

Tendencias de la Gerencia y Entorno Económico

Cand MSc Carlos Mario Correa
C.

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia, Candidato a Magister en Desarrollo Organizacional. Consultor de Empresas, Docente Investigador adscrito al Grupo de Investigaciones en Estudios Empresariales de la UPB.

Estudiantes Seminario de Formación Investigativa

Resumen

En el marco de la Mesa Sectorial de Dirección y Gerencia, se realiza la Caracterización de dicho sector, como insumo fundamental para elaborar las competencias ocupacionales de Alta Dirección y demás ocupaciones a nivel de gerencia en diversos campos de actuación, tal como lo define la Clasificación Nacional de Ocupaciones según el SENA. Se inició una actividad de investigación en fuente secundaria, que suministrara los componentes relacionados con la caracterización, específicamente para actividades de seminario de investigación formativa en lo referente a TENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA y el componente del ENTORNO ECONÓMICO.

En este informe, abordaremos lo correspondiente a las Tendencias y elementos prospectivos de la actividad de Dirección y la Gerencia, que contribuyen a la configuración como elementos que deben constituir las competencias laborales en Colombia en tal sentido.

Palabras claves

Tendencias mundiales, dirección, gerencia, entorno mundial.

Keys words

world-wide tendencies, management, world-wide surroundings

► Introducción

Explorar lo referente a las tendencias en forma general y desde diversas perspectivas sería inabordable desde el ámbito de esta investigación. Sin embargo, para efectos de contribuir con los elementos que marcarán el rumbo de la dirección y la gerencia en Colombia y en el mundo, se hace necesario identificar y describir las tendencias mundiales en diversos campos, entre ellos los cambios que posiblemente se presentarán en lo tecnológico, lo demográfico, lo ambiental, lo organizacional, lo socio-político, entre otros; y en forma particular, las tendencias en el campo de la dirección y la gerencia, y cómo las tendencias mundiales y nacionales generan cambios en el comportamiento de las habilidades de administración, gestión, control y planeamiento, de las personas que de una u otra forma desempeñan cargos en las empresas y organizaciones a nivel nacional.

Se define una tendencia como un patrón de cambio a largo plazo, que no tiene en cuenta las fluctuaciones a corto plazo¹, o se dice que puede identificarse como una fuerza que impulsa a una persona o cosa hacia un fin o lugar². Esta última definición es importante en el contexto que debe manejarse, en cuanto a la configuración de las competencias de la dirección y la gerencia, en la medida que deben ser tenidas en cuenta para la actualización y capacidad de lectura, que una persona que ocupe cargos en dichas actividades, deba tener en cuenta.

Una tendencia es una extrapolación que lleva de una situación o estado A a un estado o situación B. Puede afirmarse que es una anticipación de comportamientos o de situaciones que se presentarán en un futuro, obviamente marcadas o direccionadas por los comportamientos actuales.

Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas³, lo que sugiere que la lectura de tendencias y comportamientos serán la constante de los gerentes en las organizaciones. Todo ello en procura de poder generar o acoplarse al nuevo estado de las cosas.

Las personas, como comportamiento natural, manifiestan constantemente tendencias y predicciones futuras. Sin embargo, la carga de subjetividad que conllevan dichas afirmaciones puede ser contrarrestada con análisis detallados y aportes de expertos representativos en cada una de las áreas de conocimiento.

La organización como medio de interacción social y humana se entiende entonces como el espacio en el cual la persona, en este caso quien desarrolla la actividad de dirección, encuentra su escenario de interacción. Por lo tanto al desarrollar el concepto de tendencia de la gerencia y la dirección, siempre haremos alusión a ella.

¹ www.greenfacts.org/es/glosario/tuv/tendencia.htm

² www.definición.org

³ French, Wendell. Desarrollo Organizacional., Editorial Prentice Hall, 1995. Pág 3.

