

La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización.



Leidy Tatiana Murillo Ortiz

Marithza Yaneth Orjuela Pedraza
Tutora

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo

Bogotá D.C. 2020

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Pregunta de investigación	6
Objetivo	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Teórico	7
La gerencia y su importancia para la toma de decisiones	7
Tipos de habilidades	9
Decisiones y tipos de decisiones que debe tomar un gerente	11
Características de una decisión	12
Fases para la toma de decisiones	13
Tipos de decisiones	14
Herramientas para la toma de decisiones	17
Estrategia y tipos de estrategia organizacionales	18
Las 5 P's de la estrategia	19
Tipos de estrategia empresarial	20
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Referencias	26

Resumen

El rol de un gerente siempre será de gran importancia para el buen direccionamiento y cumplimiento de objetivos, al igual que la responsabilidad que tiene en el momento de tomar decisiones que tendrán efectos a futuro en la organización, por esta razón es relevante dar a conocer las características de un gerente para el desarrollo de su cargo, cabe resaltar que el principal objetivo de un gerente es el cumplimiento de objetivos de la organización, debe tener siempre una visión para dar lineamiento a los objetivos ya planteados y también tener presente que su foco principal deberá ser posicionamiento en el mercado y captación de clientes.

El presente ensayo investigativo se basa en las diferentes opiniones y definiciones dadas por autores acerca del tema que han sido desarrolladas y actualizadas con el tiempo, se analizan las decisiones, tipos de decisiones, estrategias y los tipos estrategia, que permitirán una gerencia efectiva.

.

Palabras Claves: Gerencia, Estrategia, decisión.

Abstract

The role of a manager will always be of great importance for the good direction and fulfillment of objectives, as well as the responsibility that he has when making decisions that will have future effects on the organization, for this reason it is relevant to make known the characteristics of a manager for the development of his position, it should be noted that the main objective of a manager is the fulfillment of the organization's objectives, he must always have a vision to guide the objectives already set and also keep in mind that his main focus It should be positioning in the market and attracting customers.

This research essay is based on the different opinions and definitions given by authors about the subject that have been developed and updated over time, the decisions, types of decisions, strategies and the types of strategy are analyzed, which will allow effective management.

Key Words: Management, Strategy, Decision.

Introducción

En la sociedad y el mercado en el que las personas y las organizaciones se mueven, todo cambia de forma rápida y constante, lo que hace que tanto las personas como las organizaciones también tengan que actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas con el propósito de no quedar fuera del mercado.

El tema de este ensayo es, la gerencia y la importancia de este cargo para la toma de decisiones, esto con el propósito de dar a conocer las habilidades gerenciales como característica primordial para una gerencia efectiva, teniendo en cuenta que el gerente de hoy debe estar siempre preparado para el cambio, problemas del día a día y toma de decisiones que podrán afectar o no el futuro de su organización. Las decisiones son acciones que se toman a diario, desde que la persona se levanta hasta que se acuesta, las diferentes alternativas que se tengan permitirán la obtención de una mejor solución y resultados de acuerdo con lo que se ha decidido, teniendo en cuenta que habrá decisiones que por su grado de importancia o según el efecto que generen en la organización deberán ser tomadas por cargos más altos.

Asimismo, las estrategias y el planteamiento de estas tienen el mismo grado de importancia que la toma de decisiones porque sin ellas no se podría llegar al cumplimiento de objetivos, de estas depende el posicionamiento y el interés del cliente hacia la organización, además las estrategias y las decisiones no deben ser tomadas cuando ya esté presente el problema, sino se debe hacer seguimiento interno y externo de la organización, de esta forma se está preparado para el cambio y no se verá afectado el negocio.

El desarrollo de herramientas y alternativas que tiene un gerente para cumplir de forma efectiva con su cargo y con los requerimientos de cliente, darán paso a un valor agregado para su cargo y para la organización, de esta forma será reconocida y preferida por los grupos de interés.

Pregunta de investigación

¿Cómo inciden las competencias de liderazgo de un gerente para la toma de decisiones de las organizaciones?

Objetivos

Objetivo General

Establecer las competencias fundamentales para la toma de decisiones en la alta gerencia.

Objetivos Específicos

- 1.** Identificar las cualidades que debe tener un buen gerente para la toma de decisiones en su organización.
- 2.** Describir los diferentes tipos de decisiones que debe tomar un gerente estratégico en su organización con el fin de captar nuevos clientes.
- 3.** Mencionar los tipos de estrategias organizacionales que debe utilizar un gerente para la toma de decisiones en su organización para el cumplimiento de objetivos.

