



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**"La toma de decisiones en el contexto organizacional en las Instituciones de Educación Superior, una aproximación desde las competencias técnicas y blandas  
Estudio de caso: Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia".**

Tesis que Presenta:

**Marco Aurelio Mejía Cardona**

Matrícula: 2192802932

[marcoaurelio.mejia@gmail.com](mailto:marcoaurelio.mejia@gmail.com)

Para obtener el grado de:

**Doctor en Estudios Organizacionales**

Director de tesis

**Dr. Juan Manuel Herrera Caballero**

**Jurado**

Presidente

**Dr. Juan Manuel Herrera Caballero**

Secretaria

**Dra. Silvia Pomar Fernández**

Vocal

**Dr. Reyes Jesús Rodríguez Olaya**

**Vo.Bo.  
Versión Aprobada**

Dr. Juan Manuel Herrera Caballero  
Director de tesis

**Vo.Bo.  
Versión Aprobada**

Dra. María Teresa Magallón Diez  
Coordinadora del Posgrado en  
Estudios Organizacionales

Iztapalapa, Ciudad de México a 31 de agosto de 2023.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
Capítulo I: Marco Referencial.....	11
1.1 Planteamiento del problema .....	11
1.2 Pregunta de investigación.....	15
1.3 Justificación .....	15
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
1.5 Aproximaciones teóricas .....	18
1.5.1 Toma de decisión en la Organización.....	19
1.5.2 Teoría de la Racionalidad Limitada.....	22
1.5.3 Los aportes de Simon.....	24
1.5.4 Término de Competencia.....	26
1.5.5 Instituciones de Educación Superior (IES).....	31
Capítulo II: De la teoría organizacional a los estudios organizacionales: historia y desarrollo.....	34
2.1 La importancia de las organizaciones .....	37
2.2 Las organizaciones tienen resultados .....	39
2.3 Definiciones clásicas .....	40
2.4 Definiciones contemporáneas .....	41
2.5 Definición de sistemas racionales .....	42
2.6 Toma de decisión en la Organización .....	44
2.7 Los aportes Simonianos .....	46
2.8 El conflicto en las organizaciones.....	48
2.9 La Relación de los Sistemas Complejos Adaptativos con el desarrollo del marco teórico de la influencia de competencias blandas y técnicas en la toma de decisiones. ....	51
2.10 Mercado y organizaciones.....	54
2.11 Nociones de instituciones.....	57
2.11.1 Nuevo Institucionalismo Sociológico.....	61
2.12 Gestión del Conocimiento.....	65
Capítulo III: Desarrollo Metodológico.....	69

3.1	El método del estudio de caso .....	70
3.2	Unidad de Análisis .....	72
3.2.1	Competencias blandas .....	73
3.2.2	Las variables.....	73
3.2.3	Definición de las categorías de análisis.....	75
3.2.4	Recopilación de la información.....	79
3.2.5	Momentos de la entrevista.....	79
Capítulo IV: Exposición del Caso.....		86
4.1	Contexto Estudio de Caso .....	86
4.2	Documento guía del proceso de enseñanza – aprendizaje: enfoque de formación por competencias y resultados de aprendizaje.....	93
4.2.1	Las competencias en el contexto internacional.....	95
4.2.2	Proyecto Tuning.....	97
4.2.3	Directrices de la UNESCO .....	99
4.2.4	Tipos y niveles de competencias.....	100
4.2.4.1	Competencias Básicas.....	101
4.2.4.2	Competencias Transversales .....	102
4.2.4.3	Instrumentales o Procedimentales.....	103
4.2.4.4	Interpersonales o Actitudinales.....	104
4.2.4.5	Sistémicas o Cognitivas. ....	104
4.2.4.6	Competencias Específicas.....	105
4.2.4.6.1	Saber Conocer .....	106
4.2.4.6.2	Saber Pensar .....	107
4.2.4.6.3	Saber Sentir .....	107
4.2.4.6.4	Saber Compartir .....	108
4.2.5	Niveles de Competencias .....	108
4.2.6	Problematización de las competencias en lo educativo y organizacional.....	110
4.3	Modelo de Bienestar Institucional.....	114
4.3.1	Contexto General .....	114
4.3.2	Concepción del Bienestar .....	115
4.3.4	Propósitos del Bienestar Institucional.....	118

4.4 Modelo de Competencias usados en los procesos de entrevista del talento humano.....	119
4.4.1 Selección por competencias .....	120
4.4.2 Competencias Organizacionales .....	121
4.4.3 Competencias Específicas.....	121
4.4.4 Competencias Organizacionales de la Corporación Universitaria Americana.....	121
4.4.5 Competencias individuales de cargos .....	122
Capítulo V: Análisis de Resultados.....	128
5.1 Análisis cualitativo de entrevistas al personal estratégico y administrativo de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia sobre las competencias blandas, como unidad de análisis, en una organización.....	128
5.1.1 Universidad, como elemento de estudio .....	131
5.1.2 Categoría 1: Planificación .....	133
5.1.3 Categoría 2: Creatividad.....	138
5.1.4 Categoría 3: Trabajo en Equipo .....	144
5.1.5 Categoría 4: Comunicación.....	148
5.1.6 Categoría 5: Liderazgo .....	153
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....	161
6.1 Conclusiones .....	161
6.2 Estrategias a implementar y mejorar en la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia como recomendaciones .....	165
Anexos.....	169
Referentes Bibliográficos .....	175

## **Listado de Tablas**

Tabla 1. Definición de las categorías de análisis .....	75
Tabla 2. Categorías propuestas.....	76
Tabla 3. Matriz de Congruencia.....	81
Tabla 4. Caracterización de los entrevistados .....	159

## **Listado de Ilustraciones**

Ilustración 1. Macroproceso de referencias y funciones .....	53
Ilustración 2. Clasificación de las variables .....	74
Ilustración 3. Habilidades blandas consideradas en el estudio.....	78
Ilustración 4. Ubicación sedes Corporación Universitaria Americana, Medellín.....	93
Ilustración 5. Tipos y niveles de competencia .....	101
Ilustración 6. Propósitos del bienestar institucional.....	119
Ilustración 7. Universidad, como elemento de estudio .....	131
Ilustración 8. Planificación.....	133
Ilustración 9. Creatividad .....	138
Ilustración 10. Trabajo en Equipo .....	144
Ilustración 11. Comunicación .....	148
Ilustración 12. Liderazgo.....	153

## AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar con un agradecimiento muy especial a las personas que creyeron en mí y me dieron el voto de confianza para emprender este proyecto de vida con miras a obtener la máxima cualificación profesional: el ser un Doctor en Estudios Organizacionales.

Al señor Vicerrector de Investigaciones de la Corporación Universitaria Americana (Coruniamericana), Sede Medellín -Antioquía Doctor Luis Fernando Garcés Giraldo, quien con sus consejos me motivó a soñar y a hacer de este proyecto parte de mi vida como proyección a mi futuro profesional.

Al Doctor Guillermo Ramírez Martínez, muy apreciado y recordado por este grupo de compañeros, quién confió en mis capacidades para hacer parte del Doctorado en Estudios Organizacionales y que siempre seguía vigilante, como un padre, los pasos que íbamos dando al trasegar por cada uno de los módulos y las presentaciones al finalizar cada trimestre.

Al Doctor Juan Manuel Herrera Caballero que, con su orientación certera y eficaz, en calidad de director de mi tesis, ha confiado, creído y defendido en lo que se ha desarrollado y siempre con sus consejos y supervisión se logra concluir este proyecto de vida.

A mis profesores en cada uno de los módulos del doctorado que tuvimos a lo largo de estos años de estudio, que con su entrega, cualificación y paciencia nos han orientado a comprender sobre el apasionado mundo de los Estudios Organizacionales y hacerlo parte de nuestro discurso académico.

A la Corporación Universitaria Americana, en cabeza del Señor Rector, quién apoyó y patrocinó este convenio para formar un grupo de profesores destacados de la institución y poder hacer parte de este selecto grupo que nos ha permitido aprender y crecer en conjunto para otorgar a la

institución, nuestra ciudad, nuestro país, Latinoamérica y el mundo un grupo de nuevos 15 doctores que contribuyen a ese saber específico de los Estudios Organizacionales.

A mi familia, padre, madre y hermana, el motor de mi vida y por la que tengo mucho que agradecer; que me han inculcado el seguir profesionalizándome como herramienta para la construcción de un mejor hombre, un mejor ser humano, un mejor profesional, un mejor hijo, un mejor hermano, en la contribución a una mejor sociedad y que es la mejor herencia que podré recibir de ellos.

A mis amigos, compañeros de estudio, en especial a Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, con los que nos aventuramos en este mundo de los estudios organizacionales, a aprender el uno del otro y que siempre han estado ahí para que con palabras de aliento pudiese seguir adelante, sobrepasando obstáculos y dificultades con miras a hacer realidad el sueño de ser un Doctor en Estudios Organizacionales.

Al Doctor Jhoany Alejandro Valencia Arias, la Doctora Gloria Lucía Arango Pajón y Olga Marcela Valencia Gómez, personas de quién he recibido un valioso apoyo y gran colaboración a lo largo de mis estudios en el Doctorado.

## INTRODUCCIÓN

En esta tesis doctoral, se pretende explorar la gestión administrativa de toma de decisiones desde la óptica de los Estudios Organizacionales, destacando la importancia de las competencias tanto técnicas como interpersonales, y de qué forma influye a nivel administrativo en las instituciones de educación superior (I.E.S.).

Los Estudios Organizacionales se fortalecen cuando empiezan a generar el pensamiento sobre ¿cómo surgen las cosas?, ¿cómo se dan las cosas?, ¿cómo son las organizaciones? y, particularmente en este caso, ¿cómo todas las universidades llevan a cabo la toma de decisiones? Para acompañar este proceso tendré como referente principal, al teórico Herbert Simon<sup>1</sup>, máximo exponente de la Teoría de la Organizacional de toma de decisiones.

En esta ocasión, se busca identificar la contribución de dicha teoría en la gestión administrativa de las I.E.S, y en particular: en la Corporación Universitaria Americana (Coruniamericana) – Sede Medellín; ya que se ha identificado la utilidad de su aplicación en su desarrollo institucional y crecimiento organizacional, buscando que la toma de decisiones se dé dentro de un marco de armonía y equilibrio desde las condiciones y competencias de quien toma las decisiones, en especial, el personal en los niveles estratégico y administrativo.

Las instituciones requieren de personas con competencias para tomar decisiones de manera pertinente, adecuada y asertiva que contribuyan al fortalecimiento de los modelos de gestión administrativa en las IES. Esta línea se inspira en los estudios elaborados a partir de los años 80

---

<sup>1</sup> Herbert Simón (1916-2001) científico estadounidense que realizó eminentes trabajos en el campo de las ciencias sociales, la psicología, la economía, las matemáticas (investigaciones operacionales y estadística) Ganó el Premio Nobel de Economía de 1978 por obra, acerca de la toma de decisiones corporativas, en otros estudios, también hizo contribuciones básicas en materia la psicología de la cognición humana, de inteligencia artificial, y el procesamiento de listas Tomado de <https://www.lifeder.com/herbert-simon/>

que contribuyen al desarrollo de nuevas ópticas de cómo se toman las decisiones, de cómo se trabaja en la alta dirección, de cómo se presta atención a las habilidades y capacidades del recurso humano que conforman las organizaciones, en tal sentido, se da un cambio desde la Economía y la Administración de las organizaciones que pasan de tener la figura de un director a plantear otros esquemas de gestión y aparecen en el funcionamiento de las empresas, los grupos de asesores y grupos de ejecutivos que están al lado del director para guiarlo y apoyarlo en la toma de decisiones.

Del acápite anterior, se identifica la importancia de analizar la influencia que ejercen las competencias blandas, y las competencias técnicas dentro de la toma de decisiones en el personal de nivel estratégico y administrativo del modelo en el estudio de caso: Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín.

Se espera que los aportes de esta investigación propendan por la modernización, adecuación y armonización de los procesos administrativos de la universidad y que además contribuyan con el mejoramiento y crecimiento de la prestación de los servicios misionales y organizacionales.

# **LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y BLANDAS**

## **Capítulo I: Marco Referencial**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Una entidad tiene diversas alternativas para abordar y resolver situaciones conflictivas, destacando en este proceso la planificación y la obtención de información pertinente y útil para su resolución. Simón (1962) conceptualiza la dinámica organizacional como una evolución constante, marcada por decisiones resultantes del proceso de razonamiento realizado por los agentes involucrados. En cuanto a la filosofía organizacional, esta se relaciona más con la diaria realización de los objetivos institucionales, debidamente acordados entre los directivos empresariales y los trabajadores que con la identificación de un grupo de burócratas.

La gestión organizacional examina las organizaciones desde la perspectiva de las decisiones tomadas por sus miembros, las cuales, a su vez, impactan en su comportamiento y en el de la organización en su conjunto. En otras palabras, una decisión específica implica una determinada forma de comportamiento. Por consiguiente, la gestión administrativa de toma de decisiones, es el foco central que ocupa la atención en la escuela del comportamiento según Simon (1985).

Por lo anterior, puede decirse que el comportamiento favorece que la estructura jerárquica sea coherente e integrada con sus fines, porque entonces se valora en cada miembro su comportamiento frente a una serie de comportamientos alternativos ponderados en base a una comprensiva

clasificación de valores: denominada la de los fines "últimos". Pero, rara vez se obtiene un alto grado de integración consciente comportamiento real.

Esta perspectiva de la organización empresarial nos proporciona un primer entendimiento de cuál es la crítica que Simón le hace al modelo convencional. En este sentido es importante recordar que, según la estructura organizacional weberiana, la burocracia sería funcional si y solo si las decisiones se derivaran de proceso planificativo ex ante. El marco para tomar decisiones se basa en criterios de poder y autoridad delegada (Perrow 1991). Simón señala deficiencias en interpretación, enfatizando la falta de incentivos y el componente emocional de la toma de las decisiones. Por tanto, opta por recurrir a la biología a fin de explicar el proceso de evolución de las organizaciones a través de adaptaciones mediante procesos de ensayo y error. Enfrentamos crisis organizacionales sin respuestas definitivas, ya que cada caso requiere el desarrollo de nuevas habilidades y tomar decisiones enmarcadas dentro de los límites de la información.

Herbert A. Simon (1987) idealiza la gestión como expresión asociada a la toma de decisiones, centrando su estudio en el cómo se lleva a dicho proceso. Sostiene que la relevancia de las decisiones corporativas se da siempre y cuando puedan producir resultados, es decir que sean efectivas. Dado que cada organización es única y sus miembros poseen características distintivas, la dirección debe demostrar cierto grado de adaptabilidad al tomar decisiones que afecten a toda la organización.

De acuerdo con March y Simon (1987), cuando se presenta una dificultad de optar por determinadas decisiones en una organización se da porque, en parte en la función del procedimiento efectuado para el proceso de decisión. Ya que es diferente cuando el grupo opera bajo reglas rígidas tipo dictadura, a cuando son consensos de la mayoría, o se toman de forma unánime.

De los teóricos explorados, se identifican los aportes realizados por Cohen, March, James y Olsen (2011), que refiriéndose al caso de la Universidad como organización sostienen: que para

resolver los problemas de las universidades no basta solamente la toma de decisiones, sino que por el contrario muchas veces conlleva a un aumento en la carga laboral generando, además, una reducción en la laxitud en el contexto organizacional visto desde el análisis de dos factores mayores: primero el dinero y otros recursos provenientes a la organización por el ambiente externo y segundo la consistencia interna de las demandas hechas en la organización.

Con base a lo anterior, el proceso decisional, influye sobre el comportamiento individual.

Se ha planteado que, es una conjugación la programación y la no programación de decisiones. Las primeras influyen a la organización en su conjunto; las segundas, por su parte, están presente en casi todos los procesos en los que los individuos están involucrados. La mayoría de los procesos organizacionales son en realidad procesos decisorios (conjunto secuencial de decisiones): si hay un problema, hay que buscar soluciones, escoger la mejor alternativa, implementar y evaluar resultados.

En algunos casos, por ejemplo, la toma de decisiones tiene un componente democrático y autocrático, y es allí donde interviene el sujeto como parte integral y esencial para la proyección y el fortalecimiento organizacional, además, debe contener un componente de técnica (conocimiento), competencias blandas, contexto para decidir, ética y transparencia enmarcadas en un código de buen gobierno, que generalmente, toda organización debe implementar.

Las competencias técnicas están compuestas por los conocimientos teóricos y técnicos específicos que permiten a una persona desarrollar sus funciones laborales de manera exitosa. De cierta manera, son aquellos individuos que aprenden un arte y lo ejecutan durante toda su vida, además, que reducen el margen de error. Por ejemplo, una persona que aprenda a desarrollar ecuaciones diferenciales, pero no aplique el concepto en fenómenos físicos reales (Colomer, Cruells, Palacín, & Rubio, 2016). Las competencias blandas hacen hincapié al conocimiento, habilidades y aptitudes de los individuos que interactúan de manera efectiva y toda su atención la

centralizan en el conocimiento que generalmente se aplica en un entorno organizacional (García & Madrid, 2017).

