

**MEGA
2008
I**

Escuela de Postgrado de la UPC

**MASTER EXECUTIVE EN GERENCIA
Y ADMINISTRACIÓN**

Las Competencias del Gerente Global

**ASESOR
RICARDO ALANIA VERA**

CARRASCAL, Justo

PALOMINO, Francisco

VARGAS, Enrique

VILLAFUERTE, Jackeline

San Isidro, 23 de Abril de 2009



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I

- I.1. Introducción al tema de globalización
- I.2. Hacia una definición de globalización
- I.3. La globalización como un tema de desarrollo
- I.4. La Globalización y otras teorías del desarrollo afines
- I.5. En relación a la Antiglobalización
- I.6. Origen y efectos de la antiglobalización
- I.7. Ideología y corrientes de la antiglobalización

CAPÍTULO II

- II.1. Competencias
- II.2. Relación entre comportamientos y competencias
- II.3. Competencias para niveles ejecutivos

CAPÍTULO III

- III.1. Cómo trabaja el gerente de hoy
- III.2. Introducción
- III.3. Trabajo de Campo I
- III.4. Encuesta : El trabajo del gerente; fantasías y realidad
- III.5. Sistematización de las encuestas
- III.6. Conclusión de la sistematización
- III.7. Listado resumen : El quehacer de un gerente

CAPÍTULO IV

- IV.1. Los gerentes globales : Qué competencias requieren
- IV.2. Trabajo de Campo II

- IV.3. Encuesta : Para indagar las competencias del gerente global
- IV.4. Sistematización de las encuestas
- IV.5. Conclusión de la sistematización
- IV.6. Listado resumen : Las competencias del gerente de hoy – Según encuesta

CAPÍTULO V

- V.1. Matriz de Cruce
- V.2. CUADRO 1: Matriz de Saaty – Análisis de las acciones
- V.3. CUADRO 2 : Cuadro de la ponderación de las competencias
- V.4. GRÁFICO 1 : Gráfico de ranking de competencias
- V.5.. GRÁFICO 2 : Gráfico de ranking de competencias porcentual

CAPÍTULO VI

- VI. 1. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN DE SUSTENTACIÓN DEL TAF

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo globalizado de hoy implica una serie de retos y exigencias que muchos países, en las actuales circunstancias, faltan afrontar con éxito. El alto índice de analfabetos, la situación económica, política y social por la que atravesamos y el bajo nivel de educación, colaboran para que ésta tarea sea más difícil.

En este contexto, tenemos el enorme reto de preparar gerentes, profesionales preparados para liderar equipos y encaminados hacia los objetivos de la empresa, con un vagage de competencias, carentes hoy, en muchos de nuestros ejecutivos pero necesarias para afrontar las exigencias globales y con ello buscar el éxito de las organizaciones que se lidere.

Es por ello que el presente trabajo busca evaluar, analizar y destacar las competencias con las que debe contar un gerente global, contrastándolas con el desempeño de los gerentes de hoy de tal manera que podamos visionar el perfil de competencias más idóneo de un gerente global que junto con las competencias más adecuadas marque el éxito en las organizaciones en las que participe.

Para lograr estos objetivos, hemos realizado un trabajo de campo, que consistió en realizar dos tipos de encuestas; una de ellas, aplicada a diferentes gerentes exitosos tanto en Perú como en el extranjero, para indagar sobre las preocupaciones que se tienen, los errores que se cometen y las mejoras que espera un gerente. Para con ello, fortalecer el perfil de competencias que estos mismos, creen, debe tener un gerente global. Y otra encuesta, aplicada a diferentes ejecutivos, para indagar lo que los gerentes hacen hoy en lo que forma parte de su día a día.

Así mismo, quisiéramos inspirar futuras investigaciones que traten sobre la implementación de procesos de capacitación dirigido a altos ejecutivos y de mando medio,

bajo un perfil de competencias definido para que de esta manera podamos acortar la brecha entre el grado de competencia actual con el que se desea.

No pretendemos tener la verdad absoluta del tema, pero consideramos necesario e importante aportar con una guía o herramienta que nos hable de la preparación del gerente peruano en su anhelado deseo de poder convertirse en un gerente global.

CAPITULO I

I.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA DE GLOBALIZACIÓN

El marco teórico del presente trabajo muestra el desarrollo del concepto de globalización y de antiglobalización, para dar una idea completa del escenario mundial y sus contradicciones dialécticas y apreciar por qué pensamos que son necesarias nuevas competencias en los ejecutivos del presente siglo.

El primer antecedente de globalización, consideramos, es la llegada de Cristóbal Colón a América en 1492. En esa oportunidad no se hacía tan evidente como en nuestros días, porque estaban ausente dos elementos claves: el transporte y las comunicaciones.

Actualmente, la globalización no sólo pasa por los mercados sino en todo orden de cosas como un elemento esencial para el desarrollo humano. Es decir, no sólo debemos pensar en los aspectos comerciales, sino principalmente en la del conocimiento.

Esto nos permite afirmar que las personas requieren estar capacitadas para afrontar competitivamente los retos a nivel global y, para ello deben desarrollar competencias que le permitan actuar en un mundo altamente competitivo en el que se requiere manejar la diversidad cultural y el cambio permanente.

Existe una tendencia liberal, que afirma que la globalización es la nueva corriente con la que tenemos que convivir en forma inevitable; de lo contrario no estaremos alineados en el camino del éxito.

Sin embargo, existe la corriente de la anti-globalización, que se constituye en una red de diversos movimientos que sostienen una ideología izquierdista y colectivista. Los defensores de la anti-globalización sostienen que no se percibe igualdad en la distribución de la riqueza y que los mas poderosos sacan ventajas por su capacidad financiera, los lobbies y los tratados de libre comercio, sin tomar en cuenta a las clases desprotegidas. Consideramos que de esta contradicción dialéctica, deberá surgir un nuevo contexto que

demande nuevas competencias en las personas que tengan la responsabilidad de dirigir las empresas.

Independientemente de estas dos corrientes, podemos decir que el mundo de hoy nos plantea nuevas exigencias y, sobre todo, exige el respeto a las diversas culturas y el acceso a que todos participen en la generación de nuevas y mejores condiciones para crear un mundo mejor.

Este contexto, nos plantea la necesidad de contar con líderes que posean competencias indispensables para manejar el cambio permanente.

I.2. HACIA UNA DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN

Miles de años antes de que la raíz de esta palabra globo se usara, nuestros antepasados ya se habían esparcido por todo el mundo. De hecho, el proceso de la migración humana a todos los continentes (excepto a la Antártica) fue un tipo de globalización. Hace unos 50.000 años, los Homo sapiens premodernos se dispersaron por el mundo y algunos llegaron hasta las Américas. Cuando el nivel del mar subió a consecuencia del fin de la última era de hielo, América, Europa y Asia quedaron separadas y crearon dos mundos que no volvieron a conectarse hasta que Cristóbal Colón llegó a una isla del Caribe en 1492. Ese mismo año el geógrafo Martín Behaim construyó el primer mapamundi como una representación de la Tierra.

La llegada de Cristóbal Colón a América, se celebra como punto de partida en la historia de la globalización. El descubrimiento del Nuevo Mundo ocasionó el reencuentro de grupos de personas que estuvieron separadas por 10.000 años. No menos importante ha sido el intercambio de animales y vegetales. Ejemplos: un tubérculo Peruano, la papa, es un alimento básico en el mundo; el chile mexicano es muy popular en Asia, y un producto etíope, el café, encontró consumidores nuevos en Brasil y Vietnam. Entre tanto, las sociedades no solamente han evolucionado de maneras diferentes y desarrollado estructuras económicas y políticas diferentes, sino también han desarrollado tecnologías

diferentes, cultivando nuevas cosechas y lo más importante, han desarrollado idiomas y maneras de pensar diferentes lo que conlleva a aceptar nuevas culturas y sobre todo respetar y adaptarse.

Luego, en 1962, aparece el término "globalización". De hecho, no hay ninguna otra palabra que signifique tantas cosas diferentes y que haya evocado tanta emoción. Para nosotros, si la palabra se define y se aplica correctamente, la globalización puede tener utilidad. Es una tendencia que se ha intensificado en las últimas décadas mostrando sus beneficios, pero no podemos dejar de citar que su poder destructivo ha crecido.

Globalización, definido por el diccionario Webster, es un proceso que convierte varias actividades y aspiraciones en cosas "globales en alcance o aplicación".

En ese sentido, es importante destacar como principal avance tecnológico de los últimos tiempos las telecomunicaciones, ya que han permitido un crecimiento exponencial en el intercambio de mercancías, cultura, ideas, tecnología, etc.

Actual e históricamente, hay cuatro razones que llevan a la gente a dejar a sus familias y sus pueblos oriundos :

- La conquista (el deseo de garantizar seguridad, extender el poder político y/o económico).
- La prosperidad (la búsqueda de una vida mejor).
- La conversión religiosa (la difusión de creencias acerca de dioses locales para convertir a otros a esa misma fe), aunque este punto va perdiendo vigencia en el mundo moderno.
- Una fuerza aún más poderosa, la curiosidad de ver y conocer, que parece ser básica de la naturaleza humana.

- La globalización implica otras tendencias y transacciones que fortalecen los lazos de la interconexión. A manera de ejemplos, tenemos los siguientes:
- Las plantas de la jungla del Brasil transplantadas a Malasia por los colonizadores ingleses en los primeros años del siglo veinte proveyeron la materia prima para las ruedas del modelo T de Henry Ford.
- Los indios y malayos contratados para trabajar en las fincas de hule cambiaron la composición étnica de Malasia para siempre.
- La introducción de nuevos cultivos del Nuevo Mundo, como el maíz y la patata, tuvo un impacto dramático en la demografía, la población de la China, limitada por la escasez de campos irrigables de arroz, aumentó con la llegada de los nuevos cultivos que se podían sembrar en tierras marginales. De igual modo, la población de Chechenia ha crecido a un ritmo estable desde que el maíz del Nuevo Mundo fue introducido.

En un mundo global, las ideas de la democracia, de los derechos humanos y de la libertad de la prensa se han propagado de un modo importante. Por ello es fundamental conocer que el porcentaje de países que tienen elecciones donde compiten varios partidos políticos y que escogen su propio gobierno, ha incrementado del 30% en 1974, hasta más del 60% en los 192 países del mundo.

Consideramos que la fuerza más poderosa y difícil de controlar, para transmitir conceptos acerca de la democracia y los derechos humanos es la revolución de la informática de la segunda mitad del siglo XX. El teléfono, la televisión y el internet han sido herramientas fundamentales. Hoy en día, una gran cantidad de información es transmitida a la velocidad de la luz. Es tal desarrollo de la conectividad que una llamada de 3 minutos de Nueva York a Londres cuesta menos de \$0.10, en vez de los \$300 que costaba en 1930, en entonces que la drástica reducción de precio de la red de telecomunicaciones ha permitido que la explosión de la información sea accesible a casi toda la humanidad.

Por otro lado, las innovaciones como la televisión han acortado distancias, conectado las emociones de personas, cruzando fronteras y océanos. Ejemplos:

- La noticia de la muerte de la Princesa Diana ocasionó que se mandarían coronas de flores de todas partes del mundo.
- El libre movimiento de información también está ayudando a que se reduzca la división política.
- El 11 de septiembre (destrucción de torres gemelas en EE UU) provocó que jóvenes iraníes hicieran una vigilia. Pero, a la vez, ha demarcado más profundamente las líneas ideológicas.
- La violencia entre los palestinos e israelíes televisada en el canal Al-Jazeera ha llevado a que los árabes e israelíes se distanciasen aun más.
- La crisis financiera iniciada en el año 2008 en EEUU, está afectando a todo el resto del mundo.
- La elección del presidente Obama generó algarabía en países africanos de donde provienen sus ancestros

Ningún otro país ha tenido un papel tan importante en éste tema como los EEUU, por ello consideramos que es el resultado de la globalización moderna por el desarrollo del transporte y las comunicaciones. La mayoría de los 60 millones de personas que dejaron su país natal durante el período de globalización más intensa (al final del siglo XIX), se fue a los Estados Unidos. Ello implica que los que construyeron la nación más rica del mundo fueron los inmigrantes y los esclavos. Utilizando todos los recursos mundiales empezando por el molino de agua y la máquina de vapor de Inglaterra emergieron como un líder innovador, así como la locomotora económica más potente de la globalización.

Con la victoria americana en la II Guerra Mundial, el poder económico y político de los EEUU se extendió a todas las partes del mundo, culminando al final de la Guerra Fría. La caída del muro de Berlín simboliza el final de la división ideológica global y una propulsión a la globalización en sí. Por ello para muchos la globalización es sinónimo de "americanización."

La mayor diferencia entre la globalización del ayer y la de hoy, es su velocidad y su visibilidad. La interacción global ha sido acelerada de tal manera que su efecto ha llegado muy lejos y el desarrollo global de las comunicaciones se ha hecho visible de inmediato algo que antes pasaba con mucha lentitud y casi sin ser notado.

Nuestro deber seamos ciudadanos, estudiantes, o trabajadores públicos es entender y manejar la globalización, haciendo nuestro mejor esfuerzo para apoyar sus aspectos positivos y repeler los aspectos negativos.

La globalización es una teoría entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. La globalización es un conjunto de propuestas teóricas que distinguen especialmente dos grandes tendencias :

- a. Los sistemas de comunicación mundial.
- b. Las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

A través del proceso de globalización, uno de los supuestos esenciales es que cada vez más naciones están dependiendo de condiciones integradas de comunicación, el sistema financiero internacional y de comercio. Por lo tanto, se tiende a generar un escenario de mayor intercomunicación entre los centros de poder mundial y sus transacciones comerciales. Efectos e influencias derivados de los "aspectos integradores" pueden ser estudiados desde dos perspectivas :

- a. El nivel externo de los países, o nivel sistémico;
- b. El nivel de las condiciones internas de los países, o aproximación subsistémica. En este último caso, las unidades de análisis serían aquellas que corresponden con las variables de crecimiento y desarrollo económico, así como indicadores sociales.

Respecto a los procesos de globalización que tienen lugar en la actualidad, en la esfera económica, existen dos aspectos yugulares relacionados con el área de la política económica internacional :

- a. La estructura del sistema económico mundial
- b. Cómo esta estructura ha cambiado.

Estos dos temas pueden ser abordados a partir de la teoría de la globalización tomando en cuenta los conceptos del desarrollo. Los fundamentos de la globalización señalan que la estructura mundial y sus interrelaciones son elementos claves para comprender los cambios que ocurren a nivel social, político, de división de la producción y de particulares condiciones nacionales y regionales.

La premisa fundamental de la globalización es que existe un mayor grado de integración dentro y entre las sociedades, el cual juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo lugar.

I.3. LA GLOBALIZACIÓN COMO UN TEMA DE DESARROLLO

Es un fenómeno, implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación.

Es una teoría del desarrollo, uno de sus postulados esenciales es que un mayor nivel de integración está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel

de integración está afectando las condiciones sociales, económicas y políticas de los países.

Los niveles de mayor integración que son mencionados por la globalización tienen mayor evidencia en las relaciones comerciales, de flujos financieros, de turismo y de comunicaciones. En este sentido, la aproximación teórica de la globalización toma elementos abordados por las teorías de los sistemas mundiales. No obstante, una de las características particulares de la globalización, es su énfasis en los elementos de comunicación y aspectos culturales.

Además de las relaciones tecnológicas, financieras y políticas, los académicos de la globalización sostienen que importantes y elementos nunca antes vistos de comunicación económica están teniendo lugar entre naciones. Esto se pone de manifiesto preferentemente mediante novedosos procesos tecnológicos que permiten la interacción de instituciones, gobiernos, entidades y personas alrededor del mundo.

Los principales aspectos de la globalización son resumidos en los puntos siguientes :

- Los sistemas de comunicaciones globales tienen una creciente importancia en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera más fluida tanto dentro como entre naciones.
- Aún cuando los sistemas más avanzados de comunicación están operando preferentemente entre las naciones más desarrolladas, estos mecanismos también están haciendo sentir sus efectos en las naciones menos avanzadas. Esta situación puede permitir la interacción de grupos a partir de las naciones más pobres en su comunicación con otros centros más desarrollados de manera más fácil. En esto cobraría sentido hasta cierto punto el pregonado principio de la aldea global en cuanto a las comunicaciones y las transacciones comerciales y financieras.

- Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales. Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipo, intercambio de productos y la presencia de los "mecanismos monetarios virtuales". Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.

El concepto de minorías dentro de los diferentes países está siendo afectado por los patrones de comunicación. A pesar de que las minorías pueden no estar completamente integradas dentro de los nuevos circuitos de comunicación, reciben la influencia incluyendo el hecho de que los sectores de mayor poder económico y político si se están integrando en la nueva esfera de interconexión. En última instancia continua el factor de que son las élites de negocios y políticas las que determinan las decisiones políticas dentro de los estados y nación.

Elementos de índole económica y social que se hallan bajo la influencia de las condiciones actuales del fenómeno de la globalización ofrecen circunstancias dentro de las cuales se desarrollan las condiciones sociales dentro de los países.

Uno de los elementos claves de la globalización es su énfasis en el estudio de la creciente integración que ocurre especialmente entre las naciones más desarrolladas. Esta integración afecta especialmente las áreas de comercio, finanzas, tecnología, comunicaciones y coordinación macroeconómica. A nivel subsistémico, es decir dentro de las sociedades de los países, se observa un fenómeno de integración social, pero también de creciente discriminación y marginalidad económica en varios sectores (Sunke1 1995; Paul 1996; Scholte 1996).

Durante los últimos años, el término globalización ha sido utilizado preferentemente en relación con la revolución tecnológica en el área de comunicaciones y la creación del ciberespacio.

I.4. LA GLOBALIZACIÓN Y OTRAS TEORÍAS DEL DESARROLLO AFINES

Además de la globalización, las otras teorías que tienen un papel central en los estudios del desarrollo son:

- a. Modernización
- b. De sistemas mundiales
- c. De la dependencia.

Desde una óptica más comparativa, la teoría de la globalización coincide en ciertos aspectos con la teoría de la modernización. Se enfatiza el hecho de que los avances tecnológicos y los patrones de acumulación que se establecen en esos polos de desarrollo son los instrumentos para alcanzar mejores niveles de vida.

En cuanto a que la globalización enfatiza que los aspectos económicos y culturales determinan los procesos sociales, esta teoría ofrece rasgos similares a los de la "sociología comprensiva" de Max Weber.