► Cuadro de variables y categorías para el análisis:

Como lo manifestáramos en la página anterior, cada área de conocimiento, cada tema, subtema o actividad, tendría la posibilidad de describir sus tendencias o comportamientos futuros y, de seguro, muchos de ellos influirán en las formas como las personas realicen sus actividades de dirección y gestión, No obstante, ello sería imposible de plasmar en dicho informe. Por ende, hemos seleccionado, luego de analizar ampliamente el tema, los aspectos que serán más relevantes para dichos campos ocupacionales:

Variables	Categorías
Tendencias mundiales	Ambiental Tecnológica Económica Social Política Demográfica Empleabilidad y trabajo
Tendencias de Dirección y Alta Gerencia	La gestión humana La responsabilidad social corporativa El gobierno corporativo Las TIC"s La Gestión del Conocimiento Aprendizaje organizacional La globalización

► Tendencias de la dirección y la gerencia:

Las formas que van tomando las organizaciones, sus coberturas e influencias en la sociedad y en los estados, los mecanismos de interrelación y su capacidad de actuar con otros, marcan aspectos de la dirección y la gerencia, siendo más exigente el contexto hoy y para los próximos años, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas que deban estar presentes de los directivos en cualquier tipo de organización en la cual se encuentren.

A su vez, la organización debe ser vista desde tres aspectos fundamentales: la estructura, la estrategia y los procesos. Éstos, estarán presentes en nuestro análisis en forma constante, sea abordándolos desde aspectos individuales o en conjunto.

De empresas que sólo se reconocían a su interior, extremadamente cerradas y poco contextulizadas (sin lectura del entorno), se ha pasado a organizaciones

totalmente expuestas al entorno que las rodea, que se va insertando a las economías globales y que en un futuro serán cada vez más abiertas y flexibles.

► La organización flexible⁴:

Hemos asistido, pero seguimos en deuda, a un cambio sustancial en la estructura de las organizaciones y a la forma en que son lideradas. De organizaciones cerradas, en las cuales el personal no tenía ingerencia en las decisiones, en la que el cliente no contaba en cuanto a sus necesidades y reclamaciones, se ha pasado a organizaciones con una capacidad de entender el entorno, y los clientes y con la participación de las personas en la administración y gestión de las mismas.

La administración como una de las funciones presentes en la empresa, que armoniza las demás funciones y gobierna, se encarga de las personas. Los principios fayolianos buscan una optimización de los esfuerzos en la administración, rentabilización y aumento en la producción. Pero una administración comprensiva no debe ocuparse sólo del hombre productivo sino también de los métodos y de los valores para propender por el interés general.

Aunque el pensamiento y la práctica administrativa han pasado por diferentes etapas, desde que se ha tratado de darle a la administración un carácter científico, ésta se ha visto marcada por la eficacia y por el interés en que la producción y la creación sean máximas y, para esto, se han tomado prestados enfoques de otras ciencias como la biología y las ciencias sociales.

Para alcanzar una administración comprensiva e integradora se requiere el desarrollo no sólo de habilidades técnicas, sino también de habilidades sociales que permitan afrontar situaciones humanas y que le faciliten al individuo una buena asociación con otras personas, es decir, no se puede aislar al hombre. Por el contrario, se debe considerar y tratar la relación de éste consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con lo sagrado. Se ha de mirar pues al ser humano de manera integral pues, de lo contrario, se generaría un caos social.

Adicionalmente, la administración debe facilitar la comunicación social que apunta a lograr el desarrollo humano y el bienestar general, pues no se puede negar que cada realidad social es diferente y que existen otros aspectos de fondo que sustentan al individuo creador, y por lo tanto, esa producción, ese trabajo, está determinado por el ser mismo con todos sus principios fundamentales y generales de la realidad. Es decir, todo individuo tiene sus propios marcos de referencia del pensamiento y de la acción (Bédard, 2003).

⁴ Daimer Higuita López, Prospectiva de las facultades de Administración de Empresas en Antioquia. 2006

Si gobernar es conducir la empresa hacia su objetivo, para lograr ese objetivo, la administración debe comprender al Hombre en su totalidad, proteger los miembros de la organización y garantizar seguridad interna y externa así como subordinar los intereses particulares a la armonía de la organización.

De esta manera, la dirección tendrá condiciones favorables para generar prosperidad y bienestar para el hombre y para la sociedad. Para ello requiere involucrar lo sagrado, la justicia y la política⁵. Requiere una visión holista de la persona y de la sociedad.