De lo expuesto se infiere que, aunque ambas categorías de competencias se originan en contextos diferentes, unas en el ámbito empresarial y también en el ámbito educativo, inevitablemente se produce una concurrencia entre ellas. Esto conduce a una interrelación constante entre lo teórico y lo práctico, o a la confrontación de los conceptos teóricos con devenir diario de las organizaciones. Este hecho integrativo, favorece la cualificación de trabajadores altamente calificados, competentes y competitivos, con un minucioso desarrollo de sus habilidades profesionales y sus capacidades para satisfacer las demandas de tipo económico-productivas de la organización.

Basándose en las investigaciones sobre la teoría del conocimiento y el aprendizaje organizacional de autores como: Polanyi (1962, 1966), Nelson y Winter (1982), Spender (1996) y Nonaka y Takeuchi (1994), se establece una distinción entre los conocimientos tácitos y explícitos. Donde se concluye que la interacción entre ambos es crucial para la generación de nuevos conocimientos dentro de las organizaciones.

Finalmente, el empleo de las competencias contribuye a un desarrollo más elevado de autonomía individual, permitiéndoles utilizar sus conocimientos con el objetivo de optimizar su rendimiento. Así las cosas, los individuos desarrollan su capacidad para dirigir y organizar su propio aprendizaje enfrentando situaciones en donde es menester la integración de conceptos y/o conclusiones, así como la proposición de nuevas alternativas. En el caso de las universidades, estas competencias contribuyen al mejoramiento a través de decisiones y programas respaldados por una planificación efectiva, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, entre otros aspectos.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo influye la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las Universidades desde el enfoque de competencias técnicas y blandas - Estudio de caso la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín - Colombia?

## **1.3 Justificación**

Al interior de los Estudios Organizacionales, es prioritario el abordaje del proceso de toma de decisiones, como lo proponen los trabajos de Simon (1987), adquiere importancia significativa para la contribución, en este caso específico, de las Instituciones de Educación Superior (IES), de manera situacional la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín. Desde una perspectiva organizacional, esto posibilita el crecimiento y desarrollo respaldado por un marco normativo establecido y equilibrado, enfocándose no solo en elementos sustantivos, como la calidad en educación e investigación, sino también en la formación profesional competente, con capacidades para soluciones a los complejos problemas de la sociedad.

Simón (1978) conceptualiza la dinámica organizacional como una evolución constante, marcada por decisiones resultado del proceso de razonamiento de los individuos involucrados. Por lo tanto, las discusiones sobre centralizar y/o la descentralizar la administración suelen en un interrogante común ¿quién toma las decisiones? Porque es evidente que muchos individuos y unidades al interior de la organización aportan a la toma de grandes decisiones, proponiendo un desafío frente a la centralización que radica en organizar el complejo sistema en esquemas eficientes (Simon 1962, XII).

Peter Senge (1999) sostiene que en la organización todos los individuos, son activos valiosos, con capacidad para aportar mucho más de lo cotidianamente aceptado. Pueden desarrollar incluso un nivel de compromiso del 100 % con la visión empresarial, al punto de adoptarla como propia y sienten totalmente responsables, lo que se traduce en la capacidad de tomar decisiones, enriquecer la visión organizacional mediante la creatividad, reconocer sus propias cualidades y limitaciones, y aprender y crecer a partir de ellas. Además, tienen la capacidad de integrar equipos eficientes de trabajo donde se renueva la creatividad colectiva.

En el marco de la autonomía universitaria se generan las estructuras organizacionales con las que se deben regir para direccionar, decidir y consolidar los proyectos educativos y los planes de desarrollo orientadas al cumplimiento del quehacer misional. Estas estructuras organizacionales están diseñadas de acuerdo con la categoría de cada institución: públicas, privada, corporaciones, fundaciones, entre otros; cuentan con asambleas de fundadores, consejos directivos, presidentes, rectores, revisores fiscales, por revisar algunas de sus instancias. Asimismo, emplean modelos empresariales democráticos y/o autocráticos para el abordaje temático de la toma de decisiones. El común denominador de un máximo órgano de dirección de las IES son los Consejos Directivos, más conocidos como Consejo Superior compuesto por, en generalmente, representantes de la Dirección institucional, representantes del sector productivo, fundadores, estudiantes, docentes y egresados.

Finalmente, la capacidad de generar nuevas metodologías diseñadas específicamente para tomar decisiones importantes en los proyectos de educación se ha convertido en un proceso de mucha relevancia para los centros de investigación y universidades, además, de la importancia que se le debe dar desde el ámbito político y las administraciones locales (Amodeo & Francis, 2019). Se vuelve fundamental la priorización de proyectos en el sector educativo para la construcción de sistemas complejos que impacten lo social, lo económico, lo ambiental y las infraestructuras

interdependientes, por lo que una buena estrategia permite la construcción de un sistema autónomo que pueda enfrentar eventos de carácter investigativo. Los procesos institucionales deben tener un componente transversal que valide entre organizaciones los eventos innovadores. Las instituciones se basan en conceptos existentes sobre cómo es el comportamiento de los sistemas complejos gestionando e ilustrando nuevos conceptos a partir de perfiles tecnológicos (Amodeo & Francis, 2019).

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar como influyen la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las IES desde el enfoque de competencias técnicas y blandas en el caso la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín - Colombia para plantear estrategias organizacionales que posibiliten la toma de decisiones.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar acercamientos conceptuales y alternativas metodológicas existentes de toma de decisiones desde el desarrollo de competencias técnicas y blandas en las organizaciones.
2. Evaluar el grado de influencia de las competencias blandas en el proceso decisional del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las IES, caso la C. U. Americana – Sede Medellín, Colombia.

3. Formular estrategias organizacionales para fortalecer la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en Instituciones de Educación Superior tomando - caso la Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín, Colombia.

### **1.5 Aproximaciones teóricas**

Indudablemente, la Teoría de la Organización (Simon 1987) presenta elementos de vital importancia para el conocimiento multidisciplinario, ya que es diverso, fragmentado y complejo, características que podrían desanimar a aquellos que siempre buscan la claridad teórica y la transparencia metodológica.

El siglo pasado en los años ochenta, nació una discusión intensa para determinar cuáles eran los fines y los tropiezos de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Donaldson (1985) se enfocó en la segunda, mientras que Clegg (1968) se centró en los primeros.

En ese periodo, se comenzó a otorgar significado a los estudios organizacionales como un elemento clave para comprender los problemas específicos que afectan a las organizaciones. Este aspecto estuvo relegado durante mucho tiempo a los desarrollos históricos, económicos, políticos y sociales de los países. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, se revitalizó el interés y la motivación para analizar las relaciones de dependencia, subordinación, colaboración y compromiso de las organizaciones en relación con el desarrollo productivo y su impacto en el individuo.

De acuerdo con Scott (1998) las organizaciones desempeñan un papel de liderazgo en nuestro mundo moderno, aunque pueden poseer características comunes y genéricas, presentan variedades asombrosas en tamaño, estructura y funcionamiento de procesos por mencionar algunos. Así como también varían los estudios que en ellas se enfatiza. Unos estudian sobre sus intereses, herramientas

y preconceptos intelectuales, otros individuos y grupos se focalizan en contextos organizacionales, mientras que otros examinan las organizaciones como unidades básicas, atributos estructurales o la forma en cómo cambian y se reproducen los procesos.

Las corrientes institucionales referentes a la gestión organizacional, se enfocó desde el punto de vista de la sociología, han focalizado su interés en comprender las organizaciones bajo la óptica de entidades impregnadas de legitimidad, significado y valor para sus miembros y líderes (Selznick, 1957). Más adelante, con la aparición del neoinstitucionalismo (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977), se han dedicado a examinar el papel de las estructuras formales en facilitar o limitar el comportamiento organizacional, con el propósito de explicar la similitud organizacional. Esto ha marcado un cambio en el nivel de análisis, trasladándose de la organización al ámbito organizacional y sus redes, con un énfasis particular en la propagación de normas y prácticas entre organizaciones.

### **1.5.1 Toma de decisión en la Organización**

Herbert A. Simon concibe la administración como una función esencial en las organizaciones por tanto adopta a la racionalidad en la toma de decisiones de manera práctica, sustentándola desde los objetivos organizacionales. En contraste con la versión convencional que daba prioridad a los resultados más no a los procesos, al aplicarle al modelo convencional la racionalidad esta actúa como un mecanismo que delinearía las finalidades. Sin embargo, Simon sostenía entre las principales fortalezas para el desarrollo empresarial residía en su capacidad para exponer abiertamente las posibilidades de tomar decisiones razonables que beneficiaran positivamente a los líderes y subordinados, mediante la deliberación y examen de los medios. Por lo tanto, el punto de

referencia principal para las decisiones organizacionales no debería ser una junta de gobierno corporativo, sino más bien una filosofía de acciones colectivas identificada de manera razonable por cada trabajador, en un entorno laboral deliberativo.

Herbert A. Simon (1972) equipara la gestión con la toma de decisiones, centrando su interés principalmente en investigar cómo se realiza este proceso. Sostiene que las decisiones corporativas son significativas siempre que sean efectivas y generen resultados.

Tres etapas del proceso decisional:

- Hallar situaciones en las que se requiera de una decisión a tomar, lo que en sentido militar se conoce como una actividad de inteligencia.
- Idear, desarrollar y analizar posibles direccionamientos accionales, en otras palabras, diseñar la actividad.
- Decidir una línea en particular que centre la acción entre el universo de opciones posibles, siendo esta un proceso electivo “de opción/elección” u “optativa”.

Cada entidad organizacional es única, y los individuos que la conforman poseen características que hacen singular a cada organismo. Por ende, se requiere por parte de la dirección de un cierto grado de adaptabilidad al tomar decisiones que puedan afectar a toda la organización. March y Herbert (1969) proponen 3 fundamentos ambiguos para la toma de decisiones y los estudios realizados en la organización que facilitan la interpretación de la realidad, los cuales son:

- Conservar las creencias.
- Tener la seguridad del evento (que persona decida, subestimando la probabilidad de que lleguen a existir casos experimentados).
- Partiendo de la historia se le da entonces un enfoque antropocéntrico.

Tanto en el escenario de la vida organizacional, como el desarrollo de las guerras, las decisiones que se tomen, pueden marcar un rumbo definitivo de los acontecimientos. Estas decisiones por ende conllevan a seleccionar estrategias que, en ocasiones, pueden resultar poco óptimas. En consecuencia, la viabilidad de una organización se apoya en las decisiones pequeñas y diversas que se toman a lo largo del tiempo.

Desde sus primeras líneas, "Los hechos y valores en la toma de decisiones" refleja una preocupación por la aplicación ética frente al aspecto pragmático de las decisiones. En otras palabras, implica enfrentar la realidad práctica de la experiencia para evaluar su corrección, permitiendo así valorar las decisiones y generar aprendizaje organizacional a partir de ellas mediante juicios de decisión.

Es fundamental destacar que las decisiones corporativas no ocurren en un vacío; se toman en respuesta a condiciones específicas que así lo demandan. Estas condiciones pueden abarcar la modificación de sistemas de mercadeo, la mejora de las comunicaciones, la integración de más empleados, la disminución de la fuerza laboral, el aumento de las ventas, la reducción de gastos o la implementación de incentivos.

Herbert A. Simón es un pionero de la "teoría de juegos y estrategias racionales". En la guerra y en la vida organizacional, las decisiones llegan a determinar de manera decisiva la dirección de los acontecimientos. Estas decisiones implican estrategias selectivas que, en muchas ocasiones, pueden ser subóptimas, lo que resalta la importancia de las decisiones pequeñas y diversas a lo largo del tiempo para el funcionamiento de una organización.

El diseño de planes, la construcción de modelos y la estructuración de posibles modelos de acción son aspectos inherentes a la racionalidad gerencial, proporcionando una comprensión integral de la capacidad directiva en una organización. Simón establece una distinción crucial entre "organización" y "personalidad", enfatizando que para entender adecuadamente el comportamiento

de un ejecutivo y su impacto en los demás, es esencial comprender la dinámica de la organización en la que trabaja (Simón 1962, XV). Este postulado se ha actualizado al estudiar lo que Simón denomina "diseminación cultural" dentro de las organizaciones. La psicología organizacional se desenvuelve en un contexto de hábitos y comportamientos rutinarios, marcados por la confianza mutua entre directivos y trabajadores (Simón 1986).

La toma de decisiones impregna toda la actividad gerencial. La inteligencia, el diseño o planificación y la toma de decisiones conforman una tríada categorial esencial para comprender el propósito de la organización. Dentro de este marco analítico, Simón presenta una conceptualización del comportamiento administrativo.

### **1.5.2 Teoría de la Racionalidad Limitada**

Una de las ideas prioritarias de la teoría de Simon (1968) acerca del tema de la racionalidad limitada tiene que ver con la naturaleza organizacional que se apoya sobre unos pilares específicos: el carácter restringido del comportamiento y la inteligencia humana. También reconoce las restricciones en la capacidad humana para procesar información –su premisa es el supuesto del proceso de toma de decisiones individuales–. Herbert Simon (1957).

La racionalidad limitada se fundamenta en:

- La imperfección que se tiene del conocimiento de las cosas o situaciones.
- Los límites de la capacidad cognitiva frente al procesamiento de la información.

La racionalidad limitada es decidida entonces en función de los objetivos organizacionales (se cambian los objetivos personales por los de la organización), para tomar decisiones satisfactorias.

Para los trabajadores no solo es un limitadamente racional porque no conocen el número total ni de alternativas, ni de consecuencias, Así, se pasa de la noción de hombre económico a la noción de hombre administrativo, y mientras el primero maximiza, el segundo satisface. El aporte concreto de Simon (1972) es que las organizaciones son entes racionalmente limitados.

Por otro lado, la racionalidad objetiva conlleva a que el sujeto que actúa, tenga ajustar su modelo comportamental a un modelo compuesto por:

- Una visión general sobre todas las alternativas comportamentales, anteriores a las decisiones panorámica;
- Qué tipo de consecuencias traerá cada elección;
- La elección, es decir cuál es el sistema o criterios de valores frente a una serie de alternativas.

Simón ha subrayado la importancia de entender la mente humana partiendo desde el análisis de las instituciones. Sin embargo, existe una discrepancia con la perspectiva de Hayek, quien considera que la única institución capaz de coordinar las decisiones de individuos con intereses diversos son los mercados. En contraste, Simón sostiene que la división del conocimiento y la coordinación son procesos complementarios que definen la evolución de tanto los mercados como las instituciones. Este planteamiento implica que la habilidad fundamental del proceso decisorio, radica en la capacidad para estructurar nuevas representaciones de problemas, un aspecto en el que Simón dedicó esfuerzos significativos de tipo investigativo - experimental a cerca de la conducta administrativa en la década de los cincuenta.

### **1.5.3 Los aportes de Simon**

El análisis del comportamiento administrativo se enfoca en las decisiones que toman los miembros de las organizaciones, las cuales ejercen influencia tanto en su comportamiento tanto individual como el de toda la organización. En otros términos, más simples, cada decisión específica implica una forma de comportamiento y descarta otras posibilidades. De esta manera, su escuela del comportamiento se ocupa principalmente del estudio del proceso decisional.

Las decisiones se dividen en programadas y no programadas, siendo las primeras aquellas que impactan a la organización en su totalidad, mientras que las segundas están presentes en prácticamente todos los procesos que involucran a los individuos. La mayoría de los procesos organizacionales, de hecho, se constituyen como secuencias de decisiones. Las decisiones programadas se manifiestan como rutinas conocidas, delineando el comportamiento individual. Como afirmó Simon en 1968, la organización restringe la autonomía decisional del individuo, sustituyendo el proceso organizativo, por uno de toma de decisiones.

Por lo anterior se plantea el siguiente orden secuencial en la toma de una decisión: hay un problema, buscar soluciones, escoger la mejor alternativa, implementar y evaluar resultados. Por lo anterior, es factible decir que las decisiones las toman los altos mandos y que la organización puede ser considerada como un sistema decisorio.

Peter Senge (1990) sostiene que todos los integrantes de una organización poseen un valor fundamental, superando con creces las percepciones comunes. Su capacidad para comprometerse plenamente con la visión empresarial, asumiéndola como propia y trabajando con responsabilidad total, les permite tomar decisiones, enriquecer la perspectiva organizacional mediante su creatividad, reconocer sus habilidades y limitaciones, y aprender y crecer a partir de estas experiencias. Además, demuestran eficacia y creatividad renovadas al trabajar en equipo.

En contraposición, desde la perspectiva industrial, Käki (2019) plantea que las decisiones no siempre se siguen rigurosamente, especialmente en un sector donde los procesos son independientes entre sí. En este contexto, las recomendaciones se validan a partir de conceptos genéricos y se respaldan con los recursos de cada área o sistema. La toma de decisiones debe basarse en modelos ya establecidos, sugiriendo que cada decisión tomada en proyectos debe alinearse con un comportamiento apropiado para fortalecerla y utilizarla como un impulso para mejorar los procesos industriales en todas las etapas dentro de la organización. Por lo tanto, se propone que sea un respaldo para fortalecer los modelos implementados en la entidad (Käki et al., 2019).

Alsolami (2020) plantea que existen varios tipos de decisiones y reglas que le permiten a un sistema tomar rutas que garanticen el éxito de una organización tales como las decisiones estratégicas que se orientan a situaciones o posibilidades para generar mejores opciones en cuanto a la reestructuración organizacional de una empresa. Por otro lado, las decisiones tácticas se basan en la rutina y frecuentemente repiten estados para que situaciones no deseadas se repitan constantemente. Por su parte, las decisiones de grado de incertidumbre que son aquellas que registran los mayores grados de dificultad para conectar con las decisiones estratégicas y no minimizar el margen de error de una compañía. Finalmente, las decisiones individuales o colectivas que se basan en la opinión de un individuo sin consultar otra u otras personas de la organización (Herrera & Philippe, 2015).

