

**ENSAYO
OPIO INSTITUCIONAL**

ALBERT ONELL OSPINO AYALA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y DIPLOMADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**



**BOGOTA D.C.
2013**

**ENSAYO
OPIO INSTITUCIONAL**

ALBERT ONELL OSPINO AYALA

**DOCENTE
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y DIPLOMADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**



**BOGOTA D.C.
2013**

INTRODUCCION

A lo largo de mi experiencia profesional en algunas entidades del Distrito Capital, he observado la presencia de vicios en las organizaciones, que afectan negativamente tanto el desempeño y el clima laboral, como el trabajo en equipo y por ende, el rendimiento empresarial. Algunos son esporádicos y no representan una amenaza latente para los aspectos mencionados, pero otros ocurren de forma constante, haciéndose evidentes y fortaleciéndose ante los ojos ciegos de la mayoría de directivos, mandos medios e integrantes de las diferentes instituciones. Estos vicios tan nocivos, han despertado un enorme interés y constituyen la razón de ser de este ensayo, en el cual se plantean estrategias, buscando disminuir el impacto que generan.

Las habilidades gerenciales conceptuales son determinantes para controlar eficazmente la influencia de los vicios institucionales, mejorando el desarrollo en las entidades, el ambiente en las organizaciones y el desempeño de los equipos de trabajo. Para lo anterior, partiendo de identificar a través de la observación y otros instrumentos de investigación, los vicios más recurrentes en Unidades Administrativas Especiales del Distrito Capital (UAESP), se procederá a reconocer las posibles causas que los originan o facilitan su evolución. Finalmente, se plantearán soluciones estratégicas viables para sopesar las causas y vicios identificados, empleando las habilidades gerenciales.

Siguiendo el artículo: El Desarrollo De Habilidades Conceptuales En Los Administradores De Empresas. (Gómez, Luis Fernando).

“Según los autores de libros de texto sobre administración, las habilidades conceptuales comprenden la habilidad de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Es muy importante que los administradores de una empresa entiendan el abanico posible de relaciones internas y externas, el lugar evolutivo de la organización en el tiempo, y tengan una comprensión lo más clara posible del panorama general, pasado, presente y futuro. Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen: Pensar estratégicamente, analizar los asuntos, usar un juicio sensato e innovar.

El pensar estratégicamente, contempla considerar un amplio rango de factores internos y externos cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones. Seguido es necesario analizar los asuntos, que consiste en recoger información relevante sistemáticamente, manejar las complejidades y percibir relaciones entre los problemas o asuntos, buscar información de otros y usar una lógica precisa en el análisis. Adicional es conveniente usar un juicio sensato, que consiste en tomar decisiones razonables y a tiempo, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Finalmente innovar, es decir, generar nuevas ideas, ir más allá del status quo, reconocer la necesidad de enfoques nuevos o modificados, poner juntas las perspectivas y enfoques y combinarlos de forma creativa.”

Aunque el artículo académico enfoca estas habilidades a Administradores de Empresas, de acuerdo con (Katz. 1974) “Las habilidades conceptuales son muy importantes a nivel superior, y no tanto para los niveles inferiores.” Por esto, adoptamos su significado y clasificación del compilado del profesor Gómez, pero las seguiremos denominando habilidades gerenciales conceptuales y las encauzaremos al nivel de la Alta Gerencia o la Alta Dirección.

Este ensayo se compone de cuatro capítulos, cada uno de los cuales tratará un vicio organizacional de comienzo a fin, complementado con ejemplos vivenciales del autor y/o reales tomados de diferentes organizaciones. En el capítulo final, se darán recomendaciones generales relacionando todas las habilidades gerenciales planteadas y/o complementarias.

CAPITULO I. CARENCIA DE COMPROMISO BILATERAL

Como lo menciona (González, Gatica Rodolfo. 2005) "...Hasta hace algunos años, el ofrecer planes de carrera y desarrollo al interior de la empresa era uno de los factores que ayudaba a establecer una relación laboral de largo plazo..." Aunque este aspecto no constituye directamente un vicio organizacional y tampoco es exclusivo de entidades en el Distrito Capital, ya que obedece a una dinámica global en la mayoría de estructuras tanto del sector público, como privado; las consecuencias de un manejo no adecuado constituyen un peligro para el compromiso bilateral, con el agravante de que en la mayoría de las UAESP, se manejan diferentes formas de vinculación. A continuación, veremos los temas concernientes a la función pública y los otros modos de contratación que prevalecen:

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política de Colombia y la Ley 909 de 2004, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: a) Empleos públicos de carrera; b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción; c) Empleos de período fijo y d) Empleos temporales. Adicional tenemos las Órdenes de Prestación de Servicios, que se rigen por la Ley 80 de 1993 que regula la Contratación Pública en la Nación.

