

# **Mejorando el desempeño directivo; el bosquejo de un programa de formación en alta gerencia, diseño y desarrollo organizacional.**

## **Improving managerial performance; the outline of a training program in senior management, design and organizational development.**

### **Resumen.**

Colombia tiene de acuerdo con la encuesta mundial de gestión de 2017 una calificación de 2.5/5 en la calidad de su gerencia, es la calificación mas baja entre los países de Latinoamérica. Esto supone entonces una clara debilidad a la hora de enfrentar desafíos que trae un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. De esta manera el propósito de este documento se enfoca en determinar a través de la realización de una investigación descriptiva el estado del arte de la formación que existe en el país y proponer en consecuencia una línea de acción que puede usarse como hoja de ruta para el desarrollo de programas de formación que permitan desde la academia contribuir en la formación de directivos capaces de gerenciar organizaciones de manera competitiva, adaptar por medio del diseño organizacional el desarrollo de firmas resilientes y en consecuencia implementar procesos de desarrollo organizacional que contribuyan el desarrollo de empresas sostenibles y perdurables.

**Palabras clave.** Desarrollo humano, competencias, gerencia, diseño, desarrollo organizacional

### **Abstract.**

According to the 2017 world management survey, Colombia has a rating of 2.5 / 5 in the quality of its management, it is the lowest rating among Latin American countries. This then supposes a clear weakness when facing challenges that an increasingly volatile, uncertain, complex and ambiguous environment brings. In this way, the purpose of this document focuses on determining, through descriptive research, the state of the art of training that exists in the country and consequently proposing a line of action that can be used as a roadmap for development of training programs that allow the academy to contribute to the training of managers capable of managing organizations in a competitive way, adapt the development of resilient firms through organizational design, and consequently implement organizational development processes that contribute to the development of sustainable companies and enduring.

**Key Words.** Human development, skills, management, design, organizational development

### **Introducción.**

De acuerdo con (Confecamaras, 2017) en la mayoría de países OCDE en el primer año de vida desaparecen alrededor del 20% de las firmas que se crean, a partir de los siguientes años la mortalidad aumenta en un 10% de manera tal que al quinto año solo permanecen el 50% de las firmas creadas. Estableciendo que a medida que aumenta la antigüedad de estas el riesgo de fracaso disminuye. En el caso Colombiano la supervivencia en el primer año llega al 78,3% al tercer año llega al 61% y en el quinto año esta llega al 42,9%. Considerando como variables clave que explican dichos resultados los siguientes criterios:

- I. El tamaño del sector en el que la firma se desarrollara, la capacidad innovadora, su estructura financiera inicial y su orientación al mercado (local, nacional y/o internacional.) así como también su enfoque multi establecimiento.
- II. La gestión de variables asociadas a la localización geográfica, el grado de desarrollo de la región donde opera la firma, La presencia de clústeres y polos de desarrollo.
- III. Factores relacionados con la dinámica del sector o la industria, las tasas de crecimiento de producción y ventas y en general aquellos aspectos que (Porter M. , 1987) considera como pilares clave que deben ser gestionados en su modelo de las cinco fuerzas asociados a:
  - a. Rivalidad entre competidores actuales.
  - b. Amenaza de competidores potenciales.
  - c. Poder de negociación de los proveedores.
  - d. Poder de negociación de clientes.
  - e. Amenaza de productos sustitutos.

De acuerdo con (Ebert, Brenner, & Brixy, 2015) existen actividades con alto riesgo de mortalidad en sectores como el alojamiento, la restauración, los servicios y el comercio y un nivel de riesgo menos pronunciado en actividades profesionales, científicas y técnicas, de información, comunicaciones y sector financiero que requieren de la incorporación de conocimientos y habilidades especializadas que al ser debidamente incorporadas pueden explicar en buena medida el éxito o el fracaso de cualquier organización. Aspecto que de acuerdo con (Deloitte, 2018) infiere al hecho de que dichas habilidades se relacionan con la capacidad que debe tener un directivo en términos de:

- a. Generar capacidad de adaptación dentro de la organización.
- b. Generar capacidad de Inversión en talento y capacidad para generar valor.
- c. Capacidad para repensar lo digital en términos de transformación, usabilidad y adquisición de mejoras tecnológicas que permitan satisfacer las necesidades estratégicas presentes y futuras.
- d. Aprender a definir cuando dar un paso adelante y/o un paso al costado buscando encontrar la mejor forma para que la organización se pueda desarrollar.

Así mismo de acuerdo con (McKinsey & Company, 2019) es importante que para lograr el crecimiento económico sostenido y la inclusión social que se desarrollen empresas capaces de crear y sostener empleos de alta calidad que contribuyan a estimular la demanda efectiva del país integrando elementos de gestión que faciliten el desarrollo de procesos de colaboración público privada que permitan incrementar la competitividad de las firmas (públicas, privadas, del tercer y cuarto sector), los territorios y el país. Ya que en este último caso de acuerdo con las fuentes que se exponen a continuación se requiere cada vez más de un desarrollo directivo más preparado y capaz de enfrentar los retos que impone la eficiencia organizacional en términos de calidad de la gerencia a nivel mundial.

Aspecto este que se confirma desde la óptica del (Development World Management Survey, 2017) y de la visión de (Cusolito & Maloney, 2018) quienes establecen que buena parte de la forma en que la productividad total de factores se puede incrementar en un país y por ende el desarrollo y mejora en el desempeño de la firma depende en buena medida del nivel de calidad gerencial que la organización tenga en términos de:

- Desarrollo de relaciones inter-firmas. Asociadas a la capacidad de reasignar factores de producción entre empresa y sector. Que permitan reducir brechas que afecten la competitividad o el desarrollo de encadenamientos productivos,

- Desarrollo de relaciones intra- firmas asociadas al diseño, desarrollo e implementación de mejores herramientas, técnicas, practicas, y modelos de gestión que contribuyan a optimizar el desarrollo de la firma. Considerando para esto el desarrollo de mejores prácticas directivas que contribuyan a mejorar indicadores como los que se presentan a continuación:

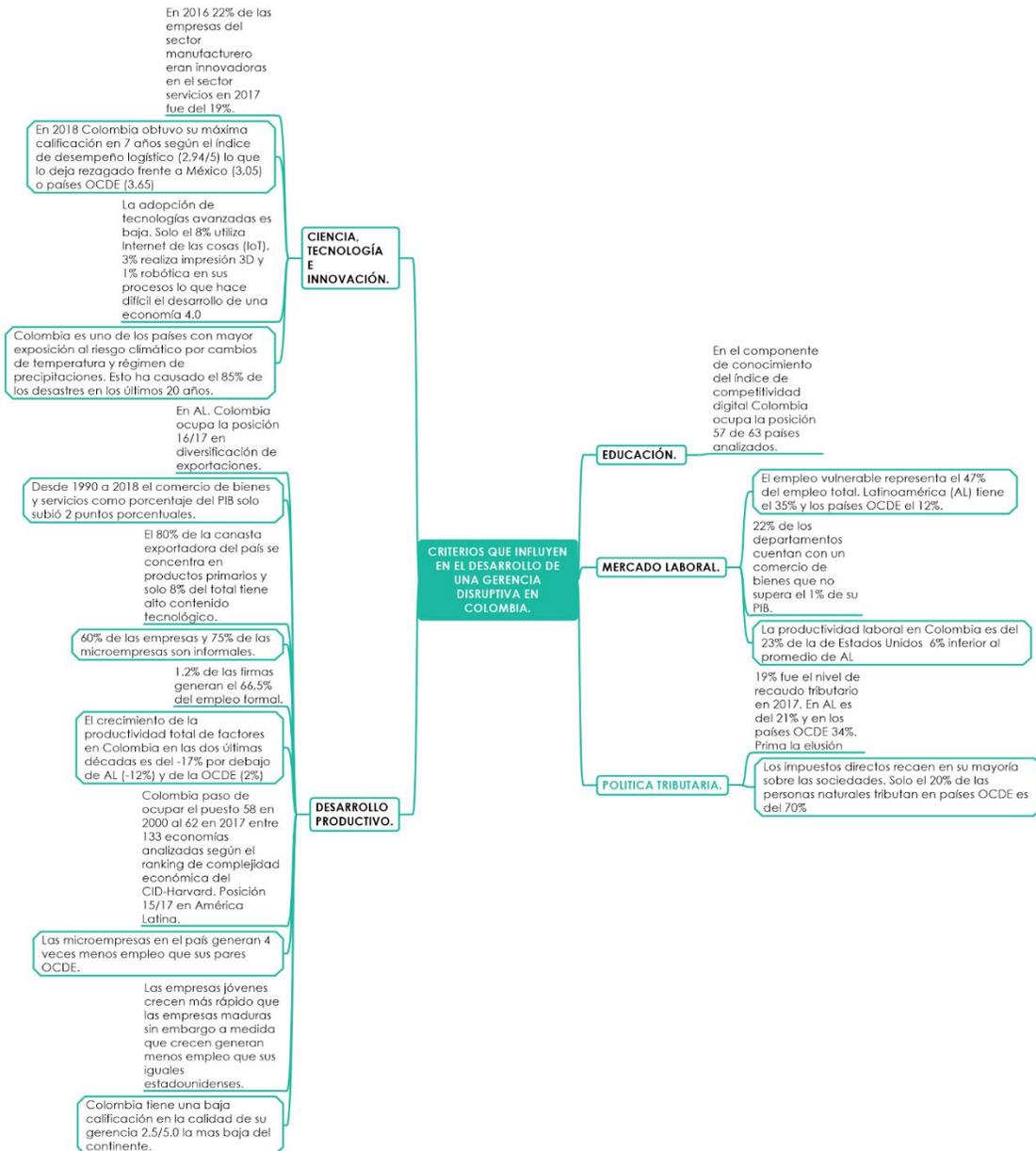


Figura 1. Datos destacados que influyen en la competitividad de las organizaciones. Fuente: (Consejo Privado de Competitividad., 2019)

- Desarrollo de mecanismos para seleccionar actividades que generan mayor valor y productividad y la eliminación de operaciones y/o procesos que la reducen.
- Diseño de políticas anticorrupción ya que desde la óptica de la transparencia según (PwC, 2019) en su encuesta global de crimen económico se tiene que las principales fallas asociadas a la corrupción se dan en aspectos asociados a:
  - Malversación de activos.

- Soborno y corrupción.
- Cibercrimen.
- Mala conducta comercial.

Así mismo los cargos directivos que los cometen o influyen en su ocurrencia son:

- Nivel gerencial senior (24%)
- Nivel gerencial medio (37%)
- Nivel gerencial junior (25%)

Esto supone entonces que de acuerdo con la (Universidad del Rosario, 2016) que para poder enfrentar rezagos científicos y tecnológicos. Se puedan establecer metodologías que permitan que las organizaciones se puedan articular en una visión a largo plazo que les permita de acuerdo con (BSI, 2019) poder desarrollar elementos que le permitan a las organizaciones ser resilientes y adaptarse así a los cambios por medio de la anticipación, la preparación, la adaptabilidad y la capacidad desde procesos de desarrollo organizacional de responder a dichas externalidades con el fin de prosperar.

De esta manera considerando en el país la calidad de la gerencia ejercida por sus gerentes no es la mejor se requiere que para que esta realice una mejora significativa que apunte desde la gestión de la incertidumbre (y de la resiliencia) y que a la postre sea capaz de enfrentar situaciones como las que traerá en el tiempo el COVID-19 el desarrollo de mejores prácticas que desde el desarrollo organizacional contribuyan a:

1. Mejorar la capacidad de adaptación de la organización en función al desarrollo de una gerencia proactiva.
2. Desarrollar métricas para integrar modelos de liderazgo ajustados a los requerimientos de la organización.
3. Integrar mecanismos que faciliten los intereses de la gerencia con las necesidades de desarrollo de la organización.
4. Integrar mecanismos que faciliten el desarrollo de mejores procesos de innovación considerando lo que la (OECD/Eurostat , 2018) considera en términos de innovación en producto, proceso, marketing y procesos organizacionales.
5. Facilitar procesos que permitan el desarrollo de una cultura organizacional propia que potencie una adecuada gestión de riesgos positivos / negativos en términos reputacionales.
6. Integrar habilidades que permitan la continuidad del negocio inicialmente en términos de:

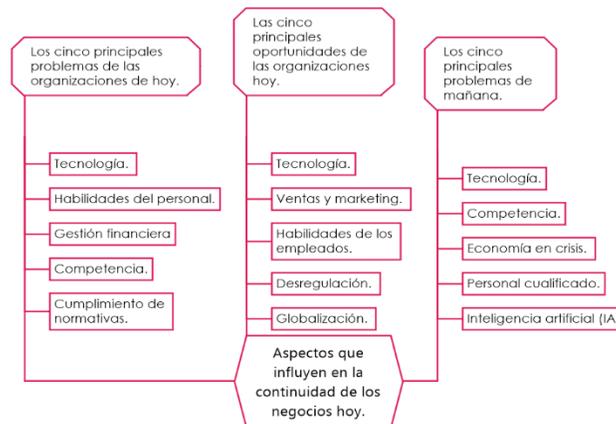


Figura 2. problemas y oportunidades de las organizaciones hoy. Fuente: (BSI, 2019)

Esto supone entonces que la competitividad de una organización se condiciona a la calidad de su gerencia y que la sostenibilidad de la misma depende entonces de la forma en que dicha gerencia construye condiciones para el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional que desde el diseño de organizaciones facilite el desarrollo de firmas perdurables, innovadoras y resilientes. Sin embargo para lograr esto de acuerdo con el (IMD World Competitiveness Center, 2019) el desarrollo de dichas prácticas requiere de mecanismos que permitan la preparación necesaria para disponer de habilidades y competencias en aspectos financieros, el desarrollo de habilidades blandas, la formación en habilidades comunicativas y del lenguaje y el desarrollo de procesos de educación gerencial (el informe establece que el país tiene una calificación de 4,66/10 a nivel internacional) que faciliten procesos de internacionalización en las firmas.

Con esto en mente y sabiendo que la gerencia en el país debe prepararse para enfrentar con éxito un contexto post COVID-19 que aproveche las siguientes tendencias resulta pertinente preguntar



Figura 3. Variables que influyen en la calidad de la gerencia, el diseño y el desarrollo organizacional. (BSI, 2019)

**¿De la oferta formativa que existe en el país que elementos se podrían utilizar para el desarrollo de un programa que fortalezca las competencias de la alta gerencia y facilite el desarrollo de procesos de diseño y desarrollo organizacional en un contexto VUCA<sup>1</sup>?**

### Desarrollo teórico.

La gerencia según (Fromartz, 2010) requiere por su misma naturaleza de poder contar con la capacidad para hacer posibles estrategias que sean sostenibles, que a su vez sus resultados vayan de una visión reactiva a un desarrollo proactivo que genere estándares de actuación que permitan medir y comunicar sus resultados ante sus públicos de interés. Esto supone entonces que de acuerdo con el (Club Excelencia en Gestión., 2017) todo gerente para lograr su adecuado desempeño requiere de contar con las capacidades para desarrollar su equipo de manera tal que pueda enfrentar con éxito situaciones asociadas a:

1. La globalización, el cambio continuo y la incertidumbre constante.
2. La aparición constante de nuevos competidores.

<sup>1</sup> Volátil, incierto, complejo y ambiguo.

3. La evolución acelerada de tecnologías emergentes asociadas al desarrollo de la industria 4.0. la cual trae cambios en la forma de dirigir organizaciones en aspectos asociados a:
  - a. La integración de sistemas ciber físicos.
  - b. El desarrollo de industrias y productos inteligentes.
  - c. La integración del internet de las cosas y los servicios.
  - d. La hiperconectividad.
  - e. El big Data, la analítica de datos y la integración de tecnologías convergentes.
4. La variedad y sofisticación de nuevos productos y servicios.
5. Un cliente más y mejor informado se hace más exigente y posiblemente más infiel.
6. Los productos y servicios cada vez tienen menores ciclos de vida.
7. Cada vez los hábitos de compra se transforman de manera más rápida.
8. El desarrollo de nuevos modelos de negocio genera impacto en los márgenes de ganancia que tiene la organización.

Así si hablamos de cómo (Crosby, 1988) define a la gerencia como el “arte de hacer que las cosas ocurran” la concepción se queda corta cuando la comparamos con la visión de (Kotter, 1996) en términos de la gestión del cambio, del pensamiento de (Beer, 2001) y la forma en que los RRHH deben ser gestionados desde una gerencia innovadora y transformadora, desde la visión de (Hamel & Prahalad, 2005) y el desarrollo de la gerencia como medio para el logro de un propósito estratégico, del aporte de (Porter & Kramer, 2006) enfocado al desarrollo de valor compartido como medio para generar ventajas en el mercado, de la posición de (Gunther McGrath, 2013) hacia el desarrollo de ventajas competitivas transitorias y el aprovechamiento de estas ventajas para el desarrollo de lo que según (Harvard Business School Publishing Corporation., 2017) establece como las 17 habilidades necesarias para poder gerenciar con éxito y que se relacionan con:

- I. El desarrollo de un liderazgo transformador.
- II. El construir confianza y credibilidad.
- III. El desarrollar la inteligencia emocional.
- IV. El planear el alineamiento estratégico.
- V. El poder desarrollar mecanismos para influenciar.
- VI. El desarrollo de procesos de comunicación efectiva.
- VII. La gestión de tiempos, crisis, stress y balance entre trabajo y vida.
- VIII. El autodesarrollo como medio para gestionar y retener los talentos.
- IX. La delegación y el involucramiento – compromiso como medio para compartir riesgos.
- X. El entregar procesos efectivos de realimentación efectiva.
- XI. El desarrollar el talento de la organización a través de procesos de coaching y mentoring.
- XII. El liderar equipos.
- XIII. El fomento y desarrollo de la creatividad dentro de la organización.
- XIV. El saber cómo contratar y mantener a los mejores a través de la motivación adecuada y el compromiso efectivo.
- XV. El manejo efectivo de herramientas financieras.
- XVI. El desarrollo de estrategias que impulsen el cambio y la transición.
- XVII. El desarrollo y gestión de casos de negocio que gestionen:
  - a. Las expectativas de los stakeholders.
  - b. La forma de crear valor de manera sostenible.
  - c. El análisis costo / beneficio / impacto / competencia.
  - d. La identificación y mitigación de riesgos.
  - e. El lograr gestionar los factores de riesgo de los proyectos.