Alvarado (2019) dice «*La toma de decisiones para el ser humano es uno de los actos de mayor trascendencia, en virtud de elegir la forma de generar alternativas que pudiera traer consecuencias desfavorables*». Lo anterior, nos lleva a pensar que tomar decisiones dentro de una organización se convierte en una tarea vital para el crecimiento y expansión de una organización,

por lo que, tomar la mejor decisión tendrá siempre una cantidad de elementos que no se pueden obviar y pasar por alto (Alvarado et al., 2019).

Para James March (1960) una organización significa un catálogo de opciones de cara problemas sentimientos, y temas que tienen la finalidad de encontrar decisiones para situaciones en el ambiente, donde se plantean soluciones en la búsqueda de temas que den las respuestas, y en donde los tomadores de decisión buscan un trabajo.

#### **1.5.4 Término de Competencia**

El término "competencia" engloba conceptos relacionados con el rendimiento sobresaliente la excelencia, la integración de tecnologías, la calidad, la exploración de nuevos métodos, y habilidades del personal, la creatividad, la resolución de problemas con mínimos errores, el trabajo en equipo y, especialmente, la insaciable búsqueda de aprendizaje.

Según Vásquez, Aznarán, Pérez y Alvarado (1999), la competencia expone un panorama complejo y multidimensional, presentando desafíos en su identificación, planificación, implementación y evaluación. En consecuencia, la gestión organizacional a largo, mediano y corto plazo requerirá una mayor formación y sensibilidad de los actores para interpretar la complejidad del entorno desde lo individual hasta lo grupal.

En relación con el aprendizaje, Vásquez et al. (1999) y Fletcher (2000) indican que una competencia consta de tres elementos. El primero de ellos, lo conceptual, que especifica el conocimiento teórico básico y las normas necesarias para desempeñar adecuadamente un trabajo. En segundo lugar, el "saber hacer", que implica habilidades procedimentales para traducir el

conocimiento en acciones observables en el ámbito laboral. Y en tercer lugar, el "saber ser", que abarca aspectos actitudinales, incluyendo habilidades interpersonales o sociales y también las personales, así como el aspecto actitudinal del individuo para cumplir con sus funciones, como honestidad, autocontrol y manejo de situaciones de alto riesgo, entre otros.

Las competencias técnicas se refieren en sí a los conocimientos teóricos y técnicos específicos que permiten a una persona desarrollar sus funciones laborales de manera exitosa. De cierta manera, son aquellos individuos que aprenden un arte y lo ejecutan durante toda su vida, además, que reducen el margen de error. Por ejemplo, una persona que aprenda a desarrollar ecuaciones diferenciales, pero no aplique el concepto en fenómenos físicos reales (Colomer, Cruells, Palacín, & Rubio, 2016). Las competencias blandas hacen hincapié al conocimiento, habilidades y aptitudes de los individuos que interactúan de manera efectiva y toda su atención la centralizan en el conocimiento que generalmente se aplica en un entorno organizacional (García & Madrid, 2017).

Las instituciones constantemente han efectuado programas que impactan el desarrollo en la gestión del conocimiento para integrar de manera adecuada los sectores productivos y el crecimiento global de una compañía y un país, promoviendo así, el intercambio cultural desde una perspectiva del conocimiento y el desarrollo (Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi, 2020). En el contexto educativo, las universidades centraron su atención en desarrollar nuevos y mejorados programas que le tributen a la economía de un país, y por supuesto, que le aporten contenido de calidad a las organizaciones, particularmente, en materia de la creación y difusión de nuevos retos que produzcan conocimiento de tipo científico y le mejore significativamente la misión y visión (Al-Kurdi et al., 2020). Por otro lado, Sahibzada (2019) plantea que la educación requiere constante actualización acerca de los programas y su contenido de información para determinar las necesidades de los empleados, saber que quieren, saber que esperan de su institución y conectar

los verdaderos sentimientos acerca de su trabajo, lo anterior, se realizó en China y el contexto organizacional ha mejorado significativamente (Sahibzada et al., 2019).

Para comprender el sentido de las barreras organizativas y las oportunidades que se brindan al interior de una entidad es necesario hacer una relación entre la adopción de herramientas de análisis de aprendizaje en el contexto educativo que fortalezca el conocimiento en pro de futuros proyectos impactando territorios y que se aborde desde el componente científico generando contenido de calidad en los públicos objetivos: cuerpo docente, cuerpo administrativo y estudiantes (Klein, Lester, Rangwala, & Johri, 2019). Por otro lado, se espera impactar en las decisiones que se tomen dentro del marco político, procesos institucionales, estructuras gerenciales a la hora de ejecutar herramientas de innovación. En este sentido, existe el proceso de la estrategia de decisiones en tres modos básicos: el modo empresarial, donde las decisiones se toman en negrilla por una poderosa decisión - el fabricante; el modo adaptativo, donde una coalición de decisiones - fabricantes reaccionan a las presiones ambientales con pasos pequeños e inconexos; y el modo de planificación, donde los analistas integran decisiones estratégicas en planes sistemáticos (Mintzberg, H., 1973).

Según Broncano (2004), el conocimiento organizacional se define como la información acompañada de una minuciosa reflexión que permita validar, el verdadero valor que la organización le otorga (utilidad del conocimiento y/o información). Este conocimiento permite ejecutar acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades y demandas del entorno, es decir, el target en este caso los estudiantes, y respaldar nuevas oportunidades mediante la explotación de su masa crítica. Las organizaciones reconocen que el conocimiento se volvió su principal activo y que es vital para obtener una ventaja competitiva.

Polanyi (1962, 1966) ratifica el carácter público del conocimiento, pero, también tiene uno en la esfera personal que abarca creencias, valores, aspectos emocionales, y principios del individuo dueño de su conocimiento. El cual es difícil de comunicar, y se denomina conocimiento tácito.

El conocimiento tácito es aquel que resulta complicado de articular de manera manejable y completa, y presenta dificultades en su gestión. En esta categoría se incluyen experiencias laborales, aspectos emocionales, know-how, habilidades, creencias, entre otros. Este conocimiento es intuitivo y subjetivo. Lam (1998) destaca que actualmente la atención empresarial se centra en la importancia del conocimiento tácito, especialmente su rol en la innovación tecnológica y en el aprendizaje al interior de las organizaciones.

Existen dos dimensiones tácitas del conocimiento: la dimensión técnica, que abarca no solo las habilidades, sino también los oficios a los que en conjunto se les denomina el know-how; y por otro lado la dimensión cognitiva, conformada por las creencias, los ideales, los valores, los esquemas y los modelos mentales profundamente arraigados en las personas y que generalmente se dan por sentados (Rojas 2002).

El conocimiento explícito es aquel que se encuentra codificado y que es transmisible solo a través de algún sistema de lenguaje formal. En esta categoría se incluyen informes, simulaciones, memorandos, mensajes, diseños, especificaciones, presentaciones, planos, fórmulas y códigos de máquina, en si todo tipo de documentos con que cuenta la empresa. Este tipo de conocimiento no requiere un contenido excesivo para ser manejable.

Nonaka y Takeuchi identifican cuatro tipos de agentes creadores de conocimiento: la organización, el grupo, el individuo y el nivel Inter organizativo. Según su perspectiva, el nuevo conocimiento se origina a nivel individual convirtiéndose en conocimiento organizativo, el cual es un activo valioso para toda la organización. Esto lleva a la conclusión de que estamos inmersos en la era de la información y el conocimiento explícito, elementos que constituyen el Capital

Intelectual (CI) de las organizaciones. En esta era, la información es más valiosa que los activos tangibles, marcando un cambio significativo respecto a la era industrial donde los activos tangibles eran la principal fuente de valor en las organizaciones.

Siguiendo las contribuciones de Polanyi (1962, 1966), Nelson y Winter (1982), Spender (1996) y Nonaka (1994) en la teoría del conocimiento y el aprendizaje organizacional, se evidencia una distinción entre conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Se concluye que la interacción entre ambos modos de conocer es crucial para generar nuevos conocimientos dentro de la organización. Nelson (1991) señala que las organizaciones eficientes son aquellas que definen el nivel más bajo de habilidades organizativas y su coordinación, así como procedimientos de toma de decisiones de alto nivel para determinar las acciones a realizar en los niveles inferiores.

La Gestión del Conocimiento tiene como tarea principal la implementación de políticas y estrategias orientadas a la producción, aplicación, conservación y transferencia y del conocimiento, entendido como información útil. Esto implica una estructura organizacional que abarque sus procesos internos y sea coherente con la estrategia y las capacidades centrales de la empresa. Estas capacidades deben permitir un manejo eficiente de datos e información mediante tecnologías de la información, así como fomentar la creatividad e innovación del talento humano. Además, la gestión del conocimiento busca estructurar, sostener y revalidar activos intangibles, generando valor en las instituciones. La relación cada vez más estrecha entre la gestión del conocimiento y la elección de estrategias al interior de las organizaciones, estructural y capacidades centrales, refuerza la idea de que "La ventaja competitiva de las empresas depende de su habilidad para crear, transferir, utilizar y proteger su conocimiento" (Teece, 2000).

### **1.5.5 Instituciones de Educación Superior (IES)**

Conforme al Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), las Universidades son entidades oficialmente reconocidas que brindan el servicio público de educación superior en el territorio colombiano, según las normativas legales. La clasificación de las I.E.S. se realiza considerando tanto su contexto académico como su naturaleza jurídica.

El carácter académico, desde la creación de una IES, determina su identidad y ámbito de competencia en la oferta y desarrollo de programas universitarios. En Colombia, las IES se clasifican: de acuerdo con su carácter académico, pueden ser Instituciones Técnicas Profesionales (ITP), Instituciones Tecnológicas (IT), Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas (ET), y Universidades.

Por otro lado, la naturaleza jurídica, que se vincula con el origen de la creación de la institución, distingue entre IES privadas y públicas. Las instituciones privadas en Colombia deben constituirse como personas jurídicas de utilidad común, sin fines de lucro, organizadas como fundaciones, corporaciones, o instituciones de economía solidaria. Las instituciones públicas o estatales se subdividen en dos: establecimientos públicos y entes universitarios autónomos.

Para conceptualizar el término "gestión" dentro del ámbito de la educación universitaria, resulta esclarecedor examinar lo expresado en el Proyecto de Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción (1998). En dicho documento, se enfatiza que la administración y financiamiento de la educación superior requieren de estrategias y capacidades adecuadas para la planificación y el análisis de políticas. Esto implica una colaboración efectiva entre las IES y los organismos nacionales de planificación y coordinación para asegurar una racionalizada gestión y una eficiente utilización de recursos. Los rectores de la enseñanza superior por lo tanto deben ser receptivos, competentes y con capacidad para evaluar regularmente cual ha

sido la eficacia de los procedimientos frente a las reglas administrativas. La gestión, en última instancia, debería buscar el cumplimiento óptimo de la misión institucional, garantizando una enseñanza, formación e investigación de alta calidad, y brindando servicios a la comunidad.

La gestión, tanto académica como administrativa, debe estar integrada en los procesos que atraviesan la estructura de la institución universitaria. La estructura de la universidad debe adaptarse a las nuevas realidades académicas y administrativas, convirtiéndose en esquemas ágiles y actualizados que faciliten la toma de decisiones institucionales.

En lo que respecta a la gestión de la calidad, implica la construcción de un marco de referencia que incluya opciones teóricas, orientaciones filosóficas y políticas alineadas con las normativas de calidad a nivel mundial y nacional. Esto se orienta hacia el cumplimiento de objetivos y finalidades educativas bajo estándares de calidad elevados. Además, la gestión de la calidad requiere la formulación de acciones estratégicas que intervengan en la cultura organizacional, alterando hábitos, actitudes, valores y prácticas de la comunidad educativa, basándose en referentes como la autoevaluación y la autorregulación.

La instauración de un sistema de autoevaluación es esencial en el sistema de gestión de calidad. Este sistema, se fundamenta en la obtención sistemática de evidencias cuantitativas y cualitativas, permite decidir con todo el conocimiento y la información, fomenta la innovación, incrementa la eficiencia y efectividad, y refleja una racionalidad fundamentada en el control y la planificación alineados con los objetivos institucionales.

Kells (1882) destaca que cuando una universidad se autorregula alcanza un alto nivel de autoconocimiento el cual se acrecienta con cada ciclo autoevaluativo. Esta autorregulación crea fortalezas acumulativas mediante control interno, regulación, cambio, y validación y asistencia de pares académicos e instituciones externas. La eficacia de la autorregulación depende del compromiso no solo de las directivas, sino también de toda la comunidad académica, incluyendo

todos los estamentos institucionales, integrando los procesos autoevaluativos del presupuesto principalmente en su planificación y elaboración, respaldándose en sistemas adecuados de información para los procesos previstos.

## **Capítulo II: De la teoría organizacional a los estudios organizacionales: historia y desarrollo**

La Teoría Organizacional se presenta como un territorio en conflicto donde convergen diversos conocimientos, careciendo actualmente de una unificación del cuerpo teórico que permita que las organizaciones sean reconocidas de manera coherente.

Esta teoría no se limita a una única perspectiva, sino que se muestra como un espacio de conocimiento de límites difusos, trascendiendo las disciplinas y abarcando cualquier esfuerzo explicativo o conceptual sobre las organizaciones y la institución. Desde sus inicios, ha recibido contribuciones de estudios previos provenientes de diversas disciplinas, generando enfoques analíticos y estrategias metodológicas contrastantes, redefiniendo paradigmas divergentes. Hasta hoy, la Teoría de la Organización se caracteriza por ser un estudio de tipo fragmentado, multidisciplinario y diverso.

Esta teoría es no solo diversa, sino fragmentada, con lo cual se refleja su complejidad y es inherente al objeto de estudio. Aunque relativamente joven en comparación con disciplinas sociales más consolidadas, la institucionalización de la Teoría de la Organización tuvo lugar en la década de 1950, evidenciando un dinamismo que le ha posibilitado expandir su objeto teórico y llegar niveles de desarrollo más complejos en poco tiempo.

El objeto de estudio de esta teoría abarca no solo el análisis de las organizaciones, sino que se adentra en los procesos dentro y fuera de ellas, considerando su constitución material y simbólica recurrente. Aunque dominada por propuestas anglosajonas, la Teoría de la Organización está en constante proceso de internacionalización, con aportes significativos de investigadores europeos, australianos, neozelandeses, canadienses, latinoamericanos y asiáticos orientales.

Esta internacionalización también implica una pluralización, reflejando el desgaste de las viejas teorías que abogaban por una única mejor manera de organización. En lugar de eso, se reconoce la trascendencia de la corresponsabilidad entre las costumbres locales diversas y organizaciones con formas específicas, desvaneciéndose la aspiración a la unidad paradigmática. La Teoría de la Organización es ahora un conjunto múltiples enfoques que abordan el estudio de las organizaciones y su gestión administrativa en contextos locales diversos.

En tal sentido, la Teoría de la Organización posee un enfoque multidisciplinario, complejo, diverso, fragmentado, y plural, características que podrían resultar desafiantes para quienes buscan claridad teórica y transparencia metodológica. Según De la Rosa (2007), tradicionalmente, la teoría de la organización se ha concentrado en indagar a las partes o elementos de la organización. Sin embargo, esta misma teoría ha revelado que no son los objetivos individuales u organizacionales, ni la estructura, los individuos, los procesos, los límites al comportamiento, el ambiente, etc., por separado, sino la combinación de estos elementos, lo que define a la organización.

En las postrimerías de los años 80, se suscitó una discusión significativa para definir los avances y tropiezos que se daban entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Donaldson (2001) se enfocó en la Teoría de la Organización, mientras que Clegg (2000) abordó los Estudios Organizacionales.

En la actual sociedad, la primera forma de organizativa se materializó con la fábrica industrial durante la primera revolución industrial. A pesar de la aplicación de tecnología, surgieron rápidamente limitaciones, especialmente en la organización del trabajo. La introducción la lógica de la eficiencia como condición de racionalidad instrumental, sentó las bases que distinguen la administración como disciplina, profesión y ciencia de la administración como práctica social.

Los estudios organizacionales comenzaron a adquirir significado como un medio para entender los problemas específicos que tienen las organizaciones. Este tema, durante mucho tiempo relegado

a los desarrollos históricos, sociales, políticos y económicos de los países, resurgió en la década de los ochenta, reclamando su motivación e interés en analizar las relaciones de dependencia, subordinación, colaboración y compromiso de las organizaciones frente al desarrollo productivo y su impacto en el individuo.

La identificación de los Estudios Organizacionales ha sido objeto de discusión en diversos foros. Los debates incluyen consideraciones sobre el interrogante de si los estudios organizacionales son profesionalizantes, o si constituyen una disciplina o un área de conocimiento, y si son un campo interdisciplinario, transdisciplinario o multidisciplinario, o incluso una combinación de estas perspectivas. La mezcla indiscriminada entre estos conceptos puede resultar en la pérdida de la identitaria de cada uno de los campos y una disminución en la claridad de sus definiciones.