Por lo mismo, aunque esté plenamente amparado por la Ley y a la vez en contraposición de los derechos fundamentales, se generan desigualdades y marcadas diferencias, no solo en las motivaciones de los trabajadores, sino también en la forma como los visualizan las empresas, el tratamiento y las condiciones de remuneración. No solo se parte del hecho asociado al aspecto netamente salarial, sino también la accesibilidad a capacitaciones,

integración institucional y otros recursos indispensables para el desarrollo personal y profesional. Lo anterior, además de despertar celos internos, junto con sentimientos de inferioridad y/o superioridad, genera también que los individuos apunten en diferentes direcciones, estimulados por intereses diversos. Esto dificulta ampliamente la identificación con los objetivos y la misión de las entidades, es decir que debilita el sentido de pertenencia que se requiere para que un colectivo empresarial prospere.

Este punto por si solo ya es supremamente perjudicial y penetra otro aspecto más profundo, y delicado asociado al principio fundamental de la función pública, creando un verdadero problema estructural y complejo, ya que aunque: "...La función pública se desarrolla teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad..."En la mayoría de los casos, se hace influenciado por intereses internos o externos, ajenos a las calidades personales o profesionales de los funcionarios.

Al verse afectados los principios constitucionales, con mayor razón se pueden ver alteradas las motivaciones individuales de los trabajadores, normalmente descontentos. Esto genera que una gran porción de los mismos, realice actividades y/o trabajos paralelos que demandan tiempo, atención, sacrificio y pueden aumentar considerablemente los niveles de estrés. Sin embargo, suponen la satisfacción y/o bienestar de éstos, despertando mayor aplicación y compromiso hacia la actividad complementaria, pero a la vez; corriendo el riesgo de sustraer estas calidades al encargo laboral con el ente público, llegando incluso a abandonarlo.

En condiciones normales esto haría parte de la dinámica, solo que al tratarse de una situación recurrente, aumenta en grandes proporciones la fuga de

talento, pérdida de productividad, el costo del aprendizaje en una nueva delegación de funciones, la afectación en los resultados de equipo e incluso el tomar este tipo de situación como un mal ejemplo, que ocasiona malestar en los demás miembros. De hecho, puede llevar a considerar los trabajos temporales en las entidades públicas, como acampaderos por algunos contratistas, lo cual no sólo es equivocado, sino absolutamente irresponsable.

Como el problema parte de la misma Ley y es algo que en éste escenario no se puede cambiar, pues constitucionalmente todos estamos obligados a acatarla, dependerá del nivel directivo el mitigar estas posibles consecuencias negativas, para lo cual debe desarrollar y concatenar varias de las habilidades gerenciales planteadas inicialmente. Las anteriores, se deben basar en el conocimiento mismo de la norma y de las limitaciones y atribuciones que en su providencia le determine. De igual manera corresponde manejar los intereses de diferente índole, que siempre estarán presentes al momento de realizar las contrataciones de personal.

En este orden de ideas los esfuerzos deben orientarse esencialmente a la motivación de los colaboradores, generando relaciones de confianza y transparencia, desde el nivel directivo hacia las demás escalas de la pirámide. Para ésto el Gerente debe empezar por fortalecer el área de Gestión Humana, la cual será base fundamental pues apoyará la planeación y ejecutará las estrategias definidas en la consecución de este propósito. Paralelo se asesorará del área Jurídica, en la realización y legalización de los contratos de trabajo y del área Logística para recursos adicionales.

Los contratos de trabajo, tanto en el papel como en su ejecución y finalización, deben ser lo más justos posible y no solamente estar orientados a los intereses de los trabajadores y remuneraciones, pues sabemos que

depende de la disponibilidad presupuestal, ni tampoco a las necesidades propias de las entidades, ya que usualmente son suficientes. Es indispensable garantizar equilibrio y las condiciones logísticas necesarias de operatividad y recursos, para la realización de las labores. De este modo se reducirá la incomodidad en los demás integrantes del área.