Las anteriores consideraciones dan base para afirmar que la teoría de la globalización y la teoría de los sistemas mundiales toman como unidad fundamental de análisis lo global, más que la categoría de estado, nación, la cual es más utilizada en los estudios de modernización y de dependencia. El sentido contrastante entre la globalización y la teoría de los sistemas mundiales se refiere, no obstante, a que esta última contiene adaptaciones de principios de materialismo dialéctico e histórico, mientras que la globalización acentúa sus fundamentos más bien estructurales y funcionalistas. De allí que los globalistas consideren formas de transformación más tendientes a las secuencias graduales de sucesos, que a saltos revolucionarios de intensa y rápida transformación. Para la globalización el reto de las sociedades es adaptarse secuencialmente a las innovaciones

que plantean los nuevos escenarios con sus cambios en las esferas de comunicación y la economía.

I.5. EN RELACIÓN A LA ANTIGLOBALIZACIÓN

En ésta parte del trabajo introduciremos el concepto de ANTIGLOBALIZACIÓN pues, el rápido crecimiento tiene también consecuencias negativas, como :

- Cerca de 1% de la selva tropical del mundo desaparece cada año, gracias a la expansión de la agricultura y el comercio de productos forestales.
- La red de la comunicación global que hace que el crecimiento sea posible, también hace que el mundo sea más vulnerable a todo, desde las enfermedades y el desorden hasta el terror.
- El VIH se desarrolló en los humanos en África y América del Sur, pero se ha esparcido a todo el mundo, infectando a casi 14,000 personas cada día.
- En 1997, el virus de computadora "I love you," creado en Manila, se propagó en tan solo cinco horas, causando daños cuantiosos. Los piratas aéreos del 11 de septiembre utilizaron transferencias electrónicas de dinero para financiar su operación. También dependieron de la red electrónica para coordinar sus movimientos y comprar sus boletos aéreos. Desde los ataques, el medio favorito de comunicación de Osama Bin Laden con el resto del mundo, desde su escondite, ha sido la televisión satelital.

Consideramos pertinente explicar el término antiglobalización llamado también altermundismo "un mundo donde quepan muchos mundos", y se refiere a movimiento social internacional formado por activistas provenientes de diversas corrientes políticas, como el socialismo, nacionalismo y el ecologismo, desde siglo XX como una crítica social al llamado pensamiento único y a la globalización, a la que señalan como un proceso que, según ellos, acentúa la pauperización del trabajo, puesto que consolida un modelo de desarrollo económico injusto que socava la democracia entre otros aspectos negativos. En su mayoría los activistas y simpatizantes antiglobalización mantienen una ideología izquierdista, colectivista, argumentando tesis proteccionistas (nacionalismo económico) o

comunitarista (política verde), como soluciones a los problemas sociales y económicos del mundo.

Las contra cumbres y encuentros en el Foro Social Mundial son ocasiones donde la antiglobalización se da cita y logran impacto mediático.

I.6. ORIGEN Y EFECTOS DE LA ANTIGLOBALIZACIÓN

El movimiento altermundista se vuelve visible en la batalla de Seattle y se ha constituido como un hecho histórico mundial. Existe un consenso generalizado en que a partir de su surgimiento en el 1999 se produce un redireccionamiento del proceso de globalización corporativa. Hasta la década de los años 1990, la globalización era presentada con un lenguaje exclusivamente comercial y afín a las Empresas Multinacionales y los grandes grupos financieros mundiales. Desde entonces, incluso los sectores más conservadores comienzan a utilizar en su lenguaje términos y propuestas vinculadas a los derechos del trabajo, del ambiente, de los derechos humanos, de la pobreza y la distribución de la riqueza. El hecho de que por primera vez las organizaciones sindicales y ambientales logran unirse en una acción conjunta, abrió un proceso mundial de alianzas entre organizaciones heterogéneas que finalmente tuvo una de sus máximas manifestaciones en el Foro Social Mundial, cuya primera versión se realizó en Porto Alegre en 2001.

A partir de las movilizaciones de Seattle, se crea una red global de contra información denominada Indymedia, cuyos hackers y anarquistas (ideologías no necesariamente compartidas por la antiglobalización), son el conocimiento libre y la interacción informativa de las noticias y la opinión. En el tema económico una parte importante del movimiento se ha sesgado a las vías gubernamentales y alternativas al corporativismo. Es el caso de la economía solidaria, un modelo voluntario y cooperativo de economía que incluye el comercio justo, la banca ética, el micro crédito, empresas asociativas, entre otras actividades propositivas.

I.7. IDEOLOGÍA Y CORRIENTES DE LA ANTIGLOBALIZACIÓN

Las corrientes ideológicas y movimientos que forman parte del altermundismo:

- Anticapitalismo: [anarco socialismo](#), comunismo, economía participativa, autonomismo.
- Movimiento ecologista en favor del desarrollo sostenible o del decrecimiento, defensores de los derechos de los animales y veganismo
- Pacifismo y antimilitarismo
- Grupos preocupados por la pobreza y la justicia Norte-Sur ([ONG's](#) como Intermón) y algunos movimientos cristianos.
- Movimientos indigenistas
- Movimiento obrero, sindicatos y organizaciones estudiantiles.
- Feminismo, [Movimiento gay](#)
- Activistas del software libre y la libertad del conocimiento

Algunas personas provienen de varias de estas corrientes, otras no se identifican con ninguna en concreto sino que simpatizan con la mayoría o la totalidad de ellas.

Propuestas más conocidas

- Impuesto sobre las transacciones financieras internacionales para desarrollar el [Tercer Mundo](#) y frenar la especulación.
- Condonación de la deuda externa.
- Libre circulación de personas.
- Supeditación de las multinacionales al control político democrático por parte de los ciudadanos.
- Reforma o supresión de las instituciones financieras internacionales ([FMI](#), [OMC](#), Banco Mundial).
- Eliminación de las barreras agrícolas proteccionistas de la [UE](#), para elevar la renta de millones de campesinos en los países pobres.

- Introducir los conceptos de Índice de bienestar económico sostenible en lugar del PIB como único indicador del estado de una nación y dar más importancia al [Índice de Desarrollo Humano](#). Conceptos como la huella ecológica también deberían entrar en el debate político cotidiano.
- Introducir la democracia participativa según el modelo de Porto Alegre, cuyo gobierno local consulta a sus ciudadanos sus prioridades sobre cómo gastar el dinero público.

CAPITULO II

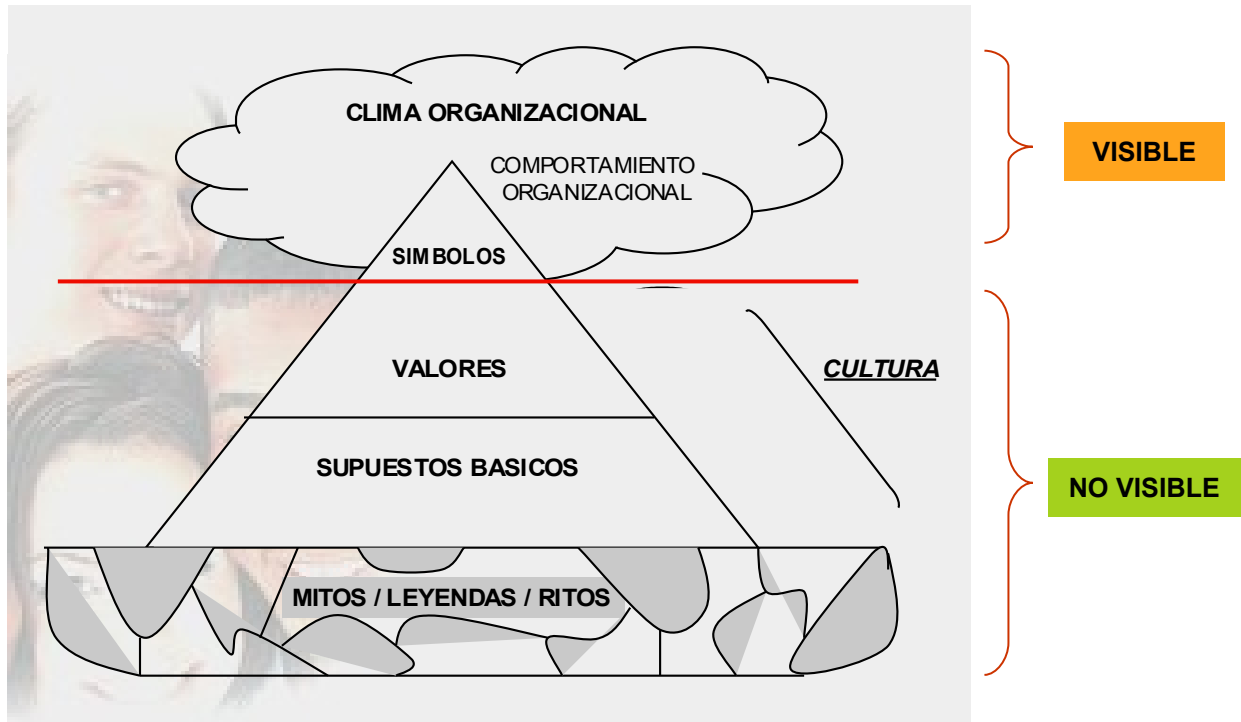
II.1. COMPETENCIAS

Etimológicamente el término “competencia” viene del español “competere” que significa “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar a éste sustantivo y al adjetivo competente para indicar “apto”, “adecuado”.

Desde el punto de vista de la Psicología Industrial, el concepto de competencia surgió como una alternativa al concepto de “rasgo” y como herramienta de trabajo habitual. McClelland en 1973 propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función de raza, género o status socio-económico del personal involucrado.

Como sabemos, todos los seres humanos nacemos con determinados talentos que se van desarrollando a lo largo de nuestra vida. También contamos con una serie de habilidades desarrolladas en el tiempo, las cuales marcan nuestro comportamiento y toma de decisiones. Estos comportamientos son la parte visible de las competencias y es posible mejorarlos actuando sobre los mismos.

En este contexto, la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en una actividad o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. En el siguiente gráfico se puede apreciar el modelo de Iceberg que nos explica la visibilidad de los comportamientos y la no visibilidad de los rasgos de la personalidad :



Las potencialidades humanas pueden desarrollarse si se utilizan los medios idóneos.

Las capacidades o competencias se derivan de un talento.

Los comportamientos o conductas son la parte visible de las competencias y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos.

El término competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

El talento, para tener éxito en determinados puestos de trabajo, se puede desdoblar en competencias, por lo tanto, el talento necesario para ser un buen gerente se podrá abrir en las competencias necesarias para ser exitoso en esa posición.

El talento requiere además conocimientos.

El desarrollo de las competencias son determinantes del talento humano.

Talento según el diccionario de la RAE es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres.

Talento, también son dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. que resplandecen en una persona.

Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. Al segmentarse el talento en competencias, la comparación del talento requerido versus el talento de la persona evaluada permite a su vez, segmentar la brecha existente competencia por competencia.

A partir de allí se deberá analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla.

Por lo anteriormente expuesto, cuando se habla de gestión del talento se hace referencia a gestión de las competencias las que aunadas a las características de la personalidad reflejadas en los comportamientos, podrán generar desempeños exitosos..

Para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirán determinadas competencias. De la intersección de los dos subconjuntos mencionados se logrará el talento requerido para un desempeño superior. El tipo de conocimientos y competencias variará de posición en posición, de organización en organización.

II.2. RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTOS Y COMPETENCIAS

La parte observable de las competencias son los comportamientos.

Cuando cada uno de nosotros actúa, todo momento pone en juego, en uso, sus diferentes capacidades y el concepto que cada uno tiene de sí mismo, por lo cual lo que el observador puede “ver” son nuestros comportamientos.

Por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades).

En un puesto de un alto ejecutivo, en particular con orientación global, el talento se encontraría dividido en las siguientes competencias:

- Adaptabilidad al cambio
- Innovación
- Desarrollo de personas
- Liderazgo
- Comunicación
- Dirección de equipos
- Ética
- Justicia

Una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de las mencionadas competencias o de otras, si así lo requiriera un negocio en particular.

El talento del ejecutivo alto fue desglosado en competencias que a su vez se pueden abrir en grados y estos en comportamientos observables. A partir de esta apertura se puede evaluar el talento, detectar las brechas y, si bien no será sencillo, también puede comprender acciones para mejorar el talento, allí donde las brechas nos indiquen que es necesario.

¿Es posible medir el desarrollo de competencias?

En materia de desarrollo de competencias se podrían medir las competencias de las personas antes y después de la implementación de planes de desarrollo, y de ese modo, comparando los resultados obtenidos, sacar alguna conclusión al respecto.

Primero debe definirse el nivel deseado o requerido de las distintas competencias; luego se evalúan o miden las competencias en un año y luego en las siguientes. Si las competencias se acercan al perfil requerido, los programas de desarrollo de competencias habrán sido eficaces.

Los comportamientos son el conjunto de reacciones de un individuo que las expresa en las maneras de comportarse, actuando en respuesta a un estímulo procedente de su medio interno o del medio externo, objetivamente observables.

Así mismo es importante destacar que dichos comportamientos exhibidos por el ser humano son influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales.

Creemos conveniente mencionar los comportamientos y las competencias más importantes necesarias para un gerente global que son las siguientes :

❖ COMPROMISO

El compromiso nace de las relaciones interpersonales que no es sino la convergencia de la inteligencia emocional (manejo de las emociones) y la inteligencia social (manejo de las relaciones) que al cohesionarse en función de la visión, misión y los objetivos, hace posible una comunicación proactiva y sinérgica.

A partir de ello, la coordinación es factible y hace posible un ahorro de dinero.

Así mismo, a un nivel organizacional, el compromiso nos permite sentir como propios los objetivos de la organización, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los mismos.

Presentamos a continuación cinco comportamientos importantes para identificar el compromiso en una persona :

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándose como propios, a partir del cual se transforma en su paladín.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos, los motiva y hace partícipe para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometiéndose con el logro del objetivo.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales
- Se ocupa personalmente que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

❖ ÉTICA

Estudia principalmente la moral y la acción humana la que le permite elaborar y verificar afirmaciones o juicios. Este juicio moral determina qué es lo 'malo', 'bueno', 'correcto', 'incorrecto', 'obligatorio', 'permitido', etc, referido a una acción o decisión.

Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. De este modo, se están estableciendo juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: "Ese político es corrupto", "Ese hombre es impresentable", "Su presencia es loable", etc. En estas declaraciones aparecen los términos 'corrupto', 'impresentable' y 'loable' que implican valoraciones de tipo moral.

En este contexto, existen dos tipos de moral; la moral natural que es inherente a la condición humana y la moral pensada.

La moral pensada es lo que conocemos como la ética, la cual, nos lleva a decidir qué hacer en función de nuestra propia naturaleza porque como diría Sartre “estamos condenados a ser libres”.

Comportamientos:

- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Se reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en los otros ámbitos de su vida.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

❖ JUSTICIA:

Justicia, es el resultado de normas y reglas de conducta que reflejan la equidad para las personas que viven en un estado de derecho, sin embargo en nuestra sociedad una de las partes en litigio, recibe los resultados con agrado o desagrado de acuerdo a sus propios intereses.

Es también una actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en relación con los clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el respeto de la cultura de las personas y la organización y las políticas organizacionales. Obliga a pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, independientemente de sus propios intereses, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Comportamientos:

- Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predomina la ética y el respeto por lo demás.
- Es consciente de la importancia que tienen sus clientes y proveedores, los atiende como se merecen y promueve esa actitud en la empresa.
- Valora altamente a las personas, su conocimiento y experiencia, por eso estructura la organización de tal manera de aprovechar desarrollar y premiar a cada uno en la medida que corresponde.
- Realiza negocios en general basándose en el principio en que todos deben ganar, e instruye a su gente a que actúen así.

Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión. Es un referente en este sentido.

❖ FORTALEZA

Implica obrar en el punto medio de cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad lo que implica no actuar como todopoderoso o por el contrario como timorato para así alcanzar el éxito.

Y Como diría Collins en su libro “Bill to last, 2000” el éxito no empieza por ser el mejor sino en saber en qué puedo ser el mejor.

Presentamos a continuación cuatro comportamientos importantes para identificar la fortaleza en un gerente global :

Comportamientos:

- Es sereno, prudente y tenaz, domina con cautela y convicción toda situación crítica aún bajo altos niveles de presión.
- Vive como un desafío personal las situaciones críticas o problemáticas, las entiende como oportunidades de crecimiento.

- Su ánimo es bueno y estable aún en situaciones cambiantes.
- Demuestra gran capacidad crítica y autocrítica.

❖ ORIENTACION AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Sin embargo, el cliente, no siempre tiene la razón por lo que el éxito estará en gestionar adecuadamente la relación duradera con el mismo.

Presentamos a continuación cuatro comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- El cuidado del cliente siempre forma parte de su estrategia.
- Planifica sus acciones considerando las necesidades de los clientes.
- Indaga y se informa de éstas necesidades
- Prioriza la relación a largo plazo con los clientes por sobre beneficios inmediatos ocasionales.

❖ ORIENTACION AL RESULTADO

Es la capacidad de encaminar todos los logros de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.

Bajo esta premisa, hacemos referencia a la teoría de la ascendencia positiva formulada por Tanner y Pascale en el 2004 donde sostiene que la acción por el resultado debe superar el análisis del proceso.

Así mismo, traemos a colisión la V conferencia mundial de liderazgo en el año 2000 donde se afirmó : “el éxito está más cerca de la acción que del conocimiento”.

Presentamos a continuación cuatro comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
- Es un referente en cuanto a mejora de eficiencia.
- Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores orientadas a promover y mejorar la eficiencia.
- Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar.

❖ ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad de amoldarse a diferentes escenarios, culturas, lugares y situaciones que se presentan producto de las exigencias del mercado.

Comportamientos:

- Anima a las personas a adaptarse a los cambios
- Motivador e impulsador de las cosas positivas que trae el cambio
- Escucha los problemas de las personas para adecuarse a los cambios
- Provee de los recursos necesarios para que el cambio no sea traumático.

❖ INNOVACIÓN

Ubicándola en el momento en que vivimos, innovación es generación de nuevas fuentes de desarrollo por tanto optimización del proceso de creación de valor.

Es hacer algo diferente a lo establecido cuestionándolo y haciendo realidad la creatividad.

Presentamos a continuación cuatro comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- Desafiar los supuestos, teoremas, normas establecidas.
- Decidir hacer algo diferente y mejor.

- Sentirse disconforme con el status quo.
- Fomentar la creatividad, generación de ideas, brainstorm, etc.

❖ RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

Es la interacción con los agentes internos y externos de la organización que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Presentamos a continuación tres comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- Comunicar asertivamente a los proveedores lo que se tenga que comunicar.
- Promover la responsabilidad social.
- Hacer partícipes de todas las estrategias a todos los grupos de interés.