En la actualidad, coexisten al mismo tiempo dos corrientes paradigmáticas opuestas dentro del estudio de las organizaciones. En primer lugar, el pensamiento convencional, se basa en criterios racional-productivistas y se apoya en la base conceptual de la segunda etapa del devenir histórico de la Teoría de la Organización, surgida después de la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente, el pensamiento crítico, surge a partir de los años setenta y busca ubicar el estudio de la organización en el marco de la sociedad como una totalidad histórica, integrando elementos económicos y políticos que antes eran marginalmente considerados, fundamental para la comprensión del desarrollo organizacional capitalista.

En el devenir histórico, los teóricos e investigadores han abordado el tema de las organizaciones sin llegar a análisis conscientes y completos. Cada uno de ellos ha escrito desde sus intereses individuales, lo que resulta en análisis parciales sobre qué son las organizaciones y cómo operan.

Diversas teorías han surgido, ubicándose en extremos y realizando análisis muy específicos de las organizaciones. Algunos se centran en el individuo y su desarrollo dentro de ellas, mientras que otros se enfocan en la productividad desde análisis estadísticos. Otros, en una posición más central

o intermedia, han desarrollado teorías y análisis, pero a menudo se desvían debido a sus motivaciones particulares.

Dado que no existe un único tipo de organización, cada una tiene un comportamiento y desarrollo distintos. No se pueden generalizar todas bajo un solo concepto con características idénticas. La complejidad inherente a las organizaciones, junto con el enfoque fragmentado de los estudios sobre ellas, impide hablar de conceptos claros y definitivos en este tema.

Según Scott, las organizaciones desempeñan un papel destacado en el mundo moderno. Aunque pueden compartir características comunes y genéricas, exhiben sorprendentes variaciones en tamaño, estructura y procesos de funcionamiento. Del mismo modo, los estudios que se enfocan en ellas también varían. Algunos se centran en intereses, herramientas y preconceptos intelectuales, mientras que otros se dedican a examinar contextos organizacionales. Además, hay quienes estudian las organizaciones como unidades básicas, atributos estructurales o la manera en que cambian y se reproducen los procesos.

## **2.1 La importancia de las organizaciones**

Se puede decir que las organizaciones contienen características dominantes de las sociedades modernas. Las civilizaciones más antiguas: China, Grecia, India, por lo general se dividían en organizaciones sociedades industrializadas, actualmente en las sociedades se pueden encontrar grandes organizaciones que realizan tareas necesarias que requiere una sociedad para funcionar. Anteriormente las organizaciones eran más de administración pública, ejércitos, recaudación de impuestos, por su parte en la actualidad podemos encontrar organizaciones de investigación, escuelas, universidades, prestación de servicios, resocialización (Hospitales, cárceles); producción

y comercialización de bienes (empresas industriales, comercializadoras mayoristas y minoristas); preservación de la cultura (museos, centros de memoria, galerías de arte, bibliotecas); comunicación (estaciones de radio, televisión); recreación (Parques nacionales, equipos deportivos profesionales, salas de juegos); entre otras.

La existencia de las organizaciones en todos los aspectos de la vida social es un indicador de gran importancia, así como la frecuencia cada vez mayor con la que las organizaciones se destacan como la fuente de muchos miembros que ocupan los primeros puestos en las tres jerarquías organizativas; (burocracia estatal, el ejército y las grandes corporaciones). Ralf Dahrendorf (1959) se dedicó en Alemania a revisar y actualizar la doctrina Marxista en que la base de la estructura de clases ya no era propiedad de los medios de producción, sino la ocupación de posiciones que permitían el manejo de autoridad organizacional. Tales puntos de vista que siguen siendo controvertidos, se centran en los efectos de las organizaciones en el sistema de estratificación social, teniendo en cuenta las bases cambiantes de poder y prestigio ocasionadas por el crecimiento en un número y tamaño de las organizaciones.

Existe una analogía “el medio es el mensaje”. Marshall McLuhan (1964), Acuñó este aforismo en el siglo XX para centrar la atención en las características de los propios medios comunicativos: Prensa, radio, películas, televisión en contraste con el contenido transmitido por estos medios, por lo cual define a los medios de manera muy amplia como “Cualquier extensión de nosotros mismos” y además señala “el mensaje de ningún medio es el cambio de escala, ritmo o patrón que introduce en los asuntos humanos”. Las organizaciones pueden lograr objetivos que están más allá del alcance de cualquier individuo, desde la construcción de rascacielos y presas para poner a una persona en la luna.

Como actores colectivos las organizaciones no son solo contextos que influyen en las actividades de individuos: son actores por derecho propio. Como actores colectivos, pueden tomar

medidas, usar recursos, celebrar contratos y poseer propiedades. Coleman (1974) describe cómo estos derechos se han desarrollado gradualmente desde la edad media hasta el punto en que ahora es correcto hablar de dos tipos de personas: las físicas (como el lector o el autor del presente escrito) y personas colectivas o jurídicas (como la Cruz Roja y General Motors). En resumen, debemos llegar al “reconocimiento de que la sociedad viene cambiando en los últimos siglos en los elementos muy estructurales de los cuales está compuesto” (Coleman, 1974 p. 13).

Las organizaciones son una parte predominante de la sociedad actual, constituyendo una presencia constante desde nuestro nacimiento hasta nuestra muerte. Son inevitables, ya que regulan diversas actividades vinculadas al trabajo, la educación, el tiempo libre, así como aspectos relacionados con la seguridad y el consumo.

En la historia de la humanidad, una gran cantidad de transformaciones sociales, como el surgimiento del capitalismo y el socialismo, han sido posibles gracias a la intervención activa de las instituciones. De hecho, muchos fenómenos sociales negativos en el orden, económico y político, tales como la contaminación, el desempleo, las guerras, la deforestación, la corrupción, el terrorismo, los abortos, la educación, entre otros, resultan incomprensibles sin considerar el papel crucial que desempeñan las organizaciones.

## **2.2 Las organizaciones tienen resultados**

Existen diversas formas de analizar las organizaciones, como la evaluación, el diagnóstico, la investigación con propósitos académicos, la planificación, el rediseño, entre otros. El propósito del análisis es observar su comportamiento y los resultados que generan para la sociedad.

El análisis se lleva a cabo principalmente para examinar los resultados que las organizaciones obtienen. Según Hall, las organizaciones no son entidades benignas; aunque sean necesarias, aunque pueden producir efectos positivos o negativos. Sus resultados afectan a individuos, categorías de individuos y al conjunto social. Es importante destacar que las organizaciones no son homogéneas, y, por lo tanto, no generan los mismos resultados para todos los individuos y para la sociedad, ya que varían en tamaño, objetivos, estructuras, entre otros aspectos.

### **2.3 Definiciones clásicas**

Weber (1894) sostiene que las organizaciones implican interacciones sociales, donde los individuos no se encuentran en contacto al azar, sino que existe una estructura que las distingue. Estas entidades poseen una autoridad jerárquica y una división del trabajo que les permite llevar a cabo sus funciones. La interacción entre los individuos se caracteriza por ser asociativa más que comunal, y las organizaciones persiguen metas específicas y trascienden las vidas de sus miembros.

De acuerdo con Barnard (1937), las organizaciones son sistemas conscientemente coordinados de dos o más personas, con los directivos desempeñando un papel crucial. La actividad dentro de las organizaciones es planeada y con propósitos, requiriendo voluntad de contribución y comunicación por parte de los miembros del propósito común. Barnard enfatiza la importancia del proceso decisional y reconoce la existencia tanto de la organización formal como de la informal, destacando su papel en la comunicación y cohesión organizativa.

Chester Barnard (1975), influenciado por la Escuela Estructuralista, observa que las organizaciones suelen tener una duración limitada debido a la falta de cumplimiento de los criterios necesarios para la supervivencia. Argumenta que la eficacia se mide por la capacidad de alcanzar

metas, mientras que la eficiencia se refiere a la satisfacción de las motivaciones individuales. Según Barnard, si una organización cumple con las motivaciones de sus miembros y alcanza sus objetivos, la cooperación perdurará, asegurando así la continuidad de la organización.

Barnard identifica tres funciones principales de los ejecutivos: Implementar y mantener un sistema de comunicación, garantizar que los servicios esenciales se presten y establecer los propósitos y objetivos organizacionales. De acuerdo con de la Garza, Barnard concibe la organización como un sistema social cooperativo, donde las finalidades de la organización prevalecen sobre los intereses individuales.

Marx (1848) considera que la organización es una praxis histórica que implica tanto del trabajo colectivo, como del individual. Las instituciones generan resultados, como productos o construcciones, así como actividades en sí mismas. Marx destaca que el proceso organizativo, incluyendo el trabajo, los procedimientos y las estructuras de poder, constituye una forma de resultados en la organización.

## **2.4 Definiciones contemporáneas**

Etzioni (1950) sostiene que las organizaciones son estructuras sociales construidas y reconstruidas deliberadamente a fin de alcanzar metas establecidas. Se incluyen entonces entidades como corporaciones, ejércitos, hospitales, escuelas, prisiones, iglesias y excluyendo los grupos étnicos, las tribus, las clases y las familias.

Según Scott (1962), las organizaciones son grupos de personas establecidas a fin de alcanzar objetivos específicos de manera continua. Tienen fronteras establecidas, un orden de leyes y normas, niveles jerárquicos de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos

para la colaboración hacia metas comunes. Las organizaciones enfrentan metas múltiples y a menudo contradictorias, con fronteras delimitadas por su entorno físico y social, siendo este último tanto fuente de insumos como receptor de resultados organizacionales. En resumen, son colectividades continuas en un ambiente, comprometidas en actividades relacionadas con metas específicas.

Parsons (1963) define la organización como un "sistema social orientado a metas relativamente específicas, contribuyendo a una función principal de un sistema más amplio, generalmente la misma sociedad" (p. 63). Según Talcott Parsons, las organizaciones son entidades políticas caracterizadas por su lucha interna por el control, albergando fuerzas opuestas que compiten por el dominio.

## **2.5 Definición de sistemas racionales**

March y Simon: Las organizaciones son conjuntos de seres humanos que interactúan y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que tienen algo parecido a un central sistema de coordinación. (1958: 4)

La dinámica de las organizaciones han venido evolucionando con el paso del tiempo, dando menos relevancia a las estructuras piramidales (burocráticas) y más a nuevos estilos de liderazgo, comunicación tecnología, repensar los negocios más desde la óptica de los beneficios y el conocimiento, teniendo en cuenta que estamos al inicio de la era del Internet de las cosas, donde los objetivos se verán volcados más hacia la búsqueda de nuevas oportunidades, formas de adaptación y nuevos sistemas organizacionales.

A medida que el mundo ha evolucionado lo mismo ha ocurrido con las organizaciones y el estudio de sus modelos al interior de estas, teniendo en cuenta que no solo se trata de lograr objetivos, si no de enfatizar sí el objetivo que se tiene trazado realmente aporta al crecimiento o el éxito de una organización.

Las organizaciones deben considerarse como sistemas completamente integrados, estructuras más livianas y abiertas donde converjan no solo procesos, actividades y estrategias sino también a cada uno de sus integrantes, vistos como el principal aporte para el desarrollo de la organización, entendiendo sus necesidades, particularidades, formas y diferencias en sus estilos de vida, tradiciones y personalidades.

Las organizaciones no son solo contextos que influyen en las actividades de individuos: son actores por derecho propio. Como actores colectivos, pueden tomar medidas, usar recursos, celebrar contratos y poseer propiedades.

Actualmente las organizaciones están al tanto del proceso evolutivo en el contexto laboral, ya que se ha experimentado que una dificultad, como problemas de comunicación o en el área de talento humano, adentro del sistema social afecta a los empleados en los cuales se puede ver reflejada en el bajo rendimiento y productividad, apuntando a tener equilibrio en el sistema social, manteniendo un rendimiento estable por parte de los empleados y que se sientan motivados a seguir con el alcance de los logros de la organización.

El comportamiento del hombre está fuertemente influenciado por el conocimiento, la racionalidad y los intereses propios tanto del individuo como de las organizaciones. Los valores del individuo permean las decisiones y actuaciones en su desempeño dentro de las organizaciones, pero la fórmula también funciona de las empresas hacia sus trabajadores.

La organización se caracteriza como una estructura social que engloba un moldeamiento técnico y burocrático de la conducta, cuya estructura interna de poder que dicta órdenes y toma decisiones.

En el proceso la autoridad puede variar desde una estructura vertical y autoritaria hasta una más horizontal y menos autoritaria.

En el ámbito interno de un campo, las organizaciones establecen un sistema de gobierno que impone regulaciones y controles, involucra el pago de impuestos y proporciona diversos servicios.

Según Niklas Luhmann, las organizaciones se conceptualizan principalmente como sistemas de comunicación, donde cada proceso comunicacional se integra en una cultura que abarca hábitos, costumbres y procesos tecno burocráticos propios de la organización.

Los actores dentro de las instituciones operan acordes con la información recibida, su percepción del mundo y de los procesos cognitivos. Según Luhman (1998), las organizaciones resultan ser productos de un sistema estructurado de decisiones, donde la toma de decisiones implica la consideración de escenarios posibles, la identificación de alternativas y la evaluación de su viabilidad para establecer puntos de referencia que orienten las evaluaciones.

## **2.6 Toma de decisión en la Organización**

Las instituciones entre si son diferentes unas de otras, lo mismo que el colectivo de las personas que las conforman, con características identitarias que los hacen únicos a cada uno, así las cosas, es menester tener un cierto grado de adaptabilidad directiva para tomar unas decisiones, que puedan afectar a toda la organización. March y Herbert (1969) plantean tres bases para la toma de decisiones y los estudios llevados a cabo en la organización que permiten interpretar la realidad y estas son:

- En primer lugar, la conservación de las creencias.

- La seguridad del acaecimiento del evento (identificación de la persona que toma la decisión subvaloran la probabilidad de eventos previamente experimentados).

- Un carácter antropocéntrico (partiendo de la historia).

En la vida como en la guerra organizacional, el proceso decisional es un importante factor para determinar el curso de acontecimientos definitivos. Las decisiones involucran tener que seleccionar estrategias que en muchas ocasiones pueden resultar poco óptimas. Por consiguiente, una organización depende de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo.

Los hechos y valores en el proceso de toma de decisiones, desde sus primeros renglones, denota su preocupación por la aplicación de la ética enfrentada al sentido fáctico de las decisiones; es decir, enfrentar el sentido práctico de la experiencia para determinar si es correcta o no, de tal forma que se puedan valorar las decisiones y generar un aprendizaje organizacional de ellas; es decir, aplicar juicios de decisión.

Entre las ideas más importantes expuestas por la teoría de Simon (1968) sobre la racionalidad limitada es que la naturaleza organizacional se cimenta sobre el carácter restringido del comportamiento y la inteligencia humana. También reconoce las restricciones en la capacidad humana para procesar información –su premisa es el supuesto de la toma de decisiones individuales–. Herbert Simon (1957).

La racionalidad limitada se fundamenta en:

- Un conocimiento imperfecto de las cosas o situaciones.
- Capacidad cognitiva limitada para el procesamiento de la información.

La racionalidad limitada se debe decidir en función de los objetivos organizacionales (se cambian los objetivos personales por los de la organización), para tomar decisiones satisfactorias.

Para el hombre no solo es limitante racional porque no conoce el número total de alternativas ni el número total de consecuencias, sino porque no conoce el número total de las consecuencias. Así, se pasa de la noción de hombre económico a la noción de hombre administrativo, y mientras el hombre en su contexto económico maximiza, el hombre en su carácter administrativo tiende a satisfacer. El aporte concreto de Simon (1968) es que las organizaciones son entes racionalmente limitados.

La influyente noción de racionalidad limitada de mediados del siglo pasado, propuesta por Herbert Simon (1972), partió del hecho que, dentro de los contextos organizacionales, la racionalidad del individuo se ve sesgada por la escasa información de que disponen, por la limitada capacidad cognitiva para procesarla, así como por la poca cantidad finita de tiempo de que disponen para tomar decisiones (Barros: 2010: 457-459).

La teoría de la economía neoclásica (Kjosavik, 2003), plantea deducciones a partir de un supuesto: que toda persona es un ser racional, es decir, un excelente productor de utilidad. Por su parte la racionalidad individual es ejercida sin perturbaciones, pero, es limitada. Por tal motivo, los factores institucionales se tornan vanos en la toma de decisiones.

## **2.7 Los aportes Simonianos**

El comportamiento (administrativo) analiza a las organizaciones en función de la toma de decisiones de sus miembros, las cuales a su vez motivan el comportamiento de los mismos y el de la institución. En otras palabras, una determinada decisión implica una forma de comportamiento

y excluye a las demás. De esta forma el proceso decisional, es el centro de estudio de la escuela del comportamiento.

Tanto las decisiones programadas, como las decisiones no programadas ejercen un nivel de influencia en las instituciones; las primeras influyen a la organización en su conjunto; las segundas están presentes en casi todos los procesos en los que los individuos están involucrados. La mayoría de los procesos organizacionales son en realidad procesos decisivos (conjunto secuencial de decisiones). Las decisiones programadas son las famosas rutinas y determinan el comportamiento del individuo. “La organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones” (Simon 1968).

Para ello se plantea el siguiente orden secuencial en la toma de una decisión: hay un problema, buscar soluciones, escoger la mejor alternativa, implementar y evaluar resultados. Por lo anterior, es factible decir que las decisiones las toman los altos mandos y que la organización puede ser considerada como un sistema decisorio.

