

EL GERENTE EN CONSTRUCCIÓN PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN. UNA REVISIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA LA TOMA DECISIONES

Ginna Yissel Albarracín¹
Santiago García Carvajal²
(Asesor)

RESUMEN

Las organizaciones actualmente se enfrentan a una serie de retos frente a un mundo que se está internacionalizando. Y los gerentes como cabezas visibles de ellas, son responsables y capaces de su propio entrenamiento, tanto personal como académico, para responder a tales desafíos con eficiencia y calidad en los procesos de diseño e implementación de las decisiones. Con la revisión de las habilidades y competencias que debe desarrollar un líder, se plantean algunas de las herramientas que fortalecerían y desarrollarían estas habilidades. Teniendo en cuenta la importancia de la toma de decisiones para el gerente, se propone la implementación de estas herramientas en la formación universitaria de los diferentes profesionales. Potencializando las cualidades, creando hábitos sanos, aplicando los conocimientos adquiridos y manejando situaciones particulares es más eficiente y útil para las organizaciones durante el proceso decisonal.

Palabras clave: Liderazgo, Toma de decisiones, Entrenamiento personal, Gerente, Universidad.

¹ Documento presentado en el I Encuentro Nacional y VII Encuentro de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Estudiante del programa de contaduría Pública. Universidad Militar Nueva Granada correo electrónico: noaanaicacharel@gmail.com

² Docente Investigador. Facultad de ciencias económicas Universidad Militar Nueva Granada, correo electrónico: santiago.garcia@unimilitar.edu.co.

1. Introducción

Las organizaciones actualmente se enfrentan a una serie de retos frente a un mundo que se está internacionalizando, y las circunstancias, eventos y culturas son más hostiles y desafiantes. Pero como cabeza visible, el gerente debe estar lo suficientemente capacitado y entrenado en el desarrollo de habilidades personales y competencias necesarias para la toma de decisiones eficaces y generadoras de valor. Y de esta forma responder a las exigencias de los accionistas: mayores utilidades, permanencia en el mercado, crecimiento económico y reconocimiento.

En busca de un gerente que cumpla con las exigencias de los accionistas se inicia una discusión en lo que se refiere al diseño e implementación de estrategias para la toma de decisiones, la planeación y el perfil del gerente. Esta discusión toma sus bases conceptuales desde Sun Tzu, pero las organizaciones tal y como las conocemos, inician después de la II Segunda Guerra Mundial, porque “la expansión económica y el crecimiento de los mercados que siguió a los años de la guerra, que se extendería hasta mediados de la década de los setenta, marcaran de manera sustancial el contexto que las organizaciones empresariales deberán enfrentar, así como los principales vestigios de lo que será su dinámica actual” (Sanabria, 2004). Enfocándonos en el perfil del gerente, se establecen una serie de condiciones a cumplir, que determinan tanto los conocimientos adquiridos, como las habilidades y cualidades personales, para desempeñar el cargo. Esta discusión pasa por la autoadministración de Drucker (1999), la percepción de realidad del gerente de Fiol (2006) y la relación positiva entre las habilidades personales del gerente y la calidad de las decisiones tomadas de Pedraja (2006). Lo que dará una visión de la relación que existe entre la gerencia y la toma de decisiones desde diferentes perspectivas.

Aunque encasillar al gerente en un perfil específico, indicaría que solo algunos podrían desempeñar el cargo, lo que lleva a discriminar o criticar a lo que sea diferente. Si se tiene en cuenta que cada persona puede aportar a una organización desde sus métodos y puntos fuertes, podrían cumplir las condiciones genéricas de un líder. Solo si nos enfocamos en desarrollar las habilidades de las personas, cualquiera podría ser gerente, utilizando una serie de herramientas o adquiriendo ciertos hábitos que ayuden en este objetivo. Esto quiere

decir que se desarrollarían más herramientas que potencien las competencias y habilidades de las personas que personalidades ideales para cargos específicos.

Con esto en mente, este escrito se desarrolla en cinco partes. Empezando por la breve descripción de los retos y necesidades fundamentales que las organizaciones actuales enfrentan. Una vez definido el contexto, se revisaran las habilidades y competencias que debe desarrollar un líder, según la categorización planteada por Forero (2010), en uno de sus libros sobre liderazgo. De acuerdo con esto, plantearemos algunas de las herramientas que fortalecerían y desarrollarían estas habilidades, extractadas de algunos de los artículos de los exponentes en administración de Harvard como Ram Charan (2006), Michael Mankins y Richard Steele (2006), y Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton (2006). Luego, analizaremos algunas de las razones que determinan la importancia de la toma de decisiones para el gerente, así como los tipos de decisiones que enfrenta según la etapa de vida del ciclo del producto o servicio. Para terminar, con la reflexión sobre la importancia del entrenamiento personal para el desarrollo tanto de habilidades propias de un líder como la capacitación en conocimientos de administración y gestión en la formación universitaria de los diferentes profesionales. Con lo que buscamos incentivar el estudio de la toma de decisiones enfocado al desarrollo de la organización como un todo humano y vital para los que hacen parte de ella.

2. Cuando somos ciudadanos del mundo

Tal vez nunca se llegó a pensar en la importancia de una marca como ahora, donde se convierten en estilos de vida y sustantivos, como Coca-Cola, pues a muchos les cuesta decir gaseosa Coca, o decir Bom Bon Bum en vez de chupeta. Y muchas hacen parte ahora mismo de su vida: el celular, el reloj, el portátil, la ropa, etc. Este es un gran sueño para las organizaciones, ser tan fuertes como para ser parte de la vida de sus clientes.

Pues ahora ese sueño es el escenario diario de las marcas, su mercado objetivo, el mundo. Para entrar a este juego y tener una tajada de él, los competidores son muchos y son fuertes. Lo que requiere de preparación y decisión para enfrentar lo que el mundo, nuestro

mercado, propone frente a la diversidad de productos que satisfacen las mismas necesidades, que son constantemente renovadas por otras.

Para empezar hay que permanecer en el juego como los demás competidores. Estos participantes, los oferentes, luchan al igual que nuestra organización por suplir las necesidades de los demandantes, quienes pagan por lograr satisfacción. En esta dinámica el gerente busca que las ventas generen utilidades y reconocimiento de los demandantes, lo mínimo que exige un accionista por invertir en un proyecto como este. Además de lo más complejo que implica en el futuro, como lograr la inversión nacional y extranjera, posicionamiento de marca, liderazgo en el mercado y en los procesos internos.