Marco Teórico

La Gerencia y Su Importancia Para La Toma De Decisiones En Una Organización

La Gerencia y Sus Cualidades

En toda organización los roles que se ejercen en cada área de trabajo son de vital importancia para el buen funcionamiento de los procesos que la conforman, sin embargo, hay roles que por su jerarquía o posicionamiento deben cumplir con ciertas competencias y/o habilidades para dirigir y dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la organización para el crecimiento de ella y de sus colaboradores.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2010), la palabra gerente se define como, “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) dice que, “El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.”

Ahora la gerencia es definida por Druker, (1954) como, “el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción” (P.17)

Por otra parte, Chiavenato (2002), citado por Pernía Alejandra (2008, p.60) precisa a los gerentes como:

Responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella, Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos.

Ahora bien, a partir de la gerencia estratégica se establece el futuro de la organización y a partir de las decisiones que se tomen se verá reflejado el triunfo o fiasco de esta, estas decisiones también permitirán el posicionamiento en el mercado, la credibilidad frente a clientes y atracción de grupos de interés.

La gerencia estratégica es definida como todas las acciones, ejecuciones, planes y evaluación que encaminan a la organización al cumplimiento de metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. (Lopez, y Rodriguez, 2008, p. 7-9)

Peter Druker citado por Lopez y Rodriguez (2008, p. 9) indica que la misión de la organización es la principal labor del gerente estratégico, cuestionando cual es el propósito y cuál es el negocio en donde se va a entrar en acción, a partir de estos cuestionamientos la gerencia podrá empezar a plantear los objetivos que desea alcanzar y el cómo va a hacer para alcanzar lo planteado.

El rol de un gerente incurre en dar solución a muchas por no decir que a todas las adversidades que se presenten en su organización y por consiguiente es de gran importancia cumplir con ciertas cualidades que permitan un mejor desarrollo de su cargo como líder, generando mejores resultados en el cumplimiento de objetivos de la organización, teniendo en cuenta que se está en un mercado que cambia constantemente y que en muchas ocasiones no se está preparado para estos cambios, lo que hace que las actitudes al recibir dichos cambios no sean las adecuadas para la transición.

Los gerentes o directivos de las organizaciones deben estar en constante actualización de conocimientos, renovación de habilidades, competencias y actitudes, con el propósito de saber afrontar situaciones que requieran cambios tanto en el mercado como en el clima organizacional y de esta forma saber combatir situaciones inesperadas que permitan el crecimiento de la organización y sus colaboradores.

Tipos de Habilidades

De acuerdo con la definición dada por el diccionario de Real Academia Española (2010) La habilidad es “Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”. Con lo anterior quiere decir que, es la capacidad que tiene una persona para realizar ciertas actividades con facilidad y conocimiento de lo que esta o va a ejecutar.

Habilidades Duras

Las habilidades duras son las herramientas técnicas y conocimientos que tiene una persona para desenvolverse en un campo específico, solo dan respuesta a circunstancias de campos ya conocidos para cumplir con una labor. Este tipo de habilidades son básicas ya que no generan valor agregado o diferenciación en la labor a cumplir (Arroyo, 2017, p. 11-12)

Este tipo de habilidades son los requisitos básicos que debe tener un profesional para cumplir con el perfil que busca una organización como, por ejemplo, saber un segundo idioma, tener un posgrado y conocer el negocio en el que va a prestar el servicio.

Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son las que distinguen a un profesional de otro. (Bores, 2016, párr. 1)

Este tipo de habilidades son destrezas intransferibles e intangibles, por ejemplo, liderazgo, comunicación, capacidad de escucha, inteligencia emocional, capacidad de negociación, modales, entre otros.

Ahora bien, (Arroyo, 2017, pp. 16) dice, para que una persona pueda ejecutar de forma correcta y exitosa sus labores dentro de una organización debe tener ciertas habilidades blandas como:

Capacidad Para Hacer: Es el saber hacer las cosas, con disciplina, orden e iniciativa.

Capacidad para comunicarse: Son las competencias necesarias para establecer relaciones interpersonales de la manera adecuada, que incorpora el saber escuchar, saber comprender, saber entender, saber hablar y leer.

Capacidad para relacionarse: Son las competencias vitales para relación con cliente interno y externo de la organización.

Capacidad de apoyo: Son las competencias que apoyan a la ejecución y cumplimiento de objetivos establecido por la organización.

Capacidad para genera soluciones: Es la capacidad que tienes para dar solución a una situación y no enfocarse en el problema.