El equilibrio organizacional se explica a partir del proceso de decisiones; significa que, la organización participativa, ofrece al individuo efectos colaterales de tipo benéfico o alicientes, traducidos en recompensas por su participación. El equilibrio organizacional resulta de la “decisión de participar” o no en la organización.

Para Simon (1988:106) “La organización sobrevive y crece si el total de contribuciones es suficiente, en cantidad y en calidad, para suministrar la necesaria cantidad y calidad de alicientes; de lo contrario, decae y acaba por desaparecer, a menos que se logre un equilibrio”.

## 2.8 El conflicto en las organizaciones

La definición de conflicto implica generalmente a una fractura con los mecanismos estandarizados de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa. Esta definición general es la que aquí se adopta. Así, el conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.

El problema de decisión tiene una influencia organizacional sobre el comportamiento:

- La persuasión informal.
- El ejercicio de la autoridad formal.

Esto lleva a plantear los tópicos principales de la teoría del equilibrio organizacional de Simon (1968):

1. Una organización se interrelaciona socialmente con los comportamientos de un número de personas o participantes.
2. Cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones.
3. Cada persona tendrá una participación continua.

El individuo decide participar en la organización porque ésta le ofrece a cambio de su participación compensaciones.

- Participantes: trabajadores, dueños, proveedores, clientes, etc.
- Compensaciones: monetarias, simbólicas, políticas, etc.
- Contribuciones: trabajo, capital, provisiones, etc.

March y Cyert (1972)

Plantean aplicar al interior de la empresa una teoría conductual, que muestre los modelos de toma de decisiones sobre pilares reales y no sobre supuestos. Los autores exponen que en las organizaciones hay varios individuos y no solamente el empresario. Afirman que en la empresa no propende por una sola meta, sino por muchas metas. De ahí que la noción de conflicto haga presencia.

En segundo lugar: los pagos colaterales son negociables. Cyert y March (1972) parten de la idea del equilibrio organizacional de Simon (1968), pero a diferencia de éste, las compensaciones no son dadas.

En tercer lugar: desarrollan una laxitud organizativa. Derivado de la idea del equilibrio organizacional, positivamente la diferencia real existe entre las contribuciones de los recursos totales y las compensaciones de los pagos totales. La laxitud se encuentra entonces en los pagos que se hacen a los miembros de la coalición, aún por encima de los que serían necesarios para mantenerlos dentro de la organización” (Cyert y March 1972).

Posteriormente, March continua con los desarrollos teóricos sobre la toma de decisiones y en complementariedad a Simon señala que la racionalidad limitada tiene su origen en:

- Problemas con la atención.
- Problemas con la memoria.
- Problemas con la comprensión.
- Problemas con la comunicación.

La toma de decisión racional limitada supone una relación causal y lineal de alternativas y consecuencias.

Para el caso de March (1972), el concepto de racionalidad limitada se convirtió en el pilar fundamental sobre el se cimienta el entendimiento del proceso decisonal y el comportamiento, de manera tal que los conceptos de March (1972) vuelven a tener auge “no al mismo entendimiento limitado de la racionalidad, que junto con Simon (1968), ocasionó la formulación de una escuela conductista del pensamiento en Teoría Organizacional, sino a una racionalidad substantiva soportada más en la identidad que en el cálculo, inspirada por la ambigüedad más que limitada por ésta, e informada por una profunda apreciación de las complejidades e implicaciones de los procesos por los cuales los actores humanos aprenden, escogen y toman sentido” (Augier y Kreiner, 2000: 287).

March junto a Olsen, han desarrollado con mayor profundidad el tema de la toma de decisiones, proponiendo cambiar la lógica pasando de la de consecuencia por la de apropiado, mientras March y Cyert se plantean la elaboración de una teoría empresarial conductual, que se encargue de la toma de decisiones sobre reales y no supuestas.

Los aportes de la escuela del comportamiento se sustentan en: la incertidumbre y en la ambigüedad. Por lo tanto, la toma de decisiones también se da bajo situaciones de incertidumbre, pero sobre todo la ambigüedad.

Para resaltar mejor la manera en que se toman la mayoría de decisiones cuando se producen situaciones ambiguas o confusas, se plantea un modelo tipo basurero (garbage-can model), que ilustra los escenarios en los que es evidente la concurrencia simultanea y fortuita de problemas, personas, elecciones y soluciones (Cohen, March y Olsen, 1972). Por tanto, disminuye la importancia de la idea de que las instituciones laboran en pro de ciertas finalidades.

El simbolismo, el sentido equívoco y la oportunidad estructuran el proceso decisonal mucho más de lo que el modelo racional presupone, cuestionando los principios de realidad, causalidad e intencionalidad.

March plantea que la teoría de las decisiones acepta “que trata con personas que no tienen preferencias coherentes, que tienen capacidad cognitiva imperfecta, que siguen reglas, ...” (March, 2000: 295).

## **2.9 La Relación de los Sistemas Complejos Adaptativos con el desarrollo del marco teórico de la influencia de competencias blandas y técnicas en la toma de decisiones.**

Las instituciones deben de ampliar la capacidad de análisis en cada uno de los elementos con los cuales interaccionan entre sí, para poder alcanzar los objetivos concretos. Es por ello, cuando se genera una intervención organizacional con la estrategia de los Sistemas Complejos Adaptativos, se logran analizar temas que están relacionado con el entorno organizacional, los disfuncionamientos y la gestión. los actores, su forma de pensar y actuar, las instituciones, su costeo y financiación. Las organizaciones no nacen dentro de un contexto social y en su interior se presentan procesos de cooperación y de conflicto entre los mismos actores.

La definición de área organizacional se convierte en factor importante de análisis que permite entender cómo se encuentran las empresas dentro del espacio social. Ese campo puede ser un espacio social o bien un físico, o ambos en el que se involucran un conjunto de actores, relaciones y reglas. Desde esta óptica, se observa que existe entre los actores un sinnúmero de juegos posibles y que, como todos los juegos, están sujetos a premiaciones, reglamentos y penalidades en función del juego de cada actor.

Anteriormente, se expresaba que el concepto de factor organizacional había sido expresado a partir de Víctor Turner, Roberto Varela y Pierre Bourdieu (1986). Con base en sus investigaciones se integraron sus descubrimientos y se agregaron otros para poder elaborar un concepto de campo que fuera un operador lógico adecuado para analizar las sociedades modernas y de los actuales y

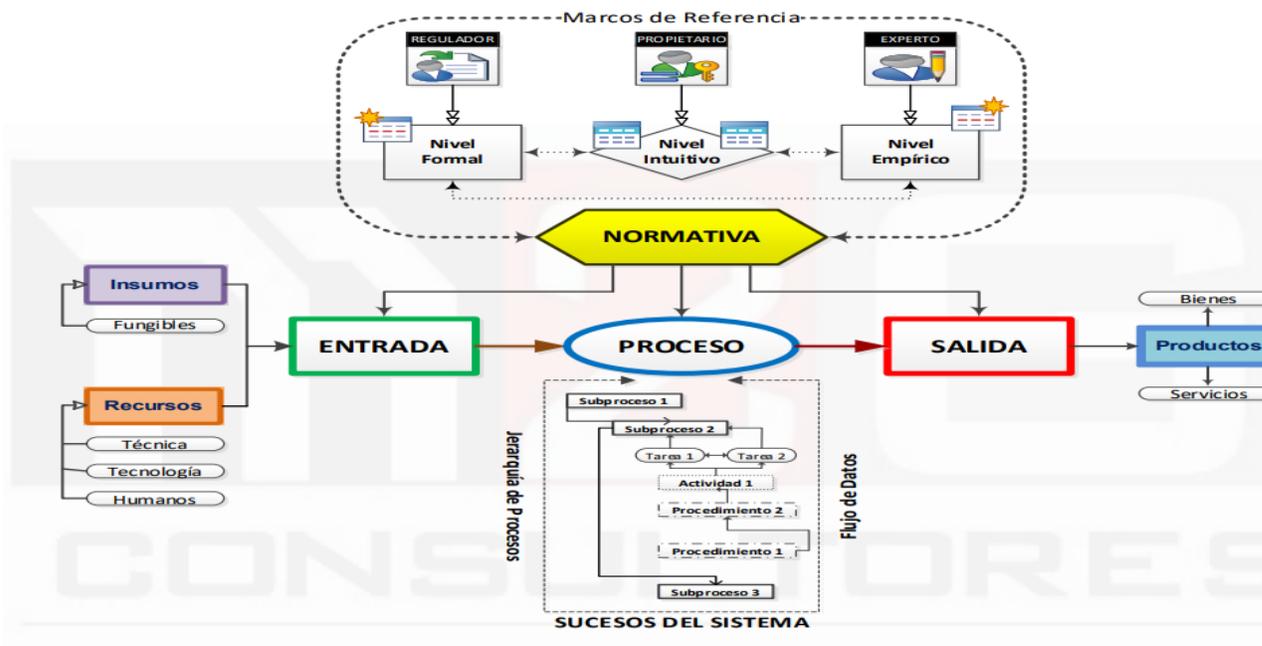
complejos procesos económicos, monetarios y financieros. Los campos han existido a lo largo de la evolución histórica de las sociedades de muy diversa especie.

Es importante tener presente que los sistemas complejos adaptativos, permite conocer la no linealidad de los sistemas empresariales, que cada vez se alejan más del equilibrio y que también son más sensibles a los cambios, que ocurren con mayor frecuencia, inherentes al ambiente empresarial, teniendo en cuenta además que los modelos de comportamiento surgen en muchas ocasiones, sin intencionalidad. Lo anterior pone presente, la imposibilidad de predecir y controlar el futuro en la organización y hace necesario encontrar nuevas formas que faciliten su comprensión y desarrollo. La teoría muestra las organizaciones y/o empresas como entidades recolectoras de estrategias y estructuras.

Debido a lo anterior se presenta al interior de las mismas una estructura compleja con dinámicas redes de interacciones, las cuales no resultan de la adición de entidades individuales estáticas. Sino que son adaptaciones, ya que los comportamientos bien sean individuales o colectivos se transforman y se autoorganizan como respuesta a los cambios iniciales en total de eventos, incluyendo los micro eventos.

De ahí que las instituciones se pueden ver no solo como complejos sistemas adaptativos (SAC), debido a sus principios fundamentales tales como la autoorganización, el espacio de posibilidades, la interdependencia, la coevaluación, la complejidad, la emergencia, el caos, y la auto similitud, permiten develar la empresa como sistema complejo de adaptaciones, con miras a encarar su gestión de la complejidad.

### Ilustración 1. Macroproceso de referencias y funciones



Fuente: Bautista Guzman, M. O. (2017).

La organización tiene varios enfoques con los cuales permite transferir conocimientos que regulan de manera frecuente cada proceso que se encuentra enmarcado no solo en los SCA sino en las formas de trabajo y en la distribución de los marcos de referencia para determinar qué elementos gerenciales y tecnológicos permiten obtener diferentes operaciones clásicas y la toma de decisiones que impacten la calificación de cada uno de los intercambios organizacionales.

Los sistemas son cadenas de valor que se complementan con la fricción del empoderamiento de los distintos procesos que están encaminados al éxito y recuperación de las sinergias empresariales, sino a la obtención de la maximización de la utilidad periódica y económica en tiempos determinados y controlados por el ente organizacional.

Las cadenas de valor tienen un significado importante dentro de los subprocesos organizacionales, ya que se realimentan a través de la resiliencia social y económica, las múltiples

posibilidades de conectar los ciclos departamentales para obtener resultados que maximicen los procedimientos y gerenciar con indicadores basados en la teoría de la cualidad y sectorización económica.

## **2.10 Mercado y organizaciones**

Las unidades económicas en las sociedades capitalistas son en su mayoría empresas comerciales, que son a su vez organizaciones jerárquicas, algunas de enorme tamaño, que hacen un uso casi insignificante de los mercados en su funcionamiento interno.

Los mercados poblados por consumidores y productores que satisfacen en lugar de optimizar no cumplen las condiciones sobre las que descansan los teoremas. Pero los datos experimentales sobre mercados simulados muestran que el equilibrio del mercado, la única propiedad de los mercados para la que existe evidencia empírica sólida, se puede lograr sin los supuestos de optimización, por lo tanto, también sin afirmar que los mercados producen un óptimo de Pareto.

Preferir a veces las organizaciones a los mercados es que ciertos tipos de contratos de mercado incurren en costos de transacción que pueden evitarse o reducirse reemplazando el contrato de venta por una relación laboral. Por otro lado, dado que la teoría NIE supone que todos los actores económicos están motivados por un interés egoísta, las organizaciones incurren en los costos de recompensar a sus empleados por seguir las metas organizacionales en lugar del interés personal y de supervisarlos para asegurarse de que lo hagan.

Las organizaciones pueden localizar y minimizar las demandas de información tal como lo hacen los mercados, descentralizando las decisiones. Las cuestiones de hecho se pueden determinar donde quiera que se encuentre la mayor habilidad e información para determinarlas, y luego se

pueden comunicar a "puntos de recopilación" donde se pueden reunir todos los hechos relevantes para un problema y tomar una decisión.

Las externalidades surgen porque el mecanismo de precios funciona como se anuncia solo cuando todos los insumos y productos de una actividad están sujetos a precios de mercado.

La incertidumbre exige flexibilidad, pero los mercados no siempre ofrecen la mayor flexibilidad frente a la incertidumbre. Dependiente todo de las fuentes de la incertidumbre. Ya que lo incierto es una multitud de hechos sobre mercados individuales y separados, entonces la fijación de precios descentralizada parecerá atractiva; si la incertidumbre abarca eventos importantes que afectarán a muchas partes de la organización en la misma dirección, entonces puede ser provechoso el centralizar la elaboración de suposiciones futuras y exigir a las unidades descentralizadas usen estas suposiciones en sus decisiones.

Nelson y Winter sugieren que las empresas comerciales realizan la mayor parte de su trabajo a través de algoritmos de procedimientos operativos estándar para tomar decisiones diarias que se vuelven rutinarias y son transmisibles de generación en generación tanto de ejecutivos, como de empleados. La prueba de aptitud es el índice de crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Las empresas rentables crecen por la reinversión de sus beneficios y su atractivo para nuevas inversiones.

No se puede olvidar que desde la concepción actual las universidades tanto públicas o privadas deben responder a factores de oferta y demanda, factores que deben garantizar el acceso a la educación universitaria, sino, la sustentabilidad económica de las mismas. El asunto es aún más neurálgico en la IES privadas como en las cuales el factor económico depende casi exclusivamente de las estrategias comerciales y de mercadeo, asunto que las asimila a las empresas.

Hay que reconocer que los cambios y transformaciones que se viven en la actualidad hacen que el mundo esté cada vez más conectado y esta interacción facilita que las organizaciones sean cada

vez más cambiantes y en la medida de que se realicen análisis limitados de todo lo que comprende una organización, se seguirá avanzando en teorías organizacionales que no podrán dar un concepto macro que enlace todo lo que compone una organización y su forma de relacionarse tanto a nivel interno como externo.

Lo mismo ocurre con las nuevas relaciones humanas y la planeación estratégica con la renovación de sus modelos expresan algunas salidas o vías para las organizaciones, estableciendo una reestructuración y una reorganización a partir de la modernización tecnológica, flexibilidad del trabajo, filosofía de capacidad y mérito personal; cambio importante en el modelo organizacional que pasó por diferentes ejes que lo direccionaban, pero que no lograban dar un cambio hacia las nuevas formas organizativas. El relativo cambio de la generación de utilidades de una oferta de servicios y de tecnologías intelectuales, generalmente se usa como una característica que define la generación de formas postindustriales (Bell 1993).

En la actualidad el desarrollo empresarial de las organizaciones, se ven abocados al reto de la complejidad e inestabilidad y cambio lo que exige una congruencia en su planeación estratégica con miras al crecimiento económico, liderazgo, cultura, gestión del conocimiento e innovación, así como los nuevos estilos de vida y nuevos pensamientos de los trabajadores de hoy, reconociendo su potencial y capacidades al interior de las empresas.

Para nadie es extraño los actuales cambios que de forma vertiginosa se producen en el contexto económico mundial ocasionados por factores como: la competitividad, la globalización, y la tecnología, los cuales han conllevado a que las empresas busquen nuevas formas de gestión y organización, lo cual implica cambios en la cultura organizacional.

Reséndez (1998) conceptúa que las universidades: "son organizaciones especializadas que la sociedad requiere principalmente para dotar de ciertas capacidades intelectuales y actividades socialmente destacables a una fracción más o menos amplia de sus jóvenes, antes de que éstos asuman responsabilidades en la vida social y en el trabajo". Siguiendo esta línea, Chester Barnard, en su obra *The functions of Executive* (1938) presenta una nueva teoría organizacional en la que concibe las organizaciones como unos sistemas cooperativos, es decir como que las organizaciones son sistemas sociales.

Según Barnard, los individuos reunidos en organizaciones formales, colectivamente alcanzan logros que no pueden lograr trabajando solos. Sin embargo, a la par que buscan lograr estas metas organizacionales, también lo hacen con las propias. Igualmente enfatiza en conceptos como: la comunicación, la organización y la autoridad entre otros.

Son entonces las competencias las que promueven el desarrollo de niveles mayores de autonomía individual, y permiten hacer uso sus conocimientos para el mejoramiento de su desempeño. En este sentido, el individuo fortalece su capacidad organizativa y estructura su propio aprendizaje al enfrentar situaciones que le imponen la necesidad de integrar los conceptos y proponer nuevas alternativas.