En lo que se refiere a las utilidades como objetivo primario para los socios, es considerado un indicador tanto para los inversionistas que piensan en invertir en el negocio, como para medir el desempeño del gerente frente a la junta de socios, pues es el resultado más tangible de su gestión y de la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Sin embargo, conceptos como el de los stakeholders, de Freeman (1984), va más allá de la definición primitiva que planteamos acerca de las utilidades. ya que las utilidades como beneficio para los que intervienen en el negocio, el público interno y externo de las organizaciones, un concepto mucho más complejo guiado al desarrollo de los participantes del negocio en pro de los objetivos de la organización y la comunidad sin que exista un conflicto durante el crecimiento y evolución de ambas.

Ahora bien, aumentar la inversión en el negocio viene de la necesidad de incrementar el capital de trabajo como una forma de apalancamiento financiero seguro a largo plazo, para iniciar proyectos en la organización y aumentar la producción. Lo que se vería reflejado en un incremento en las ganancias para cubrir los gastos y crear equilibrio. Una vez en marcha los proyectos, la estructura organizacional se fortalece y a largo plazo, la posibilidad de aumentar las utilidades.

Así mismo, el mundo generaba nuevas necesidades, pues en la década de los años 50 la economía mundial se torna en un solo mercado, sin aun existir políticas económicas o teorías de economía mundial. Igor Ansoff plantea en 1957 su matriz producto/mercado o

vector de crecimiento, que trata del “vinculo entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza básica de sus negocios en el presente y el futuro. La estrategia se encuentra compuesta entonces por cuatro componentes” (Sanabria, 2004): Cuadrante I, penetración de mercado; Cuadrante II, desarrollo de productos; Cuadrante III, desarrollo de mercados; y Cuadrante IV, diversificación. Importantes para este caso porque “los productos y mercados en los que la empresa debe trabajar; los cambios que, en materia de crecimiento, la empresa planea realiza respecto a sus productos y mercados; las ventajas competitivas con las que cuenta la organización; y la medida del trabajo conjunto que determina la aptitud de la compañía para ser exitosa en una actividad, la cual se llama sinergia” (Sanabria, 2004)

En cuanto a la penetración de mercado Ansoff señala que: “Una empresa con un porcentaje bajo de participación en el mercado, que no ha logrado el liderazgo o está en un mercado en crecimiento busca ampliar el porcentaje de penetración del mercado para posicionar su marca y aumentar sus ingresos significativamente frente a la competencia” (Ansoff, 1957), pues como lo señalamos anteriormente, el mercado está inundado de competidores y muchos de ellos muy fuertes, lo que quiere decir que ampliar la participación en el mercado objetivo asegura la supervivencia en el mismo en el tiempo ya que las estrategias para este fin generen tal recordación en el cliente que este decida elegir nuestro producto o servicio antes que otro. Con esto ya podemos proyectar el nivel de ganancia del negocio frente a la competencia.

En el segundo caso, “la creación de nuevos productos y marcas o la modificación de los mismos, busca generar nuevas necesidades en lo consumidores, cubrir una adicional con un producto ya existente, o vender a personas que no compraban antes. Lo que permite ampliar nuestro mercado objetivo. Este es un reto muy útil para empresas con gran capacidad de investigación y desarrollo, por ejemplo el sector tecnológico, por el rápido avance que requiere” (Ansoff, 1957). También puede ocurrir que la organización llegue a un tope de desarrollo en determinado mercado y decida explorar en otro, aun más desafiante pero con alta probabilidad de éxito. Ya sea para crear necesidades o explorar mercados y productos, los beneficiarios serán los mismos: las organizaciones, la economía y los clientes, solo cambian las circunstancias, las expectativas y variables. Las organizaciones

innovadoras obtienen ventajas frente a sus competidores con una serie de competencias propias de la cultura de la organización lo que las convierte en su ADN, y por lo tanto en su identidad, por ejemplo la protección de propiedad intelectual, patentes, etc. La economía, al abrir nuevos mercados se amplía el campo: hay más dinero, mayor crecimiento y más consumo. Y los clientes, como objetivo del desarrollo, sus necesidades se renuevan y satisfacen sobrepasando las expectativas.

En el último cuadrante, la diversificación, una de las opciones más arriesgadas y con mayor incertidumbre, trata de vender productos nuevos en mercados nuevos. Esta opción se puede aplicar de diferentes formas: elegir el mismo target de clientes pero suplir una necesidad diferente, como PepsiCo lo hizo con la bebida achocolatada Toddy, se llama diversificación horizontal; se puede integrar al mercado de sus clientes o proveedores, lo que sería una diversificación vertical; se podría elegir un negocio que tenga alguna sinergia comercial o tecnológica con el nuestro, o definitivamente cambiar de negocio. Cuando se decide diversificar, pueden existir motivos como la pérdida de esperanzas en el mercado en el que ahora esta, como fue el caso de Phillip Morris que compro Nabisco y Kraft, empresas dedicadas a los alimentos, por la campaña antitabaquismo tan fuerte a nivel mundial. O simplemente los socios quieren invertir en otro negocio para obtener mayores ganancias al diversificar su portafolio, como los grupos económicos. Aunque es curioso que una opción como diversificar sea la más segura inversión en los países latinoamericanos por sus economías poco eficaces, como mencionan Roncancio & León (2012).

De este modo, los retos que el mundo ofrece a los jugadores del mercado, declaran la constante competencia frente a las circunstancias del ambiente y a las acciones directas o indirectas de los otros jugadores por una carrera para ampliar tanto la participación en el mercado como su ganancia. Y durante este proceso evolucionan todos los actores que en el intervienen, siendo los mayores beneficiarios los clientes y las economías del mundo.