❖ PROACTIVIDAD

Es la capacidad de anticiparse a los diferentes eventos orientados a alcanzar ventajas competitivas.

Presentamos a continuación tres comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- Desarrollar nuevos productos acordes con las tendencias del mercado.
- Asesorar al cliente en la prevención de nuevos escenarios.
- Realizar labores más allá de las funciones convencionales.

❖ INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es el manejo de las emociones en el entorno de la organización de acuerdo a circunstancias y la inserción en el proceso social aún en situaciones críticas.

Presentamos a continuación tres comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- Preparar al personal cuando se presenta algún cambio de estructura organizacional.
- Desarrollar programas de motivación con los asociados.
- Entablar comunicación asertiva.

❖ VISIÓN DE FUTURO

Es la capacidad de proyectarse y construir escenarios teniendo como base el conocimiento y la experiencia para poder situarse en futuros contextos con resultados exitosos dentro de la organización.

Presentamos a continuación tres comportamientos importantes que un gerente global debiera tener en cuenta :

- Preparar estrategias de marketing para insertarse en nuevos mercados.
- Mantenerse atento a los cambios políticos y efectuar planes de contingencia de ser necesarios.
- Impulsar la visión y misión de la empresa a un mediano y largo plazo.

Otras competencias que hemos detectado necesarias para este trabajo son :

- ❖ Calidad del trabajo
- ❖ Desarrollo de personas
- ❖ Manejo de idiomas
- ❖ Sencillez
- ❖ Temple
- ❖ Perseverancia
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Conciencia Organizacional

Además, la reconocida Dra. Martha Alles plantea en su libro Diccionario de Comportamientos, considera como competencias a un nivel ejecutivo las siguientes :

II.3. COMPETENCIAS PARA NIVELES EJECUTIVOS

- ❖ **DESARROLLO DE SU EQUIPO:** Es la habilidad para desarrollar el equipo hacia adentro.
- ❖ **MODALIDADES DE CONTACTO:** Capacidad para demostrar una habilidad de comunicación, verbal no verbal, persuasión, impacto, etc.
- ❖ **HABILIDADES MEDIATICAS:** Desenvoltura frente a los medios, se maneja con seguridad frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- ❖ **LIDERAZGO:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.
- ❖ **PENSAMIENTO ESTRATEGICO:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización.
- ❖ **EMPOWERMENT:** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Motiva a la gente y logra generar un alto sentido de compromiso.
- ❖ **DINAMISMO, ENERGIA:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, sin que esto afecte su nivel de actividad.
- ❖ **COSMOPOLITISMO:** Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Adaptable a cualquier medio geográfico.
- ❖ **RELACIONES PUBLICAS:** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, etc.

- ❖ **ORIENTACION AL CLIENTE:** Radica en el deseo de ayudar y servir al cliente y de comprender y satisfacer sus necesidades.
- ❖ **TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.
- ❖ **ORIENTACION A LOS RESULTADOS:** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se debe tomar decisiones importantes, necesarias para poder superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Administrar estos procesos para que no interfieran en la consecución de los resultados.
- ❖ **INTEGRIDAD:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.
- ❖ **INICIATIVA:** Es la predisposición de actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras.
- ❖ **ENTREPRENEURIAL:** Aquel que busca el cambio, responde a él y o aprovecha como una oportunidad. Percibe el mundo económico y de los negocios con naturalidad, descubriendo oportunidades aun donde otros no la ven. Identifica las tendencias y dificultades del mercado.
- ❖ **COMPETENCIA DEL NAUFRAGO:** Capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa en épocas difíciles aún en las peores condiciones de mercado. Identifica y reacciona a las tendencias del mercado, controla las amenazas potenciales externas y de ser posible las elimina. Es reconocido como visionario y estratega.

CAPITULO III

III.1. CÓMO TRABAJA EL GERENTE DE HOY

Generalmente se piensa que un gerente es aquella persona que planea, organiza, coordina y controla pero si intentamos corroborar dicha información, al observar el trabajo real de un gerente en acción, nos podemos quedar sorprendidos al no poder relacionar lo que se observa con lo que se piensa.

El hecho es que estas cuatro palabras : planear, organizar, coordinar y controlar que han predominado en el vocabulario administrativo desde que Henri Fayol las introdujo por primera vez en 1916, nos dicen poco acerca de lo que en realidad hacen los gerentes hoy y cómo éstos han empleado su tiempo.

En este contexto pretendemos dar una visión poco menos que evidente, distinta de la visión clásica de Fayol; que encuadraba al gerente tradicional, para quienquiera que haya pasado un día en la oficina de un gerente; y a la vez revolucionaria, en el sentido de que pone en tela de juicio mucha de la fantasía que aceptamos con respecto al trabajo gerencial

Para ello, nos apoyamos en la investigación de Mintzberg que aborda el trabajo del administrador en cuanto a los mitos y realidades que existen en este quehacer.

El ritmo de trabajo de los ejecutivos máximos así como de los de mando medio es sumamente riguroso, ningún estudio ha encontrado patrones importantes en la forma en que los gerentes programan su tiempo. Al parecer, van de un asunto a otro, respondiendo de continuo a las necesidades del momento. Es así que los gerentes de hoy responden a

las presiones del trabajo, procuran favorecer el flujo de información actualizada pero parecen estar condicionados por sus propias cargas de trabajo.

Cuando un gerente ha de planear, parece hacerlo, de un modo implícito, en el contexto de las acciones cotidianas y no mediante un proceso abstracto. Los planes de los máximos ejecutivos parecen existir sólo en sus cabezas, en forma de intenciones flexibles y, también con frecuencia, de intenciones específicas.

Por lo tanto, el trabajo administrativo no genera planeadores reflexivos; el gerente es un agente que responde a estímulos, una persona que está condicionada por su trabajo a preferir la acción en vivo y no la acción retardada. Está siempre inquieto por las posibilidades de lo que podría hacer y lo que debe hacer.

Por otro lado podemos considerar que los gerentes consideran bastante importante las comunicaciones de carácter informal de primera mano es decir la conversación, el chisme y todo aquello que puede ser especulado, ya que esto le permite anticiparse a los acontecimientos y poder tomar acción inmediata. Son éstas especulaciones las que dan a conocer los temas oscuros que difícilmente se puedan visualizar en una comunicación formal o institucional. Si pretendemos comparar entre los gerentes modernos y los del siglo pasado podemos apreciar que la manera en que tratan de conseguir información es fundamentalmente la misma: por vía verbal.

El trabajo de los gerentes es sumamente difícil, complicado. Normalmente se haya sobreesaturado de trabajo y sin embargo no le resulta fácil delegar funciones. Es una especie de abrazadera, constantemente asediado por las presiones propias del trabajo, resultados y que no cuenta con una ayuda que provenga de una ciencia administrativa. Por tanto tendrá que trabajar en exceso, manejar su estrés, desarrollar su inteligencia emocional, y finalmente realizará muchas labores pero en forma superficial. Las características de su trabajo son la brevedad, la fragmentación y la comunicación verbal. Todo esto para responder en general en forma rápida a las necesidades del mercado.

Pero, ¿Qué es un gerente?. Podemos decir que un gerente es una persona con autoridad formal sobre una unidad organizacional. De la autoridad formal viene el estatus, que marca las diferentes relaciones interpersonales y también de estas proviene el derecho y acceso a la información privilegiada. Esta información le ayuda al gerente a tomar sus decisiones que crea conveniente para la unidad que está a su cargo.

Así mismo podemos decir que los gerentes tienen 3 funciones interpersonales que emanan directamente de su autoridad:

- Ser cabeza y guía , gracias a su situación de jefe de una unidad, se le exige dedicar parte de su tiempo a labores de naturaleza ceremonial, las cuales en el tiempo se pueden convertir en rutinarias, sin embargo son necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización.
- Ser líder de la organización, ya que él es el responsable del trabajo de las personas a su cargo. Por tanto tiene que actuar como motivador, ejemplo, conciliador, solucionador de sus colaboradores.
- Ser un enlace fuera de su cadena vertical de mando. Estas cadenas incluye: subordinados, clientes, socios, proveedores, sus iguales, otros gerentes de otras empresas, funcionarios de gobierno, personas independientes, etc. Estos contactos son importantes para obtener información.

Los gerentes tienen 3 funciones relativas a la información que manejan :

- Ser monitor, es decir revisar continuamente su entorno con el objeto de actualizar la información mediante interrogatorios, búsqueda de información no solicitada, mucha de la cual le llega en forma verbal.
- Compartir y distribuir la información o parte de ella que sea útil para la organización.
- Enviar parte de su información agente fuera de sus unidades ya que él es un interlocutor de los accionistas, directores, otras unidades de negocio, etc. Incluso fuera

de la organización asegurando que la organización cumplirá con sus obligaciones y responsabilidades sociales de manera adecuada, etc.

Entre las funciones de decisión de un gerente podemos citar :

- Ser emprendedor, ya que con el objeto de lograr el mejoramiento de su unidad, adaptándola a nuevas condiciones de cambio, siendo perceptivo y abierto a las nuevas ideas. Como líder debe ser el que guíe a su unidad a los procesos de cambio requeridos.
- Ser manejador de conflictos, brindando siempre soluciones aliviando las presiones inesperadas.
- Ser asignador de recursos, diseñar la estructura de su unidad que implica recursos humanos y materiales.
- Ser un negociador, ya que mucho de su tiempo lo dedicarán a realizar esta función, incluso pueden convertirse en rutinarias.

Estas diez funciones son las que resumen el trabajo de un gerente. Todas deben de estar presentes y ninguna de éstas puede ser extirpada del marco general sin que se vea afectado todo el esquema. Se puede concluir que la carencia de una o unas, afecta directamente a otra u otras.

En este capítulo abordaremos estos aspectos fundamentales que definen el perfil del gerente de manera más real y que nos permita concluir en mejoras significativas de su desempeño.

Por ello, pensamos que era necesario indagar sobre lo que los gerentes hacen hoy en lo que forma parte de su día a día para contrastarlo con sus preocupaciones, principales errores y posibilidades de mejoramiento en el contexto de lo que para ellos representa la cultura de la organización y los valores.

Según lo indicado por Tony J. Watson en 1994, para ser un directivo no se estudia, no hay una escuela ni recetas mágicas. Muchas veces las personas comienzan “aprendiendo” en el camino, como cuando a uno lo tiran a una piscina y no queda otra opción que hundirse o nadar. El instinto de sobre vivencia nos hace relucir o aflorar nuestras habilidades naturales innatas que nadie sabe cómo las obtuvimos pero que las tenemos y son las que nos permiten afrontar esos momentos a los cuales nos confronta la vida por primera vez. Siempre hay errores que se cometen y que la siguiente se tratan de subsanar. Como el bebé que comienza a caminar y tropieza en su intento de lograrlo.

El concepto que maneja el autor es que considera al directivo como aquella persona que sobrevive al final de la semana o del mes, y que vive en constante amenaza y lucha por la sobre vivencia, además es aquel que evita meterse en muchos problemas o hacer enfadar a demasiada gente.

Los directivos asisten a muchos cursos, leen muchos libros de dirección, en busca de aquello que les permita ejecutar mejor su labor, sin embargo el autor confía más en sus habilidades personales o dotes, lo cual le da una dirección para realizar su trabajo. Nunca se deja de aprender por lo que la sensación de que he aprendido mucho en determinadas ocasiones y no sé nada en otras es constante. Sin embargo el día a día, la experiencia nos va enseñando siempre algo más que no sabemos. Por eso la comparación con el nadador, cuanto más nado, nado cada vez mejor. El nadador de mañana será mejor que el nadador de ayer.

Con el tiempo lo que se logra es la confianza en sí mismo. Mientras más nades más confianza tendrás, es algo instintivo. Cuando logras tener la confianza suficiente te permites buscar nuevos retos y cuando logras estos buscas otros. Por eso es que el autor señala que la confianza se obtiene probando cosas distintas, cosas cada vez más complicadas que signifiquen nuevos retos en la vida.

III.2. TRABAJO DE CAMPO I

Para poder consolidar el presente trabajo hemos realizado una encuesta a diferentes ejecutivos de alto nivel y de diferentes rubros, a los cuales se le aplicó las siguientes interrogantes basadas en la metodología de Mintzberg, la que presentamos a continuación:

III.3 ENCUESTA Y SISTEMATIZACIÓN

EL TRABAJO DEL GERENTE : FANTASIAS Y REALIDADES

PREGUNTA 1

FANTASÍA :

El administrador es alguien que es un sistemático y reflexivo hacedor de planes. La evidencia sobre este tema es abundantísima.

HECHO :

Estudios tras estudios han demostrado que el administrador trabaja a un ritmo muy riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas y que todo administrador está decididamente orientado a la acción y no siente gusto por las actividades reflexivas

RESPUESTA A : Me inclino por el hecho desde la perspectiva de un mando medio. El día a día obliga a tomar decisiones rápidas que contribuyan a lograr las metas, las cuales están enmarcadas en los lineamientos de política institucional determinados por la alta dirección. Sin embargo, considero que un gerente general sí debiera tener capacidad reflexiva y hacedora de planes por cuanto debe liderar la organización.

RESPUESTA B : El administrador es una persona que planea, organiza, coordina y controla en todo momento conforme vaya transcurriendo el día a día. Dichas actividades están completamente ligadas a los objetivos de la organización. El administrador es un hacedor de planes.

RESPUESTA C : Me inclino por el hecho debido a que en su trabajo hay poca gente administrativa, asume muchos trabajos cotidianos como búsqueda de clientes y negociación con proveedores lo que le hace tener días muy saturados de actividades dejando muchas veces en un segundo plano las actividades reflexivas y de planificación.

RESPUESTA D : Estoy de acuerdo con el hecho. La cantidad de trabajo y la cantidad de personas a su cargo, grupos de trabajo y dependencia de una oficina corporativa, sus acciones deben ser cortas y efectivas, su tiempo de respuesta ante las eventualidades debe ser corto ergo su accionar. Por la naturaleza de su trabajo requiere un trabajo numérico intenso, analítico en extremo debido a que es el sustento para la mayoría de sus decisiones.

RESPUESTA E : Estoy de acuerdo con el hecho. En la medida que cuente con personal competente y de confianza, al que le delega funciones específicas, puede optimizar su tiempo, mejorar el clima laboral, optimizar procedimientos y retomar actividades secundarias.

RESPUESTA F : Definitivamente yo apunto a la segunda opción sin quitarle merito a la primera ya que una mezcla de ambas podría garantizar un desempeño deseado de nosotros los administradores ya que los mercados y clientes son tan distintos que para algunos requerirás de un perfil y muy probable para los demás requerirás de otro.

RESPUESTA G : Estoy de acuerdo con los hechos. El administrador tiene funciones activas dentro de la organización. Sus acciones cotidianas son elaboradas según el plan de trabajo que tiene trazado y en base a esas acciones va tomando sus decisiones.

RESPUESTA H : Hechos. Porque el administrador tiene actividades dinámicas dentro de la organización. La función de planear sus actividades las traza según sus acciones cotidianas y en base a la acción va tomando sus decisiones.

RESPUESTA I : Me inclino por la fantasía ya que somos hacedores de planes pero no siempre todo depende de la empresa, el rubro y el momento.

RESPUESTA J : Para los profesionales de hoy en día es fundamental contar con el objetivo principal y con los objetivos específicos para el proyecto en el cual trabaja con una lista de tareas y una clara descripción de los roles y responsabilidades, los profesionales logran evitar tareas dispersas y traumáticas, reuniones que carecen generalmente de dirección y seguimiento.

RESPUESTA K : Hecho, porque el administrador muchas veces debe modular su plan en pequeños proyectos que son llevados a cabo en forma paralela o en diferentes tiempos que en la mayoría de los casos se realiza a la brevedad posible sin que esto sea un impedimento de hacerlas alcanzables, obteniéndose como resultado las sumatorias de metas obtenidas logrando así la satisfacción de los objetivos máximos.

RESPUESTA L : Creo que me inclino más por la fantasía puesto que en el puesto en el cual me desempeño tengo que realizar una serie de programación de embarques y prever lo que pueda pasar mas adelante y toda serie de probabilidades que esto conllevaría puesto que todo esto se vería afectado en los planes que tiene la empresa.

RESPUESTA M : Opto por hechos debido que es un trabajo a ritmo riguroso y esta en constante movimiento. Casi la mayoría de veces las actividades son breves y muchas de ellas varían a la vez. Aparte considerar que el trabajo debe realizarse de inmediato, no se puede esperar para ejecutarlo, porque debemos trabajar contra el tiempo. Las consultas se deben de absolver de inmediato pues llegan varias a lo largo de la semana.

RESPUESTA N : Me inclino por el hecho ya que a pesar de que el trabajo suele ser agotador, organizar tu propio tiempo, atender uno a la vez, los conflictos son los perfectos entrometidos ya que no sacan previa cita con tu asistente, por eso hay que estar lo suficientemente preparados en cuanto a información personal y minimizar las

consecuencias a lo menos posible y llegar a convertirlas en alguna ventaja sobre la competencia. Esto se trata de ser proactivos y no reactivos. Ahora los cambios no sólo te obligan a empezar sino crecer, empezar y seguir creciendo.

RESPUESTA O : Considero el hecho, debido a que en lo particular el trabajo en el almacén es dinámico, enfocado a cumplir los requerimientos del día a día y no brinda mucho tiempo para ser reflexivo y hacedor de planes.

CONCLUSIÓN DE LA PREGUNTA 1

La mayoría de los encuestados se inclina por el HECHO (13 votos) en lugar de la FANTASIA (4 votos) como la definición más real de lo que hace el administrador. A pesar de que muchos consideran que es muy importante la reflexión, el quehacer del día a día les gana la partida. Se asume muchos trabajos cotidianos, con acciones que deben ser cortas y efectivas. El administrador está en constante movimiento ya que planea, organiza, coordina y controla en todo momento. Tiene un trabajo numérico intenso y analítico ya que es el sustento de la mayoría de sus decisiones.

PREGUNTA 2

FANTASÍA :

El administrador eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar. A los administradores constantemente se les recomienda dedicar más tiempo a planear y delegar funciones y menos tiempo a visitar clientes y ocuparse de las negociaciones. Después de todo son los objetivos del administrador.

HECHO :

Además de manejar excepciones, el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y el procesamiento de información útil para relacionar la organización con su medio.

RESPUESTA A : Me inclino por el hecho. Es cierto que se debe delegar ciertas funciones en el personal subalterno, sin embargo también es cierto que el administrador al ser una persona que articula los requerimientos de la dirección general y el día a día de la organización, está en mejores condiciones de negociar adecuadamente a favor de la organización.

RESPUESTA B : Fantasía, el planear, delegar funciones forman parte del trabajo de cualquier administrador .