## **2.11 Nociones de instituciones**

“La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo, por tanto, es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular” Jepperson (2001: 195).

Las instituciones (apariciones sociales) cobran vida a través de las organizaciones, pero difícilmente una organización puede llegar a ser considerada como una institución en estricto sentido a menos que:

- Los fines de una organización (sus resultados) sean a su vez medios para cumplir con aspiraciones sociales que van más allá de la organización misma.
- La organización que reproduce una institución (aspiración social) adquiera un carácter de obligatoriedad hacia su ambiente.
- Los procesos y prácticas internas que desarrolle una organización estén altamente institucionalizados.

El papel institucional en la vida organizacional, a través del tiempo se ha convertido en una variable esencial para el desarrollo de los estudios organizacionales, hecho que ha sido uniforme y verdadero en las últimas tres décadas. Estas relaciones entre las diferentes instituciones, pueden ser rastreados hasta los estudios de Weber y Marx (Lawrence et al., 2013), y luego de la Segunda Guerra Mundial, es decir en la postguerra desde la sociología fueron retomados los estudios por Selznick (1957), centrando su atención en el entendimiento organizacional, como instituciones empoderadas del significado de valor y legitimidad por parte de sus miembros y líderes.

Esta perspectiva fue continuada en las décadas de los setenta y ochenta con el nombre de “Nuevo” Institucionalismo” (DiMaggio & Powell, 1983, Meyer & Rowan, 1977), en un periodo marcado por una profunda y crítica crisis económica y política en los Estados Unidos, que enfrentaba una creciente competencia mundial, en donde los estudios institucionales se enfocaron en las estructuras formales desde su papel de permitir o contener el comportamiento organizacional de tal manera que explique la similaridad organizacional o efectos del isomorfismo.

En los noventa o última década del siglo XX, DiMaggio (1991) eminente exponente del nuevo institucionalismo, aboca por la necesidad de volver a los conceptos del interés y de la agencia como objeto de los estudios institucionales, lo cual abrió nuevos horizontes dentro del nuevo institucionalismo, produciendo resultados de nuevos elementos en conceptos como: el emprendimiento institucional, el trabajo, las lógicas y el cambio

Los pilares de las instituciones son herramientas que permiten que las instituciones generen un mayor control desde lo reglamentario, normativo y cultural, con el fin de identificar el proceso que regula la capacidad de establecer reglas y controles en la conceptualización de las políticas morales y sociales.

Las investigaciones institucionales sobre los estudios organizacionales, tuvieron una perspectiva, desde el campo de la sociología, centrando su atención, en el entendimiento organizacional como instituciones que propenden por la búsqueda del valor y legitimidad de sus miembros y líderes (Selznick, 1957); más adelante a raíz del nacimiento del neo institucionalismo (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977) el enfoque de las investigaciones o estudios organizacionales se desarrolla en torno del rol de las estructuras formales de dejar o frenar el comportamiento organizacional para que pueda a su vez explicar la similitud organizacional, presentando cambios en el objeto estudiado pasando de la organización al campo organizacional y sus redes, dándole más importancia a la divulgación normativa y a las prácticas intr. organizacionales.

Meyer, John W. (1957) poner como punto central de los elementos cognitivos institucionales: las normativas constitutivas de la naturaleza de la realidad, pero que además sirven de base sobre el cual se genera el significado y de manera más general, sostiene que la legitimación institucional se refiere al grado de apoyo cultural que se da en una organización.

Para Scott (1987) las instituciones se constituyen como sistemas multifacéticos que adoptan sistemas simbólicos, reglas normativas y construcciones al mismo tiempo procedimientos reglamentarios desarrollados a través de la formación de conducta social las cuales operan y se transmiten en múltiples niveles, desde el sistema mundial hasta organizaciones de subunidades.

Zucker expresa que la “institucionalización como un proceso y una variable” (Zucker, 1977, p.728). En primer lugar, lo expone como un proceso ya que “los actores individuales transmiten lo que es socialmente definido como real” (Zucker, 1977 p.728); en segundo lugar, lo define como variable puesto que “en cualquier punto del proceso el significado de un acto puede ser definido como más o menos una parte dada de la realidad social” (Zucker, 1977 p.728).

Para Kiser y Ostrom (1982, p. 179), esencialmente l define a las instituciones como: “reglamentaciones por la que los individuos determinan qué y a quién se incluye en la toma de decisiones”

Young (1986 p.107) los define como: “prácticas reconocidas basadas en funciones fácilmente identificables, junto con una serie de reglas o convencionalismos que dirigen las relaciones entre los poseedores de esas funciones”.

March y Olsen (1989 p.52) centran su estudio en las instituciones políticas definiéndolas como “sistemas reglamentados y de estructuras de significado” Al mismo tiempo estudian las estructuras normativas y las institucionales, las cuales definen como “colecciones de procedimientos operativos estándar...que definen y defienden valores, normas, intereses, identidades y creencias”.

Hall y Taylor (1996) centran su estudio en el nuevo institucionalismo, bajo 3 enfoques a saber: en primer lugar, el histórico, seguido por el de la elección nacional y terminando con el sociológico.

North por su parte, consideró a las instituciones como las que definen los cánones sociales o, más específicamente, idean las restricciones que formalizan la interacción humana. Por lo tanto,

ellas determinan las recompensas en el intercambio humano, bien sea desde los escenarios político, social o económico.

El Nuevo Institucionalismo (NI) define las organizaciones como entes independientes dotados de autonomía, con capacidad para lograr sus propios objetivos y en este ejercicio se afecta la sociedad. Además, expresó que los individuos actúan bajo, es decir no actúan al azar o a priori conocimiento, sino que, al interior de los contextos institucionales, se moldean sus preferencias por medio de la combinación de estrategias de educación, o adoctrinamiento y experiencia” (March y Olsen: 1984: p.738-739).

### **2.11.1 Nuevo Institucionalismo Sociológico**

Meyer y Rowan

El concepto principal referente al nuevo institucionalismo sociológico es “las reglas institucionales”, las cuales afectan las estructuras organizacionales y su normal actuación; pero, no solamente las mencionadas reglas producen efectos sobre la estructura organizacional. El objetivo de ello es legitimar –interna y externamente– el desempeño de la organizacional, haciendo que racionalmente parezca eficiente, aún por encima de su eficiencia real (Meyer y Rowan, 1992: p.25).

Powell y DiMaggio

De igual manera que Meyer y Rowan, estos autores se interesan en la estructura organizacional bajo la óptica de los efectos ambientales centrándose su estudio en intentar explicar el isomorfismo institucional, es decir, la homogeneidad estructural entre las organizaciones.

Para lograr lo anterior es necesario la conformación de campos organizacionales es menester tener en cuenta que se debe analizar el cambio institucional desde sus clases de mecanismos: el normativo, el mimético y el coercitivo- Es decir la atención se fija en los factores que hacen que las formas estructurales tiendan a parecerse entre sí, también estudiaron las formas de creación de los campos organizacionales, más que la institucionalización de la estructura

Zucker

En contraste con esa visión gigante de Meyer y Rowan y Powell y DiMaggio; Zucker, se mueve en una pequeña visión, preocupándose por los procesos de relaciones de la institucionalización los que se encuentran inmersas en el contexto sociocultural. Para Zucker, la institucionalización es “... el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir, más o menos, como una parte dada por hecho de esta realidad social.” (Zucker, 2001: 129).

La ambigüedad fue un tema que preocupó notablemente a Scott (1987) —uno de los pioneros en el estudio de esta temática – bajo la cual define a las organizaciones como “colectividades” con objetivos y grados diferentes de institucionalización, y a redactar el concepto institución a partir de “tres pilares”: el normativo, el regulativo, y el cognitivo. En este orden de ideas, las instituciones son “estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y sentido a la conducta social... y operan en múltiples niveles de jurisdicción” (Scott, 1995: 33).

Las corrientes teóricas que se relacionan con el Nuevo Institucionalismo y que interesan son: la Escuela del Comportamiento y el Movimiento de la Contingencias. La primera es observada desde los puntos de vista individual y organizacional y la toma decisional del individuo y su

comportamiento; y la segunda estudia la parte intermedia entre niveles, en este caso los niveles ambiental y organizacional y las variables estructural y ambiental.

El primer concepto teórico a analizar es el de campos organizacionales. En este es importante ver como se construyen los campos organizacionales, de tal forma que permita entender la manera cómo se construyen los ambientes organizacionales. De esta manera la medida de los campos organizacionales se considere como ambientes organizacionales. De modo que, el Nuevo Institucionalismo Sociológico ofrezca la factibilidad de estudiar al ambiente organizacional por sí mismo, y esto es relevante dará luces para entender mejor las interacciones entre ambiente y estructura.

La estructuración de un campo organizacional, busca mejorar el entendimiento sobre cuál es la composición histórica de la estructura organizacional y, recuperarlo a partir de este factor histórico.

Del concepto de campo organizacional se deriva otro aspecto relevante y es el repensar las fronteras organizacionales desde una nueva perspectiva que muestra las fronteras de las organizaciones y no los límites organizacionales de los campos y, con ello, redefinir dentro de las organizaciones las relaciones.

El segundo concepto referido a la noción de ambiente en el/contexto organizacional. El Nuevo Institucionalismo Sociológico, lo cual facilita la ampliación dicha noción, este postulado formulado por el Movimiento de la Contingencia ya que incluye nuevos encuadres institucionales diversos. Así, "... la opinión pública, los sistemas educativos, las leyes, los tribunales, las profesiones, las ideologías, las tecnologías, las estructuras reguladoras, los hombres y los premios, los órganos de certificación y acreditación, los requisitos y aprobaciones gubernamentales ..." (Scott, 2001: 219) pasando a ser parte integral de los ambientes organizacionales. Desde este punto de vista se genera una lógica contingencial, que implica la ampliación del ambiente organizacional, y que trae consigo

la reconceptualización de la estructura organizacional. En lo atinente al Nuevo Institucionalismo Sociológico, el andamiaje de la organización consigue un carácter sociocultural.

Tomando en cuenta los conceptos de Meyer y Rowan (1977: 341), las organizaciones “reflejan marcadamente los mitos de sus ambientes institucionales más que las demandas de sus actividades de trabajo”. Por lo tanto, el Nuevo Institucionalismo Sociológico no formula teorías que aborden suficientemente las realidades bajo las cuales se produce el cambio institucional.

Así, las cosas las organizaciones se “ajustan” a un ambiente a través de un proceso isomórfico, proceso organizacional que impone la necesidad de seguir el modelo establecido por otras organizaciones de similares condiciones ambientales (Meyer y Rowan, 1977: 346). Partiendo de los estudios de DiMaggio y Powell (1983: 150-154) se comenzó la redefinición de los tres mecanismos de cambio institucional isomorfo: el mimético, el coercitivo y el normativo.

1. El isomorfismo coercitivo: se define como el resultante de las presiones formales e informales que las organizaciones dependientes ejercen sobre la organización, y de esta dependen las expectativas culturales y sociales del campo organizacional.

2. El isomorfismo mimético, es aquel que nace de la incertidumbre ambiental, ya que propicia el surgimiento de la tendencia a adoptar procedimientos operativos estándar, reglamentados y estandarizados por medio de la imitación a otras organizaciones.

3. El isomorfismo normativo: se origina de la profesionalización, y define los condicionantes y metodologías propias de trabajo profesional por parte de los miembros integrantes, y establece la base cognitiva y la legitimidad de su profesión en el control de su trabajo.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico a través del tiempo ha llegado a reconocer “existen distintos tipos y procesos de cambio institucional” nacidos de un planteamiento contradictorio por

las instituciones con el “comportamiento social elemental”, con otras instituciones, con sus ambientes y/o por “choques ambientales exógenos” (Jepperson, 1999: 206-207).

Critica entonces el rol ejercido como pilares por las instituciones y las organizaciones centrales en los procesos de desarrollo. El principal interrogante en la teoría del actor racional y en general la sociedad posmoderna en su papel de racionalidad, invita a replantear las barreras cognitivas, las asimetrías informáticas y el papel de la subjetividad al interior de los procesos de toma de decisiones, que ponen en entredicho los principios organizacionales universales y convencionales de las teorías

El último elemento de estas nuevas perspectivas, es el planteamiento la relevancia de la interpretación simbólica, de las narrativas, de los discursos y de los artefactos; elementos estos que se constituyen en los materiales para estudiar y entender las instituciones. Naciendo así una nueva forma de ordenación laboral que produce las reglas para que nazca una nueva línea de organización productiva y sienta las bases para una nueva forma organizacional perteneciente a la sociedad moderna: denominada la empresa.

## **2.12 Gestión del Conocimiento**

No es posible abordar el mundo de las competencias en las organizaciones sin incluir la gestión del conocimiento, entendido como una competencia nuclear ya que es la que propicia la potencialidad de las otras competencias.

En la administración de las organizaciones modernas, se considera al conocimiento como un intangible, pero muchas veces se confunde entre lo que es conocimiento y lo que es información. La pregunta sobre el conocimiento se remonta a la antigüedad griega con Aristóteles quien decía

que “todo conocimiento comienza con la experiencia”; pero será en la modernidad donde este elemento retoma máxima importancia desde la reflexión profunda de autores como Descartes (Discurso del Método, 1637) precursor del pensamiento racionalista cuando concibe que las ideas nacen desde el entendimiento puro, es decir son el conocimiento.

Otros como Locke no da crédito a que existen un tipo de ideas denominadas innatas. Para él, la experiencia es uno de los elementos de más importancia en su teoría del conocimiento. Por el contrario, Kant establece que la ciencia está constituida por los juicios universales y necesarios, definiendo una nueva noción de sujeto “el sujeto trascendental” el cual se encuentra dotado de conocimientos a priori, es decir aquel que se adquiere anterior a la experiencia y a la percepción.

En la actualidad autores como Broncano (2004), el conocimiento en una organización, se define como: la información a la cual se le suma una reflexión sobre su validez, determinando entonces el valor que la organización le da al conocimiento útil o información útil, este a su vez posibilita la producción de acciones orientadas a la satisfacción de las demandas del medio (clientes de la organización), y ayudar a generar nuevas oportunidades por medio de la explotación de su masa crítica. Es allí donde las organizaciones entienden que su principal activo, actualmente es el conocimiento y este se vuelve clave para obtener una ventaja competitiva.

A su vez Polanyi (1962, 1966), plantea que el conocimiento puede ser de dos tipos público o personal (incluye creencias, principios, aspectos emocionales y valores del individuo dueño del conocimiento); todo esto hace que este conocimiento sea difícil de comunicar, por tanto, lo denominó conocimiento tácito.

El conocimiento tácito se define como aquel que ofrece una dificultad para concatenar y volverlo manejable y completo, aun cuando sea difícil de administrar. Dentro de esta categoría se encuentran variables como: las experiencias de trabajo muy emocionales, plagadas de vivencias, habilidades, creencias y el saber hacer, entre otras. Es el conocimiento intuitivo, subjetivo. Lam (1998) expone

que el centro de la atención empresarial se orienta a la importancia del conocimiento tácito, en el papel que juega en la innovación tecnológica y en qué forma se da el aprendizaje organizacional.

Existen dos dimensiones tácitas del conocimiento: en primer lugar la dimensión técnica, que abarca las habilidades y los oficios que usualmente se denominan know-how; y en segundo lugar la dimensión cognitiva, que consiste en el sistema de valores, creencias, ideales, esquemas y modelos mentales adheridos profundamente en los individuos y que generalmente damos por supuestos (Rojas 2002).

Se define entonces como conocimiento explícito: aquel que se encuentra decodificado, pero puede transmitirse solo por medio de alguno de los sistemas de lenguaje formal. Hacen parte de este nivel los documentos, los memos, los mensajes, las presentaciones, los diseños, las especificaciones, las simulaciones, los planos, las fórmulas, los códigos computacionales; en general para ser manejable, no requiere de demasiado contenido.

Por su parte Nonaka y Takeuchi presentan cuatro niveles de generadore o creadores de conocimiento: la organización, el individuo, el grupo, y el nivel Inter organizativo; el nuevo conocimiento parte del individuo, de ahí se transforma en conocimiento organizativo, elemento valiosísimo para la empresa. Lo que conlleva a que se está viviendo la llamada “era de la información o del conocimiento explícito”, que constituye el Capital Intelectual (CI) de las organizaciones. En este orden de ideas, puede decirse que en la era industrial de los activos tangibles eran el activo más valioso organizaciones; pero en la era de la información, los activos tangibles tienen el valor más grande.

Es importante recordar los estudios de autores como: Polanyi (1962, 1966), Nelson y Winter (1982), Spender (1996) y Nonaka (1994), quienes centraron sus estudios en el aprendizaje organizacional y en la teoría del conocimiento, realizaron una diferenciación entre los conocimientos tácitos y explícitos, lo que lleva a deducir, que entre ambos modos de conocimiento

son vitales para la generación de nuevos conocimientos dentro de la organización. De acuerdo con Nelson (1991) expresa que las organizaciones que tenían buen funcionamiento eran todas esas que definían las habilidades organizativas y su coordinación aún desde su nivel más bajo, con unos procedimientos decisivos al más alto nivel que es quienes definen qué es lo que se va a hacer en los niveles más bajos.

La Gestión del Conocimiento tiene necesariamente que establecer políticas y estrategias para la conservación, producción, uso y transferencia de conocimiento (información útil), la estructura organizacional (incluido sus procesos); además responde a la estrategia y sus capacidades centrales que deben permitir: un adecuado tratamiento de los datos y la información a través de las capacidades de las tecnologías de información, y las capacidades de creatividad e innovación del talento humano y; desarrollar, mantener, y renovar los activos intangibles, creando valor en las organizaciones. La gestión del conocimiento está estrechamente vinculada a la selección de las estrategias organizacionales, a su estructura y sus capacidades centrales. Por ende "La ventaja competitiva de las empresas depende de su habilidad para crear, transferir, utilizar y proteger su conocimiento" (Teece, 2000).

El gran reto más grande que se presenta hoy por hoy, tiene que ver con las universitarias, es el manejo de la gestión de conocimiento que supera la mera transmisión del mismo al mundo de la creación, la innovación y la disrupción en la producción de nuevos saberes. Este aspecto se puede evidenciar en el desarrollo investigativo de alto nivel, la producción de patentes de productos de alto impacto en la vida humana y en el aumento de bienes intangibles como el reconocimiento de las instituciones a nivel internacional, nacional, local y regional por los índices de medición.

### **Capítulo III: Desarrollo Metodológico**

El presente trabajo pertenece a la línea de investigación Gobernanza, Interés Público y Complejidad en las grandes Organizaciones del Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa donde se plantea una investigación con enfoque de carácter descriptivo cualitativo, es decir, se concentra en explicar el fenómeno a profundidad a partir del análisis de un estudio de caso aplicado a la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín, Colombia como IES.

Por lo anterior, usar un método analítico, sintético y documental que va desde la búsqueda del corpus teórico sobre el caso y realizar una aproximación directa a través de entrevistas a profundidad al personal estratégico y administrativo de la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín, Colombia.

Dentro de la investigación se trabajará por medio de metodología cualitativa, que responda al interrogante de investigación ¿Cómo influye la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las Instituciones de Educación Superior desde el enfoque de competencias técnicas y blandas tomando para estudiar el caso de la Corporación Universitaria Americana – con sede en la ciudad de Medellín, Colombia?, utilizando la entrevista cualitativa en profundidad como herramienta de recolección, de acuerdo a (Taylor y Bogan, 1987. P 20), donde expone la metodología cualitativa por medio del cual entendemos que se realiza con repetitivos encuentros frente a frente del investigador frente a sus entrevistados, reuniones que están dirigidas al entendimiento de las perspectivas que tienen los entrevistados respecto de sus experiencias, en varias situaciones de sus vidas, y que ellos mismos lo expresen con sus propias palabras. La tipología investigativa es el método de estudio de caso.

### **3.1 El método del estudio de caso**

Dentro del caso de estudio se tomarán diferentes perspectivas conforme a las lógicas institucionales que permitan identificar desde el enfoque de las competencias blandas en el contexto organizacional de las IES en Colombia, el proceso de toma de decisiones; dejando a un lado parámetros, puntos de vista, creencias, paradigmas personales, para analizarlo desde un punto humano, holístico como unidad de análisis simple (Yin, 2003), flexible y neutro, enfocado principalmente en los fenómenos y contextos que se hallan con la convergencia de las lógicas institucionales en un campo de arena. (Taylor y Bogan, 1987. P 20)

El estudio de caso (Yin, 1994, P 13) “es una investigación estratégica que se usa para establecer muchas situaciones, entre ellas, políticas, comunitarias, sociológicas, organizacionales, de gerencia, planificación, conductas, disciplinas, negocios, entre otros”. Para este tipo de investigación, la importancia radica en que intenta ilustrar una decisión o conjunto de decisiones organizacionales, por qué se toman, cómo se implementaron y con qué resultado, que es precisamente parte del presente estudio.

La metodología del estudio de caso se usa para estudiar fenómenos que no pueden definir claramente su contexto como en el presente caso. Por tal motivo, es conveniente su uso en una investigación cuando en la definición del problema se presenta el fenómeno de la temporalidad que pertenece a un proceso continuo y un contexto específico; es decir, se hace necesario especificar cuándo inicia la actividad de investigación (Caballero, 2005, p. 157).

Por lo anterior, se puede analizar la pregunta de investigación desde el estudio de caso, toda vez que el enfoque estará centrado en una universidad, situada en Colombia, en la ciudad de Medellín.

Para efectuar recolectar la información para el desarrollo de la investigación se hará mediante la utilización de un instrumento que responda a procesos de entrevistas a profundidad, reuniendo de manera aleatoria al personal estratégico y administrativo de la C. U. Americana, Sede Medellín, Colombia pasando previamente una revisión documental.

Existe una enorme gama de métodos que tienen el objetivo de estudiar sistemáticamente la naturaleza del comportamiento humano, y de la sociedad desde lo cualitativo (Gómez Bastar, 2012). En la investigación cualitativa se distingue dos tipos de métodos: lógico y empírico. El primero se refiere al uso del pensamiento, pero también de sus funciones deductivas, analíticas y sintéticas. El segundo se aproxima al conocimiento mediante una forma directa y el uso de la experiencia (observación y experimentación) (Rodríguez Cruz, 2007). A manera de complemento, se distinguen algunos tipos de investigación:

Herramientas: Análisis Documental: en este tipo de investigación se debe analizar la información a partir de fuentes documentales tales como escritos (libros, periódicos, revistas, actas, etc.) y documentos fílmicos (películas, presentaciones) (Rodríguez Cruz, 2007). Esto con la finalidad de recolectar información inmersa en estas fuentes con el fin de entender un fenómeno. Este es un tipo de investigación que se vale de diversos mecanismos y técnicas para la aprehensión, comprensión y análisis de documentos tanto de tipo cuantitativo, como cualitativos, caracterizándose como un documental cuando este es el único enfoque cualitativo que se utiliza como un método autónomo (Luvezute Kripka et al., 2015).

Para este caso la investigación que se desarrollará de forma analítica – sintética cuya finalidad es dar respuesta a la pregunta de investigación, en tal sentido es importante conceptualizar estos enfoques investigativos para mayor claridad del proceso.

- La investigación Analítica pretende que el objeto estudiado se descomponga en cada una de sus partes, para poderlas estudiar cada una de forma individual. Esto con el objetivo

de identificar las causas, la naturaleza y los efectos del fenómeno (Gómez Bastar, 2012; Rodríguez Cruz, 2007).

- La investigación Sintético consiste en la reunir los componentes dispersos del objeto de estudio, para analizarlos como un todo (Rodríguez Cruz, 2007). En síntesis, significa reconstruir un todo a partir de lo realizado en el método analítico (Gómez Bastar, 2012).
- Analítico-Sintético: este método combina los tipos de investigación analítico y sintético en una unidad. De acuerdo con Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto (2017), se trata un procedimiento lógico que permite descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. En síntesis, estudia los hechos a partir a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, efectuándoles un análisis individual a cada una. Posteriormente, se reintegran dichas partes para estudiarlas de forma holística e integral, es decir, en síntesis (Rodríguez Cruz, 2007). Por lo general, lo más frecuente es que se emplee este método para la búsqueda y el procesamiento de información (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017).

### **3.2 Unidad de Análisis**

En el devenir investigativo, el análisis centra su énfasis principal en las competencias blandas ya que de ellas se derivan las variables que dan sustento a los hallazgos de las mismas.

### **3.2.1 Competencias blandas**

Hacen hincapié al conocimiento, habilidades y aptitudes de los individuos que interactúan de manera efectiva y toda su atención la centralizan en el conocimiento que generalmente se aplica en un entorno organizacional (García & Madrid, 2017).

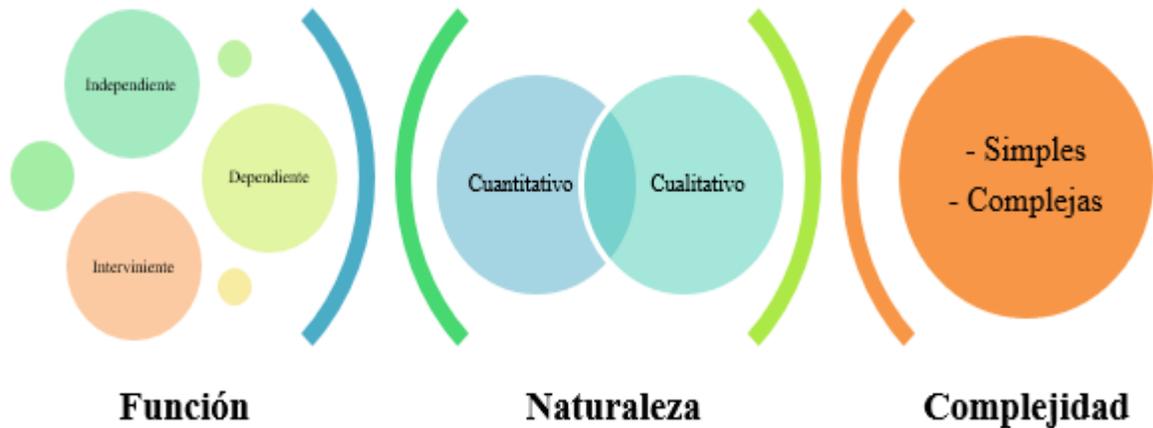
En el ser humano las capacidades crean habilidades al punto que una vez que se adquiere el conocimiento se constituye en una habilidad que se empieza a desarrollar inconscientemente, las habilidades pueden ser duras o blandas, en donde las duras tienen un alto contenido de conocimientos técnicos; por otro lado, las habilidades blandas son consideradas como fáciles y constitutivas de comportamientos que pueden adquirirse a través de la experiencia.

### **3.2.2 Las variables**

La concepción de las variables y su obtención guardan relación con desarrollos teóricos que soportan que los objetivos de la investigación, sean plenamente cumplidos.

En la fase metodológica de los estudios de investigación se tienen en cuenta las variables para la recolección de la información. De acuerdo con Villasís-Keever & Miranda-Novales (2016), una variable se considera todos los elementos mesurables con la información recolectada o recabada, con el fin de dar respuesta al objetivo general del problema estudiado, representado en la pregunta de investigación. Las variables pueden constituir constructos, propiedades o características que adquieren un valor, representando entonces una abstracción que adquiere un valor no constante (Núñez Flores, 2007). En la ilustración 2 se explica de forma más detallada el concepto de variable.

## Ilustración 2. Clasificación de las variables



Fuente: elaboración propia a partir de Núñez Flores (2007)

El proceso de clasificación de las variables se puede dar en función de su complejidad, su naturaleza, su nivel de medición y el función o relación. Según su función, las variables pueden ser independientes, es decir, se pueden manipular para explicar el objeto de estudio explicando los cambios en la variable dependiente, por tanto, la dependiente se modifica por la acción de la variable independiente y la interviniente puede influir directamente sobre la variable dependiente (Espinoza Freire, 2018). Según su naturaleza las variables pueden ser de tipo cuantitativo (susceptibles de medida o conteo) o cualitativo (representa una cualidad o atributo que no se puede medir numéricamente) (Villasís-Keever & Miranda-Novales, 2016). Según su complejidad las variables simples se explican por sí mismas, por esta razón carecen de dimensiones, mientras que las complejas se pueden dividir al menos en dos dimensiones (Medina Martínez, 2015).

### 3.2.3 Definición de las categorías de análisis

**Tabla 1.** Definición de las categorías de análisis

<b>Categoría/Autores</b>	<b>Barnard</b>	<b>Simon</b>
<b>Planificación</b>	Son competencias fundamentales en el correcto desenvolvimiento del individuo en todos los roles de la vida, especialmente en el trabajo. El trabajo puede ser cooperativo o por grupos formales e informales.	Funciones gerenciales equivalen al proceso de decisional
<b>Creatividad</b>	Funciones gerenciales equivalen al proceso decisional.	Materia prima esencial decidir. Consta de 3 elementos aptitudes de pensamiento creativo, motivación y experiencia.
<b>Comunicación</b>	Herramienta por medio de la cual los individuos de una organización interactúan para obtener propósitos en común.	Forma como se hace pública la decisión tomada. Línea de autoridad.
<b>Trabajo en equipo</b>	Participación y cooperación de las personas. en otras palabras el componente social.	Especialización vertical. Coordinación entre los trabajadores.
<b>Liderazgo</b>	Reconocimiento de la autoridad en el componente social requiere de cooperación y participación de todos.	Especialización vertical. Aceptación de la autoridad.

Fuente: elaboración propia

Esta clasificación puede determinar la modelación teórica que a su vez puede permitir la operacionalización empírica y en ese sentido, la estrategia seleccionadora y uso de los métodos empíricos y estadísticos para desarrollar el estudio (Espinoza Freire, 2018; Núñez Flores, 2007). En ese sentido, las variables de este estudio son de naturaleza cualitativa en base al diseño de preguntas para explorar sobre la influencia de competencias blandas en la toma de decisiones en el

nivel estratégico de las universidades en categorías: planificación, creatividad, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo, como se ilustra en la tabla 2. El diseño de la investigación cualitativa en palabras de Salgado Lévano (2007), es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes y la evolución de los acontecimientos), así pues, el diseño se va ajustando a las condiciones del ambiente.

**Tabla 2.** Categorías propuestas

Categoría	Variable
Planificación	Planificar adecuadamente es muy importante para el éxito de las organizaciones y también a nivel personal ¿de qué forma siente que la planificación contribuye al éxito dentro del contexto institucional?
	¿Cómo describiría el proceso de planificación dentro de la universidad?
	¿Cómo considera que se puede fortalecer la capacidad de planificación en el equipo de trabajo institucional?
Creatividad	¿Cuál considera que es el rol que tiene la creatividad en la universidad para la toma de decisiones?
	¿De qué forma considera que se puede potenciar la creatividad en las universidades para la toma de decisiones?
	¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de creación de ideas nuevas en la universidad para la toma de decisiones?
Trabajo en equipo	¿De qué forma considera que el trabajo en equipo contribuye a la adecuada toma de decisiones dentro del contexto institucional?
	¿Qué tanta influencia considera que tiene el trabajo en equipo para la resolución de problemas en la universidad?

	¿Cómo considera que se podría desarrollar la competencia de trabajo para la toma de decisiones en equipo en el equipo de trabajo de la universidad?
Comunicación	¿De qué forma considera que la información relevante de la universidad se puede comunicar no solo de una manera atractiva, sino de una manera que permita la reflexión práctica en el equipo de trabajo?
	¿Cómo considera que debe ser la comunicación en el equipo de trabajo para una adecuada toma de decisiones?
	¿De qué manera cree que se puede lograr la comunicación adecuada en el equipo de trabajo de la universidad?
Liderazgo	¿Cuáles considera que deben ser las características de un líder en el contexto institucional?
	¿De qué forma siente que los líderes representan una figura de guía y consenso en la adecuada toma de decisiones dentro de la universidad?
	¿Cómo cree que se puede mejorar la capacidad de ejercer el liderazgo de ideas, interpersonal y del trabajo en equipo para llevar adelante oportunidades en desarrollo dentro de la universidad?

Fuente: elaboración propia

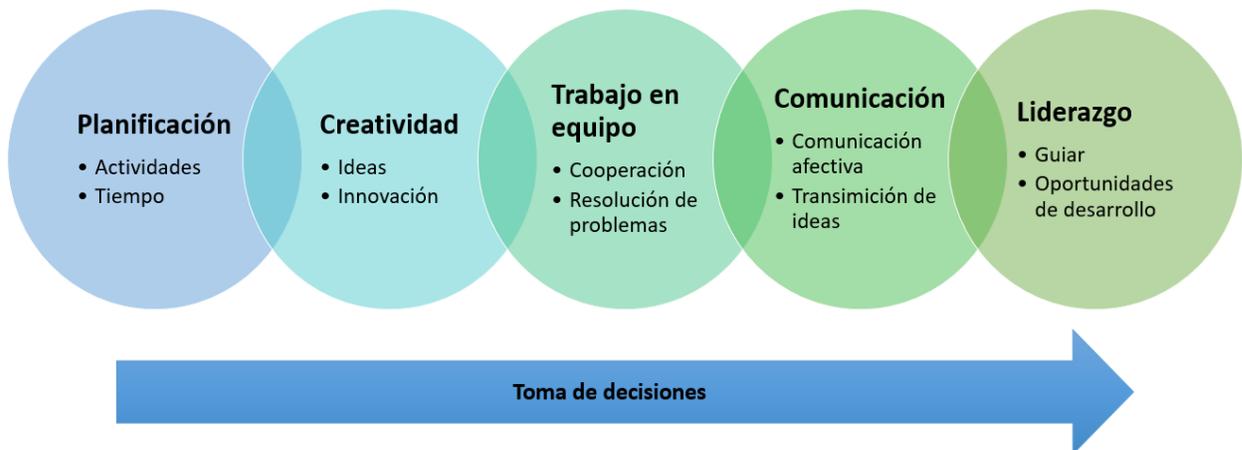
La selección de las categorías obedece a que constituye invariables, es decir, abordajes teóricos necesarios para la toma de decisiones en las IES, desde las competencias blandas.

Es importante que en las investigaciones cualitativas se utilicen técnicas de recolección de la información que respondan situaciones particulares derivadas de las características de cada situación, persona o grupo, ajustándose más a las circunstancias que a un proceso de estandarización. En ese sentido, la entrevista involucra el contacto directo con las personas a través del diálogo (Quintana Peña, 2006). En ese sentido, se opta por entrevista a directivos académicos

para enriquecer los distintos enfoques teóricos y brindar información útil sobre competencias blandas para la toma decisional en el contexto de la educación universitaria. En ese sentido, las cinco categorías consideradas responden al comienzo del proceso innovador y la toma de decisiones en el contexto socio-económico (Chell & Athayde, 2011).