3. Aquel que ha de ser el líder

Desde niños los seres humanos tenemos la capacidad de soñar, y por lo tanto, idealizar aquello que deseamos obtener, desde la nave espacial y el astronauta que queríamos ser de

niños hasta la casa de familia que queremos para los hijos que vendrán después. Sin embargo, aun idealizamos cosas más complejas pero tal vez más maleables, como el líder de una organización. Con este ideal en mente Luis Gabriel Forero en su libro Liderazgo por Valores (2010), plantea un perfil genérico y positivo de aquellos valores y cualidades presentes en cualquier persona, pero tal vez no potencializados y descubiertos. A continuación la grafica (Ilustración 1) muestra el resumen de este perfil:

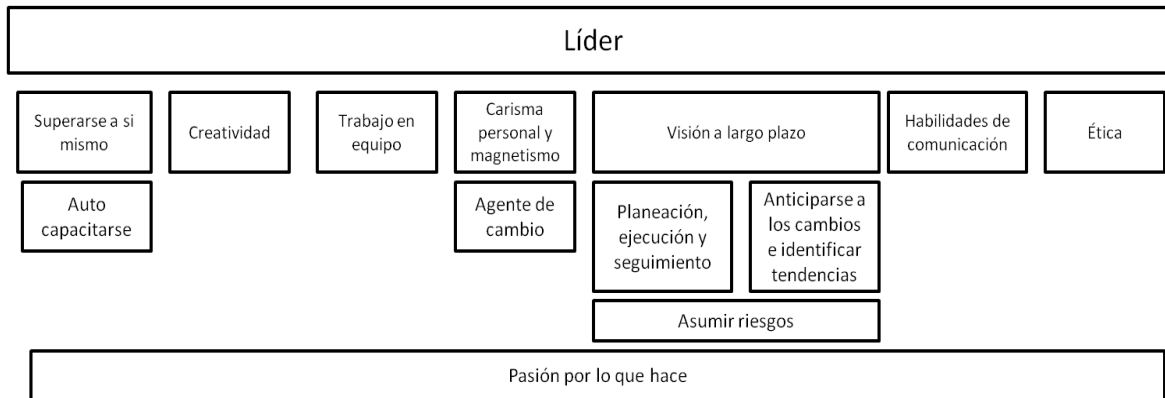


Ilustración 1 Ilustración basada en Forero (2010)

Para empezar, está el deseo de superarse a sí mismo, es una característica importante porque no se queda en el deseo, sino que se convierte en un estilo de vida. Pero para comenzar hay que “comprender mejor cómo funciona su mente, es decir, tomar consciencia de sus certidumbres, sus intuiciones, sus postulados, sus imperativos, sus hipótesis y sus supuestos al elaborar un razonamiento, seleccionar y analizar las informaciones que considera pertinentes, tomar una decisión, etc.” (Fiol, 2001), pues de esta forma los límites que se marque son las conversaciones propias acerca de la posibilidad de elegir. Aun cuando sea el ocaso de la vida del ser humano permanecerá en grandeza, el lucro no será el fin, solamente permanecer en constante crecimiento personal y ayudar a otros a crecer.

En tal caso, es necesario auto capacitarse en todos los sentidos: académica, personal, espiritual, física y socialmente. Y como tal, cada experiencia vivida hace parte de eso, sean éxitos o fracasos, repetición de situaciones pero siempre generando algo nuevo por parte del individuo. Pero no capacitarse en cualquier cosa, sino en nuestras competencias a desarrollar y fortalezas, para potenciar estas habilidades, de lo contrario “lleva mucho más trabajo y energía perfeccionarse a partir de una incompetencia para llegar a ser mediocre

que perfeccionarse de un desempeño muy bueno para llegar a ser excelente” (Drucker, 1999)

También encontramos a la creatividad como necesaria y ligado a ella la innovación, como parte de las competencias que diferencian a la organización de sus rivales comerciales, que al igual que otras habilidades y competencias que se describirán más adelante, se pueden formar en cada individuo adquiriendo, para este caso particular, “flexibilidad, de la que depende la apertura a las ideas y la discusión de ellas. Esta variable está condicionada por la confianza en acceder a nuevas fuentes de información frecuentemente para el proceso decisional, la disposición de aceptar nuevas ideas positivamente, la participación creativa y amplia que va mas allá del compromiso que se adquiere por el cargo y tener la facilidad de reconsiderar las posiciones iniciales durante el proceso de toma de decisiones. Se mide a través de la racionalidad, evaluada en la decisión tomada, es decir, si la decisión se basó en la búsqueda exhaustiva y profunda de la información, requirió de un análisis de los antecedentes, alcances e implicancias de las alternativas involucradas y no se determinó por intuición” (Charan, 2006). Convirtiendo en unos de los aspectos más importantes el servicio diferenciado en cualquier mercado (producto y/o servicio) como parte integral de la organización, ya sea por el valor adicional que se genere o por la nueva forma, solución, modelo o método que desarrolle en conocimiento y tecnología.

Igualmente el trabajo en equipo es fundamental para la organización, y si no se esté dispuesto a ello empiezan a fallar otras cosas, como la comunicación, la creatividad, el carisma, etc. Aunque no se trata de forzar este tipo de trabajo, es muy útil para alimentarse de visiones de la realidad diferentes, unir el esfuerzo de muchos para lograr un objetivo y clarificar dudas acerca de un tema particular, lo que se potencializa si el grupo es interdisciplinario. Es un beneficio tanto para la compañía, porque reducen los gastos institucionales, se reducen los tiempos de respuesta y se fortalece el espíritu de equipo; como para los empleados, que desarrollan el trabajo, mejorando la convivencia.

Por otro lado, está el carisma personal y el magnetismo. En este sentido encontramos discusiones acerca de si el carisma es una cualidad innata o adquirida, ya que por definición trata de la capacidad de atraer y cautivar a los demás, porque fácilmente genera admiración,

permitiendo ejercer poder sobre los otros. Esta capacidad en un líder es tan escasa como las piedras preciosas verdaderas, pues su personalidad es atractiva, por sus habilidades comunicativas y poder de persuasión. Tal es su poder que el juicio hacia ellos se convierte en subjetivo a beneficio de este y logra dependencia de los demás. Aunque parezca imposible, se pueda trabajar para convertirse en una joya tan exclusiva, con un trabajo personal basado en la confianza en sí mismo y el desarrollo de sus relaciones con los otros. Fortalecer estas habilidades lograra influir en el grupo que desee y así alcanzar los objetivos que se proponga.

Al convertirse en un líder carismático es sencillo ser agente de cambio. Pues una vez identificadas las fortalezas de cada uno, hay que trabajar “para adquirir las técnicas y los conocimientos necesarios a fin de sacar el mayor provecho posible de sus puntos fuertes” (Drucker, 1999). Luego de esto tendrá la suficiente libertad, poder y habilidad para elegir sus reacciones ante lo que suceda a su alrededor, es decir, es un ser proactivo, como lo propuso Covey (2003). Logrando así hacer eco en el entorno, en la vida de otros y en la suya propia, por emprender la idea y ejecutarla para beneficio común. En especial cuando las ideas se convierten en un factor diferenciador difícil de imitar y sustituir, ya sea por ser única o que la necesidad que se satisfaga sea la única que supera las expectativas. Y con un poquito de ayuda del estado una patente es importante, pero tal vez solo el hecho de tener un equipo de trabajo con una combinación de habilidades y experiencias que los hacen diferentes es suficiente.

La visión a largo plazo, más allá de la planeación, se trata de tener las metas claras y trazadas, respetando lo alcanzable y medible que pretende la organización. Aunque es claro que los objetivos deben ser lo suficientemente significativos como para ser visibles y motivantes, el problema de esto estaría en los valores de la empresa y la responsabilidad en la gestión, pues si bien “es cierto que toda empresa debe producir resultados a corto plazo. Pero en cualquier conflicto entre resultados a corto plazo y crecimiento a largo plazo, cada organización debe determinar su propia prioridad. No es, básicamente, un desacuerdo de tipo económico” (Drucker, 1999). Sino la decisión de cambiar la organización, ya que es una comunidad social con intereses en juego, en todos los aspectos que desarrollen los sueños y necesidades del ser humano.

Consecuentemente con el poder que ejercen las prioridades de decisión de la compañía, es necesario que los objetivos trazados se planeen, ejecuten y se les haga seguimiento. La planeación es necesaria porque todos los que intervengan en el proceso decisional y/o de inversión, se deben alinear a lo que se busca lograr. Y en la medida en que se dé cumplimiento al plan, es oportuno tanto el seguimiento, por la disciplina que construye en los trabajadores, la decisión y ejecución; como un feedback honesto, por la conciencia de responsabilidad que despierta. Vale la pena aclarar que esto no es solo para las organizaciones, pues si se aplica a la vida de cada persona se lograra una mejor administración personal y manejo y control del tiempo.

Aun teniendo los objetivos, los procesos y las evaluaciones claras en la organización, es necesario asumir riesgos. Y el gerente debe estar tan consciente de esto como de sus cualidades y fortalezas, lo que podría perder, las consecuencias y oportunidades pues “puede ser no solamente político (en términos de poder con respecto a una situación), sino también económico, afectivo, ético, religioso, psicológico, etc.” (Fiol, 2001). Además de lo determinante de la presión que ejerza una situación específica a la que se enfrente, que tan preparado esta para soportar los cambios subsiguientes en cuanto a recursos económicos, espirituales y académicos durante el proceso de aprendizaje y desarrollo.

Cierto es que para asumir riesgos, es necesario tener información tanto interna como externa, esta última referente a la competencia y el mercado, sus cambios y tendencias, para reforzar el proceso decisional, utilizar mejor el tiempo en el planteamiento de estrategias para responder a ello y explotar la oportunidades con mayor cobertura de la demanda, de esta forma se neutralizan las posibles amenazas del ambiente y sus competidores. Sin embargo es necesario un adecuado análisis para optar por ciertas estrategias que usaron otras organizaciones, pues nuestras creencias y el éxito del otro, no significa que tenga el mismo efecto en nuestra entidad. Por eso tener la información suficiente y correcta acerca del ambiente, el mercado, la competencia y por supuesto, las condiciones internas de nuestra compañía, es un factor determinante en el proceso decisorio.

Luego encontramos lo más básico e importante para el ser humano y de lo que depende su relación con la sociedad, sus habilidades de comunicación. Son de resaltar dos, el escuchar empático, escuchar con los ojos y con el corazón; y la cooperación creativa, con la que se da significado a la persona con la que se relaciona como una fuente de información y creatividad, con la que podemos compartir nuestras diferencias. Si se lleva esto a las relaciones laborales, reconocerá que tanto usted como sus compañeros de trabajo tienen puntos fuertes, formas de desempeñarse y valores. Solo así se evitaban los choques de personalidad que “surgen de no saber lo que hacen los demás, como hacen su trabajo, la contribución dedicada a los demás y los resultados que esperan; por no preguntar e informarse” (Drucker, 1999). Así será responsable con la comunicación que establece con los otros en el trabajo y en otros aspectos de la vida cotidiana.

Así mismo, es importante la ética. De hecho, ahora se plantea que estamos en crisis, porque el ser humano llegó al punto de violar todo lo que está a su alrededor, amenazando incluso su propia existencia, dejando la humanidad de lado en todos los campos de su vida. Es por eso que ahora se habla de retomar los valores organizacionales en sincronía con los de los trabajadores de dicha organización, pues “si una persona trabaja en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el suyo propio, está condenada a la frustración y al mal desempeño” (Drucker, 1999), pues no podemos cambiar nuestros principios por otros. Es necesario admitir que nada funciona sin hacer todo con pasión, el primordial ingrediente para emprender cualquier camino en cualquier aspecto de la vida, sin importar la edad, se trata de “mantener la capacidad de asombro generando ambición y pasión por lo que hace infundiéndole permanentemente respeto por todo y por todos” (Forero, 2010). Además, es una forma de mantener viva la creatividad, el crecimiento personal y profesional, etc.

4. Enfrenta lo que te da miedo

En algún momento de la vida pensamos que ser gerente es una posición privilegiada y cómoda pero ser el único que da la cara a la junta de socios y el responsable de las operaciones organizacionales, no es tan atractivo. Ser gerente implica tomar decisiones trascendentales en el momento indicado con las circunstancias en contra, toda una

pesadilla sino se tiene el entrenamiento adecuado y las herramientas para enfrentar este tipo de situaciones más comunes y frecuentes de lo que parecen. A continuación, serán señaladas algunas herramientas que ayudaran en el entrenamiento para la toma de decisiones:

4.1. Dialogo decisivo

En el 2006 Charan propone en Harvard Business Review, el dialogo como herramienta para el proceso decisional dentro de la organización en todos los niveles jerárquicos. Esta herramienta “fomenta la agudeza y creatividad, ayuda a descubrir la relación entre las ideas que se creían fragmentadas, libera las tensiones represadas y tiene en cuenta los diferentes puntos de vista” (Charan, 2006).