RESPUESTA C : Me inclino por el hecho debido a que a el le gusta la comunicación verbal y reuniones para tratar temas importantes como alguna negociación de precios con sus clientes en donde se usa la herramienta de la teleconferencia muchas veces al estar estos

en el extranjero. A esto se le ha denominado la importancia de la gestión personal para temas relevantes.

RESPUESTA D : Ante estas ideas concuerdo con el hecho. Por su cargo obligadamente debe cumplir ciertas actividades tales como comités semanales de gerencia, reuniones interdiarias de ventas, desayunos de trabajo, actividades eventuales y conjuntas con la municipalidad, etc. Pero entiende que estas actividades generan un beneficio a su unidad de negocio, que finalmente muchas de ellas se traducen en rentabilidad económica.

RESPUESTA E : Fantasía. Utilizando una analogía popular : el buen administrador, como el buen director de orquesta, lo organiza todo con cuidado y de antemano, y entonces se relaja para saborear los frutos de su trabajo, dando respuesta de vez en cuando a una imprevisible excepción.

RESPUESTA F : Me inclino por la opción fantasía. Básicamente estamos en la busca constante de desarrollar determinadas capacidades por lo cual me inclino a la primera opción, ya que estamos orientados a supervisar, analizar y retroalimentar lo observado con nuevos aportes que creen en la organización un valor agregado.

RESPUESTA G : Hechos. El administrador es vínculo entre los clientes internos y externos, porque maneja información y tiene capacidad de negociación. Así mismo tiene la capacidad para conseguir información externa.

RESPUESTA H : Hechos. El administrador es el nexo entre los clientes y la organización, porque maneja información que puede ser contrastada con las necesidades del cliente conduciéndose a una retroalimentación de información.

RESPUESTA G : Estoy de acuerdo con fantasías y hechos ya que nuestro trabajo no es solo planear, planificar y delegar funciones. Puesto que muchas veces nosotros tenemos que realizar funciones para poder dar mayor énfasis al trabajo que estamos realizando en

ese momento de antemano si organizamos con cuidado la organización de nuestras laborales y la de nuestros trabajadores.

RESPUESTA I : Fantasía. En referencia a la delegación de funciones es posible hacerlo bajo el enfoque actual de gerencia integrada de proyectos. Quizás, agregaría que hay que dedicar mas tiempo en la identificación e incorporación de indicadores de seguimiento para lograr una vía efectiva y cuantificable de avance de los proyectos.

RESPUESTA J : Hecho. El trabajo del administrador no sólo es regirse a los trabajos cotidianos sino también debido a la potestad que tiene como cabeza de organización disponer de los recursos con que cuenta para solucionar diversos acontecimientos que se encuentren en el proceso para desarrollar un buen trabajo y poder así cumplir con los objetivos, como por ejemplo el caso de realizar negociaciones.

RESPUESTA K : estoy de acuerdo con el hecho ya que en COPEINCA nos desenvolvemos con una serie de procesos ya establecidos los cuales debemos tratar de cumplir para que todo tenga un buen orden. Así mismo mi puesto implica reunirme con proveedores bien sea navieras, agente de aduanas para buscar contratos a largo plazo y mejorar nuestras relaciones de las cuales en algún momento la empresa pueda sacar algún beneficio.

RESPUESTA L : Estoy de acuerdo con hecho porque en el trabajo que me desempeño requiero mucho de reuniones e informaciones de otras áreas internas de la empresa para informarme y poder llevar a cabo una estrategia ha seguir en cada situación legal. Así mismo se asiste a audiencias judiciales, informes orales, declaraciones, etc. En donde de cierta manera se negocia y sobre todo se expone jurídicamente la información que se ha procesado con el apoyo de ingenieros y técnicos de la empresa.

RESPUESTA M : Estoy de acuerdo con la fantasía ya que la información inicial intrínseca para tomar decisiones para mi fue en ceremonias para negociaciones, en las cuales

disfrutaba mucho. Siempre he creído en la idea de procesar información recibida y adaptarla de la manera conveniente, las captas en base a tus proveedores, clientes internos y externos. Aumentar las redes sociales es un punto crítico para nosotros en la toma de decisiones que es diaria para nuestros competidores y para nuestros clientes, nosotros somos quien tenemos la mejor opción, gracias a las relaciones que construimos día a día. Eventos de todo tipo desde los más costosos hasta los eventos de caridad, abren puertas a nuevos informantes.

RESPUESTA N : Considero el hecho debido a que el administrador si bien es bueno que organice y delegue, es el encargado de asumir esas responsabilidades de esas delegaciones y estar en constante interacción con el área a su cargo por lo que tiene que tener obligaciones regulares.

CONCLUSIÓN DE LA PREGUNTA 2

La mayoría de los encuestados se inclina por el HECHO (10 votos) aunque otro tanto bastante cerca del primero se inclina por la FANTASÍA (6 votos). A pesar de que muchos piensan que es bueno delegar funciones y tener la capacidad de planear y participar en las tomas de decisiones, el gerente tiene muchas obligaciones regulares entre las cuales se encuentran reuniones internas de coordinación, comités de gerencia, reuniones de ventas, y reuniones externas con proveedores, con clientes, en las cuales tiene la capacidad de negociar en beneficio de la empresa.

Así mismo el gerente es considerado como un director de orquesta. Organiza todo con cuidado y luego se relaja para saborear el fruto de su trabajo.

Por otro lado, se hace necesario que los gerentes de hoy sean asequibles, empáticos para así poder obtener información oportuna y cuenten con un personal competente y de confianza al que le pueda delegar funciones para que sus tareas también se concentren en la planeación.

PREGUNTA 3

FANTASÍA:

El administrador gerencial precisa de información en conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información administrativa. De acuerdo con la visión clásica del administrador como una persona instalada en la cima de un sistema jerárquico y regulado, cualquier información interesante debiera ser recibida por el administrador por medio de un gigantesco, integral y comprensivo sistema de información administrativa.

HECHO:

Los administradores decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir llamadas telefónicas y reuniones.

RESPUESTA A : Definitivamente me inclino por el hecho. La jerarquización de la organización la burocratiza y la paraliza. En tal sentido, la organización obtendrá un mayor beneficio, si logra achatar el flujo de información, se delega la toma de decisiones (empoderamiento al personal) y se rompen los mecanismos formales de comunicación.

RESPUESTA B : Me inclino por fantasía ya que el administrador puede recibir la información de cualquier medio y de cualquier forma. Uno no puede rechazar una información porque esta llegando por el canal regular, esto sería una gran tontería, pues la realidad nos enseña completamente que la confirmación del cierre de una gran negociación puede ser vía llamada telefónica, no por ello vamos a restarle importancia a dicha conformidad. Ahora bien, la formalización de la comunicación por lo general se requiere vía escrita, pero esto viene después que ya se confirmó el hecho importante. Así mismo la

información no es limitada solo para el administrador, esta también debe dirigirse a cualquier persona que participe en el funcionamiento de la Empresa.

RESPUESTA C : Estoy de acuerdo con el hecho pero solo de manera parcial pues si bien es cierto muchas veces siente que por su falta de tiempo no puede estar en todo y debido a las restricciones presupuestarias que tiene aún en su empresa, no tiene el suficiente personal de apoyo que le gustaría tener, esto no quita que piense que en el futuro esto no pueda mejorarse dando y entregando varias de las funciones que él hace actualmente alguna persona competente y que el pueda dedicarse a poder hacer los planes necesarios para que su empresa pueda desarrollarse y crecer mucho más rápido que otras similares que hay en el mercado.

RESPUESTA D : Me he decidido por el hecho en cuanto a la importancia de las comunicaciones verbales. Discrepo de la fantasía debido a que la forma como obtiene la información dejó de ser piramidal por ser cada vez más horizontal. Bajo su política de puertas abiertas, la información fluye con facilidad desde el personal de menor rango en su unidad de negocios, y llega de forma directa sin escalas de sistemas de información ni ente alguno.

Debido a la naturaleza del negocio, sus indicaciones, estrategias u ordenes en su mayoría son expresadas verbalmente. Pero un tema que no se menciona es el papel importante de la tecnología, en particular del mail (y más aún el blackberry). Por tanto, mucho de la comunicación, sino es el grueso de ella, son escritas o por email. Aún promedio de 180 correos diarios un porcentaje muy bajo de correo basura o cadenas, se deben entender que también la comunicación escrita juega un papel titular en la forma de recibir o transmitir información y por tal comunicarse.

RESPUESTA E : Prefiero la segunda opción hechos ya que te permite ahorrar tiempo y transmitir de la mejor forma posible la idea, ya que las manos, los gestos, la voz, son factores que para mi trabajo son fundamentales.

RESPUESTA F : Hechos. Al existir organizaciones horizontales el administrador tiene la facultad de mantener comunicación directa dentro y fuera de la organización, esto permite que pueda tener información útil para mejorar sus funciones.

RESPUESTA G : Hechos. El administrador tiene más acceso a información la cual le sirve para comunicarse con los clientes ya no de manera indirecta puesto que ahora puede salir de la organización, así mismo las organizaciones ahora tienden a ser horizontales y no de tipo jerárquico.

RESPUESTA H : Hecho. Ya que es muy cierto que nosotros preferimos e inclinamos por las comunicaciones verbales aunque no siempre porque mucho depende de la calidad humana de un administrador.

RESPUESTA I : Fantasía , ya la empresa cuenta con un sistema de información departamental en donde se organiza la información de cada departamento y tiene una visión integrada en función de ofrecer la información de manera oportuna a los usuarios. La estructura del sistema se ha realizado de manera clara y de fácil manejo.

RESPUESTA J : Hecho. El administrador se basa en información contundente y verídica para así manejar una información real y concreta de los hechos y así poder ser utilizados como una base de datos y a la vez como un respaldo en la toma de decisiones, la calidad de dicha información dependerá para que logre un trabajo exitoso.

RESPUESTA K : Me identifico mas con la fantasía ya que considero que es mejor contar con un sistema de información integrado, en el cual se pueda ingresar toda la data y a la vez pueda acceder a esta sin demoras y de manera ordenada y actualizada. Esto no quita que siempre tenga que tener reuniones o comunicaciones para despejar cualquier duda que se tenga respecto a cualquier información.

RESPUESTA L : Me inclino por la segunda opción hecho, debido a la urgencia en manejar el trabajo. Las llamadas telefónicas o reuniones es una forma más eficaz de obtener información necesaria para obtener el trabajo y así guiar al personal en sus funciones a realizar. En este tipo de trabajo no debemos de dejar de lado los documentos , informes , etc que son elementos importantes para sustentar nuestra posición legal, sin perjuicio de ello la manera de entender mejor y de manera integral un problema es la comunicación con el personal del área que maneja dicha información.

RESPUESTA M : Fantasía. La tecnología ha ayudado a superar algunos de los retos del pasado. La obtención de información es más fácil hoy y las hace competir con empresas mayores. A mejor información más eficiencia; en términos generales la cultura organizacional tiene la perspectiva del empowerment con más valor que antes. La gran mayoría de las empresas demandan comunicación y la difusión de la misma entre los miembros de la organización.

RESPUESTA N : Considero el hecho, la comunicación verbal y telefónica es lo fundamental para obtener información precisa de acuerdo a lo que necesitamos tenemos que investigar usando estas herramienta y no sólo centralizarlos en lo que los sistemas de información nos brinda.

CONCLUSIÓN DE LA PREGUNTA 3

La mayoría de los encuestados se inclina por el HECHO (10 votos) en lugar de la FANTASIA (4 votos). A pesar de que algunos consideran de que la información estructurada es más abundante , ordenada y puede ser de rápido acceso no sólo para el administrador sino también para otros miembros de la organización, resulta más importante la comunicación directa y verbal ya que es rápida, horizontal, es clara y directa, transmite mejor (gestos, manos, etc), se obtiene mayor información en menor tiempo y minimiza las mala interpretaciones. Obviamente esta comunicación dependerá de la calidad o competencia de las personas (tolerancia, saber escuchar, etc).

PREGUNTA 4

FANTASÍA:

La administración es, o por lo menos está en vías de convertirse en, una ciencia. Una ciencia implica la estructura de procedimientos y de programas determinados de manera sistemática, analítica y rigurosa.

HECHO:

Los programas de los administradores (organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etc) permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros.

RESPUESTA A : Me inclino por la fantasía por cuanto considero que el cerebro suele olvidarse de las cosas por lo tanto nada mejor que sistematizar la información. Esto a su vez permite su traslado a otras personas, generándose los beneficios de los sistemas de conocimiento institucional. Así permitimos que el nuevo personal que se incorpora, pueda integrarse inmediatamente en la organización y que no se genere constantemente la sensación de que el nuevo gerente tiene que partir de cero.

RESPUESTA B : Fantasía. El administrador como su mismo nombre indica, administra o dirige distintos aspectos de la empresa.

RESPUESTA C : Fantasía. Más es un tema de cumplir etapas o fases dentro del desarrollo de una empresa que tiene que crecer para no morir pero para que esto sea sostenido no se puede crecer a la loca sino de forma pausada y tomando las oportunidades que se presenten a la puerta, debido a esto por la rápida acción que debe de tener para que la empresa crezca deberá delegar efectivamente funciones para poderse dedicar a

visualizar cuales serán los siguientes pasos a seguir para mantener vivo el crecimiento inicial y estabilizar algunos planos.

RESPUESTA D : Me inclino por el hecho por cuanto su trabajo no esta rígidamente estructurado en cuanto a sus decisiones y actividades. Todo lo contrario maneja una línea flexible que permite responder a imponderables y actuar de manera eficiente el día a día.

RESPUESTA E : Me inclino por el hecho, ya que una breve observación sobre algún administrador invalidará de inmediato la noción de que los administradores practican una ciencia. Sino sabemos aún que procedimientos usan los administradores cómo podemos prescribirlos mediante el análisis científico.

RESPUESTA F : Estoy de acuerdo con el hecho y la fantasía ya que definitivamente la administración es una profesión que está en base a conocimientos, estudios, desarrollo y evolución de los mismos. Sin embargo sin juicio ni intuición no tendríamos tantas ventajas ya que no podemos olvidar que los principales descubrimientos o desarrollos se dieron por intuición sobre todo en le marketing y en el desarrollo de productos.

RESPUESTA G : Hechos. Muchas veces las funciones del administrador dentro de la organización no están completamente descritas lo cual le permite manejar dichas actividades con intuición ya que el administrador maneja mucha información que muchas veces no es almacenada en una base de datos.

RESPUESTA H : Hechos . El administrador dentro de la organización cumple con varias obligaciones las cuales no todas estás descritas dentro de un manual de funciones ya que algunas veces aparecen nuevas actividades lo que impide que el administrador delegue rápidamente las funciones.

RESPUESTA I : Fantasías y hechos. Ya que la administración consiste en actividades de planeación, organización, ejecución y control con el uso de personas y otros recursos. Implica la aplicación de técnicas mediante los cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras pero también existen personas que sin necesidad de estudiar administran muy bien sus negocios y son muy exitosas. Por otro lado respecto al tiempo no siempre se cumple del todo debido a que existen muchos factores los cuales no son del todo accesibles.

RESPUESTA J : Fantasía ya que trabajo en proyectos donde se realizan labores complejas de diseño y ejecución. La distribución y delegación de tareas es básica para sacar adelante los proyectos. En los periodos de revisión donde participan especialistas de cada área, los proyectos evitan que las tareas no sean tratadas por la suficiente profundidad requerida.

RESPUESTA K : Hecho, en algunas ocasiones para salir de diversos imprevistos se utiliza juicio o intuición dependiendo de la destreza adquirida para poder solucionar problemas basados en la experiencia adquirida por el administrador.

RESPUESTA L : De acuerdo con ambas ya que hay oportunidades en que se tiene que aplicar conocimientos teóricos para poder tomar decisiones como también hay ocasiones en que las decisiones no se basan en hechos sino que se tienen que realizar por intuición.

RESPUESTA M : Fantasía. Pues su aplicación y desarrollo se basan en teorías. Ya que la administración es una ciencia y una profesión pues su aplicación y desarrollo se basan en teorías y conceptos que aplicados a la realidad de cualquier negocio o empresa hace funcionar a la misma.

RESPUESTA N : Lo tomo como un hecho debido a que muchas veces tenemos en teoría los programas a realizar , pero nos saleamos todas esas teorías y actuamos a nuestro

criterio e intuición. Gran parte de esta forma de actuar se debe a que necesitamos resultados inmediatos.

CONCLUSION DE LA PREGUNTA 4

La mayoría de los encuestados se inclina por el HECHO (9 votos) en lugar de la FANTASIA (8 votos). Sin embargo lo consideramos como un empate. Muchas de las personas opinan que ambas opciones son las correctas ya que si bien es cierto que en muchas oportunidades se aplican los conceptos teóricos, procedimientos para determinada actividad, también es cierto que muchas veces se usa la intuición y la experiencia para tomar decisiones, esto se puede apreciar en los Administradores exitosos que no cuentan con estudios.

III.4. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO I

Luego de haber sistematizado cada una de las preguntas en cuatro conclusiones, finalmente consideramos que el Gerente asume muchos trabajos cotidianos, por lo que en su quehacer es dinámico con acciones cortas y efectivas, tiene la capacidad de ver varios asuntos a la vez. Tiene que ser analítico, es decir darse su tiempo cuando la situación lo amerita. Por tanto nunca debe dejar de ser reflexivo a pesar de que el día a día lo consume con tantas actividades cotidianas.

El Gerente debe saber delegar funciones y tener la capacidad de rodearse de personas en las cuales pueda confiar esta delegación. Sin embargo, la responsabilidad nunca se delega. El Gerente debe participar en la mayoría de asuntos importantes de preferencia.

Así mismo el Gerente debe de utilizar la comunicación directa verbal como un medio potente para conseguir información clara y directa, minimizando los errores de interpretación y bajando la escala de inferencia, volviendo los hechos más objetivos que subjetivos.

La toma de decisiones de los Gerentes está basado en los conocimientos teóricos adquiridos así como a la intuición desarrollada a lo largo del tiempo. La combinación de ambos le permite alcanzar el éxito en sus decisiones y por tanto minimizar los errores.

III.5. LISTADO RESUMEN: EL QUEHACER DE UN GERENTE

- Coordinar interna y externamente con personas
- Asume muchos trabajos cotidianos y rutinarios
- Actividades y circunstancias que tiene que resolver rápidamente, tomar decisiones rápidamente.
- Delegar funciones.
- Coordinar trabajos en equipo.
- Mantener una comunicación asertiva.
- Incentivar la comunicación verbal directa.
- No descuidar la comunicación formal.
- Aplicar los conocimientos teóricos obtenidos así como los procedimientos.
- Hacer uso de la intuición y la experiencia como herramienta en la toma de decisiones.
- Ser analítico.