Capacidades fundamentales: Sin las competencias esenciales que debe tener la persona para el desarrollo de sus competencias y que al no tener estas competencias puedes afectar los resultados de sus labores.

La visión de un gerente frente a las adversidades o situaciones de cambio que presente su organización debe ser siempre estar un paso delante de lo que posiblemente pueda suceder a su alrededor, el tener actitud y destreza para dar solución a diferentes situaciones hará que su rol sea el valor agregado a la organización ya que permitirá pasar por desapercibido lo que en algún momento fue un problema y se convirtió en oportunidad de crecimiento y mejora.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012, pp. 8), citado por Lopez, Parra y Rubio, (2019, pp. 4) considera que las habilidades que debe tener un directivo para el buen desempeño de su cargo son:

Habilidades Técnicas: Comprenden todos los conocimientos, métodos y procesos, de tal forma que estas se vean reflejadas en el desempeño de su cargo. Estas habilidades se adquieren con la experiencia que se va obteniendo durante la vida profesional.

Habilidades Humanas: Hace referencia a las relaciones interpersonales, el gerente siempre tendrá que estar en la disposición de guiar, motivar, escuchar, entender, comunicar y liderar al cliente interno y externo para alinear y cumplir los objetivos de su organización.

Habilidades Conceptuales: Implica la formulación de ideas, desarrollo de estrategias y resolución creativa de problemas.

El gerente de ahora debe tener un valor agregado en comparación al gerente de hace unos años, esto quiere decir que no solo es necesario su conocimiento en materia al rol en que se va a desenvolver, sino que ahora sus habilidades blandas son de mayor relevancia e importancia que sus conocimientos y técnicas.

Decisiones y Tipos De Decisiones Que Debe Tomar Un Gerente

La decisión es definida por el Diccionario de la Real Academia Española (2019) como, “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa”

Las decisiones son el paso a paso que deben tomar los gerentes de una organización con el propósito de dar solución eficiente y eficaz a adversidades que se presenten sin previo aviso en la organización, depende del tipo de decisión tomada puede que se refleje el éxito o el fracaso en la solución del tema en cuestión.

Las decisiones permiten al directivo o gerente de una organización identificar y seleccionar la opción más adecuada y pertinente para darle el manejo conveniente a un problema específico, permitiendo tener una visión estratégica y de oportunidad a través de la adversidad por la que está atravesando la organización. (Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D., 1996, p. 260.). Los problemas que se pueden llegar a presentar en las organizaciones en muchas ocasiones están disfrazados de oportunidad y aunque no son de fácil distinción, está en el gerente y en sus habilidades distinguir la posible oportunidad de negocio que este puede generar.

Características De Una Decisión:

Solano, A (2003, pp. 4) expone la decisión en cinco factores característicos:

Efectos a futuro: Al tomar una decisión se debe examinar la situación y la decisión que se va a elegir, esto con el propósito de que a futuro no desencadene consecuencias que apuesten la subsistencia de la organización. Este tipo de decisiones que tienen relación con el futuro de la organización deben ser tomadas por los niveles altos de la organización, mientras que las decisiones que generen efectos a corto plazo podrán ser tomadas por niveles inferiores.

Reversibilidad: Cuando ya se ha tomado una decisión y esta se ejecuta, es importante examinar la posibilidad de revertir la ejecución en caso de que sea necesario, pero siendo precavidos de las causas negativas que se pueden desarrollar el revertir la decisión tomada anteriormente.

Impacto: Se refiere al nivel de afectación que tendrán las áreas de trabajo de la organización según la decisión que sea tomada para dar solución al tema en cuestión.

Calidad: Integra todos los valores, principios y conductas básicas que se involucran en el momento de tomar una decisión, actuando de manera objetiva y precisa.

Periodicidad: Hace referencia a la continuidad con el que se toman ciertas decisiones, es decir, si es eventual o con frecuencia.

Dicho lo anterior, cabe resaltar que para llegar a tomar una decisión se debe tener plenamente identificado el problema y si es posible la oportunidad que hay, sin dejar a un lado el conocimiento previo del proceso lógico y la información necesaria que permita conocer la causa del desarrollo de la situación en cuestión, con esto se minimizará la posibilidad de tomar la decisión errónea y quizá desencadenar efectos que perjudiquen a las áreas de trabajo y a la organización en general.