En la implementación del dialogo decisivo, la información se recopila y asimila mejor en el proceso decisional, lo que abre espacios para escuchar nuevas ideas, mejora el tiempo de respuesta y si es de gran influencia, interviene en el comportamiento y las creencias del personal. Esto depende de los siguientes elementos: “Franqueza, para expresar lo que no se cumple y los conflictos, y generar una verdadera opinión. La apertura, que permite la búsqueda de nuevas alternativa y descubrimientos que incitan a participar a otros y mejoran la disposición de escuchar, discutir y aprender teniendo de base la confianza en el equipo. Informalidad, para evitar reacciones defensivas de las personas y fomentar la espontaneidad. Y conclusión, por disciplina, conocer que se espera, y asignar responsabilidades y plazos.” (Charan, 2006).

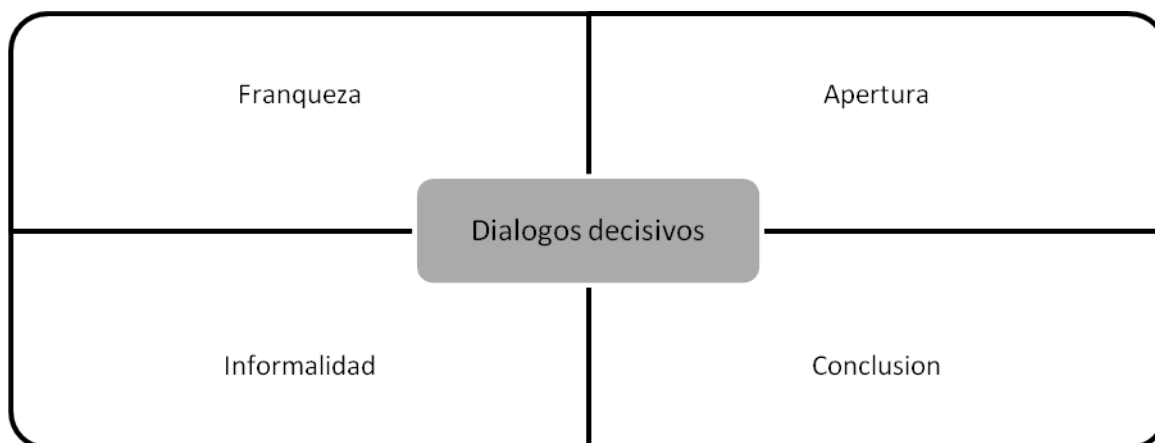


Ilustración 3 Ilustración tomada de Charan (2006)

4.2. PLANEACIÓN BASADA EN LAS DECISIONES

Aun cuando exista la planeación estratégica bien diseñada, esta se convirtió en una colección de información anual de la organización, que en momentos cruciales es de poca ayuda para el gerente en el momento de decidir. Para tal caso Mankins y Steele (2006), proponen la planeación y la información como algo más dinámico, disponible y útil en el momento necesario, con el fin de evaluar y elegir las opciones que se adapten a la situación concreta con la información correcta, y así obtener mejores resultados. Con la ayuda de “reuniones o conversaciones organizacionales que se deben centrar en temas concretos a evaluar, produciendo la información necesaria como el análisis del mercado. En estas reuniones es importante hacer feedback y seguimiento que evalúe la gestión desempeñada durante la ejecución de las decisiones tomadas teniendo en cuenta el impacto que se generó en el mercado” (Mankins & Steele, 2006), esto ayudara tanto en los resultados a corto plazo como en la proyección de prioridades a largo plazo.

4.3. Gestión basada en la evidencia

Tal vez es la herramienta más obvia, pero la mas olvidada por las organizaciones, pues ahora se guían por las teorías, los modelos, los supuestos, etc. Dejando de lado lo que tenemos a mano, la información de la organización, pues “de acuerdo con la empresa, el contexto y el tipo de trabajo que desempeña su equipo, puede reunir los hechos necesarios que ayuden a tomar una decisión informada e inteligente” (Pfeffer & Sutton, 2006). Con eso

es suficiente, aunque no significa que deba olvidarse del exterior, esto es información del mercado, la competencia y las nuevas teorías y estrategias que brindan los gurúes en gestión. Una vez implantada esta herramienta en la organización, el manejo de la información, será disciplinado, rápido y abierto a la creatividad, en el desarrollo de proyectos, estudios y experimentos que emprenda para mejorar la eficiencia y rendimiento.

4.4. Automanagement

Más que una herramienta para la gestión organizacional, Drucker lo propone para la vida personal, pues se trata de conocerse a sí mismo, identificar fortalezas y aplicarlo cotidianamente en todos los campos de la vida. Comenzando por saber en qué se desempeña mejor, haciendo un recorrido por sus éxitos y fracasos. Luego identificar el método con el que aprende, para usarlo en el desarrollo de los puntos fuertes y descubrir los malos hábitos que se generan cuando no se tiene en cuenta esto y como estos hacen perder eficiencia y rendimiento. Terminando con la forma en que se desempeña en diferentes escenarios.

Este análisis profundo de la vida de cada uno tiene resultados muy diferentes, pues depende de la naturaleza o formación de la personalidad. De acuerdo con esto actuará como la situación concreta lo requiera, usando sus puntos fuertes y valores para hacer la diferencia, porque “cuando sabe auto administrarse: Se abrirá la puerta a mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, al igual que la cantidad y calidad de las decisiones tomadas. Y a su vez el dialogo que se genere durante los procesos unificará a los ejecutivos de la compañía, para que comprendan en una escala global el negocio” (Mankins & Steele, 2006)