CAPÍTULO IV

IV.1. LOS GERENTES GLOBALES : QUÉ COMPETENCIAS REQUIEREN

Pensamos necesario conocer los datos demográficos de las personas a encuestar e indagar sobre las preocupaciones, los principales errores y posibilidades de mejoramiento en el contexto de lo que para ellos representa la cultura de la organización y los valores.

Las preocupaciones como un análisis preliminar de las competencias que nosotros hemos considerado dentro de las competencias de un gerente global.

Los errores porque a través de ellos es otra manera de poder evidenciar las competencias que hemos elegido para un gerente global.

Así mismo, incluimos los retos como una verificación de las competencias mencionadas para validar las mismas.

Y la cultura porque consideramos que es transversal a la obtención de las competencias enunciadas explícitamente e implícitamente en las preocupaciones, los errores, las mejoras y los retos y el sostenimiento de una cultura se da en función de los valores.

IV.2. TRABAJO DE CAMPO II

Para poder complementar el presente trabajo hemos realizado una encuesta a diferentes ejecutivos de alto nivel y de diferentes rubros, a los cuales se plantearon las siguientes interrogantes basadas en la necesidad de indagar sobre las preocupaciones que se tienen, los errores que se cometen y las mejoras que espera un gerente global para con ello obtener las competencias más importantes.

IV.3. ENCUESTA



PARA INDAGAR LAS COMPETENCIAS DEL GERENTE GLOBAL

Para ser validado en el Trabajo Aplicativo Final del MEGA 2008 - I

La presente encuesta tiene por finalidad indagar sobre las competencias de un gerente global. Por ello, es importante para nosotros dedique un momento a completar esta encuesta respondiendo a cada una de las siguientes preguntas .

Apreciamos vuestras respuestas ya que la información que nos proporcionen contribuirá al éxito de esta investigación.

Edad	
Grado Académico	
Empresa en la que labora	
Cargo actual	
Tiempo en el cargo	

I.DEFINICIÓN

1. En su opinión, cómo conceptúa la globalización :

--

II. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA ENFRENTAR LA GLOBALIZACIÓN

2. De acuerdo a su experiencia, considera usted que estas son las competencias que debe poseer incondicionalmente, un Gerente para manejarse en un contexto global?

1.- Pensamiento estratégico	7.- Manejo de la información
2.- Liderazgo	8.- Visión de futuro
3.- Empowerment	9.- Orientación al cliente
4.- Desarrollo de personas	10.- Adaptabilidad
5.- Negociación	11- Trabajo en equipo
6.- Construcción de escenarios	12.- Orientación a resultados
	13.- Integridad

Otras:

3. ¿Cuál de las competencias enunciadas, considera usted las tres más importantes y por qué?

III. PREOCUPACIONES

4. En su opinión, cuales son las principales preocupaciones de un gerente global, teniendo en cuenta que sus decisiones impactan en el manejo integral del negocio.

IV. ERRORES

5. Basado en la experiencia que posee, ¿cuál cree que son los errores más comunes en un Gerente global?

V. MEJORAS

6. ¿Qué acciones realizaría usted para integrar y comprometer al equipo de colaboradores en los objetivos y/o proyectos de la organización, respecto de la internacionalización del negocio ?

VI. IMPORTANCIA DE LA CULTURA

7. ¿Qué importancia le atribuye usted, en su gestión a la cultura de la organización y por qué?

8. Entendiendo que diversidad es la inclusión de diferentes culturas, ¿Qué nivel de importancia tiene dentro del manejo de la organización?

9. ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes que ha tenido que afrontar ó generar en su organización?

VII. IMPORTANCIA DE LOS VALORES

10. ¿Qué valores desearía enfatizar en su gestión en los próximos años, considerando los momentos actuales que viene atravesando la economía mundial ?

VIII. RETOS A ENFRENTAR

11. Según su experiencia, ¿Qué retos le demandará el futuro al Gerente, en el manejo de los negocios globales?

COMENTARIOS ADICIONALES :

Agradecemos su valioso tiempo ;

Marzo de 2009

IV.4. SISTEMATIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS QUE REQUIERE UN GERENTE GLOBAL.

I. DEFINICIÓN

1. En su opinión, cómo conceptúa la globalización :

Respuestas:

- a. Como la integración del país y de las Empresas al mundo, compitiendo en el exterior o en el país con el resto del mundo.
- b. Es el reflejo de la integración de todas las variables de la economía a nivel mundial; la demanda de electrodomésticos en USA origina que haya mayor producción en China, quien a su vez demanda metales y minerales cuyo efecto en el Perú es o fue el boom de la minería polimetálica . En otras palabras, todas la economías a nivel global sufren o se ven beneficiadas (según sea el caso) de lo que puede pasar en los mercados de los países mas grandes o importantes. Por otro lado, la comunicación se ha vuelto mas fluida y fácil, por el desarrollo de las telecomunicaciones , rompiendo barreras de idioma costumbres y otros.
- c. Ya no hay continentes separados y diferentes (costumbre, lenguaje, religión etc) ahora solo hay oficinas con diferentes horarios.
- d. Es la comunicación total por medio de Internet y otros medios de comunicación, la información escrita, la educación siempre actualizada , la comunicación inmediata entre personas, empresas , culturas etc.
- e. Posibilidad de comprar y vender a cualquier país del mundo. Facilidad de poder abrir sucursales en el exterior. Facilidad de poder adquirir tecnología, disminución de trabas arancelarias, capacidad de competir, disminución de los B y S en beneficio de los consumidores y expansión del mercado interno.
- f. Considero que la globalización es la interacción de dos fuerzas: la rapidez del cambio y el acceso barato e inmediato a la información, donde las empresas, países y personas si desean crecer desarrollen nuevas formas de producir, distribuir y usar el conocimiento.
- g. Una oportunidad de desarrollar mercados, acceder a información en tiempo real, abrir fronteras, desarrollar ventajas comparativas.

- h. Como accesibilidad, comunicación, información y conocimiento, empresas del mercado, en resumen es cero fronteras.
- i. Mundo sin fronteras, lo que significa que los competidores no son solo los locales, sino cualquiera que pueda dar similares servicios a los tuyos en el medio local. Por esta razón las prácticas empresariales deben ser las mejores ya que el punto de referencia ya no es la local, sino que ahora es la global.
- j. En un inicio tenía carácter económico y financiero, posteriormente abarca procesos de comunicación, tecnología y sociales. Básicamente busca integrar economías, sociedades y procesos uniendo fuerzas para lograr el bien común a nivel de empresas impacta en la rentabilidad y productividad del negocio.
- k. Es un proceso en el cual todos los mercados pueden ser posibles o potenciales clientes de las empresas, de esta forma todas las economías del mundo quedan integradas y los efectos de una de ellas tiene repercusión en las demás de acuerdo al grado de interrelación que tengan.
- l. La globalización es el proceso que comprende como plataforma la comunicación la tecnología que implica el compartir información desde cualquier punto del mundo.
- m. La globalización es un conjunto de tendencias que promueve en un mundo interconectado. Desarrolla la interacción global de mercados y culturas, elimina barreras geográficas, comerciales, sociales, económicas, culturales, etc.
- n. Desaparición de fronteras y distancias. Conocimiento y acceso a información sobre lo que pasa en cualquier lugar del mundo. Interacción con otras culturas.
- o. El intercambio de productos y servicios e información sin fronteras.
- p. Agilidad de la información para tener acceso a bienes, servicios y conocimientos en tiempo real, es el boomerang porque así como te da oportunidades te exige mayor capacidad y conocimiento para ser competitivo profesionalmente.
- q. La globalización es el fenómeno de interconexión mundial que a sido posible a través de la tecnología de las comunicaciones y a sobrepasado las fronteras físicas, geográficas de los diferentes países y regiones. Ventaja: Es un fenómeno que a expandido a los mercados y a permitido conectar a las personas en tiempo real, independientemente del lugar donde se encuentre. Desventaja: Deshumaniza a las personas, beneficia a las grandes compañías.

Así como se puede aprovechar las ventajas competitivas en los mercados también se maximiza los efectos de las crisis y se agrandan las brechas entre pobres y ricos.

- r. Es la interrelación e interdependencia de los mercados (mano de obra, capital, tecnología) donde las fronteras entre países han desaparecido.
- s. Como el proceso imparable, de desaparecer fronteras limitantes y estandarizar un sistema propiamente global inclusivo.
- t. Efectos mundiales (económicos, políticos) se sienten de forma local.
- u. Un mundo sin fronteras, donde el intercambio de tecnología, mejores prácticas etc. Está cada vez mas cercano y donde sobresalen los mas competitivos.
- v. En su proceso fundamentalmente económico que consiste en la integración de las distintas economías mundiales. En una única economía de mercado mundial. Este proceso no sólo comprende el crecimiento económico de los países si no que se encuentra relacionado con el avance tecnológico como el transporte, las telecomunicaciones, el intercambio cultural etc.
- w. La globalización es una interdependencia económica creciente de un conjunto de países del mundo, provocada por el aumento de volumen y la variedad de las transacciones fronterizas de BS, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de la tecnología.

CONCLUSIONES:

- Es un proceso de integración de la humanidad, que acorta distancias e interrelaciona culturas.
- Es un proceso de connotación económica social, con intensa utilización de INNOVACIONES TECNOLOGICAS.

II. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA ENFRENTAR LA GLOBALIZACIÓN

2. De acuerdo a su experiencia, considera usted que estas son las competencias que debe poseer incondicionalmente, un Gerente para manejarse en un contexto global?

1.- Pensamiento estratégico	7.- Manejo de la información
2.- Liderazgo	8.- Visión de futuro
3.- Emporwerment	9.- Orientación al cliente
4.- Desarrollo de personas	10.- Adaptabilidad
5.- Negociación	11- Trabajo en equipo
6.- Construcción de escenarios	12.- Orientación a resultados
	13.- Integridad

Respuestas:

- a. Si
- b. Si y añadir el tener habilidades en idiomas (ingles obligatoria , ideal chino), respeto a culturas diferentes a las de uno y adaptabilidad a las nuevas tecnologías.
- c. Si
- d. Si
- e. Si
- f. Si y considerar también creatividad e innovación.
- g. Si
- h. Si y comunicación efectiva
- i. Si
- j. Si
- k. si
- l. Si , aunadas a las relaciones interpersonales , empatía y manejo de inteligencia emocional.
- m. Si + flexibilidad y herramientas de tecnología.
- n. Si + conocimiento del mundo y otras culturas
- o. Si , adicionalmente la innovación
- p. Si + apertura para la recepción de opiniones y críticas.
- q. Si considero que todas son competencias indispensables que deben tener un buen gerente global.
- r. Si + “Open mind”
- s. Si
- t. Si
- u. Si
- v. Si y dominio de idiomas (inglés, francés y chino mandarin)

w. Si

CONCLUSIONES:

- Las trece competencias enunciadas en la presente encuesta, han sido validadas y aceptadas por el total de la muestra de los encuestados.
- Así mismo consideran que se debe incorporar la creatividad y la innovación, así como el dominio de idiomas preferentemente el inglés y chino mandarín.

3. ¿Cuál de las competencias enunciadas, considera usted las tres más importantes y por qué?

Respuestas:

- a. Pensamiento estratégico: para poder proyectarse en un mundo global donde hay mas variables que analizar y que un gerente debe manejar además los cambios son permanentes. Liderazgo: La competencia en la globalización es mayor y se que requiere liderazgo que permita conducir a su equipo de trabajo al logro de las metas y desafíos. Trabajo en equipo: Para tener éxito en la globalización de debe contar con el apoyo incondicional de todos los trabajadores y de todas las áreas de negocios para poder articular eficientemente el esfuerzo del conjunto que es clave para el éxito.
- b. Pensamiento estratégico, Liderazgo e Integridad. Debido a que éstas competencias son similares en cualquier parte del mundo y no pueden ser pasadas por alto si se quiere trascender.
- c. Visión de futuro, Liderazgo y Negociación: Uno tiene que tener claro a donde se dirige y todo los negocios se hacen en equipo, pero ese equipo tiene que estar convencido de su líder. La negociación es útil para todos los escenarios , es la herramienta principal.
- d. Manejo de información, Pensamiento estratégico y Orientación al cliente: sin información no se puede tomar decisiones correctas , sin estrategia no tenemos rumbo y sin orientación al cliente no tenemos futuro.
- e. Pensamiento estratégico, Manejo de información y Adaptabilidad
- f. Pensamiento estratégico: Para saber a donde ir , Liderazgo para inspirar y Orientación a los resultados para tener capacidad de gestión.

- g. Trabajo en equipo, Visión de futuro y adaptabilidad: La globalización es un proceso cambiante, hay que tener éstas competencias para no quedarse.
- h. Adaptación , Trabajo en equipo y Liderazgo: Porque no pueden faltar , ya que sin ellas no se puede enfrentar a un mundo globalizado.
- i. Adaptabilidad porque el entorno es cambiante, estamos en un nicho de negocio en que somos pioneros (listamos empresas en bolsa) , Nuestra estructura organizacional tiene que ser flexible, nuestros planes están sujetos a cambios. Orientación por resultados, porque los negocios son sostenibles en el tiempo sólo si es rentable, para ello debe lograr sus objetivos. Integridad, por la desconfianza que hay en los mercados financieros y la intangibilidad que se presta en e éstos servicios financieros requiere que por sobre los intereses de la Empresa estén los intereses de los clientes.
- j. Visión de futuro, hacia donde queremos llevar la Empresa. Liderazgo, como llevar a la gente a esa visión. Pensamiento estratégico, lineamientos y objetivos claros.
- k. Pensamiento estratégico, es importante saber hacia donde se va y como llegar allí. Liderazgo, son las personas las que manejan Empresas y es buen líder saber como encaminarlos. Manejo de información, como se dice "información es poder".
- l. Visión de futuro, Orientación a resultados y Liderazgo. Considero que todo parte de la visión de futuro hacia donde quiero llevar la organización , como se ve a largo plazo éste enfoque orienta las acciones y por ende hay resultados que los conducen los líderes.
- m. Liderazgo, para enfrentar y dirigir diversas culturas corporativas y mercados. Adaptabilidad, que permite enfrentar nuevos retos, cambios y diversas necesidades que presenta la organización. Trabajo en equipo, porque constituye una herramienta mas que los gerentes pueden usar para enfrentar los desafíos de la globalización.
- n. Liderazgo , básico en cualquier escenario. Integridad, se reconoce siempre en cualquier cultura. Adaptabilidad al entorno.
- o. Integridad, Liderazgo y Adaptabilidad
- p. Pensamiento estratégico, trabajo en equipo, construcción de escenarios, es importante conocer toda la corporación en un contexto global, es necesaria la retroalimentación de todas las áreas y poder tomar decisiones analizadas desde diferentes enfoques.

- q. Considero que son :
- Pensamiento estratégico, el gerente debe tener visión estratégica para conseguir resultados de acuerdo a cada realidad de país, debe adelantarse a las tendencias del mercado, tomar en cuenta la situación económica y política internacional y local. Se debe tomar en cuenta el costo beneficio y la oportunidad de cada una de sus decisiones.
 - Visión de futuro, tiene que estar bien informado de los planes globales de la compañía así como de los recursos con los que cuenta, las coyunturas políticas y la cultura de la gente.
 - Negociación, esta es una cualidad básica para obtener resultados, generar un buen clima organizacional y lograr influenciar en los demás en beneficio de la organización.
 - Empowerment, debe preparar a su gente, desarrollar a sus colaboradores para que estos asuman cada vez mas responsabilidades y de esta manera liberar su tiempo y utilizarlo en crear nuevas estrategias y analizar resultados.
 - Orientación a resultados, debe tener la habilidad de solucionar problemas y encontrar el camino mas corto , la forma más rápida , manteniendo la calidad y oportunidad, siendo cada vez mas rentable ya que por ello será medido.
 - Integridad, que incluye ética profesional.
- r. Planeamiento estratégico, le permite selección de mercados y afrontar la competencia. Liderazgo , como parte de la gestión empresarial es la habilidad de manejo de su personal . Orientación al cliente, buscar satisfacción , fidelidad del cliente.
- s. Liderazgo para desarrollar y empoderar personas. Visión de futuro, para superar las crisis y cambios . Negociación a todo nivel.
- t. Pensamiento estratégico, sin plan no se puede decisiones / acciones. Manejo de información , mejor y mas información mejores decisiones. Visión de futuro, porque lo único constante es el cambio.
- u. Pensamiento estratégico, Desarrollo de personas y Adaptabilidad, porque es vital tener un horizonte , un punto donde llegar y seguir con nuevas metas basada en las competencias de las personas que tienen que tener principalmente la capacidad de

adaptabilidad y velocidad ante los constantes y rigurosos cambios que nos enfrentamos.

- v. Liderazgo y la capacidad de negociación son parte de la personalidad que define el estilo y posibilidades de obtener resultados del gerente, finalmente el manejo de la información permitirá identificar oportunidades y amenazas.
- w. Liderazgo, tener un liderazgo permanente con el personal delegando responsabilidades para seguir la visión de futuro orientado a los resultados en el trabajo. Manejo de información, se debe manejar el máximo de información posible para mejorar la toma de decisiones. Adaptabilidad, estamos en un mundo de constantes cambios y tenemos que ser flexibles para adaptarnos a los cambios teniendo planes de contingencia para todos los escenarios posibles.

CONCLUSIONES:

- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Constituye competencia imprescindible en la medida que los negocios en el mundo exigen constantes tomas de decisiones , que tienen como pre-requisito procesos de evaluación, ponderación y reconocimientos de campos donde se llevan a cabo las batallas (negocios) y guerras en el (mercado mundial)
- LIDERAZGO: El Gerente global deberá aplicar una serie de técnicas y procesos que conduzcan a la organización a superar la conocida e insuficiente “competitividad” en la gestión de los negocios.
- MANEJO DE LA INFORMACION: A mayor información correctamente procesada se lograrán Fortalezas , se reducirán Debilidades , se aprovecharán las Oportunidades y se podrán combatir las Amenazas.

III. PREOCUPACIONES

4. En su opinión, cuales son las principales preocupaciones de un gerente global, teniendo en cuenta que sus decisiones impactan en el manejo integral del negocio.

Respuestas:

a. Poder tener una lectura clara y aceptada del mercado global, que le permita aprovechar las oportunidades de negocios, así como gestionar el negocio en forma adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b. Las principales preocupaciones son :

- Tendencias de los mercados globales
- Potenciales problemas políticos en los mercados en los que se opera
- Mantener actualizada la VOC (voice of the customer), para posibles cambios en la demanda
- Consistencia de calidad.

c. Calidad de lo que se está vendiendo / produciendo pues la apreciación en un país puede trasladarse fácilmente a otro.