Así mismo todo esto se queda corto cuando el ejercicio gerencial de acuerdo con (Harvard Business School Publishing Corporation, 2019) no cuenta con mecanismos que les permitan el desarrollo de un pensamiento estratégico crítico capaz de romper paradigmas y que de acuerdo con (Vives, 2012) y el (Center for the governance of change, 2019) permita tal como se presenta a continuación el desarrollo de acciones gerenciales que contribuyan a solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

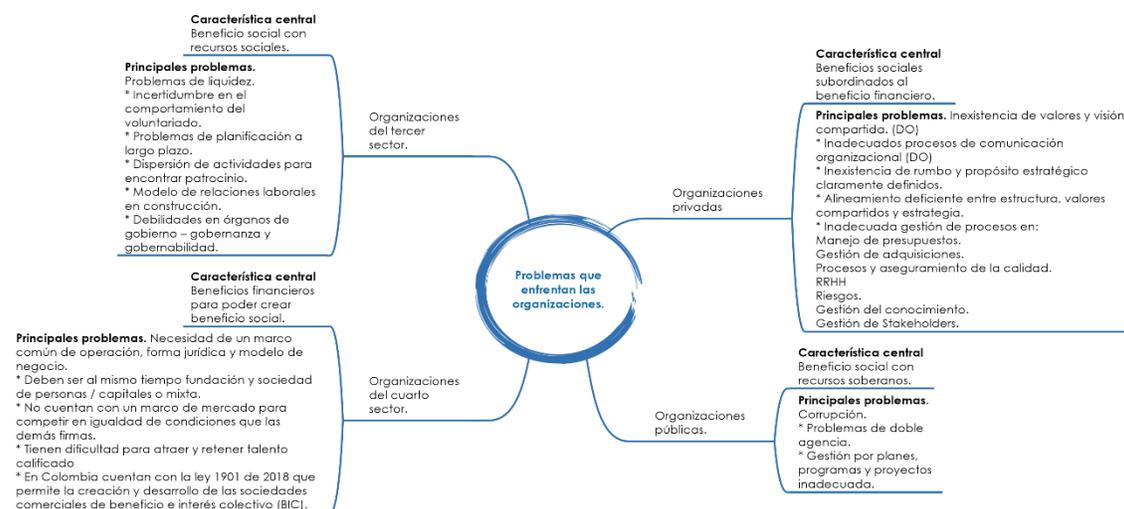


Figura 4. Problemas que enfrentan las organizaciones y que una especialización en alta gerencia y desarrollo organizacional puede solucionar. Fuente: el programa apoyado en: (Vives, 2012) y el (Center for the governance of change, 2019)

Paralelo a lo anterior de acuerdo con (Sadun, Bloom, & Van Reenen, 2017) las acciones directivas pueden no tener el impacto adecuado cuando no se identifica de manera adecuada la estructura organizacional sobre la que se va a ejecutar la estrategia. De esta manera y de acuerdo con (Raymond & Snow, 1997), (Rivas Tovar, 2002) y (Hamel & Zanini, 2018) un directivo debe tal como se muestra en la tabla 1. Identificar los distintos modelos organizacionales asociados a la gestión gerencial y el desarrollo organizacional.

Tiempo histórico	1900-1980	1981-1990	1991-2000	2001- ¿?
<b>Etapa histórica.</b>	Estandarización.	Orientación al cliente.	Innovación.	Sostenibilidad
<b>Estructura organizacional.</b>	Jerarquizada. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcional.</li> <li>• Divisional.</li> <li>• Matricial.</li> </ul>	Adhocracia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontal.</li> <li>• Red.</li> </ul>	Celular.	Vertical. Mas ancha que plana.
<b>Activo clave</b>	Bienes de capital.	Información	Conocimiento.	Resiliencia y perdurabilidad.
<b>Gerente clave.</b>	Gerente de operaciones.	Gerente de informática	Gerente de conocimiento.	Gerente del cambio y la reputación.
<b>Competencias clave.</b>	Especialización y segmentación.	Flexibilidad y capacidad de respuesta.	Creatividad.	Agilidad.

Tabla 1. Modelos organizacionales asociados a la gestión gerencial y el desarrollo organizacional. Fuente: (Raymond & Snow, 1997), (Rivas Tovar, 2002) y (Hamel & Zanini, 2018)

Ahora bien el diseño de la organización debe identificar como línea base que tipo de organización es la que se va a dirigir. Ya que no es lo mismo hablar de una organización mecanicista<sup>2</sup> que de una organización orgánica que a diferencia de la anterior se caracteriza por estar conformada por equipos interfuncionales, integrados por niveles jerárquico, libre flujo de información, descentralización y auge de estructuras organizacionales informales. Razón por la cual de acuerdo con (Mintzberg, 1991) y (Reyes Castro, 2019) ese proceso de diseño organizacional debe considerar elementos asociados al cambio, al desarrollo de habilidades blandas y en consecuencia a la identificación de la propensión que los colaboradores tienen hacia el poder, la afiliación, el reconocimiento y el logro como medio para poder de acuerdo con (Stein & Pin, 2009) desarrollar directivos con capacidad de respuesta para que de acuerdo con (Muñoz Cruz, 2019) se construya desde el diseño organizacional no solo condiciones para el desarrollo organizacional sino que por sobre todo el logro de una identidad organizacional específica.

