Pino, R. (2010). Mobbing: paradigma integrador de las nuevas psicopatologías de la era de la globalización. En: N. González (coordinadora), *Las nuevas*

enfermedades mentales y la salud pública. Perspectivas teóricas y corrientes de investigación. pp. 170-188. México: Porrúa

Del Pino, R. & Del Pino, M. (2010). Neomanagent y neomanager organizacionales: el meganónimo académico universitario, el gang acosador y sus estrategias tóxicas de mobbing. En: F. Peña y S.

Díaz, R. (2015). Por qué los buenos gerentes pueden ser malos innovadores. *Debates IESA*, 20(4), 16-19.

Drucker, P. (2005). *Management. Task, responsibilities and practices*. UK: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. UK: Butterworth-Heinemann. Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese Management Practices*. USA: Business Experts Press

Duffy, M. & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. New York: Oxford University Press. Recuperado de: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195380019.001.0001/acprof-9780195380019>

Estrada, H. (2014). Modelo para la gestión de tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial. Havana, CUBA: Editorial Universitaria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. 5ª ed. Distrito Federal., México: Thomson.

Facci, C. (2002). *Gerenciamiento de la fuerza de ventas: formación, dirección y administración* (4a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor

- Franklin, E. (2014). *Organización de empresas* (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- García-Vargas, O. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (22), 143-167
- George, C. & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2da. Ed.). México: Pearson Educación.
- Gibson, J. & Ivancevich, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (13a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- González, A. y Martínez, C. (2014) Digitalización: su contribución a la gerencia empresarial. *Economía & Sociedad*. 45 (19), 41-71
- González, H. (2013). *Análisis Histórico del pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor y Henri Fayol*. Tesis para obtener el grado de maestría en administración. UNAM: México
- Gubman, E. (2009). Drucker: Celebrating the Man and His Mission. *People and Strategy*, 32(4), 3.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y productividad*. 3ª ed. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. 4ª ed. México: Mc. Graw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Gutiérrez-Tobar, E. (2011). *Competencias Gerenciales*. Colombia: ECOE Ediciones.

- Guzmán-Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Grinberg, S. (2008). *Educación y poder en el siglo XXI: Gubernamentalidad y pedagogía en las sociedades de gerenciamiento*. Argentina: Miño y Dávila Editores
- Hellriegel, D. Jackson, S. & Slocum, J. (2008). *Managing, a competency based approach*. USA: South-Western Cengage Learning
- Helmut, M. (2009). *Breviario para la alta dirección de empresas: una guía para el éxito corporativo*. México: IPADE
- Hernández, J. Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. Distrito Federal, México: Mc. Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. Distrito Federal, México: Mc. Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Mc. Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R. Zapata, N. & Mendoza, C. (2006). *Metodología de la Investigación para bachillerato*. Distrito Federal, México: Mc. Graw Hill
- Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Hiep, E. & Pruijs, L. (2006). Como demostrar un liderazgo efectivo en un ámbito intercultural. *Los intangibles de la internacionalización empresarial*. No. 830, 125-131

- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (11a. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación
- Jemielniak, D. (2008). *Management Practices in High-Tech Environments*. USA: Yurchak Printing Inc.
- Jones, G. & George, J. (2014). *Administración contemporánea* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación de México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* (The strategy focused organization). Barcelona: Harvard Business School Press
- Kay, F. (2009). *Gestión del tiempo y del estrés for rookies*. España: LID Editorial empresarial & Marshall Cavendish
- Laudon, K. & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson
- Lapierre, L. (2006). Gerenciar es crear. *AD-MINISTER*. No. 8, 146-53
- Lewicki, R., Saunders, D. & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Lehmann, F. (2014). *Soy gerente ¿y ahora qué?*. México: CENGAGE Learning. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Llano, C. (2007). *Análisis de la Acción Directiva*. México: Grupo Noriega Editores.

- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4ª ed. México: Cengagelearning
- Mata, R. (2016). Jefes Mexicanos, ¿tiranos y controladores?. *Forbes México*. Recuperado de: [http://www.forbes.com.mx/que-tipo-de-liderazgo-necesitan-las-empresas mexicanas](http://www.forbes.com.mx/que-tipo-de-liderazgo-necesitan-las-empresas-mexicanas)
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. 2ª ed. Distrito Federal., México: Mc. Graw Hill.
- Martin, J. & Albano, H. (2013). *Gerenciamiento estratégico de costos*. Distrito Federal, México: Alfaomega.
- Martínez-Pedroz, D. & Milla-Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.
- Martínez, H. (2013). *Metodología de la Investigación con enfoque por competencias*. Distrito Federal, México: CengageLearning.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Morín, E. (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F. & Martínez, P. (2011). *Administración de Empresas: un enfoque teórico práctico*. Madrid, España: Pearson.

- Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: gestión para lograr resultados* (9a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ocampo-Villegas, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones
- Pérez, E., Garza, M., Muñoz, A., Paéz, G., Jacobo, A., Garza, A., Lasky, F. y Olivares, G.(2006). En busca del talento. *Gestión de negocios*. Recuperado de: www.gestiondenegocios.com.mx
- Ponti, F. (2005). *Los caminos de la negociación*. México: Granica
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 18. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional* (2da. Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (4ta. Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, A., Zambrano, E. & Martínez, M. (2007). Ética Pública en las Organizaciones Educativas: Gerenciar para alcanzar el bien común. *Orbis, ciencias humanas*. No. 6. 48-67. ISSN:1856-1594.

- Quintana, L. (2009). *Metodología de la Investigación. Bachillerato*. Distrito Federal, México: Mc. Graw Hill.
- Qureshi, M., Iftikhar, M., Janjua, S., Zaman, K., Raja, U. & Javed, Y. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. *Quality And Quantity [serial online]*. pp. 93-113. Doi: 10.1007/s11135-013-9976-4. ISSN: 0033-5177
- Quiroz E. (2012). Responsabilidad ambiental empresarial: Cómo gerenciar la gestión ambiental en su empresa. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., De Cenzo, D. & Moon H. (2009). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rojas, R. (2006). Los retos de la gerencia en la sociedad de la información. *Negotium: ciencias gerenciales*. No.5. 77-100
- Serna, G. (2000). *Mercadeo Interno: una estrategia para gerenciar la cultura empresarial, principios, metodología y estrategias*. Bogotá, Colombia: 3Reditores
- Sfodera, F. (2006). *The spread of yield management practices*. Germany: Physica-Verlag.
- Slocum, J. & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12va ed. México: Cengage Learning Editores

Starbuck, P. (2005). Reclaiming Drucker. *European Business Forum*, 22, September, 51-54.

Vargas, I. (2012). Los CEO mexicanos: ¿son malos jefes?. *Expansión en alianza con CNN*. Recuperado de: <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/06/08/ceos-mexicanos-malos-para-negociar>