Fases Para La Toma De Decisiones

Para poder tomar una decisión, se debe seguir una secuencia que permita llegar a la solución del problema o tema del que buscamos tomar ciertas medidas de mejora y hallazgo de oportunidad si es posible. También es elemental seguir una secuencia de pasos que permita llegar a una decisión acertada y que cumpla con la solución efectiva del tema que se quiere abarcar.

Miguel, (1993). Moody, (1991). Hubert, (1984) y Simón, (1977), citados por Canos, Pons, Valero y Maheut (2012, p. 4) da a conocer las fases por las que se debe recorrer para poder tomar una decisión en las organizaciones.

Fase de Inteligencia: Se hace un análisis intenso a nivel interno y externo para poder identificar la causa del problema, esto depende de la forma en la que se perciba y entienda la información captada, es importante recopilar la mayor cantidad de información posible con el fin de optimizar el uso de la información. Se debe tener claridad del problema para darle una solución adecuada y no desviarse del problema en el momento de la captación de información, ya que se pueden presentar diversidad de soluciones, pero no son viables para el verdadero problema.

Fase de Diseño: Se identifican las estrategias, alternativas y planes de acción que dan solución al problema, es primordial tener la opinión de una o más personas para así analizar los diferentes puntos de vista según las áreas de trabajo no dejar por fuera ninguna alternativa.

Fase de Selección: Después de haber hecho un análisis minucioso de las alternativas obtenidas para dar solución al problema, también se deben analizar las posibles consecuencias en las que repercutirá la decisión tomada, si cumple con lineamiento de

objetivos de la organización y si dicha alternativa da solución efectiva al problema que se está tratando.

Fase de Implantación: Se coloca en marcha la alternativa escogida para dar solución al problema.

Fase de Revisión: Se verifica que la ejecución de la alternativa escogida este generando los resultados esperados y si está dando cumplimiento a los objetivos de la organización, de esta forma se hace evaluación desde todos los puntos de vista por si es necesario replantear una nueva alternativa.

Tipos De Decisiones

La toma de decisiones permite tomar el camino más acertado de acuerdo con las alternativas que se tengan para dar la solución ideal al tema en cuestión y obtener los resultados esperados, con esto es indispensable tener conocimiento sobre los tipos de decisiones que se pueden encontrar de acuerdo con la situación y momento por el que esté pasando la organización.

Desde el punto de vista de Garcia, F (2015, p. 2 - 3). Las decisiones están divididas en dos tipos: Decisiones según el nivel Jerárquico y decisiones según su frecuencia.

Decisiones según el nivel jerárquico:

Son de nivel jerárquico ya que la decisión se toma de acuerdo con el posicionamiento que tenga la persona dentro de la organización. Este tipo de decisión se compone por:

Decisiones estratégicas: Este tipo de decisión va de la mano con los objetivos y lineamientos de la organización, lo que quiere decir que, de este tipo de decisión depende que la empresa crezca de acuerdo con su actividad en el mercado o que entre de decrecimiento por adoptar estrategias inadecuadas que no van acorde a los objetivos de esta. Este tipo de

decisiones por lo general son tomadas por los niveles altos de la organización ya que se requiere de gran conocimiento del mercado y del funcionamiento del negocio.

Decisiones tácticas: Estas decisiones se toman con mayor regularidad en comparación con las decisiones estratégicas, las decisiones tácticas ayudan a la distribución correcta de recursos que se requieren para el cumplimiento de objetivos de la organización, si por algún motivo la decisión táctica que se tome no es la adecuada, esta no va a incurrir en la insolvencia del negocio ya que la reversibilidad de las decisión tácticas es posible y no material ante la organización, este tipo de decisión puede ser tomada por cargos inferiores a los que toman las decisiones estratégicas.

Decisiones operativas: Esta decisión va vinculada con el día a día de la organización, es decir, sus procedimientos, formalidades o rutinas que permiten la ejecución de su actividad, si se llegara a presentar algún tipo de error en la decisión operativa que se tome, esta puede ser corregida de forma rápida e inmediata y no genera daños materiales para la organización. Estas decisiones en la mayoría de los casos son tomadas por los cargos más bajos independientemente que los niveles altos conozcan el día a día de su organización.

Decisiones Según La Frecuencia:

Hace referencia a la periodicidad con las que se toman las decisiones en la organización. Este tipo de decisiones está compuesto por:

Decisiones programadas: Estas decisiones se toman de acuerdo con las normas y políticas establecidas en la organización, lo que permite dar solución casi inmediata a problemas que se presentan de manera recurrentes.