Respecto a Gestión Humana, la estrategia se debe iniciar desde el proceso mismo de selección generando los perfiles adecuados para cada ocupación, en aras de garantizar las calidades de los designados. A continuación realizar una presentación oficial de los nuevos colaboradores y el resto del equipo, informando su misión en la entidad y lineamientos generales para la realización de las actividades. Finalmente ofrecer un programa de inducción y capacitación definido, donde se involucren todos los funcionarios que sean necesarios de acuerdo con sus competencias, evitando endosar la responsabilidad a uno solo.

Ya en el desarrollo propio de la labor, se establecerán mecanismos de control estratégicos para el cumplimiento de los compromisos, a fin de tomar las medidas preventivas y/o correctivas oportunas. Esto, soportado con evaluaciones sensatas de desempeño, las cuales deben ser periódicas y efectivas en la determinación de oportunidades de mejora. Los anteriores puntos se desarrollan, pero no de la manera más juiciosa y en una sola dirección, orientada al trabajador. Lo más importante, es realizarlo en ambas direcciones, pues recordemos que se trata de compromisos bilaterales.

El desarrollo o la puesta en práctica de elementos adicionales, como la negociación de tiempos de dedicación y condiciones de trabajo, que permitan el desarrollo de actividades complementarias (familiares, académicas, laborales), constituyen una gran motivación para los trabajadores y facilita su crecimiento integral. Ello, en cierto momento se verá reflejado en la evolución

de la organización, pues aumentará la productividad, disminuirá la fuga de talentos y mejorará el ambiente laboral.

En conclusión, el Director debe propender a través de la estrategia, análisis, sensatez e innovación, el planteamiento de una serie de exigencias y concesiones tanto a la organización, como a sus subordinados; que garantizan una relación mutua, cierta y duradera. Así, se dará la cuota inicial para un cambio conceptual y cultural, en el que los trabajadores dejen de ser parte de la existencia de las organizaciones y por el contrario, las organizaciones hagan parte integral de la vida de los trabajadores. Solamente ahí se consolidará el compromiso bilateral.

CAPITULO II. TRAMITOMANIA INTERNA.

Según lo consagrado en el artículo 1, objetivo general del decreto 19 de 2012, conocido como Ley Antitrámites:

“Los trámites, los procedimientos y las regulaciones administrativas tienen por finalidad proteger y garantizar la efectividad de los derechos de las personas naturales y jurídicas ante las autoridades y facilitar las relaciones de los particulares con estas como usuarias o destinatarias de sus servicios de conformidad con los principios y reglas previstos en la Constitución Política (1991) y en la Ley.

En tal virtud, el presente decreto tiene por objeto suprimir o reformar los trámites, procedimientos y regulaciones innecesarios existentes en la Administración Pública, con el fin de facilitar la actividad de las personas naturales y jurídicas ante las autoridades, contribuir a la eficiencia y eficacia de éstas y desarrollar los principios constitucionales que la rigen.”

Sin duda alguna, el decreto citado fue creado con un excelente propósito, orientado a facilitar la vida a los usuarios de la Administración Pública, pero como buena parte de las propuestas de las Ramas del Poder Público Legislativa y/o Ejecutiva, cuando se trata de decretar, no tenía unas bases sólidas. A nuestros bien intencionados dirigentes se les olvidó que previo a barrer el andén del frente, se debe asear la casa; un pequeño e insignificante detalle para hacer efectiva la ley.

En ese orden de ideas, antes de proyectarse al exterior las entidades públicas debieron transformarse en su interior, mejorando sustancialmente sus procesos, haciéndolos más ágiles y eficientes. Lo cual se logra mediante la modernización de las instituciones, la utilización de nuevas tecnologías y la capacitación de los funcionarios. Solo de esta manera se puede hacer

realidad éste designio, mientras tanto será únicamente un tributo al parecer en vez del ser.

La falta de capacitación y actualización constituye la barrera inicial para reducir o eliminar los trámites, lo que se da a nivel general y se concentra en aspectos netamente administrativos. De aquí surge la frase de cajón “aquí las cosas siempre se han hecho de esta manera”, que evidencia no solo la falta de formación individual en la mayoría de los casos, sino la falta de desarrollo de competencias en la labor diaria. Esto parte de la misma rigidez en la estructura de las entidades, la mayoría de las veces sin posibilitar al funcionario la simple observación, de la forma como se realizan las cosas en el área de enseguida.