Mantener la calidad significa un esfuerzo enorme en todas las áreas (logística, producción en diferentes países, contabilidad, administración etc. Esto incluye la delegación de procesos (que hay que supervisar / controlar con la diferentes zonas horarias).

d. Se debe actuar teniendo en cuenta los objetivos y parámetros fijados por la casa (matriz la cual tiene una visión global mas amplia), los que muchas veces no son los más favorables para la empresa local.

Debe asegurarse el futuro de la organización, el cual se basa en su elemento humano y en su reputación (confiabilidad, calidad, servicio y en el cumplimiento de sus compromisos y responsabilidades).

e. Mantener actualizada la cartera de productos que constituye su oferta comercial.

Constante capacitación al personal en todas las áreas.

Obtener los recursos necesarios para lograr la expansión de su producción.

Modernización permanente del negocio

Contacto permanente con la oferta mundial

Desarrollo de los sistemas de mercadeo, publicidad e imagen.

f. Un gerente global debe crear valor, su principal preocupación debe ser generar mayor rendimiento de manera sostenida. Así que tendrá que:

- Tener información confiable, precisa y oportuna

- Tener un equipo efectivo
 - Conseguir el comportamiento de la más alta dirección.
- g. No proyectarse, no saber adaptarse a los constantes cambios y desafíos ni acceder a información valiosa en tiempo real.
- h. Las principales preocupaciones serían:
- Desarrollo del talento
 - Retención del talento (a través de un programa claro)
 - Mas comunicación
- i. Las principales preocupaciones son:
- El equipo humano, la conformación del equipo de trabajo y que este equipo comparta los valores de la empresa
 - La competitividad, el diseño de la compañía debe ser de tal manera que sea competitiva en su calidad de servicio y costo. Es importante por ello que la empresa defina su oferta de valor y se distinga por la excelencia en la diferenciación que tiene frente a sus competidores y que constituye su ventaja competitiva. La empresa tiene que ser eficiente y debe construir una ventaja competitiva que sea sostenible.
- j. Las principales preocupaciones son :
- Retención de talentos.
 - Adaptabilidad y respuestas a los cambios.
 - La globalización define constantes tendencias y las personas que no se adaptan con habilidad pueden quedar fuera del juego (empresa) Principio de Obsolescencia.
- k. Las principales preocupaciones serían :
- El conocimiento del entorno económico, las amenazas y oportunidades que se presentan en este deben ser constantemente analizadas.
 - La competitividad y eficiencia que la empresa puede alcanzar en sus procesos.
- l. Las principales preocupaciones serían:
- El instalar valores sólidos, a través de un programa claro y difundirlo.
 - Desarrollar a las personas y retenerlas en un contexto adverso.
- m. Las preocupaciones pueden ser :

- Creatividad para reinventarse y crear nuevas alternativas de productos, servicios, negocios, estrategias, etc.
 - Eficiencia y competitividad a escala global
 - Aprendizaje global que permita operar con costos relativamente bajos.
- n. Impacto de tendencias globales en el negocio. Tiene que saber “intuir” cuáles de las tendencias mundiales influyen en su negocio o sector para no estar “desactualizado”.
- o. Tomar la decisión correcta en el momento oportuno.
- p. Las principales preocupaciones son :
- El control de riesgos
 - La rentabilidad
 - La permanencia de la empresa en el tiempo (la trascendencia)
- q. La mejor utilización de los recursos, contar con tecnología de comunicación adecuada, tener y mantener al personal idóneo en cada puesto de trabajo. Como conseguir resultados integrando las políticas globales de la compañía en la realidad de cada país.
- r. Las principales preocupaciones son :
- La competencia internacional
 - Calidad y precios
 - Capacitación constante
 - Tendencia al cambio continuo
- s. Las principales preocupaciones son :
- La motivación del personal y su aporte de valor a la empresa.
 - El impacto de los factores endógenos y exógenos
 - La guerra por el talento
- t. Situación externa porque como empresa globalizada estaría afectada por más factores externos ajenos a la misma.
- u. Las principales preocupaciones son :
- Que las variables consideradas no cambien radicalmente.
 - Que el personal asuma responsablemente y se adapte rápidamente.

- v. El gerente global debe estar al tanto de la situación económica cuando hace negocios con otros países.

Una crisis económica puede afectar tremendamente el volumen de transacciones de bienes y/o servicios que ofrece la empresa. De otro lado el gerente global no sólo debe estar al tanto del entorno político y legal de su país o región sino también del entorno legal, social y político de los países en los que opera su organización.

- w. Al gerente global debe estar principalmente preocupado en el personal bajo su mando ya que así podrá tener personal mas calificado para delegar responsabilices y hacer un staff entre ellos que lo ayuden a tomar mejores decisiones, teniendo en cuenta que los trabajadores que están contentos en sus labores la podrán desarrollar en menor tiempo y con mejores estándares de calidad.

CONCLUSIONES:

- Tendencias de los mercados globales
- Potenciales problemas políticos en los mercados en los que se opera
- Mantener actualizada la VOC (voice of the customer), para los cambios oportunos de la demanda.
- Obtener los recursos necesarios para lograr la expansión del mercado.

IV. ERRORES

5. Basado en la experiencia que posee, ¿cuál cree que son los errores más comunes en un Gerente global?

Respuestas:

- a. No haber realizado una identificación clara de un mercado potencial que permita incrementar las ventas y ganancias de la empresa o haber desestimado o minimizado a su competencia.
- b. Los errores son :
- Hacer las cosas como siempre las hace
 - No pedir feedback
 - No pensar “fuera de la caja”

- Pensar que se tiene un cliente cautivo y que la competencia no nos lo quitara
- c. Intercambiar confianza por supervisión. Uno conoce a un responsable de una región y pues como ha dado frutos antes uno confía que lo seguirá haciendo y en tiempo la supervisión / control se refleja hasta que puede ser muy tarde.
- d. Ver el árbol y no el bosque. Quedarse en el momento y no proyectarse. Estancarse en lugar de mantenerse dinámico, cambiante. No invertir en su gerente. Creer que sus ideas siempre son las correctas.
- e. Los errores son :
- Descuidar la innovación informática
 - Descuidar el empowerment
- f. Definitivamente poca inteligencia emocional además del temor a desarrollar personas.
- g. Confiarse, desarrollar productos exitosos y no adaptarlo a los cambios y nuevos desafíos que se presentan permanentemente.
- h. Entre los errores más comunes considero:
- No escuchar la opinión de los demás
 - Actuar con poca información
 - No aprovechar canales de comunicación disponibles
- i. Los errores mas comunes son:
- La soberbia, creer o pensar que por que ya lo vio todo lo sabe todo.
 - El conformismo, si se esta en una posición cómoda pensar que esta se va a mantener para siempre.
 - No formar equipos de trabajo
 - No delegar ni construir organizaciones, concentrado en si el poder y las decisiones.
- j. Dar por hecho que los colaboradores tienen claro sus objetivos. No brindan suficiente Feedback.
- k. Los errores son :
- Tomar decisiones de corto plazo.
 - Subestimar los efectos extremos y crear que estos no atentarán en nada el desenvolvimiento de la empresa.
 - Considerar la innovación y la mejora continua como un gasto innecesario

- l. Los ritmos al trabajar actúan de manera rápida y se involucran cada vez más con el trabajo y se le dificulta encontrar un punto de equilibrio.
- m. Los errores son :
- Falta de delegación de funciones
 - Visión cortoplacista
 - El miedo al cambio
 - Ahorrar en capacitación al personal
- n. Mirar solo afuera sin mirar hacia dentro de la empresa o su sector “perderse” con tanta información.
- o. No estar informado, pensar que las cosas no van a cambiar.
- p. Los errores son :
- Visualizar la rentabilidad en el corto plazo.
 - No toman en consideración al recurso humano como potencial a largo plazo para asegurar la permanencia en el mercado.
- q. No considerar el entorno local al aplicar las políticas o estrategias globales que su compañía le exige, no considerar la idiosincrasia de los trabajadores, cultura valores, costumbres regulaciones locales, la tendencia del mercado local, las opiniones de los trabajadores, poder adquisitivo, gustos y preferencias de cada realidad.
- r. Los errores son :
- Poca información del entorno (política, socio-económico)
 - Cambio de escenarios (coyunturas económicas)
- s. Los errores son :
- Una fe ciega en determinadas herramientas de gestión.
 - Reaccionar demasiado tarde
 - Dirigir antes que gerenciar
 - Maltrato a subordinados.
- t. Cuando pierde perspectiva, cuando por algún motivo se desvía del objetivo principal establecido.
- u. Los errores son :
- Pensar y actuar como si siempre tendrá su zona de confort.

- Tomar decisiones individuales o solo y siempre con un pequeño grupo de trabajadores.
 - No incursionar en mejoras soluciones en tecnología de información.
 - No tener una visión de futuro.
- v. La falta de control sobre las tareas que se delegan a los colaboradores sino se mide lo planificado no se sabrá como se encuentra la organización en la relación a los objetivos y metas sobre todo cuando una organización opera globalmente en diversos países. La comunicación incompleta, un gerente no sólo debe transmitir información sino que debe estar abierto a escuchar ideas de sus colaboradores debe retroalimentarse. Otro error es el “favoritismo” si un gerente global tiene un favoritismos por uno o varios empleados hace que los demás trabajadores pierdan completamente credibilidad en él.
- w. Los errores son :
- No tener cercanía con su gente
 - No manejar la información necesaria para otras decisiones
 - No tener poder de negociación.
 - No hacer que su gente trabaje en equipo

CONCLUSIONES:

- Hacer las cosas como siempre se hace (administrar el status quo)
- No practicar el “ feedback” dentro de la organización
- Intercambiar confianza por supervisión
- Ver el árbol y no el bosque
- Considerar la innovación y la mejora continua como un gasto innecesario

V. MEJORAS

- 6. ¿Qué acciones realizaría usted para integrar y comprometer al equipo de colaboradores en los objetivos y/o proyectos de la organización, respecto de la internacionalización del negocio ?**

Respuestas:

- a. Informarlos sobre las decisiones corporativas de internacionalización del negocio, de los objetivos y proyectos de la organización.

Identificación de las debilidades en capacidades de los colaboradores respecto a la internacionalización y reforzar a través de la capacitación especializada estas competencias.

Hacerlos partícipes de las discusiones y decisiones respecto a la internacionalización.

- b. Va a depender de la Posición o nivel jerárquico; para el caso de los gerentes de primera línea, propondría que viajen a distintos países para que vean las necesidades del mercado, de manera que sea parte de las decisiones que se tomen respecto a la internacionalización del negocio. También los haría llevar cursos de negocios internacionales, pagados por la empresa; los enviaría a ferias especializadas de productos relacionados a los de la empresa.

A empleados de menor nivel jerárquico les ofrecería incentivos por ventas incrementales al exterior; y en casos selectivos, haría que lleven cursos de negocios internacionales.

- c. Crear Task Forces interáreas y disciplinas con un solo objetivo en común. Por ejemplo, si se desea "atacar" un país X nombrar a un integrante para este Task Force y objetivo en común del área de producción, logística, ventas, marketing, finanzas, etc. Unos tendrán más que decir que otros pero todos tienen que participar del objetivo para comprometerse.

- d. Los colaboradores deben estar plenamente informados de la marcha de la compañía, de sus resultados, problemas, inversiones, proyectos, éxitos. Tiene que creer en las metas y sentirse parte de ellas y responsables por alcanzarlas. De ser así, el esfuerzo será uno, el de un sólido equipo, tras resultados programados adecuadamente.

- e. Implementar política de incentivos basados en los incrementos de productividad.

- f. Las mejoras pueden ser :

Primero debería contar con el apoyo de la alta dirección

Segundo haciéndolos partícipes de la importancia de los objetivos y/o proyectos.

Tercero, retribuyendo la generosa inversión de tiempo y esfuerzo de los colaboradores de manera justa

g. Trabajar en equipo es esencial, la adaptación permanente requiere de esto.

La delegación de facultades, el reconocimiento a las buenas ideas y los premios son esenciales.

h. Las siguientes acciones:

- Comunicación fluida y clara (visión, misión y valores)
- Asegurarnos de que hay calidad y compromiso con los objetivos a través de la Evaluación de Desempeño.

i. Actualmente no me encuentro aún en esta etapa, para poder hacerlo debo asegurarme de formar equipos y metodologías de trabajo que puedan replicar la ventaja competitiva con la misma calidad de servicio en cualquier país, para así poder construir la marca a nivel internacional. Se requiere primero haber construido un servicio competitivo que trascienda al exterior.

j. Las mejoras pueden ser :

- Comunicar claramente los objetivos
- Delegar responsabilidades específicas
- Trabajar en equipo multidisciplinaria y/o multiáreas.
- Actualización permanente sobre tendencias y tecnología.

k. Las mejoras pueden ser :

- Trazar claramente los lineamientos y metas de adonde se quiere llegar y como.
- Explicar en detalle la importancia de la participación y compromiso de los colaboradores dentro del plan de la empresa.
- Establecer un claro plan de compensaciones que muestre el logro de objetivos y mejorará el desarrollo personal de los colaboradores.
- Desplegar programas de integración y motivación del equipo.

l. Las siguientes acciones:

Presentar un programa de comunicación interna que contemple todos los objetivos y que decante hacia las acciones específicas por cada área, de esta manera se informa que se espera como resultado final y dentro de este la participación individual de cada miembro de la organización.

m. Las mejoras pueden ser :

- Plan de comunicación para transmitir la visión y los objetivos: vender la idea del cambio.
- Formar equipo / comités multidisciplinario.
- Plan de reforzamiento haciendo énfasis en el beneficio a raíz del cambio
- Desarrollo de un plan de línea de carrera, capacitación, incentivos, objetivos, indicadores, desarrollo organizacional.

n. NO CONTESTA.

o. Capacitarlos y mostrarles que somos capaces de desarrollar productos de clase mundial. Si ello están convencidos serán capaces de competir a nivel mundial.

p. Armar un plan de comunicación par dar a conocer a donde voy (misión, visión) que resultados vamos a tener, cual es la meta y la compensación de alcanzarla.

q. Exponer los planes claramente, escuchar a sus colaboradores, hacerlos sentir parte del negocio empoderarlos y acompañarlos.

r. Las mejoras pueden ser :

- Mas capacitación
- Incentivos
- Hacerles sentir que son parte importante de la empresa

s. Las mejoras pueden ser :

- Interesados, comunicar efectivamente de los beneficios de la integración y del compromiso.
- Trabajar el sistema de compensación
- Siendo coherentes en el discurso y el día a día.

t. Las mejoras pueden ser :

- Comunicación
- Delegación de responsabilidades
- Team building

u. Las mejoras pueden ser :

- Generar mentalidad competitiva en el personal, un cambio cultural.

- Motivarlos, comprometerlos, involucrarlos traduciendo que el desarrollo y crecimiento empresarial esta verticalmente alineado al desarrollo y crecimiento individual.
- Desplegar la visión de futuro, solo hay un camino para la vigencia.

v. Las mejoras pueden ser :

- Reuniones con el personal donde de manera clara, sencilla y efectiva se les brinde información respecto a los proyectos y objetivos de la organización dentro de mundo globalizado en donde el entorno es cambiante.
- Si nuestros colaboradores entiende e interiorizan el mensaje lograremos su compromiso con los planes de la organización.
- Crear un buzón de sugerencias asi como fomentar en el personal una constante comunicación y aporte ideas buscando la retroalimentación.
- Crear un sistema de incentivos por metas y logros alcanzados en base a un plan de crecimiento internacional de nuestra organización. Por ejemplo mayores ventas regionales, exportaciones, mejora en la calidad del producto, etc.

w. Las mejoras pueden ser :

- Crear conciencia que son parte del negocio
- Hacer línea de carrera con capacitación y cursos constantes.
- Hacer que trabajen como un equipo para la obtención de resultados.
- Maximizar los estándares de calidad de los servicios o productos.

CONCLUSIONES:

- Informar sobre las decisiones corporativas de internacionalización del negocio, de los objetivos y proyectos de la organización.
- Hacerlos partícipes de las discusiones y decisiones respecto a la internacionalización.
- Crear Task Forces interáreas y disciplinas con un solo objetivo en común.
- Actualización permanente sobre tendencias y tecnología.
- Plan de comunicación para transmitir la visión y los objetivos: hacer del cambio parte de la cultura organizacional.
- Desarrollo de un plan de línea de carrera, capacitación, incentivos, objetivos, indicadores, desarrollo organizacional.

- Siendo coherentes en el discurso y el día a día.
- Team building (construyendo equipos)

VI. IMPORTANCIA DE LA CULTURA

7. ¿Qué importancia le atribuye usted, en su gestión a la cultura de la organización y por qué?

Respuestas:

- a. La cultura es básica, ya que representa la forma como se comporta la organización en su conjunto y es el producto de toda su vida de funcionamiento.
Hay que identificar los aspectos mas importantes de la cultura de la organización que pueden ayudar a sustentar la internacionalización de la empresa. (Por ejemplo la calidad).
- b. La cultura corporativa es fundamental para la trascendencia de una empresa, y mas si quiere ser una empresa global. No solo es un tema de procedimientos y estilo, si no también valores y una misión de la empresa bien definida.
- c. La cultura es sumamente importante pues conforme una empresa se internacionaliza también lo debe hacer estructuralmente. Es como pensar que un Boliviano (La Paz) puede comportarse igual en USA (New York); ese Boliviano necesita un cambio cultural para poder convivir en ambos sitios. Lo mismo es para una empresa.
- d. La cultura de la organización es vital para lograr los resultados que se desean. La Compañía debe tener una identidad y esta se basa en las creencias y vivencias de la gente que la hace funcionar. Si todos están alineados a una filosofía conocida y aceptada, habrá cultura, la cual será natural.
- e. Es de vital importancia que exista el menor desvío de las normas establecidas con el fin de lograr estandarización en la toma de decisiones e impedir la presencia de situaciones delicadas dentro del personal o con clientes provenientes de diversidad de opiniones.
La empresa debe funcionar unitariamente para lo cual la capacitación debe ser permanente.

Los empleados deben estar perfectamente enterados de los objetivos empresariales para su completa identificación.

- f. La cultura es un factor muy importante, muy ligada al liderazgo, constituye la manera de ser, hacer y sentir en la organización.
- g. Es esencial, si la organización no tiene una visión de éxito y excelencia difícilmente los miembros de ella estarán aliados a buscar el éxito y la excelencia.
- h. La definición de cultura es básica, ya que sin una cultura adecuada que incentive o promueva el desarrollo del talento y comunicación no se podría realizar una adecuada gestión.
- i. Las empresas están formadas por personas y tienen un sistema de creencias y un personalidad que es la cultura organizacional, lo que le permite distinguirse de otras empresas (códigos de conducta, principios, valores, comportamientos), son elementos distintivo de las empresas que permiten marcar la diferencia entre unas y otras.

La importancia es alta porque dependiendo de cómo es cada cultura, será más fácil o más difícil adaptarse, afrontar con éxito los cambios, comunicarse y tener fiabilidad para conseguir los resultados.

- j. La cultura hace única a la empresa, los valores, principios, practicas comunes y personas que hoy se valoran determinan acciones específicas.

Si se necesita hacer con cambio estructural importante se que es un proceso que poco a poco se va a ir interiorizando por cada colaborador.

Para mi, en forma particular, tomo muy en cuenta la cultura de la empresa al momento de hacer cambios o reforzar decisiones.

- k. Es muy importante, dado que esto es el conjunto de valores, creencias y vivencias que son compartidos por el grupo de personas que conforman la organización. En la medida que la cultura organizacional sea más fuerte, las personas estarán más contributivas y esto marcará la ventaja competitiva de la empresa.
- l. La cultura es la personalidad de la organización en donde se establecen las características de la Alta gerencia hacia las demás áreas, por decante. Dentro de este contexto la cultura tiene un papel fundamental ya que marca la pauta para la manera de conducirse a los empleados a todo nivel.

- m. Es muy importante porque:
- Permite detectar problemas dentro de la organización y solucionarlos.
 - Permite integrar al personal bajo los objetivos que promueve la organización.
 - Permite formar equipos de trabajo que puedan interrelacionarse y hacer más fácil y dinámico el trabajo.
 - Permite conocer las necesidades del personal para satisfacerlas en lo posible y mantener personal motivado.
- n. Es muy importante, porque expresa la “manera de hacer las cosas”.
- Una organización con una sólida cultura en la que todos están alineados, tienen mucho más claro hacia donde quiere ir y como hacer para conseguir los objetivos.
- Una cultura interiorizada por todos facilita el camino.
- o. Es un pilar fundamental para que todos los miembros compartan, comprendan y hagan suyos los valores de la organización.
- p. Tiene un peso muy grande, la cultura es el punto base que le da la fortaleza y la solidez de la empresa. La cultura debe practicarse e identificarse uno mismo.
- q. Es vital. Porque en la medida que se consideren los valores , actitudes y costumbres de la organizaciones facilita el liderazgo, aumenta la motivación e integración del personal que al sentirse incluido trabaja mejor y rinde más, el personal puede entender en su propio lenguaje lo que la organización espera de él.
- r. Es la mística que dirige la empresa para lograr sus objetivos es la cultura de puntualidad (por atender pedidos); es la cultura de orden (dejar planes estratégicas), es la cultura de trabajo en equipo (colaboradores comprometidos).
- s. La cultura es el alma de la organización, su expresión primera conocerla y encaminarla es de primerísima importancia.
- t. La cultura organizacional es :
- Muy importante
 - Porque tienes que tener una cultura homogénea y definida para facilitar el manejo de las personas. En una entidad con estas características, es más fácil reaccionar ante efectos del mercado, cambios externos etc.

- u. Ninguna empresa podrá ser exitosa si no cuenta con una cultura organizacional, ya que la misma representa como es, como quieren que la vean y hacia donde van.
Es el sello indeleble de toda organización y genera el sentido de pertenencia en todos sus niveles, por ello es muy importante que difusión para que sea entendida adecuadamente.
- v. La cultura organizacional es importante considerarla en el proceso de cambio, desarrollo y madurez de una organización sobre todo si ha existido un proceso de fusión y/o absorción con otra organización.
La cultura organizacional permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. El gerente global tiene la necesidad de comprender lo que ocurre en su entorno dentro de la organización y fuera de ella. Los valores que tienen sus colaboradores influyen en su desempeño y en el logro de los resultados.
- w. La experiencia obtenida a lo largo de mi vida en esta organización, me ha llevado a tomar decisiones incluyendo la diversidad de culturas adaptarlas a la nueva organización.

CONCLUSIONES:

- Las empresas están formadas por personas y tienen un sistema de creencias y personalidad que es la cultura organizacional, lo que le permite distinguirse de otras empresas (códigos de conducta, principios, valores, comportamientos), son elementos distintivo de las empresas que permiten marcar la diferencia entre unas y otras.
- La importancia es alta porque dependiendo de cómo es cada cultura, será más fácil o más difícil adaptarse, afrontar con éxito los cambios, comunicarse y tener fiabilidad para conseguir los resultados.
- La cultura es la personalidad de la organización en donde se establecen las características de la Alta gerencia hacia las demás áreas.
- En la medida que se consideren los valores , actitudes y costumbres de la organizaciones facilita el liderazgo, aumenta la motivación e integración del personal que al sentirse incluido son mas competitivos.

8. Entendiendo que diversidad es la inclusión de diferentes culturas, ¿Qué nivel de importancia tiene dentro del manejo de la organización?

Respuestas:

- a. Las culturas se basan en el comportamiento de las personas o grupos de personas, contar con una mayor diversidad ofrece a su vez una mayor disponibilidad de potencialidades que si son adecuadamente identificadas y apoyadas pueden contribuir a la organización en su conjunto.
- b. En la medida que se tengan diferentes perspectivas, producto de la pluralidad cultural en una empresa, esta se vuelve mas accesible a diferentes mercados. Culturas tan diferentes como la asiática, requiere que las empresas se “amolden” a su cultura organizacional e incluso sus costumbre. De esta manera, se respeta a los clientes globales, por las flexibilidades que se muestra.
- c. Tiene importancia Perú su grado depende de que tan internacionalizada esté la empresa y el rubro en el que está.

Ej. Una empresa que vende solo a USA pero que por costos maquila en China necesita un grado inferior frente a una que produce en diferentes partes del mundo y vende en todo el mundo.
- d. La diversidad es importante pues nos brinda aire fresco, nuevas formas de pensar y la mejor combinación hacia el éxito. Es bueno tener juventud y experiencia, generalitas y especialistas, pensantes y pujantes. Pero deben estar alineados a la cultura empresarial.
- e. La diversidad no debe ser sinónimo de incompetencia. En la Empresa todo debe funcionar como un reloj. Cada persona debe conocer lo que la Empresa espera de el.
- f. Muy importante, topy top tiene básicamente dos sedes para el manejo comercial y financiero.

Uno en lima otro en caracas, en lima los empleados no podrían retirarse hasta terminar el trabajo. En caracas se retiraban a penas era hora de salida, aunque pudieran retirarse los empleados peruanos no lo hacían hasta terminar el trabajo, y los venezolanos no se quedarían así tuvieran el trabajo acumulado. Estas situaciones ocasionaron dificultades en el que hacer diario.

- g. Definitivo. En lo diverso esta el gusto y la necesidad de toda organización para poder desarrollar nuevos productos y adaptarse con rapidez y eficiencia a los constantes cambios.
- h. Dentro de una organización es muy importante la diversidad ya que te enfrentas a varias culturas, el enfoque es obtener el máximo de cada una y producir una sinergia.
- i. Es muy importante porque facilita la complementariedad, en nuestro caso escogimos estudiantes de diferentes, universidades, distintos niveles socio económicos y no hicimos distinción de sexo. La meritocracia es diversa, no es exclusiva de un solo grupo, si queremos promover una cultura que promueva la meritocracia debemos partir de una base amplia de convivencia y respeto a diversas creencias.
- j. La diversidad enriquece a la organización, instituciones y países. El reto está en la coordinación equilibrada de los aportes sin alterar la visión y misión de la organización. Se requiere obviamente tener mente abierta disposición.
- k. Es importante conocer cual es la diversidad con la que se cuenta, el nivel de importancia estará dado dependiendo del sector en el que se desarrolle el negocio, en algunos rubros la diversidad será mas valorada y mas importante que en otras.
- l. El manejo homogéneo de la diversidad es muy importante a fin de desarrollar el sentimiento de pertenencia entre todas las personas que conforman una organización.
- m. Alta, porque la organización esta compuesta por las personas y cada una de ellas llega con una cultura propia y enriquece la cultura organizacional.

La organización actualmente es pluricultural, viene de diversas regiones y niveles socio culturales, lo cual es parte de la estrategia por la expansión del negocio, y pues se conoce sobre la idiosincrasia del cliente de cada región. El negocio demanda tener diversidad de culturas dentro de la organización.
- n. Depende del nivel de internacionalización de la empresa.

La diversidad es importante, porque “abre la mente” a nuevas formas de ver la vida, los negocios, de trabajar de interactuar.
- o. Si bien la cultura es una, se observan algunos matices en las diferentes unidades de negocio. Oficialmente promovemos una cultura única.

- p. Hacer saber un perfil de la organización independientemente del lugar de origen y las funciones que va a desempeñar

La diversidad va a ayudar a tener mayor criterio en todas las necesidades y favorece el crecimiento.

- q. Muy importante dentro de un marco de respeto, la diversidad enriquece a la organización, la diversidad amplía el espectro de posibilidades y de soluciones de negocio.

- r. La interculturabilidad es un hecho de la globalización.

El gerente debe estar capacitado y saber de las características de cada mercado según su cultura.

Ejm. Negociar con el norte de Europa (escandinavos) es muy diferente que negociar con el sur (los italianos tienen otras expectativas y gustos).

- s. Acto, primero por un tema de cultura y valores, y segundo dedicada al cliente externo, que es de lo más devengo.

- t. Mis respuestas son :

- No es importante el tema cultural. El hecho de que una empresa tenga mayor diversidad, no implica que sea más eficiente en el mundo globalizado.
- Diversidad, no es un factor importante, sin embargo la diversidad cultural trae consigo un factor adicional al manejo del personal.

- u. Vital, considero que la cultura empresarial es la piedra angular en el éxito de toda organización, si se presentan este tipo de diversidad es prioridad para el equipo estratégico que consiga, logre en el más breve plazo la unidad cultural de manera sólida y sostenida en el tiempo.

- v. La inclusión de diversas culturas y valores en nuestro personal constituye un elemento importante que no puede dejarse de tomar en cuenta. Si bien una empresa global puede tener claramente bien definidos valores dentro de su organización estos pueden ser más arraigados e interiorizados por nuestro personal dependiendo de la ubicación de la filial o sede de la organización. Por ejemplo un trabajador Hindu tiene diferentes costumbres sociales que una persona Mexicana o Colombiana.

En el aspecto comercial dicha diversidad cultural también debe estar presente en el desarrollo de nuestros productos y en la prestación de los servicios que se planifiquen prestar a los clientes.

- w. Es muy importante la inclusión de diferentes culturas ya que para la internacionalización ha que conocer que suelo se esta pisando para que nuestros productos, servicios tengan mejor acogida en otro lugar y poder adaptar nuestro pedidos o servicios.

CONCLUSIONES:

- Las diferentes perspectivas, producto de la pluralidad cultural en una organización, las hace más accesible a diferentes mercados. Culturas tan diferentes como la asiática, requiere que las empresas se “adapten” a su cultura organizacional, de esta manera, se respeta a los “stakeholders” globales.
- La diversidad es importante, nos brinda nuevas formas de pensar y la combinación nos conduce al éxito. Es bueno tener juventud y experiencia, generalistas y especialistas, pensantes y pujantes. Pero deben estar alineados a la cultura de la organización.

9. ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes que ha tenido que afrontar ó generar en su organización?

Respuestas:

- a. ---NO CONTESTA.
- b. 3M tiene una cultura organización muy fuerte, así como un gran respecto por la diversidad; el cambio mas importante que he visto en los años que tengo en la empresa, esta relacionado mas bien a las personas que en algún momento integraban 3M Perú; hoy es una empresa que respeta mucho la ética y la integridad.
- c. Entrenamiento y desarrollo de capacidades para internacionalización (incluye lenguaje)
- d. El cambio de personas con gran influencia en la organización (no alineados a la cultura) y las reorganizaciones en épocas de recesión, han sido los cambios mas relevantes.

- e. Modernización de la informática para hacer más simple y completa la relación usuario sistema.

Modernización de los sistemas de almacenamiento

Transparencia de información pertinente a cada empleado para lograr sentimiento de justicia y equidad.

Otorgar el confort necesario a cada trabajador para obtener mayor satisfacción y rendimiento.

Tecnificar y estandarizar la toma de decisiones.

- f. En mi área de trabajo, propuse y apoye el logro de:

- Integración del equipo de trabajo y standarización de informes, apuntando a mejorar la comunicación del equipo.
- Integración del equipo con las demás áreas involucradas, como son: finanzas, logística y almacén.
- Que se respetara la jornada de trabajo, siendo efectivos obviamente con algún momento de distensión, deberíamos ser capaces de terminar el trabajo, de lo contrario el problema no éramos nosotros sino falta de personal.

- g. La competencia cada vez mas dura y las nuevas ofertas de los competidores, han obligado a reperfilarse permanentemente la oferta del producto, a afectos de hacerla atractivo. También los cambios externos han obligado a ella.

- h. En esta empresa todavía no he tenido la oportunidad de enfrentar cambios importantes; sin embargo en la empresa anterior CASTROL tuve el difícil trabajo de cerrar toda la operación en Perú y lo que eso implica.

- i. Hemos tenido dos cambios relevantes:

- Incorporación de un segundo, comenzamos con un grupo de jóvenes profesionales, conforme fuimos creciendo tuvimos que incorporar un segundo, con este crecimiento las funciones administrativas y de recursos humanos también fueron creciendo por lo que se tuvo que contratar un profesional de este campo.
- Entorno del mercado financiero, nos ha obligado a adaptar nuestros planes, prioridades así como nuestra organización, propiciando que cada uno de los puestos maneje mayor información y que halla un mayor nivel de involucramiento entre ellos.

j. El desarrollo de talentos y el crecimiento de líneas de negocio generó crear una línea de dirección adicional en la estructura de la organización.

Crear productos para segmentos económicos B y C (80% del mercado)

k. Mis respuestas son :

- Estandarizar procesos y monitorear los mismos
- Trabajar con el equipo para que interioricen la importancia de su función y de desempeñar, ésta buscando siempre mejorar métodos de hacer las cosas.
- Motivarlos dentro de un clima de mejora continua que lleve a tener competitividad a nivel global.

l. En mi última posición como Señor Consultant de una firma de head hunters, cumplía varios roles tenía a la par dos funciones una como líder del equipo de psicólogos y otra como key account manager de dos cuentas principales.

En una de esas cuentas tuvimos que realizar una búsqueda profunda de una posición muy difícil por los términos de la referencia del perfil, la solución fue presentar un informe detallado de la búsqueda del mercado y presentarle dos opciones muy claras a fin de cerrar el proceso.

m. Cambio de director ejecutivo: se duplicaron las ventas, la cultura era menos arriesgada para hacer negocios. Hubo un cambio en la estrategia, se concentró en mejorar la atención al cliente y estilos de venta.

Hubo una organización administrativa y se incorporó profesionales para ocupar cargos ejecutivos.

n. NO CONTESTA.

o. La internacionalización de la universidad como parte de una red mundial.

p. Mis respuestas son :

- Valorar la parte cualitativa de la organización (las personas) y romper un esquema vital.
- Pasar de trabajar en sistemas manuales a sistemas informáticos integrados.
- Propiciar que las personas de un equipo utilicen las sistemas. Xxx
- Trabajar en procesos y no de forma funcional interactuando con las otros gerentes de línea.

- q. Reducciones de personal, reducciones de presupuestos, cambios en procesos administrativos, fusiones, cambios de políticas.
- r. El tema de mejora de calidad, la ambientación a los estándares internacionales (ISO 9001, 14000)
Responsabilidad ambiental y social
- s. El romper el paradigma en el Perú del producto industrial chino. Aun estamos trabajando en ello.
- t. Cambio de cultura corporativa
- u. La diversidad de cultura, explico: debido a que somos una empresa que ha pasado por diversas fusiones y compras/ventas, el mejor cambio ha sido y es, el de adaptarnos a los nuevos estilos de gestión, a nuevos modelos culturales, a diferentes practicas de gestión (innovadoras o no)
- v. En la organización en la cual laboró la inestabilidad en la designación y luego permanencia de los cargos de dirección dentro de la organización son el principal elemento de cambio con el cual se ha tenido que sobrellevar si no existe un estabilidad de las personas que son quienes conducen la organización los planes, objetivos y prioridades son rediseñados bajo la optima de las personas que lideran y guían a la organización. Otro cambio fue el proceso de fusión que se dio con otra organización cuyo capital humano tenía mística y valores en algunos casos distintos a los valores que el personal de la organización absorbente ya tenía interiorizado.

Otro cambio trascendental es el cambio tecnológico que ha permitid a mi organización brindar mejores productos y servicios a la colectividad (cliente).
- w. Primero crear consciencia de trabajo en equipo, para negociar las relaciones interpersonales ellos mismos, haciendo que los logros individuales están enfocados al logro organizacional.

CONCLUSIONES:

- La modernización de la informática para hacer más simple y completa la relación usuario sistema, para obtener información relevamte.

- La competencia cada vez mas fuerte y las nuevas ofertas de los competidores, lo que obligan a reperfilar permanentemente la oferta del portafolio de productos.
- Estandarizar procesos administrativos y productivos para obtener costos competitivos.
- Cambio de la cultura corporativa y modelo organizacional.

VII. IMPORTANCIA DE LOS VALORES

10. ¿Qué valores desearía enfatizar en su gestión en los próximos años, considerando los momentos actuales que viene atravesando la economía mundial?

Respuestas:

a. Esfuerzo: en estas circunstancias se requiere de un especial esfuerzo de los colaboradores para enfrentar lo desafíos que plantea la crisis, que demanda mayor atención a los problemas.