De esta manera de acuerdo con (Bédard, 2004) el desarrollo de un programa de formación tal como se muestra en la tabla 2. Requerirá para el desarrollo de directivos efectivos capaces de diseñar y ajustar el cambio en términos de elementos que favorezcan el desarrollo organizacional los siguientes elementos:

<b>Cráterios fundantes.</b>	<b>Elementos que influyen en la calidad de la gerencia y el desarrollo organizacional.</b>
<b>Epistemología – epistemotecnia organizacional.</b>	El directivo no es por lo que sabe sino por lo que hace con lo que sabe. La gerencia efectiva de acuerdo con (Drucker, 2014) requiere de liderazgo, comunicación, capacidad de resolver problemas como medio de desarrollo, conciencia organizacional, gestión del tiempo y liberación para un camino de ejecución.
<b>Ontología organizacional. Conjunto de elementos que estudia a la organización y sus propiedades considerando para esto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo organizacional o modelo de negocio.</li> <li>• La estrategia del negocio.</li> <li>• Los procesos del negocio.</li> </ul>	Como medio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para analizar la organización.</li> <li>• Para asignar de manera coherente y consistente recursos a la solución de problemas.</li> <li>• Para administrar el conocimiento de la organización y usarlo para el desarrollo de procesos de mejora, innovación y difusión de nuevo Know How.</li> <li>• Para desarrollar competencias que generen ventajas competitivas sostenibles.</li> </ul>
<b>Axiología organizacional.</b>	Como medio de aplicación de habilidades gerenciales asociadas al desarrollo organizacional en términos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores personales, sociales y culturales de la organización.</li> <li>• Juicios de valor como elementos fundantes de una cultura organizacional propia.</li> </ul>
<b>Praxeología<sup>3</sup> gerencial aplicada al desarrollo organizacional.</b>	Considerando la aplicabilidad de elementos asociados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de estilos gerenciales.</li> <li>• Integración de procesos de dirección por competencias.</li> <li>• La transformación del gerente de estrategia a ejecutivo a líder a coach a mentor.</li> </ul>

<sup>2</sup> Conformada con personas con alto grado de especialización, departamentalización rígida, cadena de mando definida, centralizada y con alto grado de formalización.

<sup>3</sup> Metodología que estudia la estructura lógica de la acción humana y las relaciones que esta establece para lograr sus metas y compartir fines, lograr intercambios, desarrollar comunidad y transformar contextos.

- El impacto de la intrategia<sup>4</sup> dentro del desempeño de la organización y su supervivencia.

Tabla 2. Criterios que hacen operativos los objetos de estudio de un programa de formación. Adaptado de: (Bédard, 2004)

Con esto en mente y de acuerdo con (Senge, 2019) se hace necesaria la formación de personal directivo capaz desde el desarrollo organizacional de generar una “economía regenerativa” en donde el diseño organizacional pueda incidir en la operacionalización de estrategias que permitan el desarrollo de organizaciones competitivas, resilientes, sostenibles y perdurables.

### Metodología de desarrollo.

Para el desarrollo de la investigación se considero el desarrollo de una investigación de naturaleza descriptiva<sup>5</sup> en la medida que se busco identificar las características de los programas de formación relacionados con alta gerencia, diseño y desarrollo organizacional. Sus áreas de énfasis y como a través de la implementación de lo que denomina como modelos de madurez organizacional contribuir al desarrollo de una propuesta de currículo que pueda servir de base para el desarrollo de procesos de formación que mejoren las competencias directivas de los tomadores de decisiones en el país. De esta manera los resultados obtenidos se presentan a continuación:

### Resultados obtenidos.

En primer lugar el proceso de investigación descriptiva se enfoco en identificar los programas de formación en competencias se tipificarán en el nivel de especialización obteniendo los siguientes resultados gracias a la consulta realizada en el aplicativo del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia. Obteniendo los siguientes resultados:

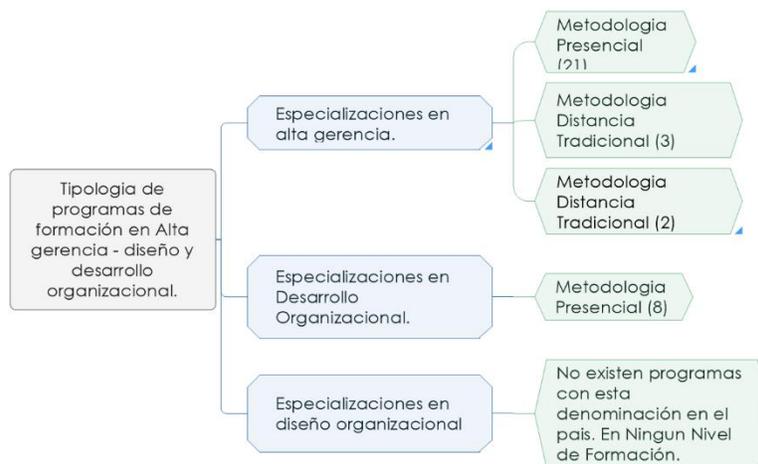


Figura 5. Tipología de programas de formación a nivel de especialización en los temas de análisis. Fuente el autor según datos del (SNIES, 2020)

<sup>4</sup> Consecuencia de las decisiones sobre el compromiso de las personas con la firma, el entorno interno y los procesos intra - inter organizacionales.

<sup>5</sup> En la medida que este tipo de investigación no comprende el empleo de hipótesis, ni predicciones aunque si la búsqueda de las variables que formativamente contribuyen a mejorar en este caso el desempeño gerencial de los directivos en Colombia.

Posterior a esto se realizó una comparación con los contenidos académicos de dichos programas obteniendo así los siguientes resultados:

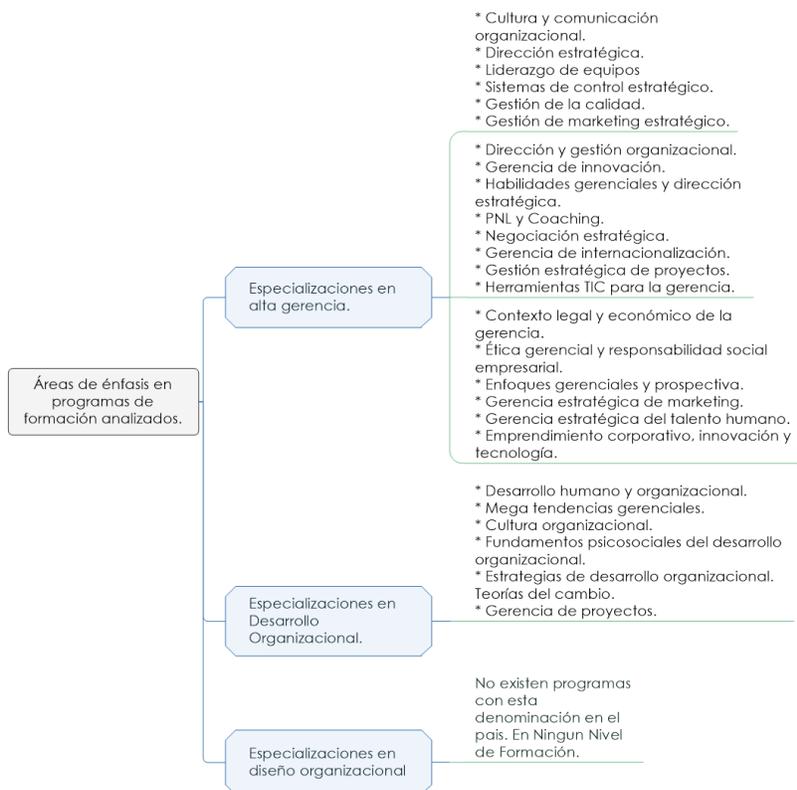


Figura 6. Áreas de énfasis curricular en los programas analizados. Fuente el autor.

En tercer lugar utilizando como metodología de diseño curricular asociada a lo que (Osborn, 1964) denomina como el arte de preguntar con el fin de obtener preguntas problematizadoras que contribuyan al desarrollo de currículos que mejoren la calidad de la gerencia, faciliten la articulación de la estructura a la estrategia por medio del diseño organizacional para finalmente impulsar el desarrollo organizacional y finalmente a partir del desarrollo de dichas preguntas problematizadoras se generen núcleos problémicos de estudio que generen redes de aprendizaje articuladas a un núcleo integrador de problema el cual genero los siguientes resultados:

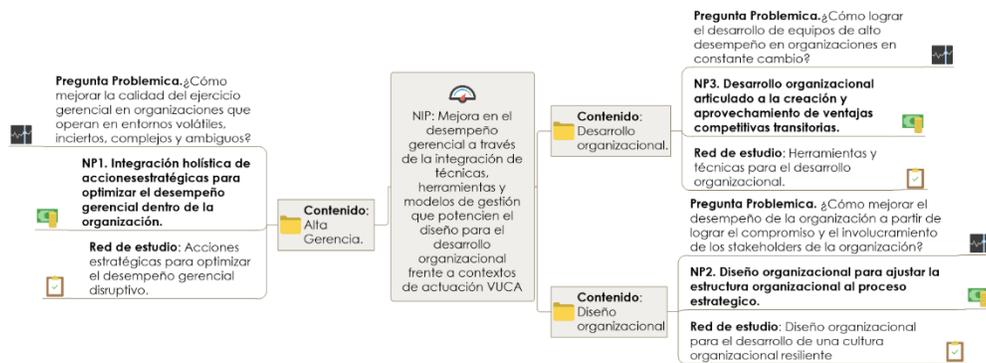


Figura 7. Preguntas problemáticas, núcleos problemáticos, núcleo integrador de problema y redes curriculares de estudio en la propuesta formativa. Fuente el autor.

Adicional a lo anterior y como propuesta diferencial el desarrollo del currículo propuesto deberá cumplir dentro de sus propósitos de formación con la formación de personas que puedan contribuir al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS.) y en específico los que se relacionan a continuación:

- ODS 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- ODS 4. Legitimar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.
- ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres.
- ODS 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo así como el trabajo decente para todos.
- ODS 9. Construir infraestructuras resilientes, empujar la industrialización inclusiva y sostenible así como impulsar la innovación.
- ODS 10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
- ODS 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- ODS 12. Avalar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ODS 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- ODS 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Finalmente en el desarrollo del proceso de formación propuesto con los resultados de las redes de formación y el núcleo integrador de problema se realiza la propuesta de los contenidos curriculares sobre los que un programa de formación enfocado en mejorar la calidad gerencial y potenciar acciones que desde el diseño organizacional favorezcan el desarrollo de personas, equipos de alto desempeño u organizaciones perdurables con los siguientes resultados por áreas de interés:

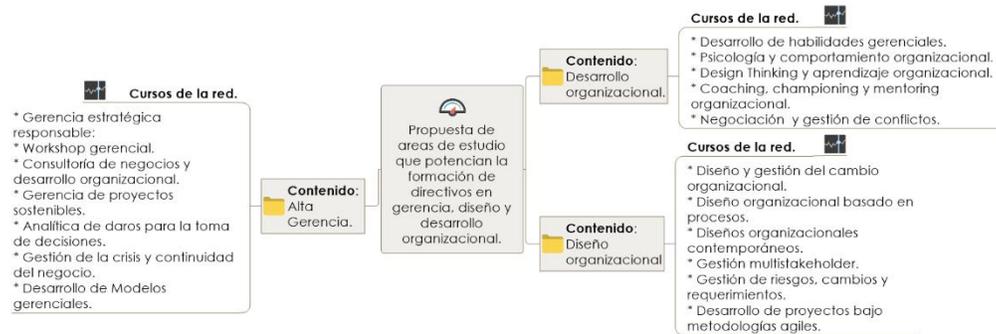


Figura 8. Propuesta de áreas de estudio que potencian la formación de directivos en gerencia, diseño y desarrollo organizacional. Fuente el autor.

## Conclusiones.

El desarrollo de un programa de formación a nivel posgradual de especialización e inclusive de maestría deberá considerar en su desarrollo tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Sobre los contenidos del área de alta gerencia. El pensar en elementos relacionados con la responsabilidad y el reporte social e integrarla a la gestión de distintas áreas funcionales. Con competencias en investigación aplicada a través del desarrollo de procesos de consultoría de negocios. Implica también pensar en la forma de integrar en el currículo metodologías para el desarrollo de proyectos sostenibles como PRISM, GPM® o P5. A la par de elementos relacionados con analítica de datos (descriptiva, de diagnóstico y predictiva inicialmente) buscando con esto crear condiciones para una gerencia resiliente que contribuya a identificar y gestionar riesgos, crisis y lograr la continuidad del negocio por medio de la incorporación de elementos de diseño organizacional que permitan el desarrollo de modelos gerenciales propios.
- Sobre los contenidos del área de diseño organizacional. El diseño de la organización debe permitir que su estructura haga posible el desarrollo de la estrategia. Requiere de la integración de elementos que permitan el desarrollo e integración de capacidades tecnológicas, analíticas y de decisión. Razón por la cual el integrar cuerpos de conocimiento relacionados con la gestión del cambio, del diseño de procesos a la par de la gestión de los cambios y los requerimientos resultan vitales para el desarrollo de organizaciones ágiles.
- Sobre los contenidos del área de desarrollo organizacional. Es claro que para lograr el desarrollo de una persona, de un equipo de alto desempeño y de una firma a través de un modelo de madurez requiere del hacer énfasis en el desarrollo de Soft Skills, del análisis de comportamientos y personalidades a la par de la integración de procesos asociados a la gestión de las comunicaciones verbal y no verbal. Buscando con esto que los procesos de diseño pensado centrados en las personas contribuyan a generar lo que denomina como ventajas competitivas transitorias.