Teniendo en cuenta lo escrito (De la Mora, Rafael. 2011), en lo referente a De tecnología de Informática:

“Si usted tiene sistemas tome en cuenta que deben enlazar el total de los mismos, logrando una capacidad acorde a las necesidades de velocidad y capacidad, con una redundancia del 100%, lo anterior se logra con capital humano de alto desempeño y determinación al frente, las organizaciones los tienen, pero a menudo están apaciguados y olvidados a beneficio de un interés extraño.

Debemos aclarar que en la actualidad el que tiene la información instantánea y personal competente es el que se adelanta a la competencia.”

La resistencia al cambio por parte de la mayoría de entidades públicas, continúa con la falta de aceptación de nuevas tecnologías de la información, independientemente de no contar o contar con éstas. Ahí radica la gran diferencia, que no poseerlas facilita el estado de confort y es una excusa válida para que las cosas continúen con la inercia que traen, justificando los resultados obtenidos aunque no sean los más deseados. No es menos

grave cuando se cuenta con herramientas informáticas, pues existe una gran resistencia inicial a su utilización, algunas veces incluso inicia con desde el mismo entorpecimiento a los ajustes e implementación, pues se tiene la falsa idea de que complican las cosas e implican más trabajo, partiendo del simple hecho de capacitarse en su uso.

Esto es supremamente nocivo porque a veces la contra es de tal magnitud y se prolonga el tiempo de aplicación hasta tal punto, que cuando se decide utilizar, ya la tecnología es obsoleta. Por lo anterior, el emprendimiento informático y de telecomunicaciones, han puesto en el mercado nuevas aplicaciones, mucho más rápidas y eficaces. Lo mencionado, constituye un círculo vicioso que ha permanecido durante décadas y mantiene rezagadas a las entidades distritales, con relación a la fluidez del entorno.

Fenómeno reducido con el relevo generacional que se viene dando en algunas instituciones públicas a nivel nacional, ya que sin ánimo de desmeritar; es notoria la dificultad en el manejo de la tecnología, por parte de generaciones anteriores a la era informática. Sin embargo, los funcionarios en los tiempos actuales cuentan con herramientas amigables y sencillas, que facilitan la adaptación. De todas maneras, el tema de fondo es cultural y constituye la resistencia inicial a la innovación, que se da en las instituciones.

Finalmente la necesidad de romper paradigmas, respecto a la manera de hacer las cosas, es perentoria para la modernización y transformación de las Entidades Distritales. Esta labor se está desarrollando actualmente en la implementación de Sistemas Integrados de Gestión, cuya planeación e implementación aunque han sido lentas, han generado mejoras en la eficiencia y resultado de las tareas. Es indispensable continuar su promulgación y garantizar su utilización, alimentación y mejora, hasta lograr los estándares deseados.

Analizando éstas variables, el reto de la Dirección es combinar las habilidades conceptuales estratégicamente, dando especial énfasis en la innovación. Esto no es nada fácil, pues implica transformar procesos paquidérmicos y la aplicación de una nueva neuroprogramación a los trabajadores de las entidades, lo cual en la mayoría de los casos desemboca en una completa reingeniería y planes de choque, en la manera de concebir y hacer las cosas. Sin embargo más temprano que tarde se verán los resultados y lograremos UAESP, más eficientes y competitivas.

La concientización del personal respecto a las necesidades de capacitación y actualización es perentoria, lo que implica la elaboración de planes juiciosos de reeducación a los miembros del equipo, acordes con las nuevas tendencias mundiales en materia de organizaciones. Esto debe darse desde el más alto nivel, hasta la más humilde labor operativa, deben estar encaminados a ganar esa visión y ser motivados dándoles a conocer los beneficios de la aplicación de nuevos conceptos, junto con la utilización de tecnología de vanguardia. Solo en esas condiciones se logrará la continuidad en el tiempo y permanencia en el mercado de las organizaciones.

CAPITULO III. FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO

Como lo mencionan (Blanchard, Kent. Randolph, Alan y Grazier, Peter. 2006):

“En el entorno empresarial actual, rápidamente cambiante, concentrar la autoridad de la toma de decisiones en unas pocas personas no da como resultado el tipo de resultados que se necesitan. Además, la toma de decisiones centralizada pone una carga excesiva en los que están decidiendo y es frustrante para los que no pueden actuar hasta que no se han tomado las decisiones”.