Innovación: la crisis también es oportunidad en la medida en que podamos identificar mejor las posibilidades del negocio y apliquemos acciones innovadoras que nos permita ampliar los negocios.

b. Mis respuestas son :

- Ética
- Integridad
- Respeto por el medio ambiente
- Orientación al cliente

c. Adaptabilidad. Las fluctuaciones en la economía mundial son amenazas y oportunidades, se necesita la adaptabilidad para capitalizar las oportunidades sin descuidar las amenazas.

d. Identificación con la organización, respeto por los demás, puntualidad, responsabilidad, integridad, honestidad y estar dispuesto a asumir cualquier puesto en el campo de batalla.

e. Mis respuestas son :

- Honradez en el desempeño de la función
- Dar lo mejor de cada una
- Pro-actividad
- Visión en perspectiva del trabajo que se realiza

- Esperanza que el futuro será mejor
 - Imagen Pro-Empresa pero teniendo en cuenta que la satisfacción del Cliente es uno de los principales objetivos a conquistar.
- f. El respeto y el compromiso
- g. Ética, honestidad, transparencia, vocación de éxito
- h. Los valores más importantes son: ética, integridad, honestidad, responsabilidad y transparencia.
- i. Mis respuestas son :
- Reforzar los principios básicos: lealtad, reserva, transparencia y diligencia.
 - Adaptabilidad de la organización a los cambios
 - No perder de vista la orientación por resultados para que así la empresa sea sostenible en el tiempo.
- j. Los valores y principios éticos son la piedra angular de la organización.
La integridad, lealtad y el respeto a los demás son imprescindibles.
- k. Considero que los principales son: responsabilidad, honradez, respeto por las leyes y el derecho de los demás y el orden.
- l. Los valores más importantes son: transparencia y la congruencia en el pensar, hacer y decir.
- m. Mis respuestas son :
- Comunicación
 - Trabajo en equipo
 - Mayor interrelación con los trabajadores.
 - Orientación a la calidad mejorando procesos como la atención al cliente, servicios complementarios que compensen el alza de precios en los libros.
- n. Prudencia y mirada a largo plazo.
- o. Considero que la ética en los negocios es un punto muy importante y que además, abarca desde el cuidado del medio ambiente hasta el cumplimiento de nuestra oferta al cliente.
- p. Mis respuestas son :
- Flexibilidad a los cambios.
 - Responsabilidad (para la empresa y la sociedad)

- Seguir adquiriendo conocimientos
- q. Tenemos:
- Sólida cultura organizacional,
 - Énfasis en la creatividad (simplificación de procesos)
 - Generación de alianzas estratégicas
 - Mejoras de calidad
 - Oportunidad y servicio al cliente.
- r. La honestidad, pues se están dando muchos casos de “Contaminación” de cargas a exportar por causa del narcotráfico.
- La puntualidad (sobretudo en el caso del Perú)
- s. Mis respuestas son :
- Integridad
 - Lealtad
 - Competencia
- t. Mis respuestas son :
- Proactividad
 - Dar mayor énfasis al factor humano
- u. Los valores que tenemos en nuestra empresa que considero son claves en esta coyuntura es “Nuestro equipo constituye nuestra mejor ventaja” y “comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores”.
- v. Considerando en la actualidad la economía mundial se encuentra en crisis desearía enfatizar en el personal de mi organización los valores de honestidad, puntualidad, vocación de servicio (satisfaciendo a los clientes), innovación (personal desarrolle y brinde ideas para mejorar los productos y procesos de la organización) confianza en si mismo (es decir que el personal encuentre un ambiente agradable de trabajo donde sus ideas y aportes sean valorados por la organización) y finalmente que amen y disfruten el trabajo que realicen.
- w. Mis respuestas son :
- Honestidad
 - Honradez

- Perseverancia
- Tolerancia.

CONCLUSIONES:

- Esfuerzo: en estas circunstancias se requiere de un especial dedicación de parte de los colaboradores para enfrentar los desafíos que plantea los nuevos retos de la crisis.
- Innovación: la crisis es una oportunidad en la medida en que podamos identificarlas y apliquemos acciones innovadoras que nos permita ser competitivos en el mercado global.
- Ética, Integridad
- Respeto por el medio ambiente y responsabilidad social.

VIII. RETOS A ENFRENTAR

11. Según su experiencia, ¿Qué retos le demandará el futuro al Gerente, en el manejo de los negocios globales?

Respuestas:

- a. Estar en permanente alerta de las oportunidades y riesgos de los negocios, poder actuar en forma rápida para obtener una mayor eficiencia. Lograr que los colaboradores de todas las áreas también se integren al reto de un trabajo para los negocios globales.
- b. Mis respuestas son :
 - Agresividad de precio de la competencia
 - Escasez de materia primas
 - Retención de talentos
 - Presión por reducción de costos indirectos
 - Excelencia operacional
- c. Toma de decisiones más rápidas con menos información disponible de la acostumbrada y adaptarse (aprender) rápidamente a la forma de hacer negocios en el país donde se está “aterrizando”.

- d. El reto será mantenerse al día con un entorno cambiante y saber guiar a la organización y a su gerente en la dirección correcta. Vemos hoy como grandes organizaciones y sólidas han desaparecido tan rápidamente. Debemos avanzar pero con cautela, centrándonos en nuestro negocio, dedicándonos en aquello que conocemos y hacemos bien, pero innovando y buscando crecimiento.
- e. Estar atento a los cambios tecnológicos
Estar atento a los cambios de tendencia en el consumo de los productos que se vende.
- f. En mi opinión los principales retos será tener una comunicación efectiva, constituir el talento humano como la ventaja competitiva esencial.
- g. Saber interpretar a tiempo y consecuentemente la información, identificar los cambios y las ventajas de oportunidad.
- h. Los retos que le podrían demandar son los siguientes:
- Trabajar con la ambigüedad
 - Competir con un mercado donde el cliente tiene mayor información y obliga a su vez a ser más creativo.
 - Enfrentar una Guerra de Talentos
 - Trabajar la automotivación y liderazgo
- i. Considero que los retos no vienen solo por el lado de dirigir una organización, sino por ser también ciudadano del mundo, lo que significa entender diferentes culturas, dominar distintos idiomas, tener conocimiento y aplicar varias disciplinas, y desarrollar habilidades. Todo ello nos lleva a estar en continuo aprendizaje, renovación y reinención.
- j. Interacción con sus competidores generar alianzas estratégicas liderazgo de marca.
- k. Mis respuestas son :
- Dar un servicio al cliente extraordinario, aún no se ha logrado interiorizar del todo que el cliente es la razón de ser del negocio y cada vez mas los clientes se vuelvan mas exigentes.
 - Competitividad en sus procesos para poder competir en el mercado mundial.
 - Desarrollo del talento humano de no organizaciones

l. Los retos que le podrían demandar trabajar con la complejidad y con mayor diversidad ya que el contexto actual va a ocasionar que muchos profesionales migren entre países con mayor frecuencia.

m. Mis respuestas son :

- -Operar en entornos poco definidos y en constante cambio.
- Habilidad para realizar actividades creando expectativa y motivación entre los trabajadores.
- Trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Formación integral que le permita dar una interpretación adecuada de los fenómenos y tendencias del entorno.

n. Conoce diversas culturas para conocer mejor al consumidor (proveedor) cliente (Diversidad). Mejor manejo de información.

o. Información actualizada oportuna sobre el mercado y cumplimiento de plazos. La profesionalización en la gerencia de los proyectos debe también promoverse.

p. Mis respuestas son :

- -Manejo de finanzas internacionales
- Decisión de personas a nivel internacional.

q. Tenemos:

- Manejo de nuevas tecnologías de comunicación
- Manejo de tiempos (considerar diferencias horarias)
- Tener mayor flexibilidad ante los cambios . VARIABLES GLOBALES
- Aumentar el grado de tolerancia a la frustración.

r. Mis respuestas son :

- Seguir capacitándose, mejor gestión
- Ver los cambios de tendencias, gastos de los clientes (visitas frecuentes a ferias, reuniones) aceptar los cambios a diario.
- Hacer Benchmarking

s. Mis respuestas son :

- La diversidad de mercados
- La fuga de talentos

- La inestabilidad macroeconómica
- t. Mis respuestas son :
- Adaptabilidad
 - Menor tiempo de reacción
- u. Debe desarrollar la capacidad de generar una visión que tenga característica, anteponerse a los cambios, dependiendo de la ubicación competitiva de la empresa el gran reto es el de liderar los cambios. Ahora como nunca debemos ser veloces la torta es pequeña y has muchos comensales.
- v. El gerente global debe afrontar los cambios que en el entorno económico, social y tecnológico se dan e el mundo global. El cambio es algo que no puede ignorar si no administrar y representa una oportunidad de crecimiento, supervivencia y desarrollo. El gerente global debe buscar que su empresa sea cada vez mas competitiva, innovadora y buscando la satisfacción del cliente. Sino se mejora o se ignoran lo cambios que se producen en una economía global no se podrá competir y la organización será desplazada por sus competidores.
- w. Que su personal tenga suficiente confianza para llegar a los objetivos trazados.
- Ser proactivo, saber escuchar y tomar decisiones, tomando en cuenta las opiniones de sus subordinados.
- Adaptarse al cambio
 - Ser inteligente manejando la tolerancia con las demás personas.

CONCLUSIONES:-

- Estar en permanente alerta de las oportunidades y amenazas que se presenten en el mercado global, actuar en forma rápida para obtener una mayor eficiencia. Lograr que los colaboradores de toda la organización se comprometan para afrontar los negocios globales.
- Identificar diversas culturas para conocer las necesidades del consumidor

IV. 5. CONCLUSIÓN

Luego de haber sistematizado cada una de las preguntas planteadas en la encuesta podemos sostener que la globalización es la integración de las diferentes culturas, sociedades y economías con el aval del desarrollo de la tecnología de la comunicación , dejando de lado las fronteras y acortando distancias, exigiendo las competencias de liderazgo, creatividad, innovación, pensamiento estratégico y manejo de la información.

En esta medida las preocupaciones del gerente global, para poder afrontar eficientemente sus funciones, requiere del conocimiento, de las nuevas tendencias de los diferentes mercados en concordancia a las diferentes culturas, aspectos políticos y sociales; y así, poder afrontar las exigencias y dificultades y sobre todo la competencia.

No tomar en cuenta estos aspectos es incurrir en un error, así como no dominar idiomas básicos, no contar con un equipo de innovación, estudio de mercado y por lo tanto no conocer las necesidades del mercado global. Así mismo tiene que tomar acciones inmediatas con su equipo, para involucrarse en los proyectos, acciones corporativas a todos los niveles de la organización enfatizando en las tendencias y el avance de la tecnología, sin dejar de lado la cultura organizacional como la base de toda organización que nos permitirá gestionar con éxito.

Deberá tenerse en cuenta la inclusión para poder entender todas las culturas y las necesidades del mercado, incentivar el cambio como una constante, interiorizando como parte de la cultura de la organización ya que para ello deberá tener en cuenta la coyuntura en que vivimos con nuevos retos planteados por la crisis, la necesidad de competencias específicas como la innovación y valores como la ética e integridad, compromiso por el medio ambiente y responsabilidad social.

Los retos que tendrá que afrontar en el futuro, el gerente global, en el manejo de los negocios globales es conocimiento del mercado, tendencias, generar sinergia con sus colaboradores y actuar en forma oportuna.

IV.6. LISTADO RESUMEN : LAS COMPETENCIAS DEL GERENTE DE HOY – SEGÚN ENCUESTA

N°	COMPETENCIAS	ORIGINALES	ERRORES	PREOCUPACIONES	MEJORAS	RETOS	PUNTOS
1	Liderazgo	12	10	5	7	11	45
2	Manejo de información	14	9	4	11	3	41
3	Desarrollo de personas	10	8	9	7	6	40
4	Pensamiento estratégico	10	4	9	8	7	38
5	Proactividad	8	6	5	0	8	27
6	Visión de futuro	6	4	8	1	7	26
7	Inteligencia emocional	7	4	7	5	3	26
8	Trabajo en equipo	8	5	8	5	0	26
9	Adaptabilidad	7	6	4	2	6	25
10	Empowerment	7	3	4	6	4	24
11	Innovación	8	7	2	3	1	21
12	Orientación a resultados	7	4	7	2	0	20
13	Creatividad	5	6	3	2	2	18
14	Construcción de escenarios	4	3	3	1	3	14
15	Manejo de tecnología	5	0	2	2	3	12
16	Integridad	5	1	3	0	3	12
17	Orientación al cliente	3	5	0	2	1	11
18	Dominio de idiomas	3	0	0	1	0	4
19	Negociación	2	0	0	1	1	4

CAPÍTULO V

V.1. MATRIZ DE CRUCE

Como resultado de la sistematización de las encuestas del trabajo de campo I y II, hemos identificado que las acciones tienen un impacto diferenciado en la gestión del gerente global y por esa razón hemos considerado jerarquizar el impacto cuyo resultado se muestra en los siguientes cuadros.

Para ello, hemos cuantificado el impacto que tiene cada acción, por lo que hemos utilizado la Matriz de Saaty como herramienta de evaluación.

Luego, hemos realizado una matriz de cruce para ponderar la importancia cuantitativa de las competencias en cada una de las acciones consideradas en la Matriz de Saaty.

Dicho impacto, nos permitirá concluir en un ranking de las principales competencias que deberá poseer el gerente global cuyo resultado se muestra en los siguientes cuadros.

CAPÍTULO VI

VI.1 CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO APLICATIVO FINAL

- La globalización, exige al gerente global un comportamiento determinado y flexible, el cual deberá asumir en el presente y el futuro para poder afrontar las exigencias y estar presente y vigente en el mercado laboral.

- El trabajo nos ha permitido identificar que las acciones más importantes que el gerente global deberá tener en cuenta, son las siguientes :
 - a. Ser analítico.
 - b. Hacer uso de la intuición y la experiencia como herramienta en la toma de decisiones.
 - c. Mantener una comunicación asertiva.
 - d. Coordinar trabajos en equipo.

- Las diez competencias más importantes que deben estar presentes en el Gerente Global de hoy, en orden de importancia, son las siguientes:
 - a. Manejo de Información
 - b. Innovación
 - c. Pensamiento estratégico
 - d. Creatividad
 - e. Orientación a resultados
 - f. Negociación
 - g. Liderazgo
 - h. Integridad
 - i. Orientación al cliente
 - j. Trabajo en equipo

- Las siguientes competencias, si bien no son las 10 más importantes, son necesarias que el Gerente Global las desarrolle:
 - a. Visión de futuro
 - b. Inteligencia emocional
 - c. Construcción de escenarios
 - d. Proactividad
 - e. Manejo de Idiomas
 - f. Empowerment
 - g. Adaptabilidad
 - h. Desarrollo de personas
 - i. Manejo de tecnología

- El manejo de información es la competencia más importante ya que esta permite al Gerente Global tomar decisiones con una probabilidad mínima de error ya que al contar con abundante información las decisiones serán cada vez más objetivas que subjetivas. La información la puede obtener de fuentes primarias como secundarias. El discernimiento de la información dependerá de la habilidad del Gerente Global en poder identificar la información útil, valedera y concisa, de la información tergiversada, poco clara e inútil.

- El fenómeno de la globalización exige al Gerente Global aprender a respetar la inclusión, las diferentes culturas, diferentes formas de pensar, idiosincrasias y orientar su gestión hacia las exigencias de cada uno de los mercados locales en los cuales su empresa está presente. El pensamiento estratégico debe involucrar definitivamente estas culturas.

- La innovación y creatividad resultan competencias muy importantes, las cuales se logran ejerciendo un liderazgo transformador, retando a lo establecido, cuestionando positivamente sobre lo que se viene haciendo, asumiendo riesgos de cambio y preguntándose en todo momento cómo puedo hacer algo diferente y mejor. Así mismo el rompimiento de nuestros encuadres preestablecidos (estructuras mentales que la gente

crea para simplificar y organizar el proceso de toma de decisiones) nos ayudará a ejercer la innovación y creatividad con mayor naturalidad. No hay que temer en romper esquemas y cuestionarlos.

- Estamos de acuerdo que el objetivo más importante de una organización es darle rentabilidad a sus accionistas (creación de valor), por tanto cualquier estrategia, acción, desarrollo tecnológico, manejo de clientes, etc, deberá estar alineado con los resultados a obtener. Por tanto es imprescindible que el Gerente Global tenga esta competencia presente constantemente en cada una de sus acciones y considerar las diferentes herramientas de gestión vigentes (balanced scorecard, etc.) que le permitan conseguir óptimos resultados.
- El Liderazgo es una competencia fundamental y absolutamente necesaria en el gerente global de hoy considerando que el liderazgo es la capacidad de influenciar en terceros para llegar a un objetivo común. Existen varios tipos de liderazgo como el transformador, situacional, resonante, orientado al servicio, de proceso. El gerente global tiene que tener la capacidad de poder aplicar cada uno de éstos, en determinadas ocasiones y determinadas personas, logrando con esto el reconocimiento como líder de la organización. El liderazgo, además, complementa la gestión, no la sustituye, ambos se suman para lograr el éxito en un entorno empresarial.
- El poder de negociación es una competencia con la que debe contar un Gerente Global para lograr beneficios. La negociación corresponde a un trabajo casi rutinario y diario dentro de las actividades del Gerente Global, por tanto la exigencia de lograr resultados favorables, será un ejercicio constante que finalmente le dará la experiencia necesaria para conseguir sus fines.
- La integridad como competencia no es menos importante que las competencias que se indican en orden superior a ella, por el contrario hemos querido colocarla dentro de las 10 más importantes por considerar que en cualquier acción que realicen los gerentes globales,

éstas deberán realizarse con total transparencia e integridad. Ser íntegro significa tener coherencia entre los enunciados y las acciones. El no hacerlo, hace perder credibilidad y confianza.

- La orientación al cliente es otra de las competencias con la que hoy en día debe contar el gerente global. Los competidores son cada vez más voraces y la cada vez menos fidelidad de los clientes, exigen que el gerente global conozca las necesidades, proyecciones y cultura de sus clientes.
- La formación de trabajos en equipo es la décima competencia con la que debe contar todo gerente. La capacidad de formar personas adecuadas y la interrelación de las mismas, grupos diversos que aporten ideas, innovaciones, así como fomentar un espíritu crítico de los mismos, debe ser parte de las funciones del gerente global.

BIBLIOGRAFÍA

- *Alles, Martha* - Diccionario de comportamientos – Gestión por competencias – Granica- I.S.B.N. 950-641-433-5. 2004.
- *Alania, Vera Ricardo* - Herramientas para la toma de decisiones – Aplicación de la matriz de Saaty.
- *Barlett, Christopher / Sumantra Ghoshal y Paul Beamish* - Transnacional Management – 5ta edición 2006.
- *Cavero, Jara Julio Cesar* – Entrevista magistral al Presidente de CEPLAN de fecha 13 de Marzo del 2009.
- *Chávez Gurmendi, Luis Enrique* - Gestión de Recursos Humanos por competencias - Centro Integral de Educación continua – Universidad de Lima.
- *Drucker, P.F. / J.S. Hammond / R.L.Keeney* - “La toma de decisiones de Editorial Deusto, 2002”.
- *Inter Managers* - Revista de ciencia y negocios *HSM inspiring ideas* – meses Julio Agosto 2006.
- *Mintzberg, Henry* - “Directivos, No MBAs” Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial.
- *Mintzberg, Henry / Brian Quinn / Voyer John* – “El Proceso estratégico , conceptos , contextos y casos.
- *Ohmae, Kenichi* - “El próximo escenario global” Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras .

