



**IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR
PRIVADO**

LUIS EDUARDO MARTÍNEZ M.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA 2013**



**IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR
PRIVADO**

LUIS EDUARDO MARTÍNEZ M.

PRESENTADO A: FANETH SERRANO LEDESMA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA 2013**

INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales se han modificado a medida que las empresas han sufrido transformaciones y han cambiado en su manera de pensar y la forma de crear valor. Se han identificado tres grandes habilidades que enmarcan las características que deben poseer los gerentes en el manejo de las compañías las cuáles son: la habilidad de gestionar personas, liderazgo y trabajo en equipo, y por último la toma de decisiones para la resolución de conflictos.

Este grupo de habilidades generaron cambios importantes en la historia de las grandes organizaciones, permitiendo el desarrollo de su personal y el posicionamiento de las mismas, creando un referente a nivel mundial que ha trascendido por años, manteniéndose a la vanguardia del mundo actual. De la misma manera se citan tres casos de éxito y fracaso que han tenido grandes compañías del sector privado con reconocimiento mundial y la manera como han hecho uso de las habilidades propuestas para obtener una gestión óptima.

Por medio de este ensayo, pretendo realizar un análisis de las principales competencias que deben poseer los altos gerentes para lograr generar rendimientos positivos en las empresas que tienen a su cargo. De la misma forma, se logrará establecer el impacto que tienen las decisiones de la alta gerencia en la creación de valor y el crecimiento de las compañías mediante el uso de postulados teóricos que han sido aplicados para la resolución de conflictos gerenciales.

Cada una de estas competencias se complementan entre si y generan habilidades para tomar el control de cualquier empresa tanto del sector público como privado. Sin importar la industria en la cual se encuentre clasificada la empresa, el desarrollo de competencias gerenciales permite establecer el marco de actuación ante cualquier situación que se pretende. Es por ello que integrar y alinear los objetivos de la empresa y el desempeño del gerente haciendo uso de estas habilidades pueden asegurar el éxito de una compañía.

Conocer la importancia y el objetivo de la alta gerencia hace de este ensayo un escrito importante para todas aquellas personas que se enfrentan a la dirección de una empresa. Seguramente, algunas de estas habilidades pueden estar inmersas en la persona o pueden ser desconocidas y pueden ser desarrolladas para mejorar la gestión de su gerencia. De cualquier manera, el presente escrito mostrará diferentes habilidades que deben ser tenidas en cuenta para desarrollar o enfatizar sobre elementos que permitan reafirmar las fortalezas y ver las debilidades como oportunidades de mejora.

1. Competencias que de los altos gerentes en el mundo actual; un análisis del impacto de su gestión en las empresas del sector privado.

Las decisiones tomadas por los gerentes en el mundo actual, demandan grandes habilidades para cumplir los objetivos establecidos por la junta directiva de las empresas que conforman el sistema productivo. Por tanto, las decisiones al interior de las compañías se hacen cada vez más complejas al estar divididas en más áreas y departamentos que establezca un mejor control y organización a su interior buscando un mayor grado de especialización en las diferentes áreas de la compañía, permitiendo conocer a fondo los problemas y las posibles soluciones que presentan los mismos.

El papel que juegan los altos gerentes al interior de las organizaciones, son determinantes a la hora de tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de la compañía. Ante todo, estas personas deben poseer una visión holística y estar totalmente informados del negocio, comprendiendo los objetivos a mediano y largo plazo establecidos por la empresa. De igual manera se debe tener en cuenta la administración del recurso humano y el impacto de las decisiones que se toman.

Nuevas herramientas se crean constantemente para dotar a los directivos de elementos que permitan elegir el rumbo que toman las compañías con un mayor grado de asertividad, en los momentos determinantes que asumen los gerentes, las organizaciones cada vez son más complejas y estas personas

requieren de muchas más competencias para solucionar las distintas situaciones que se presentan en un mundo cambiante, donde la competitividad es un pilar sobre el cuál se sustenta el éxito de las empresas.

Las empresas contemporáneas buscan en sus gerentes personas altamente efectivas, dinamizadores de la productividad, la calidad promoviendo el buen nombre de la organización, actuando en completa sincronía con los trabajadores y todos los elementos al interior de la misma. Según Drucker, la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas. Un gerente eficaz, constantemente desarrolla técnicas para generar empleados altamente productivos que a su vez sean un incentivo sobre los demás trabajadores, obteniendo mejores resultados.

Uno de los principales insumos con que cuenta una compañía es el personal, todos los miembros al interior de una organización pretende desarrollarse y entregar su capacidad laboral a cambio de una remuneración económica. Así mismo, se busca un estado de satisfacción donde se valoren sus destrezas y conocimientos que aportan al crecimiento de las empresas. De esta manera, la primera competencia identificada para un gerente está relacionada con la gestión del talento humano, un adecuado manejo del personal se reflejará en un mayor rendimiento.

En la naturaleza del hombre, como lo contempla Chiavenato, el comportamiento de las personas al interior de las empresas esta derivado de aspectos internos y externos, en los cuáles influye la motivación que tienen las personas, las actitudes, las emociones, los valores como aspectos internos y otros como el sistema de recompensas y castigos, factores

sociales, políticos, los cuáles afectan de manera externa el comportamiento del individuo.

Con la finalidad de que en la organización se garantice una adecuada gestión, basada en aspectos óptimos de productividad, calidad, satisfacción y compromiso por parte de los funcionarios que la componen, es la gestión del talento humano una de las competencias más importantes que debe poseer un gerente. Se pretende hallar una relación lógica entre la productividad y la satisfacción, y para esto es básico que desde la dirección se conozcan y respeten los estilos y las diferencias individuales, liderando bajo los estándares de la motivación, en consecución de alcanzar las metas de la compañía.

Con el fin de garantizar una adecuada gestión de la organización, basados en la productividad, calidad y satisfacción del compromiso, debe existir un adecuado manejo del talento humano. Por consiguiente, se ha determinado que existe una relación directa entre la satisfacción del personal y la productividad. Debido a las diferencias que existen de pensamientos y personalidades, se deben respetar las diferencias individuales promoviendo un liderazgo basado en la motivación y el desarrollo humano.

Es a partir de la anterior premisa, la importancia que debe dar el gerente a descubrir, impulsar, apoyar y saber manejar las potencialidades de los colaboradores a favor de su beneficio y de la organización; por lo cual es preciso propiciar ambientes que permitan el aprendizaje y el desarrollo de ciertas habilidades específicas de la organización para lograr cambiar o nutrir diversos procesos. Esto a través de forjar y afianzar los conocimientos,

apoyado en las tecnologías de la información que hace de estos, procesos más eficientes y eficaces.

Obtener mayores rendimientos y niveles de productividad son objetivos fundamentales en empresas donde los indicadores están basados en los esfuerzos que hacen las personas para cumplir metas establecidas. Reconocer el trabajo adicional refuerza el autoestima y los lazos de confianza entre empleados y directivos. Conocer los sueños y necesidades que tienen las personas son el fundamento para generar incentivos que promuevan el cumplimiento de los objetivos individuales que tiene cada trabajador, viendo en el trabajo un medio para alcanzar lo deseado.

Según Chiavenato, al ser diferentes las necesidades de las personas, el comportamiento de las mismas varía tanto en los valores sociales, como en la capacidad para alcanzar los objetivos, sin embargo el proceso que dinamiza el comportamiento es relativamente similar. De igual manera, existe un ciclo motivacional que surge con las necesidades que tienen las personas, el cuál se repite constantemente y puede existir una motivación o una frustración dependiendo su cumplimiento, viéndose reflejado en las actitudes que toman las personas ante nuevos retos.

De esta manera, un gerente debe tener en cuenta el grado de importancia que tienen las necesidades de las personas, especialmente, aquellas necesidades que pueden ser básicas y tienen un mayor grado de importancia para su desarrollo humano. Como lo plantea Maslow en su pirámide de necesidades humanas, existe una jerarquía entre las necesidades primarias y secundarias de las personas, que de ser vulneradas pueden ocasionar

conflictos de distintos grados según la importancia que estas tienen para los trabajadores.

En efecto, el clima laboral que se maneje en una compañía puede determinar el comportamiento de los indicadores de la misma. Frederick Herzberg a través de su teoría de los factores, identifica la satisfacción o la insatisfacción que pueden sentir los empleados en su lugar de trabajo y los denomina factores higiénicos y los factores motivacionales. Sin duda, el grado de desarrollo que logre un empleado al interior de una empresa, está determinado por el plan de carrera diseñado por los directivos, en búsqueda de mejores rendimientos y satisfacción del cliente interno y externo.

La gerencia debe ser un órgano que marque la diferencia de las empresas ya que de esta depende gran parte del rumbo que puede tomar la misma, la cabeza que representa este segmento está representado por los gerentes de las distintas áreas, conformando una pieza clave para el desarrollo del negocio.

“El centro de la sociedad es la institución, administrada como el órgano de la sociedad que esta para producir resultados, y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico que capacita a la administración para que produzca resultados”. (Drucker, 1993)

Grandes crisis en las empresas a nivel mundial han sido superadas a través de la administración efectiva del recurso humano ya que estas empresas consideran al cliente interno su principal razón de ser. Continental Airlines fue una empresa que estuvo al borde de la bancarrota en el año 1994 con pérdidas superiores a los 613 millones de dólares debido a los retrasos en

sus vuelos y las frecuentes quejas de sus usuarios. El público en general empezó a preferir otras empresas y sus empleados no se sentían orgullosos de su lugar de trabajo.

El nuevo director de la empresa Gordon Bethune, reestructuró esta empresa despidiendo ejecutivos y algunos otros empleados que a su modo de ver entorpecían el desarrollo del personal dentro de la empresa. Bethune creó un departamento de quejas a nivel interno para todos los empleados encabezado por un buzón que el mismo administraba donde todo el personal podía expresar las necesidades que tenía a su interior. A través del uso de un lenguaje asertivo logró persuadir a los empleados a generar un mejor lugar de trabajo donde todos hacían parte de la organización.

Se creó un sistema de incentivos para los trabajadores y se les mejoró las condiciones salariales a medida que la empresa empezó a salir de la crisis; nombró a su estrategia “ir hacia adelante”. De esta manera, continental airlines en pocos años fue reconocida como la empresa número uno en cumplimiento y menor número de quejas por los usuarios de la compañía, el número de inasistencias de personal empezó a disminuir de manera significativa y el personal retomó la confianza en su empleador.

Si bien es cierto que la tecnología, el servicio al cliente, y el conocimiento del negocio son factores importantes para asegurar el éxito de una compañía, la gestión del recurso humano puede ser determinante para potencializar ese éxito. La satisfacción del cliente interno se traduce en mejor servicio al cliente externo y un mejoramiento de los indicadores frente a los rendimientos que presenta la compañía. El gerente debe ser la persona que promueva el

desarrollo humano de los empleados y potencialice las habilidades de los mismos.

Sin lugar a duda, una persona que tenga a su cargo personal y manejo del recurso humano debe poseer la habilidad para manejar personal y coordinar el trabajo en equipo. Es por ello que el liderazgo y el trabajo en equipo es identificado como la segunda competencia que deben poseer los altos gerentes para lograr cumplir los objetivos establecidos. Esta competencia le da un orden y un encausamiento de la fuerza de trabajo para lograr el mayor aprovechamiento de los factores de producción.

La historia nos ha permitido conocer líderes que han marcado la humanidad de manera positiva y negativa en diferentes ámbitos de la vida, estos líderes han tenido la habilidad de influenciar las decisiones de las personas, y de alguna manera conducirlos por el camino que desean. En muchos casos estas habilidades nacieron con la persona y en otras se desarrollaron de acuerdo a sus experiencias de vida y la influencia que tuvieron por otras personas.

“La gente sigue a la gente que cree en algo o tiene la capacidad para alcanzar resultados al servicio de esas creencias”. (Senge, 1999)

Obtener los objetivos deseados es un proceso de influencia entre líderes y seguidores, en las organizaciones algunos individuos buscan sobresalir sobre otros. Influir en alguien es tan importante que se considera la esencia del liderazgo, la influencia es aquel poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo. La capacidad de influir en la administración ejerce un efecto directo en el desempeño

organizacional, es por ello que la política, el poder y una negociación son claros ejemplos de formas en que se logra influir sobre los demás.

De cualquier manera, las personas que poseen esta habilidad han logrado cambios importantes por medio de la organización y el control de las personas, permitiendo el desarrollo del trabajo en equipo organizado hacia un mismo objetivo. Las sinergias producidas por la creación de modelos estructurados, puede generar una mayor competitividad y un proceso organizado que inclusive logran ser modelo para otras industrias, como lo son los modelos de producción del fordismo y el toyotismo.

El liderazgo no se trata de ser una persona carismática y despertar empatía entre las personas de un grupo, ya que esto no garantiza la eficiencia como líder. Como lo plantea Drucker el liderazgo primeramente se basa en trabajo, es por ello que constantemente al interior de las empresas los líderes se forjan con el pasar de los días, y han llegado a estas posiciones después de años de trabajo, conociendo el negocio y el manejo de este.

“La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Transige, por supuesto; los líderes eficientes saben muy bien que ellos no controlan el universo”. Drucker (1996).

Ante todo, el asumir el liderazgo de una debe ser una completa responsabilidad, todo tipo de determinaciones tomadas por los gerentes tienen consecuencias que pueden impactar en los resultados de la misma. En efecto, el empoderamiento que se le otorga a un gerente hace de este una pieza clave en el manejo de los recursos tanto físicos como humanos. Compenetrarse con todos los elementos y los indicadores que se manejan

tanto al interior, como fuera de la empresa pueden determinar el éxito de la misma.

“Un líder eficiente sabe que él, y nadie más que él, es el responsable final, no teme la fortaleza de colegas y subalternos, como la temen los falsos líderes. Éstos son los que se dedican a expurgaciones. En cambio, un buen líder busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, los enorgullece de ellos. Como él considera el responsable final de los errores que ellos puedan cometer, también ve los triunfos de ellos como propios, no como amenazas” (Drucker 1993)

Algunos teóricos como Senge propenden por un liderazgo menos marcado determinando nuevas funciones más sutiles e importantes. De la misma manera, los líderes deben desarrollar aptitudes en los otros, para poder lograr desarrollar organizaciones inteligentes. La nueva posición que propone Senge está enfocada a crear un liderazgo donde se incorpore el diseño, conociendo como están concebidas las estructuras de las organizaciones y a partir de ello, rediseñar las mismas para lograr cambios importantes integrando al personal

“La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, los valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales o, más ampliamente la integración de todas las disciplinas del aprendizaje. La sinergia de las disciplinas puede impulsar grandes hallazgos en materia de aprendizaje. Por lo que sabemos, todas las disciplinas son cruciales y se deben desarrollar.

La función del líder consiste en diseñar procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio de las disciplinas de aprendizaje.”. (Senge: 1992)

Por otra parte, los líderes deben ser los precursores de realizar un trabajo en equipo efectivo, entendiendo un equipo como una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un

propósito común fijando objetivos. Todo equipo es un grupo de personas, pero no todos los grupos logran ser un equipo, el concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartida. El trabajo en equipo es una labor que involucra todos los integrantes para comprometerse con los objetivos del conjunto.

El trabajo en equipo genera ventajas donde se crea una cooperación creativa, se complementa el trabajo para evitar los errores importantes para una mejor toma de decisiones protegiendo a la empresa de algunos riesgos. En el mismo sentido, los equipos pueden contribuir al mejoramiento y la innovación continua, reflejando una mayor satisfacción con el trabajo. Ante todo el trabajo en equipo posibilita de una mejor manera la satisfacción de necesidades personales de afiliación, seguridad, autoestima y realización.

José Alberto Vélez presidente de Inversiones Argos llevó a la empresa a internacionalizar esta empresa con métodos no convencionales a países centroamericanos y los Estados Unidos. Desde 2003 con el inicio de su gestión, Vélez encaminó la empresa hacia el trabajo en equipo buscando la integración vertical focalizando sus esfuerzos para fortalecer la industria del cemento. De esta manera, el primer objetivo que tuvo en mente fue vender las empresas que no hacían parte del negocio para adquirir empresas que estuvieran enfocadas al objeto social que tenía la compañía.

Las ideas de este líder convenció a la junta directiva del grupo empresarial a entender la importancia de diversificar el riesgo en diferentes mercados a través de la internacionalización. Esta estrategia tiene hoy en día a la cementera ocupando el tercer lugar de las 100 empresas más importantes

publicado por la revista semana con inversiones sólidas y confiables en diferentes países. De igual manera, la gestión que realiza Vélez en la gerencia de la compañía ha logrado generar confianza en los empleados e inversionistas para consolidarla como una empresa sólida ante las crisis.

Contar con la competencia del liderazgo en un gerente genera un alto grado de independencia y confiabilidad en las decisiones que se toman. Tener la capacidad de influir en las demás personas hacia objetivos planificados generarán un impacto positivo en la empresa al concentrar esfuerzos en el cumplimiento de los mismos. En contraste, la competencia debe estar acompañada del trabajo en equipo para aprovechar al máximo los recursos y potenciar los esfuerzos individuales a través de este.

Alinear los objetivos del gerente con los de la organización debe generar una orientación del camino por el cual se deben concentrar los esfuerzos. Conocer la estructura de las organizaciones permite a los gerentes adoptar estrategias para la toma de decisiones basándose en acontecimientos pasados que permitan determinar la mejor alternativa y el plan de acción. Sin importar el sector al que se dedique la compañía, el gerente debe tener la capacidad de elegir la mejor opción entre las posibilidades disponibles, buscando minimizar los riesgos en que se pueda incurrir.

Por consiguiente, he identificado la toma de decisiones para la resolución de conflictos como la tercera de las competencias que un gerente debe poseer, esta persona debe tener la capacidad de analizar y cualquier situación que se presente y tomar las medidas que considere pertinentes. La efectividad de las decisiones que se toman pueden determinar el éxito o el fracaso al

interior de una compañía, estas pueden involucrar aspectos tanto técnicos como humanos los cuáles pueden en ocasiones demandar respuestas inmediatas al verse impactado inclusive el proceso productivo o el desempeño de los miembros que hacen parte de una organización.

A través de todas las etapas de la vida tomamos decisiones, diferentes alternativas son presentadas cuando debemos elegir dar respuesta a un problema que se nos presenta, teniendo que evaluar cuál de estas alternativas nos puede generar mayor satisfacción. De la misma manera, en las empresas las personas encargadas de asumir esta responsabilidad cuando se presentan diferentes soluciones donde se debe elegir una opción son los gerentes. Estas disyuntivas ponen diariamente en riesgo la estabilidad de las empresas y el desarrollo de sus operaciones.

“Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días, algunas de ellas son decisiones de rutina o intracendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica de las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o la pérdida de grandes sumas o el cumplimiento o incumplimiento. La dificultad de los decisores aumenta día a día. El decisor (una persona que tiene un problema) debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante”. (Amaya 2010)

El rol que asume el gerente cada día implica más responsabilidad, sus decisiones pueden acarrear impactos económicos y sociales de una organización. Vivimos en un mundo cambiante y cada día más globalizado, contamos con más información que dotan al gerente de una herramienta para tomar decisiones cada vez con más rapidez. Esto implica un mayor riesgo cuando se determina adoptar una posición frente a una situación la

cuál puede tener consecuencias que en la mayoría de los casos resultan irreversibles.

Desarrollar mecanismos que minimicen el impacto de las decisiones que se toman y articularlos con los miembros de la organización son retos que tienen todos los decisores que representan las compañías. Un buen equipo de trabajo que tenga la capacidad de interpretar de manera acertada los cambios en el mercado, el comportamiento de la producción, el clima laboral y en general los aspectos que atañen a la compañía, logran dotar de información a los gerentes de las empresas para tomar decisiones acertadas que impacten de manera positiva los indicadores de la misma.

De acuerdo a Fernandez, existen decisiones programadas y no programadas, las programadas son aquellas que se toman con frecuencia y tienen una forma de actuar conocida. Por otro lado, están las decisiones no programadas las cuáles demandan de adoptar una posición mucho más estructurada ante un evento desconocido o del cuál no se tiene una referencia. Este tipo de decisiones complica el actuar de los gerentes y hace que su labor sea mucho más desgastante al tener que buscar nuevos elementos para lograr resolver un conflicto.

En efecto, existen maneras de actuar que se asemejan y que aplican para cualquier industria o que tienen un patrón similar de comportamiento como lo es lo son los aspectos organizacionales, manejo de la productividad o un modelo de incentivos para los trabajadores. En contraste, se pueden presentar situaciones que son totalmente ajenas a la experiencia del gerente como lo son aspectos técnicos, el manejo de personal de acuerdo al perfil de

los colaboradores y la cultura de la empresa y el sector en el que se desempeña.

De esta manera, es importante conocer primero todos los aspectos con respecto a la organización y determinar las diferentes alternativas para actuar. Conocer la sensibilidad y el impacto que genera una decisión determinará los posibles escenarios bajo los cuales se desempeña la compañía. Es por ello que se hace necesario determinar si el sector en el que se desarrolla la empresa actúa bajo un contexto de certidumbre o incertidumbre.

Para Amaya, las decisiones que se pueden tomar bajo certidumbre son aquellas donde es posible predecir con certeza su resultado y existe una relación directa entre causa y efecto. En cambio, existe otro tipo de decisiones que se toman bajo contextos de incertidumbre, donde no se tiene idea de la probabilidad de un evento futuro y las posibles consecuencias, esta incertidumbre debe ser reducida al máximo obteniendo información que permita tomar la mejor decisión frente a un escenario desconocido.

Ante este tipo de situaciones, los gerentes se enfrentan ante situaciones que pueden ser conocidas y no requieren de un mayor esfuerzo para solucionar este tipo de problemas ya que pueden ser resueltos de una manera prácticamente sistemática. Ante eventos de mayor envergadura, es importante incluso asesorarse de personas expertas que hagan uso de herramientas que reduzcan la probabilidad de pérdida. En toda empresa existen riesgos latentes los cuáles deben estar todo tiempo controlados, de esta manera se debe propender por generar órganos de control al interior.

Según Moody, establecer criterios de decisión podría minimizar el riesgo a la hora de asumir una posición frente a un escenario incierto. Es necesario evaluar el peso que se le puede dar a cada una de las variables sobre las cuáles tienen mayor influencia sobre la decisión. De esta manera es posible establecer una metodología de evaluación frente a las posibles alternativas que se presentan en todos los eventos de la vida.

Igualmente en la toma de decisiones, frecuentemente se hace uso de métodos cualitativos y cuantitativos que permiten tener un mayor grado de certeza frente las asimetrías que existen de la información. Aunque los métodos cuantitativos proveen al decisor de información valiosa y veraz, los métodos cualitativos miden la capacidad que tiene el gerente para elegir la opción que solucione con mayor efectividad un problema, de acuerdo a la experiencia y la habilidad de discernir entre una serie de posibilidades.

La gerencia puede adoptar diferentes roles de acuerdo a la personalidad de la persona que la encabeza, en muchas ocasiones su comportamiento esta sesgado a su estilo de vida y creencias de tipo político, religioso, social o cultural. Es importante como se comentaba al principio del presente ensayo alinear los objetivos de la empresa con la gerencia para no generar conflictos y el horizonte de la labor a realizar. Reevaluar constantemente las metas propuestas al iniciar una gerencia permite evaluar la gestión realizada y conocer el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a lo establecido.

Aunque el trabajo individual genera grandes beneficios al minimizar tiempos en la toma de decisiones y tener autonomía de acuerdo a un criterio establecido, el trabajo en equipo permite minimizar la probabilidad de tomar

decisiones erradas. Puesto que en escenarios complejos de incertidumbre no es factible dar una solución a la carrera, tener un concepto diversificado puede orientar el camino que se debe tomar ante esta situación. Promover soluciones democráticas pueden lograr la integración, la satisfacción y la transparencia de las decisiones dentro de los miembros de una organización.

De igual manera, es importante no olvidar el impacto que tienen las decisiones para resolver conflictos a nivel personal con los colaboradores. A saber en las organizaciones donde se conglomeran grandes números de personas se gestan una amplia magnitud de diversos conflictos, que son propios de la naturaleza humana. Por esta razón, el gerente debe ser una persona íntegra, imparcial, democrática y asertiva para solucionar este tipo de situaciones que se presentan diariamente y demandan de decisiones acertadas.

Walt Disney, una de las industrias más grandes del entretenimiento a nivel mundial, enseñó una gran lección en la toma de decisiones cuando existe incertidumbre en un mercado. Cuando esta empresa intentó incursionar en el mercado europeo se aventuró a lo que pensó ser una situación conocida de acuerdo al comportamiento que ha tenido este mercado en Estados Unidos. Por este motivo, la empresa tuvo pérdidas millonarias que le tomó años recuperar frente a sus seguidores a nivel mundial.

Inicialmente, el presidente de la empresa en Europa Michael Eisener atribuyó las pérdidas generadas a la recesión que se encontraba por esos días en Europa. Sin embargo, los críticos de su gestión atribuyeron esta crisis a la falta de investigación en un mercado desconocido ya que la cultura de cada

región es diferente, e instaurar los mismos modelos de servicio puede generar un producto no conforme para los clientes. Promover una compañía en el mercado internacional bajo los parámetros con los que se estableció en su origen es un proceso que requiere de tiempo y adaptación.

A partir de esta eventualidad, las empresas se dieron cuenta de la importancia que tiene asumir la forma en que piensa un consumidor en una cultura diferente. Tomar la decisión de incursionar en un mercado ajeno y desconocido requiere de un grupo interdisciplinario y de una intensa investigación que permita conocer las preferencias y costumbres de cada país. Un gerente debe tener la habilidad de adoptar una nueva estrategia ante las señales enviadas por el mercado y reaccionar de manera inmediata para adoptar una nueva posición ante el rechazo de lo plantado inicialmente.

CONCLUSIONES

El gerente ideal para cualquier compañía es aquel persona capaz de integrar las competencias expuestas articulándolas con todos los elementos que componen la misma. Ante todo, estar comprometido con los objetivos de la empresa se refleja en todos los niveles jerárquicos de las empresas. Es importante tener en cuenta que el gerente también debe identificar la capacidad de sus colaboradores para desarrollar competencias que eleven el potencial de la compañía y se conviertan en posibles sucesores.

Ante todo, el gerente debe conocer la importancia de su papel en la compañía y de los factores productivos de la misma. Considero que uno de los recursos más importantes que tiene una compañía es el personal, y el punto de partida para realizar una buena gestión del recurso humano es reconociendo en el otro su valor como ser humano. Generar un vínculo de confianza con los colaboradores fortalece el trabajo en equipo y la comunicación entre las personas.

Los retos planteados a los nuevos gerentes son cada vez más altos y se hace necesario desarrollar competencias de manera integral para abordar todos los aspectos a tener en cuenta en su gestión. Si bien es cierto que los objetivos planteados por la junta directiva hacia el cumplimiento de la misión de la compañía son fundamentales, también es importante generar bienestar y un ambiente donde el trabajo se desarrolle en condiciones óptimas.

Las decisiones tomadas por un gerente son trascendentes en una compañía y pueden determinar el éxito o fracaso de la gestión de cada directivo. En efecto, son muchas variables las que se deben contemplar para tomar una

decisión cuando existe incertidumbre y no se tiene un referente para actuar. La diferencia de criterios y la sinergia del trabajo en equipo desarrolla decisiones estructuradas que permiten minimizar el riesgo y un impacto positivo sobre los indicadores de gestión.

Referencias bibliográficas.

- Amaya J. Toma de decisiones gerenciales. Bogotá, Ecoe. 4-21
- Bateman, T. y Snel, S. (2004). Administración, Una ventaja competitiva. México, Mac Graw Hill 110-111, 384-385.
- Chiavenato, I (2011). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. Bogotá, Mac Graw Hill. 67-139
- Drucker P. (1984). La gerencia de empresas. (9a ed.) Buenos Aires: Sudamericana s. a. 457 – 481
- Drucker P. (1993). Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá. Barcelona: Norma. 93-121
- Drucker P. (1996). Drucker su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad Bogotá, Norma 36-45
- Fernandez E. Introducción a la gestión (management), Valencia,2005. 218-223. 316-331.
- Senge P. (1992). La quinta disciplina. Barcelona, Granica. 450-455
- Moody,P (1991) Toma de Decisiones Gerenciales. Mc Graw Hill. 143-166