De aquí parten las dificultades para trabajar en equipo en las entidades públicas del Distrito Capital, pues la mayoría cuenta con estructuras verticales, que ocasionan gran concentración de poder en las cabezas visibles, quienes toman las decisiones. La disminución de funcionarios de planta, contribuye a la saturación de responsabilidades en éstos trabajadores.

Adicional, la enorme responsabilidad que implica plasmar una firma, representando a la Administración Pública, obliga muchas veces a no delegar funciones y desconfiar ampliamente de las decisiones tomadas por otros. Esto en respuesta a los diferentes requerimientos y cuestionamientos de los organismos de control, que investigan directamente al funcionario encargado. Adicional en la mayoría de los casos, las entidades no disponen de abogados defensores para sus trabajadores, por lo que el gasto administrativo, legal y económico debe ser asumido directamente por ellos.

Las relaciones entre compañeros de la misma área suelen verse afectadas, en principio por falta de lineamientos claros para la inducción y/o

capacitación de los nuevos colaboradores, por lo que en algunos casos se delega ese trabajo en los mismos pares, lo que es considerado un trabajo adicional, cuya aceptación termina siendo proporcional a la curva de aprendizaje del alumno. Ahí se genera una deuda moral, que en algunos casos termina siendo cobrada por el maestro, mediante la asignación de obligaciones propias a su aprendiz. Esto deteriora el sentimiento de gratitud que haya podido engendrar.

La socialización al ingresar a una Unidad Administrativa Distrital, queda a expensas de ser ejercida anárquicamente por los miembros del equipo de trabajo. De este modo, pasan los días, meses, e incluso años en que el conocimiento es mínimo entre compañeros de módulo, lo que complica la identificación de fortalezas y debilidades individuales. Esta ignorancia propicia la especulación y equivocaciones mutuas, respecto a la visión y misión de cada uno en la organización, aumentando los malos entendidos por temas laborales e incluso personales.

La correcta interacción entre áreas es difícil de lograr, pues se consideran de forma excesiva, como unidades independientes y aparte del conjunto, actuando como islas sueltas, así pertenezcan al mismo archipiélago. Incluso frente a agentes externos y en aras de conseguir un propósito común, suele ser habitual la expresión: “Esa tarea es responsabilidad de otra dependencia”, dejando de lado el principio colectivo, solidario y de pertenencia a la misma organización.

En los comités directivos, cada dueño de proceso se esmera por defender a su equipo de trabajo, incluso encubriendo errores y fallas presentes en sus actividades. Vale la pena resaltar que se trata de relaciones interdependientes, por lo que aunque parezca la salida más sencilla culpar a

los de otras áreas, actualmente no es una excusa valedera; pues se está poniendo en tela de juicio el esquema y los resultados institucionales.

Una habilidad gerencial parte de propiciar una adecuada socialización entre los integrantes del equipo de trabajo. Para esto, el Gerente debe apartarse un poco de su actividad diaria y del estrés cotidiano, para demostrar su calidad humana y don de gentes. Lo anterior debe darse desde el mismo proceso de inducción, estableciendo lineamientos claros y orientados a fortalecer las relaciones personales.

Respecto a las relaciones con las otras dependencias, el Directivo requiere establecer un juicio sensato, reconociendo las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo. Es importante aceptar sugerencias de otras áreas y plantear oportunidades de mejora, de este modo se pretenden eliminar esas fronteras invisibles que suelen existir en los diferentes procesos de las Unidades Administrativas Especiales.

CAPITULO 4. HABILIDADES GERENCIALES

Aunque el ensayo está orientado a mitigar los efectos de los vicios organizacionales en algunas Unidades Administrativas Especiales del Distrito Capital, por medio de la aplicación de habilidades gerenciales conceptuales, para lograr mayor integralidad y facilidad en la obtención de resultados, es necesario tener en cuenta las demás habilidades.

Katz (1974), identificó cuatro habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros. Una habilidad es una capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Estas habilidades identificadas por Katz son: Técnicas, Humanas, Conceptuales y Administrativas.

Las habilidades Técnicas son desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada, por ejemplo finanzas o producción. Entretanto, las Humanas son habilidades sociales y relacionadas, que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas, por ejemplo: un directivo que motiva y se comunica con sus subordinados. Por otra parte las Conceptuales están asociadas a evaluar, holística y sistemáticamente, los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados. Finalmente las Administrativas encierran la regulación de las actividades en curso pueden relacionarse, hasta cierto punto, con la conceptualización pero no pueden atenderse en una situación dada.