Es así como se marca una tendencia hacia lo relacional en las organizaciones, en el manejo y la lectura del cambio, en la expresión interna y externa de los valores, conducente, todo ello a unos estados mentales con una clara orientación hacia la vida:

- Orientación al aprendizaje
- Autoconocimiento
- Fundamentación en valores
- Visión
- Reforzar la visión
- Motivación y creencia en las personas
- Enlace de valores
- Sensibilidad organizacional

► La tecnología:

La tecnología ha introducido amplios cambios en la organización tanto a nivel interno como en la forma de relacionarse con los clientes y demás públicos interesados. Hoy los sistemas de producción han evolucionado, contando con máquinas y equipos, que en algunos de los casos llegan hasta la robotización y la inteligencia artificial, fenómeno que implica cambios a su vez en las relaciones de producción y del personal frente a ella.

La gestión o administración de la innovación es un proceso sistemático que estimula la producción de ideas y su aplicación a productos y servicios que generan un valor superior en el mercado⁶. La dirección, en su proceso de direccionamiento estratégico, deberá utilizar los recursos existentes como plataforma para incentivar la creatividad y la innovación, elemento fundamental para la diferenciación y el liderazgo de las empresas.

La dupla, gestión del conocimiento e innovación, estará presente en la gestión de la organización cada vez con más fuerza y con una preponderancia de la cual

⁵ Expresada en la legislación

⁶ Valdes, Luigi. Innovación, el arte de inventar el futuro. Editorial Norma. Pág 216

las empresas y sus directivos no podrán ser ajenos. Es más, su capacidad de readquirir conocimientos en tal sentido, deberá acelerarse.

Las comunicaciones y la informática, lo que hoy los estudiosos analizan bajo el concepto de las TIC's, han introducido vertiginosamente cambios en las formas de adquirir y tratar la información pertinente, tanto para mejorar los procesos de producción como de efectuar la gestión empresarial con sus clientes. El volumen de información, que otrora no se manejaba, o se manejaba en forma lenta, hoy está al alcance de todos en la organización, lo que implica que la dirección deba tener claros los parámetros para la implementación, actualización y gestión de los sistemas de información y comunicación.

Una de las áreas de la organización con mayor transformación debida a la información, es la concerniente al mercadeo, en las actividades de comercialización, ventas, servicio al cliente y mecanismos de pos venta.

Las organizaciones con capacidad para genera o adquirir y adaptar tecnología generarán amplias brechas con referencia a las organizaciones que no cuenten con ella; de ahí la capacidad que deberán generar los directivos en ambos tipos de empresas:

- Para empresas con capacidad de adquirir tecnologías, los directivos generales y de las áreas en la organización, para ser competitivos, estarán idóneos, en primera instancia, de absorber, analizar y sintetizar, amplios volúmenes de información en tal sentido, como procura del mejoramiento en función de la toma de decisiones para las mejores tecnologías (tipos de tecnología, momentos para apropiarlas, transferencia a otras empresas, entre otras)
- Para empresas con baja capacidad para la incorporación de tecnología, sólo restará realizar alianzas estratégicas con organizaciones que estén en capacidad de brindar servicios y soporte a su producción o, en su defecto, conocer sus limitaciones y enfocarse a los nichos de mercados específicos con productos de baja incorporación de tecnología y conocimiento.

Otro gran campo de acción dentro de la innovación y el desarrollo tecnológico estará dado en los conceptos de la nototecnología, basado en la miniaturización y automatización de muchos productos y servicios.

La baja capacidad que actualmente tienen los profesionales en las áreas de la administración y la gestión en Colombia, implica necesariamente incorporar en los programas de formación y complementación lo concerniente a la gestión de la tecnología, la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva.





► La complejidad:

Escenarios tranquilos, cambios tecnológicos poco acelerados, clientes pasivos, son algunos de los elementos ya olvidados y, en algunos casos, añorados por directivos de algunas organizaciones.

El cambio. Hoy la introducción de nuevos productos al mercado, la incorporación de tecnologías a los mismos y la alta competencia, hacen que en muchas ocasiones ni la alta dirección, ni los clientes logren absorber e incorporar dichos cambios. Lo “constante es el cambio”, frase que se ha puesto en común en las empresas. La tasa en la que actualmente sale un producto al mercado es de xxxxxxxx, situación que hace profundamente difícil la gestión de las organizaciones.

