



“¿DESEA MEJORES RESULTADOS EN SU ORGANIZACIÓN? SIMULADORES DE NEGOCIOS.

La forma de generar sinergia en su equipo directivo”

Introducción

El desafío de la gerencia actual, es la consecución de mejores resultados en todos los niveles de las organizaciones. En países en vías de desarrollo, en los que la conducción de las empresas no se otorga por capacidad, sino por amistad, la creación de equipos gerenciales es por conveniencia y en los que el proceso de reinención de las organizaciones, se da en medida que el nivel político cambia, la inercia lleva a las empresas a la generación de resultados.

El mayor desafío de la gerencia de recursos humanos, es hoy por hoy, como dotar al equipo directivo y en muchas ocasiones al Gerente General del nivel de desarrollo ejecutivo adecuado para conseguir los resultados, no producidos por la inercia organizacional, sino por el equipo directivo.

En este ensayo presentamos un método que puede ser de ayuda en ese sentido.

LOS RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Los máximos dirigentes de las organizaciones, se encuentran frecuentemente en el ojo de la crítica, respecto de los resultados obtenidos por las empresas que manejan. La forma de medir su desempeño trata de ser calificada con dos palabras que pueden ser “buena”, “igual” o “mala” gestión. Esta calificación, que es fruto de la percepción, trata de incorporar diferentes variables, que pueden ser: ingresos, utilidad, cantidad producida, inversiones o gastos. Si en alguna de estas variables los resultados no son lo esperado, las otras variables en las que si se han alcanzado las mejoras esperadas, son el mejor justificativo para opacar, tapar o justificar lo que no se ha conseguido. Desde esa perspectiva una evaluación clara de la gestión es muy difícil de ser presentada.

En instituciones con fines de lucro, dos variables son claves en la evaluación de la gestión: el valor de las acciones en el mercado y la utilidad obtenida. El mejor escenario por supuesto es cuando el valor de las acciones ha subido, así como la utilidad de la organización ha sido superior a la obtenida en el período anterior.

EL NIVEL DE DESARROLLO EJECUTIVO.

Toda persona dispone de un grado de desarrollo ejecutivo, alcanzado en función de dos variables: el adiestramiento técnico, basado en el conocimiento y en los estudios realizados, así como en cursos de perfeccionamiento; y el Desarrollo de Habilidades Ejecutivas, que está soportado en la experiencia desarrollada en el manejo de personal en la consecución de resultados.

Oficina

Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de

Capacitación

Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Cuando un profesional ha obtenido su grado universitario y es aceptado por alguna organización, es común que se le definan sus funciones y su nivel de reporte. Un profesional al que no le reporta personal, se encuentra en la línea de base de la pirámide de desarrollo ejecutivo; su jefe al que se le pide los resultados del equipo, seguramente tiene un mayor desarrollo ejecutivo fruto de su educación y el manejo de personal que está desarrollando.

En el tercio inferior de la Pirámide, se encuentra el nivel **Administrativo/Operativo** de las organizaciones, en este nivel los resultados esperados, son definidos en función de la especialización del área; es común que en ventas se les evalúe con ingresos, en finanzas con la información al día, en recursos humanos con motivación del personal, a este nivel, el enfoque en la "tarea" es indispensable. 99,9% de los ejecutivos, permanecen toda su vida en este nivel. En el tercio medio de la pirámide, se presenta el nivel **Gerencial**, en el que se encuentra únicamente el Gerente General, al que, en instituciones con fines de lucro, se le evalúa por las "utilidades" obtenidas. En el tercio superior de la pirámide, se presenta el nivel **Estratégico**, en el que se encuentra el directorio de la institución, cuya evaluación se da en función de la "permanencia y crecimiento" de la empresa y de sus acciones en el tiempo.

EL EQUIPO GERENCIAL

Cuando un nuevo gerente general de la empresa es investido, una de las primeras decisiones que enfrenta, es la conformación de su equipo directivo.

Áreas tradicionales como:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Ventas / Comercial
- Producción
- Adquisiciones
- Planeación / Estrategia

Brindan oportunidades a ejecutivos de segundo nivel, con un nivel de desarrollo ejecutivo enfocado principalmente en su área de responsabilidad de la organización. Frecuentes reinados se instalan en esas áreas de responsabilidad regentados por el Gerente del área específica, en la que es común que las decisiones sean tomadas por él. En los subordinados es común que ante una duda o discrepancia de criterios, acudan en busca de la decisión adecuada de parte de su jefe.