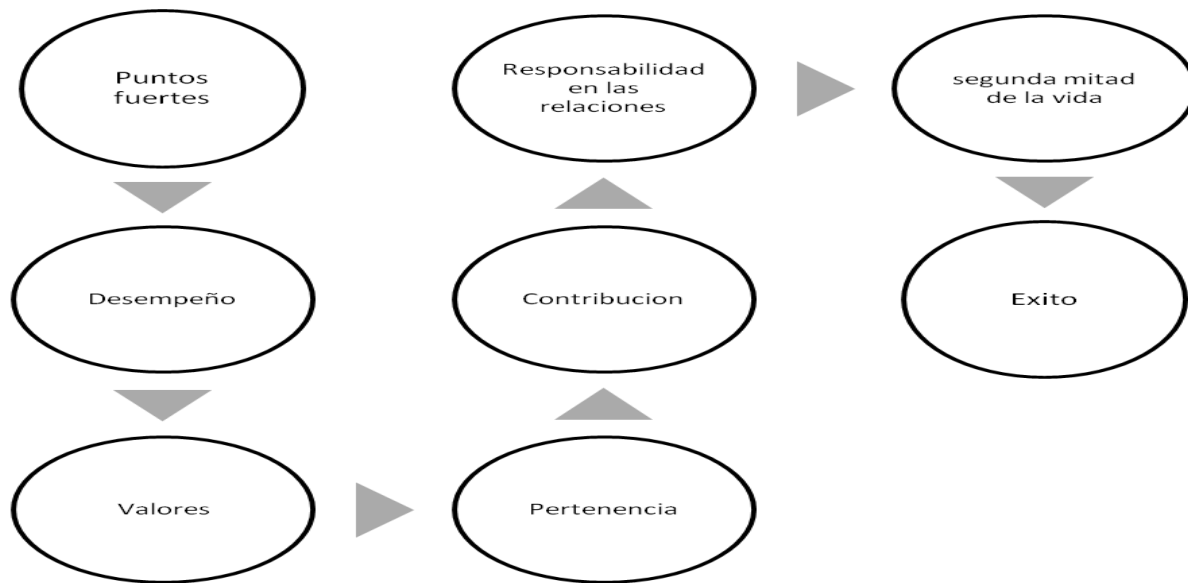


Ilustración 4 Ilustración tomada de Drucker (1999)

5. La vida es una sucesión de batallas

En representación del comandante del ejército en el campo de batalla, el gerente es quien guía a su tropa no solo para permanecer en la lucha sino por ganar parte del territorio en el mercado y lograr el favoritismo de los clientes. Y tal y como la vida es, representa hostilidad y competencia continua para lograr los objetivos trazados, pues no es suficiente con sobrevivir, hay que marcar la diferencia para generar cambios en nosotros y en los otros por medio de las decisiones.

Para tal caso es necesario tener en cuenta las etapas del ciclo de vida del producto, generalmente enmarcadas en cuatro: introducción, crecimiento, madurez y declive. Ya que no existe una decisión genérica que determine el éxito total y permanente de lo ofrecido al mercado, y como tal se deben tener en cuenta una serie de factores que inciden en la decisión, de los que se destacan: la competencia, la estrategia general, la determinación del nivel de beneficios, los precios de venta, la distribución, la publicidad y la promoción de las ventas. A continuación la ilustración 5 sintetiza las decisiones importantes posibles para cada factor de acuerdo a la etapa del ciclo de vida del servicio o bien en que se encuentre dentro del mercado:

Efectos y respuestas	Etapas del ciclo de vida del producto			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Escasa incidencia	Imitadores	Muchos competidores para obtener pequeñas cuotas de mercado	Pocos competidores aunque con posibilidad de expulsar a los competidores débiles
Estrategia global	Establecer el mercado; convencer a los adoptadores iniciales a la prueba del producto	Penetración en el mercado, persuadir a conjunto del mercado sobre la preferencia de nuestra marca	Defender el posicionamiento de la marca; controlar la competencia	Prepararse para el abandono del mercado; extraer los máximos beneficios
Beneficios	Negativos debido a los costes de producción y marketing	Se incrementan al máximo debido a los precios elevados y al crecimiento de las ventas	El aumento de la competencia obliga a bajar los precios y reducir los beneficios	Las disminuciones de las ventas pueden hacer desaparecer los beneficios por completo
Precios de venta	Altos para recuperar los gastos de lanzamiento	Altos para sacar partido de la demanda creciente	Los que se puedan mantener; peligro de guerra de precios	Bajos para facilitar la liquidación del inventario
Distribución	Selectiva, con crecimiento lento	Intensiva, con descuentos a los distribuidores para que almacenen	Intensiva; intentando mantener el espacio en el distribuidor	Selectiva; los distribuidores ineficientes abandonan
Estrategia publicitario	Orientada a las necesidades de los adoptadores iniciales	Hacia el grueso del mercado, mostrando los beneficios de la marca	Orientada a diferenciarse de las marcas de los competidores	Resaltando los precios bajos para reducir stocks
Énfasis publicitario	Alto para crear expectativa e interés entre los adoptadores iniciales y los distribuidores	Moderado, con un incremento de las ventas y con recomendaciones boca-oreja	Moderado, aunque muchos consumidores ya son conscientes de las características de la marca	Gastos mínimos en la fase de eliminación de los productos
Promoción de ventas	Fuerte para enviar muestras al mercado, cupones u otros métodos para inducir a la prueba	Moderada para crear preferencias de marca (aunque la publicidad funciona mejor)	Fuerte para forzar el cambio de marca, Búsqueda de consumidores leales	Mínima para conseguir el mantenimiento de la marca

Ilustración 5 Mapa de estrategias, tomado de Universidad Autónoma de Madrid

Este cuadro es un pequeño panorama de lo que el gerente enfrenta diariamente con respecto al portafolio de productos y/o servicios que ofrece al mercado la organización. Y como tal cada elemento del portafolio tiene un ciclo de vida en el mercado, empezando por la introducción o nacimiento del producto, hay un producto nuevo no muy reconocido, es difícil introducirlo al surtido de los almacenes y como tal es una capacidad que depende del poder financiero de la empresa, se busca atrapar el interés de los clientes por lo que la publicidad y el estudios de los compradores determinaran el mercado objetivo y la duración de esta etapa. Luego sigue la etapa de crecimiento, donde despegan las ventas y tienen un rápido crecimiento, se hace importante la transmisión de información del producto entre los clientes, la competencia se intensifica ya sea porque los productos imitadores empiezan a hacer lanzamientos en el momento en que la demanda se incrementa por lo que se empieza a pensar en incrementar la publicidad, etc. Ya cuando el crecimiento se hace mas lento se llega a la etapa de madurez, lo que significa que el producto es aceptado por el mercado pero la amenaza latente de los competidores hacen difícil la estabilidad en este punto. 6. termina cuando las ventas bajan rápidamente, llamada etapa de declive, que finaliza con la desaparición del producto o con demanda residual del mismo, lo que ocurre cuando aparece un nuevo producto, cambian las tendencias, etc. (Universitat de Valencia). Estas etapas

muestran los niveles decisorios y la influencia de cada factor de acuerdo a la fase por la que atraviese el producto o servicio, y como tal determinan el actuar de gerente.

Aun cuando las decisiones empiezan desde el momento en que inicia el día, adquieren mayor importancia cuando de ello depende una organización entera. Por lo tanto el gerente adquiere un compromiso por cumplir los objetivos que le encomendaron, pero solo es posible cuando este guerrero cree en los valores que profesa su rey, porque son los suyos también. De esto depende la politización de la organización, aun cuando la presencia de grupos de intereses en conflicto dentro de la organización es normal, se sale de las manos cuando las diferencias son irreconciliables, no solo porque no se da espacio para exponerlas, también porque se convierte en una lucha por la razón y el poder. Es aquí cuando se logra ver la eficiencia y la calidad de las decisiones que se tomen, tanto en el diseño como en la implementación, pues “se busca es que la decisión cumpla los objetivos organizacionales, y sea la solución eficaz y eficiente de la problemática que llevo a tomar la decisión y por supuesto, que esta cree valor y favorezca al desarrollo de la empresa. La eficacia en la implementación, se mide por la rentabilidad económica que se obtenga, por el nivel de satisfacción de los clientes, la posición en el mercado de la empresa, la solvencia financiera, la tasa de crecimiento y la imagen de los clientes hacia la empresa, además de que los funcionarios de la empresa también se sientan satisfechos con el trabajo que desempeñan” (Pedraja, Rodriguez, & Rodriguez, 2006). Claro que cada nivel del indicador varía de acuerdo a la etapa del ciclo del producto y al factor que determine el indicador.

Es aquí cuando se empieza a medir la capacidad del gerente frente a situaciones trascendentales para la compañía, si no tiene la estructura mental para enfrentarlas es por el temor que le representa equivocarse. Mientras no sean claros sus puntos fuertes la carrera que planea no existe, porque como tal “no se planea. Se va desarrollando cuando la gente está preparada para las oportunidades porque conoce sus puntos fuertes, su método de trabajo y sus valores. Si uno sabe a dónde pertenece, puede transformarse de una persona común –muy trabajadora y competente pero, en otros aspectos, mediocre– en un ejecutante excepcional” (Drucker, 1999). Y esto no es suficiente cuando se trata de hacer la diferencia, aun cuando las oportunidades se presenten tan similares en situaciones, momentos, con actores y variables diferentes.

Esto se da porque nuestra mente tiene configurada una serie de creencias e interpretaciones que condicionan nuestro actuar y por lo tanto la toma de decisiones, hasta el punto de “tomar la posición de espera para que cambie el contexto o el ambiente para decidir, o que la selección sea el ambiente que se invento seria el ideal para solucionar una problemática, a esto se le llama mentalidad-solución, porque nuestras creencias e interpretaciones de la realidad nos llevan a plantear las posibles decisiones y con ello la elección de una de ellas en el contexto de lo posible para nosotros, siempre y cuando se cumpla con los ideales y esperamos que como tal se aplique y funcione para nosotros” (Fiol, 2001). Lo que se puede contrarrestar haciendo las preguntas difíciles de rigor, ¿Qué pretendo no saber, con tal de mantener el control y tener la razón acerca de las situaciones y los conflictos?

Por eso es tan importante un feedback sincero y constructivo del equipo con el que trabajamos, fundamentado en la fuerza emocional, el compromiso y la confianza. Ya que este equipo de trabajo, que es la organización en sí, es solo el espejo de lo que la gerencia culturizo en el principio, por lo tanto todo es consecuencia de las actuaciones de la cabeza. Para tal caso la inseguridad y la desmotivación son las consecuencias del miedo, la indecisión y arbitrariedad del gerente.

7. El reino de la posibilidad

De nuevo se tiene la posibilidad de soñar e idealizar lo que sería el mundo cuando la educación superior sea parte de este entrenamiento que a lo largo del texto se ha propuesto. No como una materia adicional del currículo en la parte final, como una de las electivas de gestión de un programa académico, sino como parte integral de la metodología de enseñanza para la carrera como tal, en todas las materias y todos los semestres. Es decir, la universidad se convertiría en el primer coach del futuro profesional, pues como ente primordial en la formación de educación superior determina tanto los conocimientos necesarios para ejercer una carrera específica, como la reacción y comportamientos de un profesional con la relación con la sociedad. Por eso la universidad busca la formación integral, ya que el desarrollo del orden social depende de los “adultos” encargados del funcionamiento y evolución del ciclo de vida de la comunidad.

Con esto las instituciones de educación superior, independientemente del programa académico que ofrezcan basarían su enseñanza en el coaching para formar integralmente a sus alumnos, tanto en lo académico como en lo personal. No se trata solamente de aquellos que estudian administración de empresas, pues todos en algún momento de la vida debemos tener esa habilidad, aun cuando solo sea para nuestra autoadministración. El papel del coach, trata de guiar a alguien hacia el éxito por medio del autodescubrimiento con cuestionamientos sobre las posibilidades que presenta el mundo, señala los caminos y muestra las herramientas. Pero solo el entrenado convierte esto en oportunidades para generar la diferencia en su entorno. Esto significa que cada persona de acuerdo con el proceso, los conocimientos que haya desarrollado y la evolución respecto a eso, potenciara sus cualidades y capacidades por sí mismo.

Este entrenamiento empezaría con el desarrollo de hábitos que alimenten el ser, tal como lo propone Covey (2003), su parte física, mental, espiritual y social. Dentro de esto se encuentra: una alimentación sana, actividad física, lectura académico-científica y para el desarrollo personal, escribir, meditar, cuidar de la naturaleza, comunicación eficiente y útil, etc. Pues para administrar organizaciones es importante auto administrarse, si esto se logra seremos el cambio que queremos en el mundo (una frase de Gandhi). Luego se podrá ayudar a los alumnos a identificar sus puntos fuertes y su forma de aprender, lo que será muy útil para potencializar cualquier capacidad y cualidad (Drucker, 1999). Y después mostrarle los caminos y herramientas posibles y existentes para la gestión y toma de decisiones en las organizaciones. Lo que surja de esto, dependerá del trabajo individual de cada uno.

Además, el uso del coaching tendría una ventaja importante, mayor desarrollo de la investigación, ya que convertir cada clase en un cuestionamiento de lo posible de acuerdo a los resultados obtenidos hasta hoy sería una motivación para los alumnos a seguir creando conocimiento, por el desarrollo de la curiosidad, la creatividad y la innovación. Esto implica que el nivel de lectura y escritura por iniciativa aumentaría, y dejaría atrás la tendencia de hoy, de que los alumnos solo estudian lo que el docente de en la clase y lo que ellos apunten en sus cuadernos.