Los entornos. La situación social, política y económica, en los países y en el mundo, varían sustancialmente. Incorpora ella en el mapa geopolítico, cambios abruptos, que giran alrededor del petróleo, la alimentación y las aguas. Las brechas considerables en diversos aspectos, tales como la distribución del ingreso, el acceso a los servicios básicos para el sostenimiento de la vida, los mismos avances en la medicina, y en general en los índices de vida a nivel mundial, vinculan a la gestión elementos importantes y en la gran mayoría de los casos, convulsionan el accionar de la organización.

Los conflictos sociales y armados y las tensiones mundiales, cada vez más caracterizadas por su dimensión global y en los cuales se involucran mayor número de países y regiones, harán que las organizaciones de una u otra forma se vean incluidas.

La globalización⁷. Los diversos sistemas sociales existentes a lo largo y ancho del planeta, llámense países, ciudades, empresas u organizaciones de diversa característica, han comenzado a entender que, antes que colocarse en contra de esa irreversible tendencia Globalizadora, han de comprender que la clave de éxito para los próximos años parece radicarse en la capacidad de entender ese fenómeno en sus múltiples expresiones hasta adaptar sus estructuras en función de él y lograr la supervivencia buscando un posicionamiento cada vez más exitoso.

El logro de estos propósitos está mediado por la capacidad que tengan los miembros de tales organizaciones para comprender el fenómeno Globalizador y obrar en consecuencia con los contextos que ello inaugura. Es lo que algunos denominan la capacidad de aprovechar el rostro amable de la Globalización. En consonancia con esto, los profesionales de las distintas áreas del conocimiento deben asumirse, entendiendo las propias mutaciones en su formación y en el ejercicio profesional que este nuevo contexto mundial impone. El profesional

⁷ Zapata, Roberto. Prospectiva de las Facultades de Administración en Antioquia. Documento de trabajo.

de Administración, -y por ende quienes por formación o experticia en la práctica, dirijan organizaciones y empresas- por supuesto, es uno de los que con mayor énfasis queda implicado por las nuevas condiciones que plantea toda la concepción y el ejercicio práctico de la Administración en los diversos sistemas organizacionales, del nivel de complejidad que estos fueren.

Consideraciones como éstas hacen que la Globalización se presente como el Factor de Desarrollo que definirá críticamente la formación y el desempeño de la dirección y la gerencia, tanto a nivel mundial como en Colombia.

El Pensamiento para organizaciones complejas, en escenarios complejos, será la prioridad para las mismas, y por ende, la dirección de las organizaciones y las empresas requerirá de personas muy formadas.

► La Gestión del Conocimiento (GC):

Se entiende como gestión del conocimiento el proceso de adquirir, codificar, almacenar, compartir, transferir y custodiar información a todo nivel, en las organizaciones de todo tipo. Hasta principios de los años noventa, se identificaba como principales recursos de la producción el trabajo, el capital financiero y la tecnología. En ese momento se empezaron a introducir los conceptos de información y de conocimiento como los recursos vitales para el desarrollo de la organización.

Sin embargo, la esencia del tema en mención se apoya en dos elementos fundamentales:

- Los tipos de conocimiento que se encuentran en la organización: Según Boisot (1998), el conocimiento personal, registrado propio y el de sentido común son particularmente pertinentes para un análisis del conocimiento interno de la organización. El conocimiento que se basa en la experiencia personal es la base de todo el conocimiento de la organización. El registrado propio es el conocimiento que se desarrolla en respuesta a las circunstancias específicas y el de sentido común es compartido en la organización para crear sensación de identidad y significado. Por ende el conocimiento en las organizaciones se puede clasificar como tácito, explícito y cultural.

El conocimiento tácito es definido como “saber en acción” (Schon – 1983). Es la base sobre la cual las organizaciones aprenden e innovan y aunque es difícil de expresar oralmente o de ser codificado se comparte a lo largo de toda la organización a través de conversaciones, del empleo de analogías, de metáforas y de otras formas en las cuales los empleados transfieren conocimientos de unos a otros. Será entonces de vital importancia en organizaciones que ponderan y valoran el conocimiento como fuente de crecimiento, como capital organizacional y

como elemento vinculante de la cultura, que la dirección y la gerencia comprendan en primera instancia lo que significan los modelos de G.C, y el valor que tiene lo informal en las relaciones dentro de la organización como garantía de transferencia del conocimiento tácito.

El conocimiento explícito es el que puede expresarse formalmente al utilizar un sistema de símbolos y, por tanto, puede comunicarse o difundirse con facilidad (Nonaka y Takeuchi – 1995). Por lo general está basado en objetos y reglas. Dicho conocimiento es la base fundamental para la valoración y transformación del conocimiento.

En cuanto al Conocimiento Cultural: su importancia radica en la capacidad de proporcionar a la organización un patrón de conjeturas compartidas (Schein, 1991) de modo que la organización pueda asignar significado a un conocimiento nuevo. El conocimiento cultural logra integrar todos los conocimientos tácitos de los miembros de la organización, después de que ha sido posible socializarse y hacerse explícito. Este tipo de conocimiento suministra el marco de referencia en el cual los miembros de la organización perciben, explican, evalúan y construyen la realidad y por ende, la forma como seleccionan y controlan el conocimiento organizacional.

- El capital intelectual se ha incorporado como concepto en los últimos años tanto en el mundo académico como en el empresarial para definir el conjunto de aportes no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas en el tercer milenio (Brooking, 1997). Para éste autor, “con el capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que le permiten funcionar a la empresa”.

Según Edvinsson y Malone (1999)⁸ el Capital Intelectual se divide en Capital Humano, Capital Estructural, Capital Clientela (o relacional), Capital Organizacional y Capital Innovación.

Como puede observarse, se ha introducido un elemento más dentro del análisis económico de las empresas, que es de gran impacto y que empieza a analizarse más profundamente desde el concepto de capital intelectual. Por ende, quienes dirijan las organizaciones deberán estar en capacidad de:

- Generar ambientes propicios para el aprendizaje organizacional, con mecanismos más versátiles que permitan compartir el conocimiento entre quienes integran las empresas.

⁸ Edvinsson y Malone, Intellect Capital.

- Identificar los círculos virtuosos del conocimiento y las etapas de transformación del mismo, esto es, el paso del conocimiento tácito a explícito, de explícito a tácito, de tácito a tácito y de explícito a explícito.
- Desatar procesos para la implantación de Sistemas de Gestión de Conocimiento basados en los conceptos de Capital Intelectual.
- Ampliar el conocimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones las cuales serán el soporte fundamental para la G.C.
- Valorar el conocimiento e incorporarlo en los estados financieros o, en su defecto, negociarlo como un bien más a los mejores precios y en los momentos estratégicos que se requieran.

► Lo ambiental

No será muy pronto, no será de inmediato, pero los requerimientos por la protección del ambiente, por la responsabilidad en toda la cadena de producción y por el uso de los bienes y servicios que las empresas suministren, se hará preponderante. Tanto el manejo de residuos generados por nuestros productos, como en el de los empaques en los cuales se entreguen dichos productos a los clientes, serán de responsabilidad de la empresa, y por ende lo será de igual modo la concepción ambiental en la dirección de la organización.

Ahora, no sólo por el producto ya usado sino también por sus empaques, cada vez más las normatividades ambientales y los tratados internacionales exigirá a las organizaciones pensar y diseñar sistemas de producción y gestión conducentes a una producción más limpia, que proteja el medio ambiente en todas sus expresiones: aire, agua y tierra.

A su vez, el manejo de parques ambientales, ecológicos, tecnológicos, la estructuración de mercados verdes y el manejo de sellos de producción más limpia, brindarán un gran campo de acción a los directivos en las empresas, tanto a nivel nacional, por las condiciones de biodiversidad del país, como a nivel mundial.

► Lo estratégico

Aunque parece abrirse camino la necesidad de formar profesionales en el campo de la estrategia, los requerimientos empresariales, los cambios acelerados, la globalización y la complejidad que involucra a las organizaciones, requieren la formación y adquisición de conocimientos y herramientas claras para la formulación de los campos estratégicos a nivel empresarial y organizacional. No bastarán entonces los conocimientos y experiencias en lo administrativo, tal como lo manifiesta el Estudio Prospectivo de las facultades de Administración en Antioquia que adquiere validez y proporcionalidad a nivel nacional:

“Uno de los imperativos que señaló el estudio hizo referencia a la necesidad de formar estrategias profesionales. Se recomienda allí la

imperiosidad de formar, profesionalmente personas con idoneidad para desempeñarse como estrategas organizacionales, actividad válida e indispensable en cada una de las organizaciones de distintos niveles de complejidad (empresas, cadenas productivas, clusters, organizaciones sin ánimo de lucro, ciudades y país”⁹.