También de Katz (1974):

“El uso de cada una de estas habilidades dentro de la organización es diferente según el directivo y según su nivel y posiblemente también depende del rol que le está permitido jugar a ese directivo dentro de la organización.

Las aptitudes técnicas parecen ser más importantes en los niveles inferiores que en los demás niveles de dirección. Las actitudes humanas tienen una importancia similar en todos los niveles de la organización. Ello hace que sean necesarias en todos los niveles, ya que cada nivel necesita comunicarse de una forma eficaz, horizontal y verticalmente en todas las empresas. Las habilidades conceptuales son muy importantes a nivel superior, y no tanto para los niveles inferiores. Esto refleja la forma de trabajar cada vez menos detallista de los directivos a medida que son ascendidos en la organización. Estas habilidades no sólo difieren en relación con la dimensión de la empresa sino que se ha observado que también difieren en empresas de manufactura o de servicios.”

Lo anterior nos demuestra claramente, que los directivos de hoy deben ser integrales y deben lograr la capacidad de adaptarse a cualquier nivel y papel dentro de las organizaciones. Los gerentes, además de contar con unas bases sólidas técnicas y administrativas, están obligados a tener un adecuado desarrollo personal y habilidades comunicativas. La correcta combinación de los puntos mencionados anteriormente, combinadas con su capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, permiten al gestor de organizaciones el perfeccionamiento de las habilidades gerenciales conceptuales.

Solo mediante la correcta aplicación de éstas últimas, como se ha mencionado en el ensayo desarrollado, se podrán mitigar los efectos de los vicios organizacionales más recurrentes en las Unidades Administrativas Especiales del Distrito Capital.

CONCLUSIONES

Como las conclusiones de contenido del trabajo se han venido dando al finalizar cada capítulo, las conclusiones finales están basadas en un fragmento de Ketelhon (1995), debido a que recopila y resume adecuadamente lo propuesto en el ensayo e incluso escudriña hasta el origen de la problemática.

El desarrollo de las habilidades conceptuales parte de la academia y se refiere a aprender a pensar críticamente. Para lo cual se requiere una educación fundamentada en conceptos, complementada con desarrollos posteriores. Debido a que el sistema educativo apenas está empezando a involucrarse en ésta dinámica, son las grandes firmas de consultoría gerencial las que están efectuando la labor, especializando a sus ejecutivos en análisis y síntesis, más que en ejecución.

Para utilizar correctamente las herramientas gerenciales, los directivos deben entender las relaciones causales de las situaciones. Por ello las escuelas de formación deben propender por procesos educativos con énfasis en la reflexión-análisis, complementando la tendencia actual de concreción-acción, facilitando el desarrollo de habilidades conceptuales. Solo de esta manera se formarán gerentes integrales, capaces de superar cualquier tipo de situación.

“La empresa y la actividad administrativa esperan con gran expectativa este nuevo profesional.”

A consideración del lector.....

REFERENCIAS

- Blanchard, Kent. Randolph, Alan y Grazier, Peter (2006). Trabajo en equipo. Editor Deusto
- Congreso de la República de Colombia (1991). Constitución Política de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia (2004). Ley 909 de 2004. Diario oficial 45680, (septiembre).
- De la Mora, Rafael. (2011). Elimine Los Vicios Organizacionales. Palibrio
- Drucker , Peter y Maciariello, Joseph. (2006). El Ejecutivo Eficaz en acción. Editor Deusto
- Gómez, Luis Fernando (2003). El desarrollo de Habilidades Conceptuales en los Administradores de Empresas. Economía Gestión y Desarrollo No 1, (agosto), 99 27-42
- González, Gatica Rodolfo (2005). Creando valor con la Gente. Norma Ediciones
- Katz, Robert L (1974). Herramientas de un Administrador Eficaz. Harvard Business Review.
- Ketelhon, Werner. (1995). “¿Pensar o hacer?, esa no es la cuestión” Oficina Eficiente, No. 66, (julio-agosto), pp. 23-28
- Land, T (a.k.a Beads) (1998, october 15). Web Extension to American Psychological Association Style (WEAPAS) (Rev 1.6). Disponible: : <http://www.beadsland.com/weapas/>
- Presidencia de la República de Colombia (2012). Decreto 19 de 2012. Diario oficial 48308, (enero).
- Tzu, Sun (1992, julio). El arte de la guerra. Elektra