Por otra parte, Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996, p. 267) define las decisiones programadas como, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones

programadas es liberarnos. Las políticas, reglas o procedimientos que usamos para tomar decisiones nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

Decisiones no programadas: Son problemas que se presentan de manera inesperada haciendo que las decisiones se deben tomar de carácter urgente y por lo general la decisión debe ser tomada por un cargo de alto nivel, que conozca el negocio y tenga experiencia.

Ahora, Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996, p. 268) precisa que, “abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada”

Teniendo en cuenta las fases de una decisión y los tipos de decisiones que tiene como alternativa un gerente para tomar la elección indicada es sustancial la recopilación de información, esto con el propósito de disminuir el porcentaje de error y estar seguro del problema que se está presentando y su procedencia, las consecuencias del problema si no se trata a tiempo y de la manera correcta. Es aquí en donde tienen que sobresalir las habilidades y competencias del gerente para dar solución óptima y justo a tiempo de las adversidades a las que se puede enfrentar la organización y el personal que tiene bajo su responsabilidad.

Por otra parte, se debe tener en cuenta en qué momento es importante que la decisión sea tomada por cierto nivel de jerarquía, ya que esto depende de la magnitud del problema, la frecuencia con la que se presenta y las consecuencias futuras que pueda traer a la organización.

Herramientas Para la Toma de Decisiones

De acuerdo con el grado de importancia o urgencia con la que se deba tomar una decisión, la persona encargada de elegir la mejor alternativa para dar solución al problema tiene la

posibilidad de elegir la herramienta que mejor se adecue a la necesidad que se tenga, los recursos con los que se cuente y las áreas que se involucren.

Zapata, Á., Murillo, G., Martínez, J. (2009) dan a conocer las herramientas que tiene un gerente para tomar decisiones según el problema y la adaptación de este.

Técnica nominal de grupo (TNG): Lo primero en esta técnica es la participación de las personas involucradas con el aporte de ideas, estas deben ser de manera escritas y no enunciadas verbalmente, luego de esto, se evalúan las ideas y por último se resumen. Para llevar a cabo lo anterior se debe tener en cuenta la siguiente estructura:

- Actuación de un facilitador y anotador.
- Logística.
- Pasos ordenados secuencialmente.
- Procedimientos específicos para ejecutar los pasos.
- Reglas de juego en cuanto a determinadas situaciones que se pueden presentar.

Esta técnica es similar a la lluvia de ideas, pero su diferencia es que las ideas de todos los participantes tienen la misma importancia, no priman unas ideas más que otras y por tal motivo las ideas se manejan de forma escrita para no dejar por fuera ninguna de las alternativas permitiendo evaluar cada una de ellas. Por otra parte, la TNG proporciona el desarrollo de la tolerancia frente a los diferentes puntos de vista dados por los participantes y estimula la generación de ideas en grupo.

Lluvia de Ideas: Este método es utilizado en el momento en que se necesita solucionar un problema en el menor tiempo posible, desarrollando alternativas de solución, mejora o cambio. La lluvia de ideas consiste en el aporte de ideas libremente en torno a un tema específico, en donde los participantes empiezan a decir todas las posibles opciones, puede que unas ideas sean mejores que otras y hasta irracionales, pero a partir de esto puede surgir la solución que se

busca para el problema, entre más ideas salgan mejores serán las alternativas que se desarrollen y se podrán obtener los resultados esperados.

Arboles de decisión: Esta modalidad es usada cuando la cantidad de información es bastante amplia y compleja, debido a esto se puede presentar un régimen de error mayor al momento de tomar la decisión más acertada. El árbol de decisión muestra de forma secuencial las condiciones de las opciones propuestas de acuerdo con el grado de importancia dada, mostrando causa y efecto de cada una de las alternativas desglosadas, con esto se puede tener una mejor visión de las consecuencias y riesgos que se pueden obtener según la decisión que sea tomada.

Técnica Electra: Es un método de decisión multicriterio utilizado como guía para la persona que debe tomar la decisión, las alternativas son desglosadas desde las más viables hasta las menos viables, se hace una comparación por parejas entre las opciones disponibles lo que permite ir comparando y al tiempo ir estableciendo soluciones, de esta manera se analizan de forma simultánea las opciones sin dejar ninguna de lado y más aún cuando las diferencias entre las opciones no es de fácil identificación.

Estrategia y Tipos De Estrategia Organizacionales

La estrategia para la gran mayoría de personas es considerada como, la táctica que lleva a cabo una organización para poder posicionarse en el mercado en que se desenvuelve, obteniendo así un factor de diferenciación en el bien o servicio que ofrece a sus clientes y obtener ventajas frente a la competencia.

Ahora bien, la estrategia está definida por Porter (2015) como “la creación de una posición única y valiosa en el mercado.”

El libro el arte de la guerra, Sun Tzu (1974) es uno de los grandes ejemplares tanto a nivel gerencial como estratégico de una organización, ya que hace referencia a que siempre se debe

estar alerta y un paso delante de la competencia, esto con el fin de atacar en el momento adecuado y de la forma correcta, de tal manera que cuando la competencia decida atacar ya se posean los recursos necesarios para la defensa, pero no quiere decir que siempre se deba esperar a que la competencia ataque, lo importante es estar en constante cambio y no dar la oportunidad al oponente de acercarse, por otra parte es elemental identificar el momento de atacar o por el contrario, tomar un descanso y así planificar y recuperar fuerzas para enfrentar de manera inesperada a la contraparte, se trata de ejecutar lo ya planificado lo más rápido posible sin llamar mucho la atención pero hacer lo planeado de manera precisa.

Las 5 P`s de la Estrategia

Mintzberg, (1999), citado por Zapata, Á., Murillo, G., Martínez, J. (2009) da a conocer de una manera más clara y específica la estrategia, ya que a veces desarrollar una estrategia no es tan sencillo y por medio de las 5 P`s se tienen diferentes perspectivas para el desarrollo de esta según el enfoque que requiera la organización.

Plan: La estrategia es definida a partir del desarrollo de un plan o modelo de acción para un futuro, esto con la intención de alcanzar y cumplir los objetivos establecidos de la organización.

El plan se debe crear antes de que se adquieran acciones, sin dejar de lado la importancia de seguir el procedimiento según lo indicado para obtener los resultados que se quieren.

Patrón: Los patrones hacen referencia a la secuencia de las estrategias que se han tomado anteriormente para el cumplimiento de un fin específico, a partir de estos patrones que se han tenido en cuenta en el pasado se establecen los patrones nuevos para el desarrollo e implementación de una nueva estrategia, pero también puede que los patrones que se han tomado en el pasado sean usados nuevamente ya que se obtuvieron resultados positivos y por esta razón seguirán siendo utilizados.

Posición: Hace referencia a la posición de la organización en un mercado determinado, también se debe considerar la posición en la que se debe situar la organización según los requerimientos del cliente externo y la visión que se tiene, de esto depende tener una ventaja competitiva duradera y la credibilidad que se muestre a los grupos de interés.

Perspectiva: El enfoque de esta P, es más interno en comparación a la posición que se centra en el exterior, la perspectiva se encarga de valorar a los estrategas o cabecillas que están a cargo del direccionamiento de los colaboradores y de la organización, con esto se tiene una imagen de como los empleados, inversores y clientes ven a la organización.

Pauta de acción: Es la ejecución del haz bajo la manga, la organización puede sorprender a sus competidores implementado un plan que nadie esperaba y puede ser utilizada como maniobra para burlar a la competencia.

Tipos de Estrategia Empresarial

Por medio de las estrategias empresariales se define la creación de valor que va a generar la organización a sus clientes externos e internos, se plantea el que se va a hacer y cómo se va a hacer para implementar y ejecutar las estrategias de acuerdo con los recursos que tenga, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos ya planteados por la organización.

Francés, A. (2016) da a conocer los 3 tipos de estrategias que están presentes en las organizaciones para dar cumplimiento a los objetivos establecidos por esta.

Estrategias corporativas

Se refiere a la imagen que la empresa desea tener frente al cliente externo y grupos de interés, estas estrategias son planteadas por la alta dirección ya que a partir de esta se da cumplimiento a las responsabilidades de la organización en el mercado y cumplimiento de objetivos, depende de este tipo de estrategia el éxito o fracaso de la compañía.

Para plantear este tipo de estrategia se deben considerar los siguientes elementos:

- **Misión:** Se define la razón de ser de la organización.
- **Visión:** Como se ve la organización en un futuro
- **Valores:** Principios fundamentales de la organización.
- **Objetivos:** Fijación de metas a mediano plazo

Estrategia de Diversificación Corporativa Esta categoría tiene relación con la industria en la que se va a desarrollar la organización, teniendo en cuenta que tiene como fin la diversificación tanto de productos como del campo en que se va a desarrollar, lo que quiere decir que los campos de acción para dar a conocer a sus productos o servicios deberán ser diferentes al actual y así mismo los productos deben ser diferentes a los ya existentes.

Dentro de esta categoría se desglosan los siguientes componentes:

Estrategia de portafolio: El portafolio lo conforman todas las unidades estratégicas de negocio que harán parte de la organización, aquí se analizarán las unidades de negocio con las que ya cuenta la organización, con cuales seguirá trabajando, cuáles serán las que necesita eliminar de su portafolio e implementar las nuevas.

Relaciones Horizontales: Son las interrelaciones que dan paso a la asociación entre las unidades estratégicas de negocio de la corporación, compartiendo funciones y recursos entre las áreas de esta, pero también hace referencia al lanzamiento de nuevos productos en nuevos mercados, sin dejar a un lado el enfoque.

Relaciones verticales: Se refiere a la interacción que hay entre las unidades estratégicas de negocio encargadas de la producción del bien, esto quiere decir que la misma organización está en la capacidad de crear sus propios insumos para complementar sus productos.

Estrategia de Negocio o Competitiva:

Se tiene en cuenta lo que se produce, capacidad para generar ventas, estrategias de ventas, publicidad del negocio, aunque se debe tener en cuenta que no debe contradecir la estrategia

corporativa ya que debe haber una coherencia lógica entre la estrategia corporativa y la estrategia de negocio. Aquí se plantea la forma en la que seremos competitivos, buscando ventajas en el negocio y viéndolas como desventaja para la competencia, con esto dicho, se debe hacer un estudio de mercado para analizar de qué manera se puede ser más fuerte en el mercado en comparación a los rivales que se tienen, para mantener el posicionamiento en el mercado.

La Estrategia competitiva según Porter, M. (1985) citado por Francés, A. (2016) están clasificadas en 4 grupos:

- **Disuasión:** Su propósito es evitar los conflictos con los competidores o evitar su dimensión.
- **Ofensivas:** Tiene como finalidad la eliminación de la competencia o hacerlo cada vez más débil.
- **Defensivas:** El objetivo es tener la respuesta siempre a los ataques de la competencia.
- **Cooperación o alianza:** Varias empresas unen fuerzas para debilitar a la competencia de forma más eficiente y eficaz.

Ahora para que una organización puede llegar a tener un posicionamiento superior al de su competencia, tener ventajas de competencia en el mercado y ser preferida por el cliente o consumidor debe tener en cuenta las siguientes 3 vías:

- **Liderazgo en costes:** Lo ideal es que los costes incurridos en la producción del bien o servicio sean siempre inferiores en comparación a la competencia, con esto siempre obtendrá una rentabilidad más alta a los de la competencia y puede haber la posibilidad de que baje el precio de sus productos y así poder debilitar a su contrincante.

- **Diferenciación:** La intención es que el bien o servicio ofrecido tenga un valor agregado, que haga que sea preferido y deseado por el cliente o consumidor final, teniendo así ventaja sobre su producto y por otra parte el consumidor estará dispuesto a pagar un mayor precio ya que lo que está adquiriendo es un mejor producto en comparación a los otros que encuentre en el mercado.
- **Enfoque:** Se basa en seleccionar un segmento de mercado específico, para así diseñar y ofrecer los productos que sean requeridos según las necesidades del cliente, de esta forma la organización se focaliza en su nicho de mercado y puede hasta descubrir necesidades no atendidas por la competencia y suplir de esta forma los requisitos del consumidor.

Estrategia funcional: Se refiere al día a día de la organización para el funcionamiento de esta y el debido cumplimiento de objetivos, esta estrategia tiene como propósito minimizar los tiempos en los procesos de las áreas de trabajo para hacer que estos sean más eficientes y eficaces, de acuerdo con las estrategias corporativas y competitivas planteadas en la organización.

Conclusiones

Habiendo dado a conocer las habilidades primordiales de un gerente se puede señalar que, aunque sus conocimientos técnicos son de gran utilidad e importancia para ejecutar el cargo, las habilidades y competencias de un gerente harán una gerencia altamente efectiva, generando valor a agregado a su cargo y a sus subordinados, ya que como líder depende de él el buen funcionamiento de las áreas como un todo y la labor de ser preferido por el cliente externo.

Ahora, la toma de decisiones de acuerdo con el grado de materialidad frente a la organización deberá ser tomadas por los cargos mas altos ya que por su conocimiento del negocio y experiencia en su labor, permitirá optar por la mejor opción, obteniendo los resultados esperados y no colocando en riesgo el futuro del negocio.

Las organizaciones deben tener presente que la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas son de vital importancia para el desarrollo de procesos, esto con el fin de alinear objetivos y obtener los resultados que se desean.

Así mismo el tema estratégico incurrirá en el crecimiento o fracaso de la organización, teniendo en cuenta que se debe tener claridad que el objetivo siempre será responder a tiempo los requerimientos de los grupos de interés y el posicionamiento de la organización.

El cambio constante siempre hará que las organizaciones se incentiven por generar cambio en sus organizaciones, aunque algunas son reacias a los cambios se verán en la necesidad de salir de sus zonas de confort para mejorar su competitividad en el mercado.

Recomendaciones

Para mejorar la ejecución del cargo de directivos y líderes de las organizaciones será indispensable dar a conocer los requisitos fundamentales que deberán tener los directivos de hoy y del futuro, con el propósito de generar valor al cargo y a la organización que se tenga a cargo.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la organización es indispensable que todos los integrantes de esta, tenga claridad de hacia donde se dirige el negocio y que estrategia se llevara a cabo para obtener lo deseado.

El día a día de las organizaciones están basadas en la toma de decisiones, por lo que será de gran utilidad saber en que momento las decisiones deben ser tomadas por cargos directivos o por subordinados, para evitar efectos negativos a futuro y que puedan llevar al fracaso a la organización.

Las estrategias y los tipos de estrategia deberán ser opción de capacitación a los directivos con el propósito de obtener los resultados que la organización espera en los momentos de incertidumbre y que sin previo aviso opto por las alternativas planeadas con anterioridad.

Los directivos de las organizaciones a parte de cumplir con los objetivos del negocio deberán velar por la capacitación de sus colaboradores con respeto a habilidades y competencias, con el fin de que estos tengan visión de líderes y se construya capital humano.

Referencias Bibliográficas

Arroyo, R. (2017). Habilidades gerenciales (2ª. Ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5067>

Bores, B. (2016). 7 habilidades blandas indispensables para el éxito profesional. Recuperado de <https://redshoemovement.es/7-habilidades-blandas-indispensables-para-el-exito-profesional/>

Canos Daros. L., Pons Morera. C., Valero Herrera. M. y Maheut. J. (2012) Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación, Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comunidad Emagister. (2006). Toma de decisiones gerenciales. Recuperado de https://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad_Emagister_8361_gerencia.pdf

Contreras, E. (2013). El concepto de la estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión, 35, 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Druker. P (1979). La gerencia de empresas. Recuperado de https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas

Espinosa, R. (2015). Estrategias de marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Recuperado <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5811&pg=108>

García, F. (2015). Manual práctico para la optimización de toma de decisiones. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4383>

Gomez, H. (2008). Gerencia estratégica – Teoría- Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, Índices de gestión. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Gutiérrez, E. (2016). Competencias gerenciales. (2a. ed.) Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5073>

Lehmann, F. (2014). Soy Gerente. ¿Y ahora qué? Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=1213>

Lopez, J. y Rodriguez, R. (2008) Gerencia Estratégica Creativa. Recuperado de file:///D:/Ensayo/gerencia_estrategica_creativa.pdf

Lopez, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019) Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué

(Colombia). Revista Espacios, 40(11), p. 5. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>

Mora, N. (2010). Conoce y aplica herramientas para toma de decisiones. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8953/Cartilla%20Conoce%20y%20aplica%20herramientas%20para%20tomar%20decisiones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Mulder, P. (2018). Las 5 P de la Estrategia por Mintzberg. Recuperado de <https://www.toolshero.es/uncategorized/las-5-p-de-la-estrategia-por-mintzberg/>

Ramirez, C. (2005) Estrategia empresarial y tipos de estrategia. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>

Salinas, J. (2008). Análisis de decisiones estratégicas, en entornos inciertos, cambiantes y complejos. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=871>

Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. Revista tecnología en marcha, 16(3), p. 44-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf>

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) Administración. (6a ed.). Prentice Hall. Recuperado de <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf#page=3>

Tzu. S. (1974) El arte de la guerra. (14 ed.). Fundamento colección arte.

Pernía, A. (2008). Desempeño gerencial de los gerentes del nivel medio en la U.C.L.A, Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art4-Pernia.pdf>

Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? Recuperado de <http://fundacionmerced.org/bibliotecadigital/wp-content/uploads/2017/12/1.-Qu%C3%A9-es-Estrategia-M.Porter.pdf>

Porter, M. (2020). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. Recuperado de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>

Riquelme, M. (2018). Estrategia Corporativa. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/estrategia-corporativa/>

Zapata, A., Murillo. G. & Martínez. J., Teorías contemporáneas de la organización y el management. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=190>