Los conocimientos en tal sentido que deberán estar inmersos en las ocupaciones de dirección y gerencia, involucrarán entre otros, la conceptualización básica y especializada sobre el pensamiento estratégico, lo que conlleva por sí el conocimiento sobre lo epistemológico, lo ontológico y lo hermenéutico del concepto estrategia; además de todo lo relacionado con los tipos de estrategia y con su relación a la estructura, a la competitividad y por último, a todo lo que atañe con la capacidad de prever el futuro y de prospectar.

► Las tendencias de los mercados:

La tendencia del mercado nos lleva a contar con mayores productos y servicios de valor agregado, vía innovación, basado en el conocimiento¹⁰. Gardner define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Este es un tema fundamental en el manejo de los mercados, basados en el concepto de las inteligencias múltiples, con lo cual la empresa esté en capacidad de hacer productos que hablen por si solos.

Todo lo anterior hace que hoy los ciclos de lanzamiento de productos sean mayores y que por lo mismo la velocidad de generación de los mismos sea muy alta, con amplios componentes de moda y cultura, lo que implica de la dirección y la gerencia lecturas del entorno a través de:

- Departamentos de investigación y desarrollo
- Ciclos de producción lo suficientemente cortos
- Cambio de factores de la producción a procesos con alto índice de agilidad.
- Estructura flexible que adopte y adapte los cambios y los incorpore al proceso productivo
- Talento humano altamente capacitado y flexible al cambio con estructuras mentales más elevadas. Empoderado con herramientas, responsabilidad e información suficiente y pertinente
- Sistemas de información inteligente que lea los cambios en los gustos.
- Decisiones basadas en análisis rigurosos y no sólo en la intuición.
- Reducción de actividades que son costosas e ineficientes, haciendo que el gasto en marketing sea una inversión basada en hechos, con altos retornos, y no sólo un mero ejercicio creativo para perder dinero (Manuat.)

⁹ Zapara V, Roberto. Estudio Prospectivo de las facultades de Administración de Empresas en Antioquia. 2006.

¹⁰ Ver caso Microsoft

Sin embargo, por todo ello los directivos y en especial los gerentes en las áreas de mercadeo, ventas, servicio al cliente y similares, se encuentran en una encrucijada difícil de resolver, tal como lo plantean algunos consultores en el área de mercadeo¹¹, cuando se refieren a dos situaciones específicas:

- De un lado, las exigencias de los clientes se hacen (y se harán) cada vez más desmedidas “*Quiero esto en este color, en esta forma, a este precio, y si no me lo puedes entregar mañana, buscaré en la web quien pueda dármelo*”.
- De otro lado, la alta dirección presiona por mayores ganancias a menores costos, lo que conduce a los ejecutivos y directivos del marketing a sentirse como en una guerra incesante, la cual pierden día a día, a pesar de grandes esfuerzos realizados con sus grupos de ventas y las innovadoras campañas para ganar los mercados encomendados.

No es claro el camino que seguirán las organizaciones en cuanto al mercadeo; lo que si se configurará en el mediano plazo será un recrudecimiento de la posición del mercadeo basado en el concepto “bélico”. En muchos casos se llegará al punto en el cual se olvida la esencia de la filosofía de la gestión empresarial, como lo es la orientación al cliente y la satisfacción de sus necesidades, enfocándose a superar al competidor.

Pero dichos comportamiento serán repensados, en la medida en que el crecimiento comercial será nulo, pues se verán abocados a generar crecimiento en mercados maduros, a veces planos, que están sufriendo severas presiones de precios. Por esta razón, el marketing deberá cambiar para asegurar que el gasto de marketing sea una inversión basada en hechos que conduzca a altos retornos en vez de un ejercicio creativo para perder dinero

El mercadeo on-line o de afiliados. Otro importante campo de acción que hoy se abre camino, y que tendrá un papel importante en el futuro, será el realizado a través de los grandes proveedores de los servicios telefónicos y de Internet, convirtiéndose en una de las herramientas más poderosas del marketing, en la cual la publicidad puede convertirse de gasto a un valor en línea con el coste de los artículos que se venden¹². Esto se da en la medida en que los gastos de publicidad, y en parte, los de comercialización, solamente se pagan cuando se hace efectiva la venta, evitando pagar sumas de dinero sin mayores certezas de que el producto o servicio funcione.

Sin embargo, esta herramienta conlleva circunstancias específicas en cuanto al riesgo y a los fraudes

¹¹ Johannes Bussman, Gregor Harter y Evan Hirsh, en un artículo publicado recientemente en Strategy & Business, que es una adaptación en breve del libro Marketing: A Guide to Growth and Profits.

¹² Steven Rothberg, CEO y fundador de CollegeRecruiter.com

► **Cuál sera la tarea para la formación de líderes en las organizaciones**

El papel de la Universidad, pero a su vez, de los esquemas de Gerencia del Conocimiento y del Aprendizaje en las organizaciones, obligarán a la academia a comprometerse en forma decidida en ayudar a las personas a conocer sus entornos sociales, políticos e, internacionales, entre otros, como garantía para adoptar adecuados niveles de gestión y de toma de decisiones a todo nivel en la organización.

Sin embargo, esto no se logra sólo con la buena voluntad de la gerencia. Es necesario trabajar en varios frentes. Entre ellos: la adquisición, codificación y almacenamiento de los conocimientos claves del momento, el diseño de sistemas para la socialización y la discusión de los temas más relevantes a cada organización, provenientes del entorno y que de una u otra forma influirán en el desempeño organizacional y en la promoción de la formación, tanto a nivel formal como informal de los directivos y personas que determinan el futuro de la mismas, sea por mecanismos internos o en programas de educación disponibles en los espacios regional, nacional e internacional.

En cuanto a la Universidad. Se encuentra ésta en un papel privilegiado, pero de alta responsabilidad con la sociedad, pues sus productos impactan a los nuevos profesionales, quienes a su vez deberán estar en capacidad de contar con herramientas tecnológicas y metodológicas, para dar lectura al entorno y a las tendencias a todo nivel. Es apropiado escuchar lo que manifiesta Sivall¹³: los académicos se quedan con las ideas que aprendieron en sus programas iniciales, de pregrado o posgrados, de años atrás. Esto encierra que se suministren conocimientos en las clases diarias sobre conocimientos obsoletos, lo que a su vez no crea una cultura alrededor de la identificación del contexto, las tendencias y los comportamientos del entorno, con el riesgo de que lo anterior perdure en muchos de ellos a lo largo de su desempeño profesional.

La dirección y la gerencia es la llamada a contextualizarse y la universidad a colaborar decididamente, no sólo con la formación profesional, pues debe a su vez suministrar a la sociedad y a las organizaciones los medios y las metodologías para monitorear el comportamiento del mercado, de la economía y de la información relevante a nivel de la región y del mundo para el fortalecimiento organizacional.

¹³ Catedrático de ciencias de gestión en la Universidad Lumière Lyon 2, Director del ISEOR. En Artículo ASPECTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTION SOCIOECONOMICA DE ORGANIZACIONES. Pag 8

► Bibliografía

Casado, José M. El Directivo del Siglo XXI. Editorial Gestión 2000.com. Segunda Edición. 2000. Pág 51 a 80

French, Wendell L. Desarrollo Organizacional, *Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición . 1995

Davenport, Thomas H. Conocimiento en Acción, Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Editorial Prentice Hall. Primera edición. 2001

Sierra, Carlos Alberto. Perceptología Comercial. Eduvirtual. Primera edición, 2004

Aktouf, Omar. La Administración entre renovación y tradición.

Rebesch, J. Nuevas tradiciones en los Negocios. *Los paradigmas del Espíritu y el Liderazgo en el siglo XXI*. Panorama Editorial. Primera Edición. 1993

Savall, Henry. Aspectos generales del modelo de gestión socioeconómica de organizaciones. ISEOR. Francia.

Drukcer, Meter. LA RE-EVOLUCIÓN EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

Zapata, Roberto. HACIA DONDE DEBEN IR LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN EN ANTIOQUIA HACIA EL AÑO 2015. Informe Final de Investigación. 2006

http://www.tendencias21.net/Una-nueva-piramide-para-la-complejidad-de-la-empresa_a871.html

Análisis sobre las 7 Ciber Tendencias del Siglo XXI - ilustrados_com.htm