Cuando los resultados que se esperan no son alcanzados, el conflicto surge, entre las diferentes áreas, pues su consecución asumen, está atada a una serie de prerrequisitos, que de no cumplirse en su totalidad, constituyen el justificativo perfecto del porqué no se consiguió el resultado.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Pero, al ser el negocio un círculo, el decir que el resultado no se dio por el prerequisite, este prerequisite, dentro de la cadena de operación del negocio, cae en un loop inverso, que no tiene fin. Sin embargo, el principal ejecutivo de la organización, en el momento de acudir a presentar los resultados a su junta directiva o de accionistas, no puede tomar como pretexto lo expuesto en el párrafo anterior, pues, todo eso es parte de su responsabilidad. Pero entonces: ¿Cómo hace un ejecutivo de primer nivel, para conseguir los resultados esperados en las organizaciones?

LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO

Diferentes profesionales, con diferente educación, edad y experiencia forman parte del equipo directivo. Es frecuente que cuando el gerente general, debido a sus funciones encarga su posición temporalmente, lo haga a la persona que considera debería ser su sucesor, debido a su nivel de desarrollo ejecutivo. Sin embargo, en los compañeros directivos, la pregunta que viene a la mente es: ¿Porqué él y no yo?. La respuesta es muy sencilla, la percepción del gerente general, evalúa el nivel de los miembros de su equipo, obteniendo cada uno una calificación. Haciendo una analogía, otorga una tubería de mayor diámetro al ejecutivo con mejor nivel de su equipo, un diámetro ligeramente inferior al segundo y así sucesivamente.



Considerando que el círculo de negocios, involucra a todas las áreas, podríamos decir que la empresa es el acople de tuberías de diferente diámetro, y lo que capitaliza el gerente general es el fluido que emana de ese acople.

Se preguntará:

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- ¿En algunos lados la tubería es demasiado grande?, así es; y adicionalmente, ¿El mejor resultado obtenido va a ser siempre el fluido de la de menor diámetro? Lo cual es correcto.
- ¿Es usted el gerente general de esta institución, y desea conseguir mejores resultados? La mejor estrategia es: ***Acople todas las tuberías a que sean del mayor tamaño disponible, con seguridad conseguirá mejores resultados.***

LA ALINEACION DEL EQUIPO DIRECTIVO

El caos se ordena por sí solo. Muchas organizaciones en las que la improvisación, la toma de decisiones caso por caso, y los procesos se construyen sobre la marcha, muestran un grado de organización en los que la inercia consigue resultados. Esta es la teoría de la administración. La teoría de la Gerencia, basada en que los gerentes deben conseguir los resultados que la organización necesita, implica un método de trabajo en la que una alineación del equipo directivo es necesaria

ESTRATEGIAS DE ENTRENAMIENTO.

Diferentes estrategias de entrenamiento puede implementar en su organización:

1. **Entrenamiento en el Trabajo.** Es la instrucción acomodada al trabajo que debe desarrollarse, con la que se corrigen los problemas de operación.
2. **Mentoría enfocada en el desarrollo.** Mediante la que los trabajadores desarrollan sus potenciales carreras mediante diálogos periódicos.
3. **Seminarios en la empresa.** En los que se comunica nueva información, nuevos desarrollos, expectativas y políticas a grupos de empleados.
4. **Entrenamiento cruzado.** Amplia las capacidades de los empleados para manejar más tareas.
5. **Simulaciones.** Brinda la posibilidad a gerentes y empleados la oportunidad de replicar sus experiencias de trabajo, sin necesidad de detener el proceso de trabajo de la empresa.
6. **Educación.** Con la que los empleados pueden mejorar su conocimiento sobre el trabajo y estar mejor equipados a futuro para tomar mayores responsabilidades.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



7. **Sinergia del equipo Directivo.** Es la que mejores resultados brinda a la organización, pues el desarrollar un sentido de equipo auténtico dentro del equipo gerencial, en la que todos sus miembros se conozcan y se sientan bien unos con otros, compensen sus debilidades, se aprovechen de sus virtudes, con seguridad les deparará un mejor futuro.

Dos tips deben ser tomados en cuenta al seleccionar una combinación de las opciones presentadas para su equipo directivo:

1. La opción 7, debe ser tomada en cuenta, en conjunto con una o varias de las otras.
2. La opción 6, si bien es una opción de entrenamiento; lo es para el individuo, no para el equipo directivo. Por otro lado llevará tiempo, lo que normalmente es un limitante del desempeño ejecutivo. Si un miembro del equipo directivo requiere de esta opción, quizás necesita contratarle un jefe de mayor nivel de desarrollo.

LOS SIMULADORES DE NEGOCIOS.

Son herramientas que recrean un mercado real, dinámico y competitivo, y una o varias empresa en las condiciones actuales de operación, operando en ese mercado, sometido a condiciones de competencia, obsolescencia y desarrollo. En contraste con los métodos educativos tradicionales, los ejercicios de simulación ayudan al equipo directivo, a ganar experiencia tomando decisiones de negocios de la vida real. Los participantes analizan el mercado, formulan estrategias y gestionan la implementación de la misma, observando los resultados de sus decisiones de forma casi inmediata. Bajo este enfoque, retienen mucho más información y generan mucho mejor aprendizaje, es decir capitalizan mayor experiencia, que bajo los métodos educativos tradicionales. Las simulaciones ayudan a interiorizar los conceptos más importantes sobre marketing y dirección de empresas.

Un factor muy importante de las simulaciones, es que si incorporan varios años de operación en varios días de simulación, brindan al equipo directivo la oportunidad de capitalizar experiencias que en la vida real le llevarían varios años.

La Simulación resulta ser, una experiencia de aprendizaje mucho más profunda e integral que un curso basado en un libro de texto, incrementando significativamente la involucración de los participantes y despertando en ellos la motivación hacia la competitividad.

La empresa que provee la simulación, debe proveer el medio ambiente adecuado, así como el desafío empresarial, es decir crear las condiciones de trabajo lo más parecidas a la realidad de la organización y el soporte metodológico adecuado, cuando lo requiera el equipo directivo para mejorar su nivel ejecutivo. Esta característica hace que el método andragógico sea de gran utilidad en el ejercicio.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Pirámide Digital, empresa experta en el desarrollo de modelos de simulación, invita a sus clientes con esta frase:

Dirija en tres días y por diez años, su propia empresa, usando nuestro *Simulador de Negocios*®, completamente interactivo, que le dá sinergia y crecimiento a su equipo gerencial, les orienta al trabajo enfocado en la consecución de resultados empresariales, les brinda el conocimiento adecuado del funcionamiento global del negocio, es una poderosa herramienta de planeación estratégica, les facilita tomar decisiones efectivas y oportunas, delimita claramente las áreas de responsabilidad del equipo gerencial, aplica los beneficios del trabajo en equipo y le familiariza con el uso e interpretación de indicadores de desempeño.

"En una organización eficiente, todos conducen el negocio"

El objetivo general es:

Sensibilizar, concientizar y motivar al participante para mejorar su visión integral de la empresa, del impacto que tiene su actuación no solo en su área sino la importancia de interactuar en equipo, para alcanzar una sinergia que permita contribuir al logro de los objetivos de la compañía, mejorando la cultura organizacional".

Los objetivos específicos son:

- Conocer la estrategia a nivel operativo que facilita el manejo de una organización
- Mejorar el nivel de conocimiento de herramientas gerenciales para optimizar el manejo de una empresa.
- Desarrollar negocios paralelos que se pueden poner en funcionamiento, en base a la infraestructura ya implementada.
- Medir el impacto de las decisiones en el contexto general de la empresa.
- Comprender la importancia de interactuar dentro de equipos gerenciales, para alcanzar una sinergia que permita contribuir al logro de los objetivos comunes de la compañía, mejorando la cultura organizacional.
- Conocerán y aplicarán el Modelo de Dupont.
- Realizarán planeación estratégica a largo plazo.

Las destrezas que desarrollan los participantes son:

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- El participante se concientizará del impacto de su gestión en las diferentes áreas de la empresa.
- Desarrollará habilidades y destrezas para mejorar su visión integral del negocio.
- Conocerá de la importancia de la comunicación en el trabajo y la toma de decisiones en equipo.
- Se familiarizará con el uso e interpretación de los estados financieros y herramientas gerenciales.
- Interactuará con los demás participantes para el establecimiento y logro de metas.
- Utilizará e interpretará los indicadores claves de rendimiento.
- Conocerá la aplicación del modelo de Dupont.
- Desarrollará sus habilidades intrínsecas para hacer planificación estratégica.
- Mejorará su toma de decisiones

Los beneficios para la empresa son:

- Creación de sinergia corporativa
- Segura consecución de mejores resultados económicos, fruto del mejor nivel y engranaje de su equipo gerencial.
- Ejecutivos con una visión integral del negocio y de la implicación de sus acciones y decisiones en los resultados obtenidos en la organización.
- Mejoras en la rentabilidad y continuidad en el tiempo, a través de la planificación y ejecución de nuevas estrategias.
- Equipos de trabajo enfocados, comandados por líderes con un mejor conocimiento del negocio en el que se desempeñan.
- Optimización del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la determinación de niveles de servicio entre las áreas de la organización.
- Líderes con mejor conocimiento del negocio, construyendo y dirigiendo eficientemente sus equipos de trabajo hacia las metas corporativas.
- Mejoras en la relación con el cliente externo e interno.
- Mejoras en la relación entre el directorio, la gerencia/administración y el comité de empresa/personal

El contenido es:

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Módulo Uno: Operación

- Diagnóstico actual de la organización
- Balance General
- Alternativas de inversión
- Productos
- Mercados
- Financiamiento
- Operación en el tablero de simulación de negocios (4 primeros años)
- Generación de información contable y financiera
- Análisis y comparación de resultados

Módulo Dos: Gerencia

- Lineamientos para la definición de la estrategia de negocios
- Uso e interpretación de información estadística
- Ayudas para la planeación
- El Modelo de Dupont
- Gerenciamiento del tablero de simulación de negocios (3 años siguientes)
- Generación de información contable y financiera
- Obtención de ratios e indicadores
- Análisis y comparación de resultados

Módulo Tres: Estrategia

- Los accionistas incrementan sus exigencias (3 años siguientes)
- Haciendo las cosas correctamente
- EVA: Valor Económico Agregado
- Evaluación del éxito alcanzado
- Conclusiones y Recomendaciones

LA SINERGIA DEL EQUIPO DIRECTIVO.

Desde el punto de vista del Gerente General, y tomando como insumos dos aspectos descritos anteriormente como:

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



1. ¿Es usted el gerente general de esta institución, y desea conseguir mejores resultados? La mejor estrategia es: ***Acople todas las tuberías a que sean del mayor tamaño disponible, con seguridad conseguirá mejores resultados.***
2. Un factor muy importante de las simulaciones, es que si incorporan varios años de operación en varios días de simulación, brindan al equipo directivo la oportunidad de capitalizar experiencias que en la vida real le llevarían varios años.

La forma de lograr sinergia en el equipo directivo, que le lleve a la consecución de mejores resultados, es la utilización de modelos de simulación adecuados a la operación actual de su empresa, para que su equipo directivo se sumerja en la operación durante varios años, que les brinde la oportunidad de establecer los niveles de desarrollo ejecutivo de cada uno de sus miembros, les provea de un medio ambiente de operación, gerencia y estrategia del negocio, en el que los vacíos del equipo directivo sean llenados, sus estrategias sobrellevadas y los errores capitalizados para lograr una sinergia ejecutiva y la creación de un equipo autentico de trabajo.

Conclusiones:

La educación del equipo directivo el desarrollo de habilidades ejecutivas y el proceso de capitalización de experiencias ayudan al individuo en forma personal en su desarrollo ejecutivo.

La consecución de mejores resultados en las organizaciones, puede darse:

- Por inercia de la institución, en la que no hubo mérito del equipo directivo, que se conoce como –resultados administrativos-
- Por gerencia del equipo directivo, en la que la magnitud del resultado será la del diámetro del menor acople del equipo directivo

Todavía mejores serán los resultados, si el equipo directivo, logra engranarse desde una perspectiva de manejo de la institución a los resultados establecidos, liderada por el equipo directivo, lo que se conoce como Teoría de Gerencia.

La forma más rápida de construir un equipo gerencial, enfocado en la consecución de resultados, es el someterlo a una experiencia/desafío de trabajo en la que las condiciones de la empresa sean simuladas, en las que el equipo tenga la posibilidad de operar por varios años la institución, y que el equipo directivo sea soportado con los conceptos necesarios, de tal manera que todos los escenarios sean cubiertos.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com



Bibliografía

<http://www.ilr.cornell.edu/library/research/subjectGuides/hrInternet.html>
<http://www.hrimmall.com/>
<http://www.hr.arizona.edu/HRAdmin/HRprofs/index.php>
<http://www.elmayorportaldegerencia.com>
<http://sp.marketplace-simulation.com/>

AUTOR:



Pablo G Páez Post-PhD

∴ CEO

pablo_paez@piramidedigital.com

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com

Oficina

Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec