

ÉXITO

SÉPTIMA
EDICIÓN

COMERCIAL

Prácticas administrativas
y contextos culturales

Michael Scott Doyle

University of North Carolina, Charlotte

T. Bruce Fryer

University of South Carolina, Columbia

University of South Carolina, Beaufort



Australia · Brazil · Mexico · Singapore · United Kingdom · United States

CAPÍTULO
3

LA GERENCIA

*Make sure you're right,
then go ahead.*

— DAVY CROCKETT

*Hire people who are
better than you are,
then leave them to get
on with it.*

— DAVID OGILVY

El jefe siempre tiene
razón.

— DICHO POPULAR



© Jose Luis Pelaez, Inc./Image Source/Corbis

Una ejecutiva mexicana en una reunión. ¿Piensa que existen más oportunidades para que la mujer sea gerente y líder hoy en día en los EUA y Latinoamérica? ¿A nivel mundial? Comente con ejemplos.

3-1 PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN

Cuando lea la sección «Lectura comercial», piense en las respuestas a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es la gerencia?
2. ¿Cuáles son las cuatro responsabilidades principales de un/a gerente y cuáles son los diferentes recursos que debe tener en cuenta al desempeñarlas?
3. ¿Por qué es tan importante la actividad de planificación?
4. ¿Cuáles son cinco habilidades que contribuyen a que un/a gerente sea eficaz?
5. ¿Cuáles son algunas características de un/a buen/a gerente? ¿De un/a buen/a líder? ¿Comparten las mismas características? Comente. Aunque sería idóneo que un individuo fuera buen administrador y líder a la vez, ¿es igual ser buen gerente y ser líder? Comente. (Aquí se puede recurrir a la búsqueda de información en Internet, por ejemplo, bajo el tema Warren Bennis, quien nos dice que «el administrador es una copia, el líder es original; el administrador mantiene, el líder desarrolla; el administrador se concentra en sistemas y en la estructura, el líder se enfoca en la gente».)
6. ¿Cómo explica en parte Sheryl Sandberg, la autora de *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, que no haya más mujeres en puestos de liderazgo? ¿Qué recomienda para cambiar esta situación?
7. ¿Cómo se diferencia la perspectiva horizontal de la vertical en el concepto de la gerencia que se presenta en este capítulo?
8. ¿Qué es un organigrama? Dé un ejemplo de un organigrama sencillo y luego, de uno más complejo.
9. ¿Qué es y cómo funciona la Administración por Objetivos (APO)?
10. ¿Qué factores especiales existen en la gerencia internacional? Al hablar de modos de comunicación, ¿qué quieren decir alto y bajo contexto?
11. ¿Qué son el «dedazo» y la dedocracia?
12. ¿Cuáles son algunas tendencias de la tradición gerencial hispana en comparación con la estadounidense?

LECTURA COMERCIAL

Requisitos y modelos administrativos estadounidenses e hispanos

Después de constituir la empresa, el propietario, los socios y los administradores (directores, gerentes o gestores) tienen la responsabilidad de planificar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar y mejorar las actividades de las empresas, utilizando los diversos recursos humanos, financieros, materiales e informativos que estén a su disposición. El paso inicial, la planificación, trata sobre el futuro que se desea para la empresa, conforme a su misión y objetivos, y sobre cómo lograrlo. El segundo paso



Integridad y ética empresariales

It takes 20 years to build a reputation and five minutes to lose it.

— WARREN BUFFET

Traduzca al español esta frase célebre y comente su validez para el mundo de los negocios u otras profesiones, con un buen ejemplo que usted conozca o uno que pueda imaginarse.



Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad.

— WARREN BENNIS

Traduzca al inglés esta frase célebre del liderazgo y luego explique qué quiere decir transformar la visión en realidad. Dé un buen ejemplo que usted conozca, o uno que pueda imaginarse, acerca de la validez de esta cita para el mundo de los negocios u otras profesiones. ¿Qué visión tiene usted que le gustaría transformar en una realidad? ¿Por qué?