Así en el reino de la posibilidad, el gran misterio detrás de los hombres exitosos, los libros de auto superación y de gestión organizacional, sería parte de nuestra vida. Después de eso lo único que queda es la grandeza.

8. Conclusiones

Mantener una organización en el juego del mercado es un reto tanto para los accionistas como para el gerente, responsable de que eso pase de acuerdo a los planes que se propongan alcanzar. Es un trabajo conjunto entre accionistas, trabajadores y gerente, este último el pie de apoyo y guía de los otros, quienes deben enfrentar las situaciones desafiantes que cada día se presenten, en un escenario cambiante y hostil, del que tiene que depender de los movimientos de los otros jugadores, del clima del mercado y otros agentes externos que exijan tomar una serie de decisiones que permiten permanecer en el juego, y hacer la diferencia sobre los otros jugadores para incrementar los beneficios que desea obtener de la tajada de mercado deseada incrementar. Por eso el papel del gerente se convierte en un determinante, que separa el éxito del fracaso. Tal vez por eso encontrar al ideal es un tema discutido tanto a nivel organizacional como académico, preguntándonos por personalidades específicas, que responden a cualidades genéricas de la que solo se necesita el entrenamiento adecuado para que se potencien o desarrollen en cada ser humano. Pero lo hace más curioso el hecho de que se busquen más valores que conocimientos, pues una organización como comunidad social requiere de una persona que responda por los intereses económicos de los accionistas, y además se convierta en el capitán de un barco donde los marineros esperan de una decisión, ética, guía y responsabilidad para seguir trabajando a su lado.

Ese trabajo personal que decida empezar requiere tanto de herramientas que generen cambio en el interior de cada persona como en el entorno, es decir, en los actores de la organización. Sin embargo estas no serían útiles si la diferencia que quiere hacer en el mundo no se siente desde el corazón y la hace parte de su vida. Es decir, cada uno tiene que ser ejemplo, para inspirar a otros a actuar en el desarrollo de los objetivos organizacionales, no solo porque demuestra la posibilidad de ser el cambio sino por ser autoridad frente a sus colaboradores.

El proceso de motivación inicia por cumplir una de las principales funciones del gerente, tomar decisiones. Lo que para unos se convierte en el mayor temor, por las consecuencias que implica elegir entre una opción u otra. Aunque esto también tiene mucho que ver con los valores que decido defender, por la percepción de la realidad acerca de las circunstancias que enfrento y por el proyecto de vida propio. Ya que esto son las bases del actuar que proyecto en el cargo, congruencia con los valores que profesa la organización, porque determina el desempeño, las prioridades y justifica las elecciones. La percepción de la realidad y por lo tanto mi papel dentro de ella, realista sobre fundamentos y evidencia para elegir o idealista, buscando generar el ambiente y las circunstancias idealistas para trabajar. Y finalmente, lo significativo del proyecto organizacional en las expectativas de vida futuras, como la conducta enfrenta los límites que interponen las creencias acerca de cada uno y los otros que están conmigo.

Ahora bien, la universidad sería parte de ese proceso de autodescubrimiento y proyección personal complementándolo con la academia, no necesariamente guiado a la administración, sino como parte integral de la formación de sus alumnos en todos los programas académicos. Pues así sería sencillo asimilar y aprender los conocimientos propios de la profesión que decidimos elegir y formaría carácter, valores y hábitos que potencialicen los puntos fuertes de cada uno, convirtiéndose en el verdadero arquitecto de los profesionales bajo todo punto de vista. Aunque bien sabemos que la personalidad de cada uno de nosotros se forma en la primera infancia, los entes de educación superior serían el refuerzo, el apoyo y parte de la reingeniería para empoderarse de las decisiones de vida de cada uno y de la formación de agentes de cambio para el mundo.

9. Bibliografía

Afkhami, M. E. (2005). *Liderazgo para la toma de decisiones: Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres*. Women's Learning Partnership (WLP).

Ansoff, I. (1957). Estrategias para la Diversificación. *Harvard Business Review* .

Atencio, L. &. (2005). El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior. *Omnia* , 11 (001).

Charan, R. (2006). Derrotar a una Cultura de Indecision. *Harvard Business Review* , 84 (1), 96 - 103.

Covey, S. (2003). *Los 7 habitos de la gente altamente efectiva: la revolucion etica de la vida cotidiana y en la empresa* (Tercera ed.). Argentina: Paidos.

Drucker, P. (1999). Automanagement. sergiocardonapatau.blogspot.com/2008/03/automanagement.html .

Fiol, M. (2001). La Toma de Decisiones de Directivos Latinos. *RAE - Revista de Administracion de Empresas* , 41 (1), 62 - 72.

Forero, L. (2010). *Liderazgo por valores* (Tercera ed.). Colombia: Ediciones de Liderazgo Diagnostica Internacional.

Goldratt, E. (2004). *La meta: Un Proceso de Mejora continua* (Tercera ed.).

Mankins, M., & Steele, R. (2006). Deje de Hacer Planes, Comience a Tomar Desiciones. *Harvard Business Review* , 84 (1), 62-72.

Pascale, R. (2005). Del "hombre de chicago" al "hombre de Tversaky-Kahneman": Aproximacion a la racionalidad perfecta, la racionalidad acotada y la economia cognitiva. *Trabajo preparado para la XXV jornadas de SADAF*. Cordoba.

Pedraja, L., Rodriguez, E., & Rodriguez, J. (2006). Liderazgo y Decisiones Estrategicas: Una Perspectiva Integradora. *Interciencia* , 31 (008), 577-582.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). Gestion Basada en la Evidencia. *Harvard Business Review* (148), 41-56.

Rodriguez, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de desiciones y eficacia: Un estudio empirico en pequenas y medianas empresas*. *Interciencia*, 32 (008), 522-528.

Roncancio, A. & León , J.F. (2012). *Enfoques y perfiles de las instituciones microfinancieras en Colombia*. Ponencia presentada en VIII Semana Económica. Universidad Central 8 (1)

Ruiz, J. (2010). *El quinto acuerdo*. España: Ediciones Urano.

Ruiz, M. (1998). *Los 4 acuerdos: Un libro de sabiduria tolteca* (Segunda ed.). España: Ediciones Urano.

Sanabria, M. (2004). El Pensamiento Organizacional Estrategico: Una perspectiva diacronica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (024), 59-81.

Universitat de Valencia. (s.f.). *uv.es*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de <http://www.uv.es/cim/pyp-dem/descarga/Tema008a.pdf>