Sin embargo desde la óptica de la gestión del desarrollo organizacional también es importante que el directivo tenga habilidades para entrenar no solo a sus colaboradores / sucesores, sino

que también hacer mentoría para que las lecciones aprendidas dentro de un proceso de lo que (Kerzner, 2019) denomina como proceso de madurez organizacional se conviertan en mejores prácticas de gestión. Lo que solo se puede hacer posible cuando la organización cuenta con un proceso de championing (defensa y promoción) de ideas disruptivas e innovadoras para lo cual la negociación y la gestión de conflictos resultara vital.

Adicional a lo anterior una propuesta curricular que integre elementos asociados a mejorar la calidad de la gerencia en Colombia debe considerar que para establecer las competencias de su programa se puede apoyar en los criterios que maneja (IPMA, 2015) en su estándar ICB 4.0 y que ajustadas al desarrollo de esta propuesta académica se pueden asociar al desarrollo de las siguientes competencias:

- a. Competencias técnicas<sup>6</sup>. Enfocadas en el desarrollo de mecanismos que contribuyan a mejorar el ejercicio gerencial en las firmas en las que el e-estudiante hace presencia. En este criterio se consideran:
  - i. Formular, diseñar, aplicar estrategias que mejoren el desempeño de la organización.
  - ii. Diseñar herramientas de gestión para poder realizar procesos de seguimiento y control que contribuyan al mejoramiento de la organización y el aseguramiento de la calidad de su gestión.
  - iii. Integrar conocimientos técnicos que permitan el desarrollo de procesos de planeación participativa que permitan el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Así como también el desarrollo de la toma de decisiones en contextos cambiantes.
  - iv. Construir procesos asociados a la mejora en la gestión de recursos, la operacionalidad de la estructura organizacional, su ajuste al desarrollo de la estrategia y la articulación de esta al desarrollo de procesos de gobernanza y gobernabilidad.
  - v. Preparar a la organización para que esté preparada para integrar nuevas tecnologías, transferir saberes y definir los elementos que permitan el desarrollo de nuevos procesos de innovación organizacional.
  - vi. Modificar la forma en que la organización es liderada. Buscando establecer la mejor forma de integrar procesos de liderazgo transformador, colaborativo e impulsor del cambio.
  - vii. Organizar recursos, procesos de gestión y herramientas de desarrollo para lograr integrar habilidades duras al desarrollo de la organización.
  
- b. Competencias comportamentales<sup>7</sup>. Enfocadas en facilitar los medios que permiten el desarrollo de acciones que contribuyan a impulsar el desarrollo organizacional dentro y fuera de la organización. En esta tipología de competencias se trabajará para que el e-estudiante este en capacidad de:
  - i. Formular acciones estratégicas que permitan el desarrollo de equipos de alto desempeño.
  - ii. Diseñar procesos de gestión de las comunicaciones que permitan a su vez informar, sensibilizar y empoderar a los colaboradores de la organización.
  - iii. Aplicar herramientas que faciliten el desarrollo de solución de conflictos, negociación y amigable composición.

---

<sup>6</sup> Definen los elementos de formación que son esenciales para el desarrollo de una gerencia competitiva. Estas competencias se relacionan con las variables que potencian la práctica y el desempeño del gerente. De esta manera serán útiles para actividades relacionadas con el diseño organizacional, el cumplimiento de objetivos, la gestión de requisitos y requerimientos.

<sup>7</sup> Definen los elementos que influyen en la creación de actitudes y destrezas necesarias para impulsar el desarrollo organizacional de una firma. Estas competencias se relacionan con el desarrollo de las personas, los equipos y las organizaciones. Por eso para el currículo resultante el egresado debe estar en capacidad de autogestionarse, comunicarse, relacionarse, liderar e impulsar el trabajo en equipo.

- iv. Integrar habilidades blandas al proceso directivo con el fin de lograr el compromiso y el involucramiento de los stakeholders de la organización.
  - v. Formular acciones que contribuyan a mejorar la gestión del tiempo y reducir la procrastinación.
  - vi. Integrar herramientas que permitan la cooconstrucción de procesos de mejora y la coo-responsabilidad como mecanismos para mejorar los resultados de la organización.
  - vii. Implementar técnicas, herramientas y mecanismos que faciliten el desarrollo del pensamiento crítico y creativo como medio para solucionar problemas.
- c. Competencias contextuales<sup>8</sup>. En donde se busca generar habilidades para el desarrollo de una gerencia proactiva por encima de una gerencia reactiva. En este tipo de competencias de perspectiva enfocadas en brindarle al e-estudiante capacidades para interactuar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) para lo cual se considera el desarrollo de las siguientes competencias:
- i. Diseñar e implementar procesos de gestión que permitan el desarrollo de una organización resiliente a partir de una adecuada gestión de la crisis, los riesgos y la continuidad del negocio.
  - ii. Formular mecanismos de gestión que desarrollen en la organización la capacidad de reportar como medio para mejorar su reputación corporativa.

Así mismo en términos de habilidades blandas el egresado de programas que tengan este tipo de procesos formativos debe dentro de sus resultados de aprendizaje potenciar el desarrollo de los siguientes tipos de pensamiento:

- i. El pensamiento explorador que dentro de las actividades del currículo permitan la generación de ideas creativas.
- ii. El pensamiento asociado a la planeación con el fin de desarrollar sistemas efectivos de gestión para lo cual el integrar procesos de seguimiento y control a áreas clave de la gestión (comunicaciones, riesgos, stakeholders, requerimientos, adquisiciones, costos y aseguramiento de la calidad) puede ser vital para el desarrollo de organizaciones ágiles.
- iii. El pensamiento conector para que a través del diseño organizacional la estructura se pueda ajustar a la estrategia de la firma facilitando así el desarrollo de procesos de desarrollo organizacional.
- iv. El pensamiento optimizador para poder aprender a utilizar los datos para manejar la información de manera efectiva facilitando así el desarrollo de mejores procesos de decisión.
- v. El pensamiento crítico para mejorar la productividad, potenciar el desempeño y desarrollar condiciones que impulsen la resiliencia dentro / fuera de la organización.
- vi. El pensamiento instructor para cultivar, potenciar y desarrollar el potencial de los individuos, los equipos y las organizaciones.

---

<sup>8</sup> Establecen la aptitud que debe tener un gerente para pasar de liderar una organización reactiva a una de naturaleza proactiva. Estas competencias se enfocan en identificar la forma de lograr desde la perspectiva actual de la organización su visión y propósito estratégico. Su finalidad no será otra que entregar a la sociedad egresados capaces de hacer posible la estrategia, actuar bajo criterios de gobernanza y gobernabilidad e influir en el desarrollo de una cultura y unos valores que generen una impronta única.

Finalmente como puede verse al no existir en el país un programa de formación en ningún nivel que profundice en el diseño organizacional quien tenga la visión de desarrollarlo puede tal vez aprovechar la ventaja que genera el ejercicio de ser el monopolio del innovador.

## Referencias

1. Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Administración*, 80-108.
2. Beer, M. (2001). *Gestión estratégica de recursos humanos. Ejercicio práctico*. Boston: Harvard Business School.
3. BSI. (2019). *Índice de Resiliencia Organizacional. Tercer Informe Anual*.
4. Center for the governance of change. (2019). *Las empresas con proposito y el auge del cuarto sector en Iberoamerica*. Center for the governance of change.
5. Club Excelencia en Gestión. (2017). *El mundo que viene y el entorno VUCA: la necesidad de transformarse*. Sevilla: Cámara Sevilla.
6. Confecamaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá D.C.: Confecamaras.
7. Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Informe nacional de competitividad 2019-2020*. Bogotá D.C.: Panamericana formas e impresos S.A.
8. Crosby, P. (1988). *Dinámica Gerencial*. México: Mc Graw Hill.
9. Cusolito, A., & Maloney, W. (2018). *Productivity REvisited Shifting Paradigms in analysis and Policy*. Washington, DC: World Bank Group.
10. Deloitte. (2018). *2016-2017 Global CIO Survey. Navigating legacy: Charting the course business Value*. Deloitte University Press.
11. Development World Management Survey. (2017). *Scoring Guide for te Development WMS*. London U.K.: WMS.
12. Drucker, P. (2014). *La gerencia efectiva*. Bogotá: Sudamericana.
13. Ebert, T., Brenner, T., & Brixy, U. (2015). *ew firm survival: the interdependence between regional externalities and innovativeness*. Working Papers on Innivation and Space.
14. Fromartz, S. (2010). Cinco compañías, cinco estrategias, cinco ejemplos de transformación. *Deusto Harvard Busines Review*, 11-16.
15. Gunther McGrath, R. (2013). *Transient Advantage*. Harvard Business Review.
16. Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*,, 1-14.
17. Hamel, G., & Zanini, M. (2018). The end of Bureaucracy. How a chinese appliance maker is reinventing management for the digital age. *Harvard Business Review*, 51-59.
18. Harvard Business School Publishing Corporation. (2019). *HBR guide to thinking strategically*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

19. Harvard Business School Publishing Corporation. (2017). *Harvard Business Review. Manager's Handbook The 17 Skills leaders need to stand out*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
20. IMD World Competitiveness Center. (2019). *IMD World Talent Ranking 2019*. Lausanne Switzerland: IMD.
21. IPMA. (2015). *Individual competence baseline. Versión 4.0*. Zurich, Switzerland: International Project Management.
22. Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model*. .
23. Kotter, J. (1996). *Liderando el Cambio*. Harvard Business School Press.
24. Krygier, A. (1988). Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? *Revista Gerente*.
25. McKinsey & Company. (2019). *¿Qué necesitamos para reimpulsar el crecimiento inclusivo en Colombia?* Bogotá D.C.: McKinsey & Company.
26. Mintzberg, H. (1991). El trabajo directivo. Folklore y Hechos. En H. Mintzberg, *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
27. Muñoz Cruz, R. (2019). *La identidad organizacional desde una perspectiva de configuraciones- XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis*. Iztapalapa - Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa.
28. OECD/Eurostat . (2018). *Oslo Manual 2018 GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION 4th Edition*. Paris/Eurostat, Luxembourg: OCDE.
29. Osborn, A. (1964). *How to Become More Creative*.
30. Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
31. Porter, M., & Kramer, M. (2006). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
32. PwC. (2019). *Fraude al descubierto. Encuesta Global de Fraude Económico 2018*. . PwC.
33. Raymond, M., & Snow, C. (1997 ). Organizing in the knowledge age: Anticipating the celular form. *Academy of management executive*. Vol. 11 No. 4.
34. Reyes Castro, A. (2019). Propensión al poder, afiliación y el logro en docentes de una maestría de la UNAD. *XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional- Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*.
35. Rivas Tovar, L. (2002). Nuevas Formas de organización. *Estudios Gerenciales*.
36. Sadun, R., Bloom, N., & Van Reenen, J. (2017). Why Do We Undervalue Competent Management? *Harvard Business Review*.

37. Senge, P. (2019). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*.
38. Stein, G., & Pin, J. (2009). El desarrollo de directivos en épocas de incertidumbre: claves para evitar fracasos. *Harvard Deusto Business Review*.
39. Universidad del Rosario. (2016). *Desafíos actuales de las empresas en Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
40. Vives, A. (2012). El Cuarto sector: Empresas nacidas con responsabilidad. *Dyna*, 384-385.