BREVE VOCABULARIO ÚTIL

adiestramiento
training, instruction

**Administración por
Objetivos (APO)**
*Management by
Objectives (MBO)*

capataz (m/f)
foreman, foreperson

desempeñar
to perform, carry out

**Dirección por Objetivos
(DPO)**
*Management by
Objectives*

mando
management

meta
goal

organigrama (m)
*organizational chart,
flowchart*

presupuesto
budget

sueldo
salary

trámite (m)
procedure

consiste en la organización y coordinación de los diferentes recursos materiales y humanos necesarios para realizar el plan. El tercer paso, la dirección, comprende la administración de las actividades que llevarán a cabo el plan. En esta fase, es esencial la calidad del liderazgo, que puede variar entre un estilo autocrático (autoritario, intimidante y explotador) o democrático (consultivo y participativo). Liderar es el arte de lograr que los otros miembros de la organización cooperen para llevar a cabo la visión planteada y el éxito del plan y de la compañía. Como ha afirmado Warren Bennis, es saber transformar la visión en realidad. En los últimos pasos de controlar, evaluar y mejorar, el gerente necesita supervisar, evaluar y modificar (si hace falta) el progreso hacia el cumplimiento del plan y la misión, para así asegurarse de que se cumplan dentro del plazo fijado y de la manera más óptima. Es un proceso dinámico cuyo propósito abarca el mejoramiento continuo de medios operativos y resultados: Planear → organizar (estructurar) → coordinar → implementar → dirigir → controlar (vigilar) → evaluar → modificar → mejorar → repetir el ciclo.

Las habilidades que contribuyen a la eficacia y al éxito del gerente o gestor son: técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas y analíticas. Las técnicas se requieren para realizar actividades especializadas. Las interpersonales se refieren a la capacidad de comunicarse y relacionarse con otros y de lograr la cooperación eficaz y eficiente entre individuos. Las conceptuales indican la capacidad de pensamiento abstracto. Las habilidades diagnósticas permiten que el administrador determine, al igual que un médico, el carácter de una situación o condición mediante el examen de sus signos o síntomas, es decir, demostrar la capacidad de recopilar y analizar datos para evaluar problemas de diversa índole. Las habilidades analíticas, en cambio, sirven para identificar los elementos clave de un problema, la relación entre los diversos elementos y decidir cuáles requieren mayor atención en un momento determinado para resolver cierta situación. La habilidad diagnóstica lleva a la comprensión, mientras que la analítica facilita una estrategia sobre cómo resolver un problema. Estas habilidades se desarrollan y se perfeccionan por medio de la capacitación y la experiencia.

Otras características de un buen gerente y líder incluyen la capacidad de motivar a otros, comunicarse clara y convincentemente, tener sentido común y escuchar bien. Con respecto a la importancia de saber escuchar, un perito en el tema del liderazgo, Mike Myatt, columnista de la revista *Forbes*, hace y contesta la siguiente pregunta: «¿Desea mejorar como líder? Deje de hablar y empiece a escuchar»¹. Un líder también demuestra la capacidad de reconocer y desarrollar talentos, ser justo y equitativo, tener paciencia cuando haga falta y mantener un alto estándar o nivel de expectativas factibles. Se valoran la confianza y la credibilidad, la imaginación y la creatividad, la coherencia en el sentido común y en la conducta, y la aptitud para tomar las mejores decisiones (especialmente en situaciones complejas y difíciles). También se valoran ser trabajador y servir de buen ejemplo; ser honesto

¹ *5 Leadership Tips for 2012*, <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2011/12/22/5-leadership-focus-areas-for-2012/>. Trad. de M. S. Doyle.

y directo, y a la vez diplomático; poder crear un buen ambiente de trabajo (una cultura empresarial positiva y optimista) y un espíritu de equipo (sinergia), y tener sentido del humor. Y siempre se aprecia a la persona que es auténtica, que respeta a los demás y que puede justificar bien sus decisiones y acciones. En fin, se trata de ciencia y de arte, y de pasión, curiosidad e iniciativa (ser proactivo) para llegar a ser buen líder o administrador. La persona que tiene tal autoridad necesita saber respetar ese poder y no abusar de él, lo cual es destructivo y tiene como consecuencia la pérdida de respeto y confianza de los colegas y empleados. Y un líder nunca deja de aprender. En cuanto a la mujer y el liderazgo, Sheryl Sandberg, la renombrada ejecutiva de *Google* y *Facebook*, afirma en su libro *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* que la mujer necesita aspirar a puestos de liderazgo y que una de las razones por las cuales no ha habido más mujeres líderes es que tradicionalmente menos mujeres han ambicionado tales puestos en comparación con sus colegas masculinos, incluso cuando han presentado la educación y la experiencia como cualificaciones sobresalientes. Afirma Sandberg que ha llegado el momento para que la mujer ambicione, empuje y se incline hacia adelante (*to lean in*) en lugar de retirarse o replegarse (*to pull back*)². El progreso social no se reparte porque sí, es necesario aprovechar y agarrar las oportunidades³.

La clasificación de la gerencia comercial puede considerarse desde una perspectiva horizontal o vertical. En la horizontal, se hallan los gerentes de alto, medio y bajo **mando**. Es decir, se trata de la jerarquía y los niveles administrativos dentro de una organización o empresa, o sea, las líneas de autoridad. Los de alto mando son los responsables de establecer las **metas** y la estrategia general de la empresa. Es decir, aportan la visión. Los de medio mando son, por lo general, los jefes o directores de departamentos o divisiones, y su principal responsabilidad es poner en marcha los planes y objetivos proporcionados o aprobados por el alto mando. Los de bajo mando, los supervisores y **capataces**, controlan y coordinan directamente las actividades de los demás empleados y trabajadores para realizar las metas propuestas.

Como se ve en la Figura 3-1, participan en la perspectiva vertical los diferentes gerentes de marketing, finanzas, operaciones, personal, administración, investigación y desarrollo y otros gerentes especializados. Estos se caracterizan por su función dentro de la compañía, y no por su nivel administrativo o las líneas de autoridad, y aportan la información necesaria para que la empresa funcione como una unidad bien integrada a todos los niveles verticales de la gerencia. Cabe repetir que la buena comunicación y coordinación son imprescindibles.

En las últimas décadas, más mujeres han cursado la carrera de Administración de Empresas y han logrado asumir puestos administrativos en todos los niveles. Un ejemplo de esta tendencia es el Programa de Entrenamiento en Liderazgo Empresarial, un proyecto patrocinado por la Comisión Interamericana de Mujeres

² Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf, 2013, págs. 7 y 22.

³ *Ibíd*, pág. 157.

PARA PENSAR

Ejemplos de avisos de empleo para gerentes

Mendoza, Argentina. Gerente/Dirección Gral. Se incorpora para importante proyecto vitivinícola. Será responsable de las estrategias financieras, planificaciones y predicciones. Supervisará las inversiones y recaudaciones de fondos para el negocio. Analizará y evaluará las tendencias del mercado, oportunidades de expansión y proyecciones. Preparará reportes financieros mensuales y anuales. Será responsable del manejo de flujo de fondos. Tendrá a su cargo mejorar el manejo de las finanzas y el sistema de reporte. También implementará procesos de trabajo y aplicará estrategias para la disminución de costo. Supervisará todas las prácticas contables de la empresa, incluyendo los departamentos de contaduría, y preparará presupuestos, reportes financieros, funciones impositivas y auditorías.

Se requiere una persona muy detallista y con iniciativa. También se requiere capacidad de trabajo bajo presión, orientada al trabajo por resultados y en equipo.

Estamos orientados a un profesional, preferentemente Contador Público Nacional o afín. Será valorada la formación de postgrado. Es requisito excluyente de la posición poseer un fluido manejo del idioma inglés y no menos de 7 años de experiencia en empresas multinacionales.

Tipo de puesto: *Full-time* **Sexo:** Indistinto **Salario:** No especificado

Ciudad de México, México. Área: Recursos Humanos
Tipo de puesto: Tiempo completo **Sexo:** Indistinto
Vacantes: 1 **Salario:** de 9,000 a 12,000 mensual (neto) + prestaciones de ley e incentivos y bonos

Requisitos:

- Edad de 28 a 40 años
- Estado civil indistinto
- Excelente presentación
- Estudios a nivel licenciatura (titulado)
- Dominio absoluto de PC
- Persona de confianza y honorable

- Facilidad de palabra
- Disponibilidad absoluta de horario

Habilidades:

- Experiencia mínima de 3 años a nivel gerencia o jefatura comprobable en reclutamiento, selección e inducción de personal, clima laboral, relaciones laborales
- Acostumbrado al manejo y control de personal
- Seguimiento a proceso de trabajos en las distintas áreas de la empresa

Lima, Perú. Área: Gerencia/Dirección Gral. **Tipo de puesto:** *Full-time* **Sexo:** Indistinto **Vacantes:** 1 **Salario:** No especificado

Requisitos:

- Titulado en las carreras de Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería Industrial
- De preferencia con Maestría en Finanzas y/o Administración de Negocios
- Experiencia mínima de 6 años en puestos similares o como Gerente de Administración y Finanzas en empresas de gran envergadura y/o vinculadas al sector agroindustrial (de preferencia)
- Experiencia en procesos de reordenamiento administrativo y financiero-contable
- Experiencia liderando al personal

Competencias laborales requeridas:

- Liderazgo
- Dinamismo y energía
- Toma de decisiones
- Respeto
- Trabajo bajo presión
- Compromiso
- Iniciativa y proactividad
- Flexibilidad y agilidad
- Orden y claridad

Objetivo del puesto: Responsable y representante directo de la empresa en ausencia, o no, del Gerente General (este se encuentra constantemente de viaje). Responsable del correcto funcionamiento de las áreas

de Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Logística, etc. Encargado de tomar decisiones en ausencia del Gerente General o en coordinación con el mismo⁴.

1. ¿Cuáles son las tres áreas o tipos de trabajos ofrecidos en los avisos?
2. ¿Qué quiere decir Dirección Gral.? ¿Vitivinícola? ¿Persona muy detallista? ¿Trabajo por resultados? ¿Vacantes? ¿Toma de decisiones? ¿Facilidad de palabra?
3. ¿Qué significa «indistinto» cuando se señala el sexo del postulante? ¿Qué implica esto para el género de ciertos puestos? ¿Puede hallar ejemplos de otros anuncios en español donde no sea indistinto el sexo del postulante?

4. En el anuncio mexicano, ¿a qué se refieren las prestaciones de ley, los incentivos y los bonos?
5. ¿Qué requieren los tres avisos en cuanto a la experiencia previa de trabajo en el campo anunciado y en cuanto a los conocimientos de informática o computadoras?
6. ¿A qué se refiere el tener una «excelente presentación» de parte de los postulantes?

Busque en Internet el anuncio de algún puesto administrativo o ejecutivo en un campo que le interese. (Puede usar un «cazatalentos», «cazacerebros», «bolsa de empleo» o «banco de trabajos» como www.bumeran.com o www.monster.es).

⁴ Redacción adaptada de www.bumeran.com, consultado en febrero de 2008.

(CIM, un organismo de la OEA⁵) el cual ha tenido «como objetivo principal entrenar a mujeres y hombres en liderazgo empresarial», puesto que «los datos estadísticos indican la necesidad de una mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo, especialmente en el ámbito empresarial y en carreras no tradicionales». Este tipo de capacitación se ha diseñado para responder mejor a las nuevas realidades comerciales de la globalización, en la que «el estilo de liderazgo femenino y las capacidades y cualidades de la mujer adquieren un especial valor», especialmente «como actor principal en la promoción del desarrollo sostenible». Dada la creciente importancia de las micro y pequeñas empresas, «donde la presencia de la mujer se hace cada vez más sólida», y que «el número de firmas establecidas por mujeres está creciendo dos veces más que las creadas por hombres», el Programa de Entrenamiento representa una buena inversión en el **adiestramiento** de las mujeres jóvenes «como futuras generadoras de empleo»⁶.

Otra manera de representar la estructura administrativa es por medio de un **organigrama**. Este variará según el sector industrial y el tamaño de la empresa. El modelo en la Figura 3-2 ofrece un ejemplo de la estructura administrativa típica de una sociedad anónima (S.A.), empezando por los accionistas (los verdaderos propietarios de la compañía) hasta llegar a los supervisores y representantes del bajo mando.

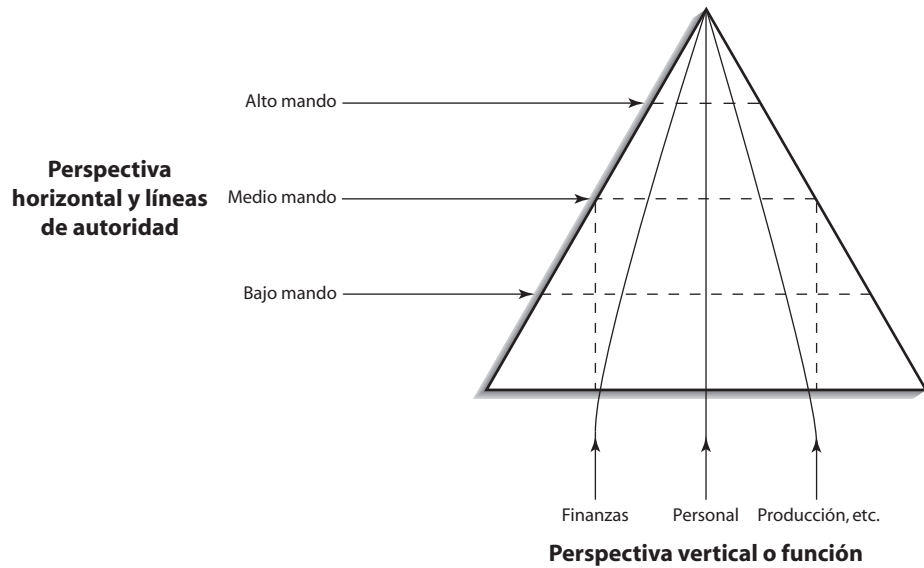
Uno de los modelos tradicionales más difundidos sobre cómo proceder en la gerencia ha sido la **Administración o Dirección por Objetivos** (APO o DPO; *Management by Objectives, MBO*), también conocida como Administración o

⁵ Organización de los Estados Americanos

⁶ <http://www.oas.org/cim/Spanish/Liderazgo.Sumario.Proy.htm>, consultado el 17 julio de 2009.

Figura 3-1

Perspectivas horizontales y verticales de la gerencia

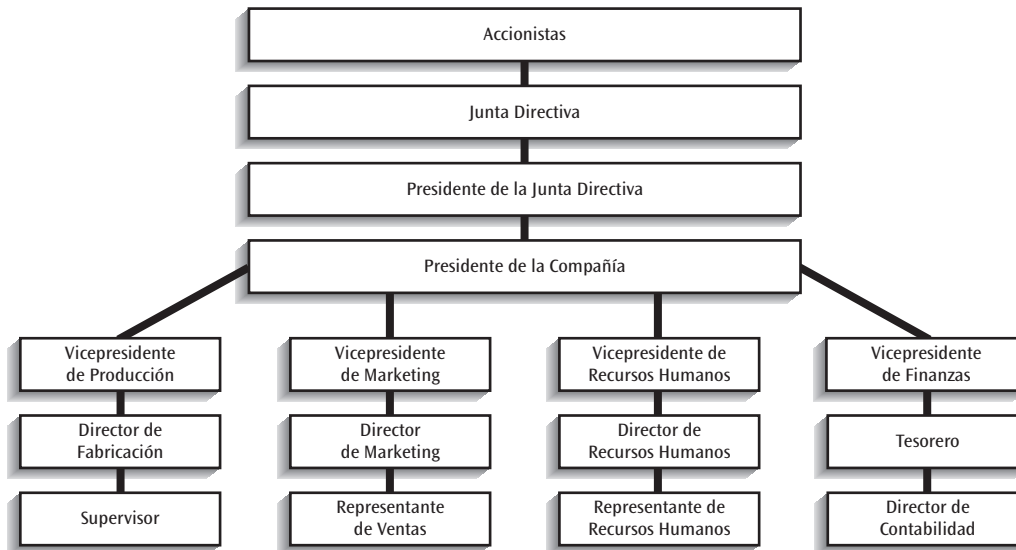


Gestión por Resultados. Según este modelo, se busca una colaboración entre el gerente y el empleado para proponer metas individuales que se determinan de acuerdo con las metas generales de la empresa. Es decir, las metas generales se dividen en metas y responsabilidades asignadas a individuos o a grupos, de modo que coincidan los objetivos del individuo con los de la empresa. Una ventaja de este sistema es que cada empleado tiene una idea clara de qué hay que hacer, dónde, cómo y para cuándo, puesto que ha participado en la identificación de los pasos y las metas. Se evalúa y recompensa al empleado conforme al cumplimiento de la meta acordada.

La gerencia en el campo internacional presenta factores especiales que hay que considerar. Existe una mayor extensión geográfica de operaciones, que puede dificultar la comunicación y el transporte. También hay diferentes idiomas, modos de comunicación, costumbres y leyes, que crean un nuevo contexto de operaciones además de nuevas dimensiones comerciales y políticas. Es importante tener en cuenta que puede haber diferentes estilos y valores gerenciales. Por ejemplo, cuando se habla de modos de comunicación, estos pueden seguir el estilo comunicativo de bajo contexto típico de los EUA (más directo) frente al de más alto contexto en América Latina. El **bajo contexto** se refiere al hecho de que una comunicación se logra principalmente por medio de las palabras enunciadas, mientras que el **alto contexto** tiene que ver más con la situación o circunstancia de la comunicación (dónde, cuándo, con quién, el estatus de la persona con la cual se habla, por ejemplo, cuando un empleado habla con un supervisor o un gerente de alto mando). Si no se tiene

Figura 3-2

Ejemplo de un organigrama de una sociedad anónima (S.A.)



en cuenta el contexto comunicativo, bajo o alto, la comunicación intercultural puede complicarse. Una respuesta de «Sí, yo lo haré», en un bajo contexto comunicativo, significa que efectivamente se cumplirá con el acto de hacer lo que se ha indicado, mientras que, en un alto contexto, puede significar que estas son las palabras que el director o la directora quiere o necesita oír en este momento, aun sabiendo que no se va a hacer.

Tradicionalmente, la gerencia hispana suele tener una estructura más formal que la estadounidense. Si se considera que la gerencia varía entre lo democrático (colaborativo y participativo) y lo autocrático, la tradición hispana ha tendido más hacia un modelo autoritario, que incluye la dedocracia, es decir, la práctica de nombrar personas con un «dedazo» (favoritismo o nepotismo con parientes y buenos amigos), abusando de la autoridad. Claro que esto también ocurre en los EUA. Sin embargo, en los EUA hay una larga tradición democrática nacional, de igualitarismo, reconocida por todos los empleados de cualquier empresa u organización. Para el hispano, en cambio, existe en general una larga tradición política e histórica de jerarquías fijas dirigidas desde arriba: el modelo de autoridad del padre, del gobernador, del presidente, del rey, del caudillo, del general, del dictador, etc. Por ejemplo, es menos probable que un subordinado cuestione, critique o corrija al gerente hispano, quien a su vez espera ser premiado con la lealtad de sus subordinados. Esto, junto con un trato más formal entre los individuos, quizás explique en parte la tendencia hacia la que se puede percibir como una estructura más formal, burocrática y autocrática en el estilo administrativo hispano.

Otras diferencias de estilo se ven en el hecho de que en los EUA se valora mucho el ser una persona práctica y de acción, bien entrenada en la teoría aplicada a las soluciones, mientras que el hispano suele ser más teórico en su orientación. En el mundo hispanohablante, la cultura de delegación de responsabilidades está mucho menos extendida que en los EUA. El estadounidense espera meterse en situaciones caracterizadas por una competición directa, mientras que el hispano suele preferir la armonía e intenta eludir la competencia y la fricción personal. Y el concepto de planificación en los EUA suele ser a más largo plazo. Un buen gerente comprenderá que la manera de proceder en un contexto cultural particular, como el de los EUA, pocas veces será la más propicia para poner en práctica en otro contexto cultural. Un *modus operandi* que ha tenido éxito comercial en Dallas, Atlanta o Chicago no dará siempre el mismo resultado en Madrid, San José, Lima o Montevideo. Pero en cualquier contexto comercial, sea nacional o internacional, es importante recordar que el éxito de una empresa depende, en primera y última instancia, de la competencia y las habilidades de las personas que dirigen sus actividades: los líderes y los gerentes quienes, a su vez, van prestando mayor atención al capital humano y el capital social como piedras angulares del éxito empresarial.

3-2 ACTIVIDADES

1. **¿Qué sabe usted de negocios?** Vuelva a las «Preguntas de orientación» que se hicieron al principio del capítulo y a la que acompaña la foto de la pág. 56, y contéstelas en oraciones completas en español.
2. **¿Qué recuerda?** Indique si las siguientes oraciones son **verdaderas** o **falsas** y explique por qué.
 - a. La planificación y la organización son responsabilidades prescindibles para un gerente.
 - b. Un plan trata sobre el futuro que se desea y cómo mejor eludirlo.
 - c. El liderazgo es en un extremo autocrático y en el otro, dedocrático.
 - d. Liderar es más arte que ciencia.
 - e. Las habilidades que contribuyen a la eficacia y al éxito de un gerente se perfeccionan solo con la educación.
 - f. La capacidad analítica hace posible determinar una estrategia de «qué hacer» frente a un problema.
 - g. En principio, la Administración por Objetivos (APO) no cuenta con el empleado como individuo.
3. **Exploración.** Haga los siguientes ejercicios, usando sus conocimientos y opiniones personales.
 - a. ¿Cuáles son algunos ejemplos de recursos humanos, financieros, materiales e informativos?