Estudios previos han definido dentro de las habilidades blandas más importantes que influyen la comunicación, la creatividad (incluida la resolución de problemas) y habilidades de gestión como el liderazgo (donde se incluye la planificación y el trabajo en equipo) (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). En concordancia, en la educación superior también se han considerado como habilidades blandas el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación pese a que no hay habilidades específicas que se enumeran como habilidades “blandas” en el contexto de la educación superior (Shakir, 2009). Las habilidades consideradas en este estudio se resumen en la ilustración 3.

**Ilustración 3.** Habilidades blandas consideradas en el estudio



Fuente: elaboración propia

### **3.2.4 Recopilación de la información**

Se emplearán las entrevistas como el elemento principal para la recolección de información y tomando como base los planteamientos de Taylor y Bogan (1986) los cuales definen que la entrevista es una serie de encuentros frente a frente entre el entrevistador y sus entrevistados, con el fin de comprender opiniones, experiencias, puntos de vista de los entrevistados como generación de conocimiento.

Se utilizará un tipo de entrevista semiestructurada, elaborando un guion con preguntas definidas y organizadas de acuerdo a las categorías de análisis y temas a trabajar, teniendo la oportunidad de interrelacionar los puntos a investigar de una forma más abierta con los actores, planificando la forma de recolección de información en la entrevista utilizando el modelo presentado por Bisquerra, R. (2004) en tres momentos:

### **3.2.5 Momentos de la entrevista**

La creación del guion para aplicar en la entrevista, obedece a la preparación de un guion previo de la recolección de la información al momento de realizar el trabajo de campo, en ella se identifica varios momentos que corresponden a la misma acción.

*Momento de preparación:* se determinarán las preguntas de acuerdo a los objetivos planteados, identificación de los actores a entrevistar, selección de preguntas de acuerdo a las categorías de análisis, localización del lugar, materiales y forma de desarrollo.

Consiste en el diseño de preguntas pertinentes para el logro del objetivo general y con ello dar respuesta al problema de investigación, para tal fin fueron seleccionados 12 funcionarios de nivel

estratégico y administrativo de la Institución, quienes de manera voluntaria accedieron a ser parte de esta investigación, en calidad de entrevistados, con miras a “conocer la percepción frente a la influencia de las competencias blandas en la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional de la institución.”

**Tabla 3.** Matriz de Congruencia

<b>Título</b>	La toma de decisiones en el contexto organizacional en las instituciones de educación superior, una aproximación desde las competencias técnicas y blandas. Estudio de caso: Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín.				
<b>Formulación del Problema</b>	¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las Instituciones de Educación Superior desde el enfoque de competencias técnicas y blandas tomando como estudio de caso la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín, Colombia?				
<b>Categorías</b>			<b>Codificación</b>		
Planificación			C1		
Creatividad			C2		
Trabajo en equipo			C3		
Comunicación			C4		
Liderazgo			C5		
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorías Policotómicas</b>	<b>Dimensión</b>		<b>Pregunta</b>
			<b>DEP/IND</b>	<b>Concepto</b>	
Analizar la importancia de la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las Instituciones de Educación Superior desde el enfoque de competencias técnicas y blandas tomando como estudio de caso la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín, Colombia.	1. Identificar acercamientos conceptuales y alternativas metodológicas existentes de la toma de decisiones desde el desarrollo de competencias técnicas y blandas en las organizaciones.	C1 - C2 - C3 - C4 - C5	DEP	Toma de Decisiones (D1)	¿De qué forma siente que la planificación contribuye al desempeño dentro del contexto institucional?
			IND	Cambio Organizacional (D2)	¿Cuál considera que es el rol que tiene la creatividad en la Universidad para la toma de decisiones?
			DEP	Cambio Organizacional (D2)	¿De qué forma considera que el trabajo en equipo contribuye a la adecuada toma de decisiones dentro del contexto institucional?

			DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico (D3)	¿De qué manera considera que la información relevante de la Universidad se comunica permitiendo una reflexión práctica en el equipo de trabajo?
			DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico (D3)	¿Cuáles considera que deben ser las características de un líder en el contexto institucional?
	2. Evaluar la influencia de las competencias blandas en la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las Instituciones de Educación Superior.	C1 - C2 - C3 - C4 - C5	DEP	Toma de Decisiones (D1)	¿Cómo puede describir el proceso de planificación dentro de la Universidad?
DEP			Cambio Organizacional (D2)	¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de creación de ideas nuevas en la Universidad para la toma de decisiones?	
DEP			Organizaciones Anárquicas (D4)	¿Cómo considera que influye el equipo de trabajo en la resolución de problemas al interior de la Universidad?	
DEP			Toma de Decisiones (D1)	¿Cómo considera que debe ser la comunicación en los equipos de trabajo de toda la Universidad	

					para una adecuada toma de decisiones?
			DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico (D3)	¿De qué forma siente que un adecuado desempeño de los líderes representa una figura de guía y consenso en la adecuada toma de decisiones dentro de la Universidad?
	3. Formular estrategias organizacionales para fortalecer el proceso de toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en Instituciones de Educación Superior tomando como estudio de caso la Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín, Colombia.	C1 - C3 - C4 - C5	DEP	Toma de Decisiones (D1)	¿Cómo considera que se puede fortalecer la capacidad de planificación en el equipo de trabajo institucional?
DEP			Nuevas Formas de Organización (D5)	¿Cómo considera que se podría desarrollar la competencia laboral para la toma de decisiones en el equipo de trabajo de la Universidad?	
DEP			Cambio Organizacional (D2)	¿De qué manera cree que se puede lograr la comunicación adecuada en los equipos de trabajo de toda la Universidad?	

			DEP	Nuevas Formas de Organización (D5)	¿Cómo cree que se puede mejorar la capacidad de ejercer el liderazgo de ideas, interpersonal y del trabajo en equipo para llevar adelante oportunidades en desarrollo dentro de la Universidad?
--	--	--	-----	------------------------------------	---

*Momento de desarrollo:* diseñar un guion tipo protocolo, para mejorar el proceso comunicativo, determinar la claridad de los objetivos, empatía e intercambio de la información de una forma más natural.

Se da el encuentro con los sujetos de información seleccionados previamente, en esta fase se debe tener en cuenta que la entrevista se debe realizar en un ambiente adecuado y donde los informantes se sientan cómodos y alejados de toda coacción.

*Momento de valoración:* determinar si las preguntas seleccionadas y las respuestas obtenidas es información pertinente para darle respuesta a los objetivos y pregunta de investigación.

Se revisan las respuestas, se ordena por categorías y se da inicio al proceso analítico e interpretativo de la investigación. Para facilitar el trabajo y garantizar un nivel alto en el análisis de la investigación se utilizó la herramienta de análisis cualitativo ATLAS ti.

## Capítulo IV: Exposición del Caso

### 4.1 Contexto Estudio de Caso

El caso de estudio de la investigación presentada en este trabajo, gira en torno al personal estratégico y administrativo de la C. Universitaria Americana (CUA) –Medellín, Antioquia. La CUA, es una Institución de Educación Superior (IES), de capital privado, cuyo compromiso se centra en la formación de personas integrales, competentes y emprendedoras, mediante procesos de docencia, investigación y proyección social. Para lograr lo antes declarado por la institución, se hace necesario incorporar las adecuadas competencias técnicas y competencias blandas que permitan la toma de decisiones en favor del crecimiento organizacional de la institución, a la luz de un equilibrio en los distintos actores de la misma (personal administrativo, docentes, estudiantes, egresados).

En este sentido, el personal estratégico y administrativo, en el que se enfoca la presente investigación son:

- Rector de la sede Medellín.
- Vicerrectores de la sede (Vicerrector Académico, Vicerrector de Investigaciones, Vicerrector Administrativo y Financiero, Vicerrector de Extensión, Proyección Social e Internacionalización).
- Decanos de la sede (Decano de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Decano de la Facultad de Educación).

- Directores académicos de la sede (Directores de los programas de Derecho, Contaduría Pública, Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Licenciatura en Pedagogía de la Primera Infancia, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración Pública, Psicología y Director del programa de Comunicación y Marketing).

- Directores de unidades académico-administrativa de la sede. (Admisiones, Registro y Control Académico, Bienestar Institucional, Director Nacional de Control Interno, Comunicaciones y Mercadeo, Posgrados, Sistemas de Información, Aseguramiento de la Calidad, Procesos Académicos, del Centro de Estudios Pedagógicos, Biblioteca, Virtualidad, Financiero, Procesos Financieros, Administrativo, Transferencia y Proyección Social, Centro de Consultoría y Educación Continuada y Editorial y Publicaciones).

La Corporación Universitaria Americana se ha consolidado gradualmente su posición dentro de las universidades. Sus fundadores, en el transcurrir del tiempo, han establecido escalonados procesos formativos en las modalidades de educación para para el trabajo y el desarrollo humano. Pregrados, reconocidos por objetivo social y su alto nivel de pertinencia y calidad, se han expandido en el litoral Caribe y la zona Andina, abarcando multitud de departamentos del país. Como parte de su política de cobertura con relevancia, han gestionado la apertura de programas de educación superior en diferentes regiones de Colombia, respaldados por estudios y la aprobación del Ministerio de Educación Nacional, para adaptarse a las necesidades de formación de los profesionales del siglo XXI.

Esta institución de carácter privado se compromete a ofrecer un servicio público de Educación Superior, guiándose por los estándares universitarios internacionales. Busca formar egresados que puedan competir a nivel mundial. Apegada a los principios y normativas de la Carta Magna de

Colombia, la universidad dirige sus objetivos misionales en consonancia con la regulación de la política educativa establecida por la Ley 30 de 1992.

Los Estatutos Generales de la Corporación Universitaria Americana, detallados en su capítulo V, Art. 14, describen los órganos de dirección y administración, como la Asamblea General, la Rectoría, el Consejo Directivo, y el Consejo Académico. En el Art. 15, se designa al Rector como responsable de la administración de la Corporación, con la colaboración directa de vicerrectores, directivos académicos, administrativos y otras autoridades definidas en la estructura orgánica.

Normativas, decretos, acuerdos y lineamientos son fundamentales para organizar y legitimar la oferta de programas desde los niveles técnico, tecnológico, profesional y posgradual. La Corporación Universitaria Americana, guiada por su misión institucional, se adapta al contexto social, atendiendo las demandas nacionales y globales sin perder su identidad. La institución se compromete a una revisión constante y análisis crítico de los cambios desde un marco geopolítico, con la obligación de contribuir al desarrollo del país y promover la transformación de las instituciones y de la educación superior en general.

A renglón seguido, se destacan brevemente los años clave que han marcado hitos importantes en el desarrollo actual de la Universidad, que hace presencia en Barranquilla, Medellín y Montería. El año 2003 fue un momento crucial, cuando un grupo altruista de profesionales con una gran experiencia formativa, identificó la oportunidad de aportar a la construcción de un nuevo país inclusivo, equitativo y con verdadera justicia social a través de la Educación Superior. Este esfuerzo se tradujo en la creación de la Corporación Universitaria Americana, enfocada en estrategias educativas innovadoras como la flexibilidad, movilidad, competencias, formación integral, créditos académicos y ciclos propedéuticos.

Con el objetivo de proporcionar nuevas oportunidades educativas a los estudiantes de la Costa Atlántica y otras regiones geográficamente viables, se lleva a cabo un estudio de factibilidad que

cimiento la creación de la C.U. Americana en Barranquilla. Esta institución, reconocida por el Ministerio de Educación Nacional a través de la Resolución N° 6341 del 17 de octubre de 2006, obtiene la personería jurídica con el nombre de Corporación Universitaria Americana. En el mismo año, el 4 de diciembre, mediante la Resolución N° 7830, se le otorga el Registro Calificado para el programa de Administración de Empresas. Posteriormente, se aprueba el Registro Calificado para los programas de Ingeniería de Sistemas y Derecho, ubicados en Barranquilla, con las Resoluciones N° 796 del 23 de febrero de 2007 y N° 3833 del 25 de junio de 2008, respectivamente.

En concordancia con las necesidades de tipo socioeconómico, culturales y educativas del país, la Corporación Universitaria Americana, en coherencia con sus Estatutos, busca extender su acción a otras regiones y ciudades. Esto se fundamenta en su visión institucional, detallada en el capítulo I, artículo 2, alineada con la normatividad, globalización y los objetivos de desarrollo a nivel local, regional y nacional, así como las exigencias que el 2019 planteaba para el país; en sus visiones a 2019 y 2032, así como los tratados de libre comercio, la agenda de competitividad 2032, el acuerdo por lo superior 2034, y otras iniciativas. Ante la perspectiva de Medellín convertirse en la capital nacional de varios clústeres empresariales de Colombia, la Institución decide expandir sus programas a esta ciudad, ofreciendo oportunidades para formar profesionales en diversos campos del saber, tales como; la contaduría pública, la administración, la ingeniería de sistemas, la ingeniería industrial, el derecho y los negocios internacionales.

Bajo esta óptica, la Universidad comienza los trámites necesarios para la apertura de programas en Medellín, obteniendo los Registros Calificados para Ingeniería de Sistemas el 24 de septiembre y Administración de Empresas el 10 de octubre de 2008 (Resoluciones 6269 y 6906). Además, el 11 de junio de 2009, se obtiene el Registro Calificado para el pregrado de Derecho mediante la Resolución 3907.

Teniendo en cuenta el compromiso social universitario y en línea con las estrategias educativas propuestas por el gobierno nacional, la institución se ofrecen programas académicos por ciclos propedéuticos, con miras a lograr articular la educación media, la educación para el trabajo y el desarrollo humano, y de la educación técnica, tecnológica y profesional universitaria.

Entre 2011 y 2012, la C. U. Americana alcanza los registros calificados para las carreras de Negocios Internacionales y Contaduría por ciclos propedéuticos no solo para Barranquilla, sino también para la sede de Medellín. En 2012, se obtiene el registro calificado para Ingeniería Industrial en Barranquilla. En 2013, se inicia operaciones y formación la escuela de posgrados en Barranquilla, ofreciendo un portafolio de especializaciones tales como: Seguridad Informática, Gerencia Empresarial y Competitividad, y Gerencia de Mercadeo. 2014, registro calificado para el programa de Ingeniería Industrial y se apertura la escuela de posgrados en Medellín con las siguientes especializaciones en Gerencia Empresarial y Competitividad, Seguridad Informática y Gerencia de Mercadeo.

La Institución, orientada hacia una formación relevante en consonancia con los avances tecnológicos a nivel nacional e internacional, reconoce la educación virtual como un nuevo enfoque de enseñanza-aprendizaje, utilizando las modernas redes de comunicación. El país ha impulsado el proyecto E-Learning para virtualizar programas presenciales, respondiendo así a las necesidades educativas y de cobertura. La Institución, alineada con su visión de inclusión social, busca facilitar el acceso a poblaciones que enfrentan dificultades geográficas para estudiar y participar en programas presenciales debido a compromisos laborales.

Comprometida con su misión, la Corporación Universitaria Americana se enfrenta al desafío nacional de educar profesionales y minimizar los obstáculos que normalmente se presentan para el acceso a la educación superior. También los programas virtuales obtienen el registro calificado Contaduría Pública en modalidad virtual lo obtuvo en 2014. También en ese mismo año, amplía

sus programas a Montería (Córdoba) para abordar las necesidades de formación en la región, contribuyendo así a cerrar la brecha entre la educación media y superior, un pilar fundamental de los planes de desarrollo tanto local como regional.

A lo largo de sus 15 años de existencia académica, la Corporación Universitaria Americana ha brindado formación integral a personas de las regiones Caribe y Central, especialmente en el Atlántico, Antioquia y Córdoba, contribuyendo así con el desarrollo humano de la población beneficiaria y mejorar las condiciones de vida. En 2016, desde su PEI y Marco General del Plan de Desarrollo, enfrenta el desafío de ingresar al Sistema Nacional de Acreditación (SNA), comprometiéndose a asumir su responsabilidad social ante la sociedad y el país. El interés es evidenciar los resultados en docencia, investigación, extensión-proyección social e internacionalización para lograr la acreditación que otorga el Ministerio de Educación Nacional (MEN) a las instituciones que cumplen con altos estándares de calidad.

En este marco normativo, los procesos académicos de calidad están sometidos a la política institucional de autoevaluación y autorregulación, con el propósito de desarrollar planes de mejora pertinentes a la realidad local, nacional e internacional. Todo esto se integra en un tejido sistémico que reconoce la existencia de una organización administrativa al servicio de los procesos académicos. Con el Plan de Desarrollo Institucional se alinea con los planes de desarrollo distrital, departamental y nacional, respondiendo a las tendencias y necesidades que el país el departamento y la ciudad demandan. La Corporación Universitaria Americana se consolida como una institución educativa que, desde la formación de sus egresados, responde a las necesidades profesionales y humanas que plantea la nación en el contexto de sus desafíos integrales.

La Institución abre sus puertas en Medellín en el 2008, con un edificio ubicado en la zona centro de la ciudad, específicamente el centro, en la avenida La Playa. Para el 2011, inicia operaciones en un inmueble adicional que funciona como Consultorio Jurídico. Para el año 2012, en la ciudad se

toma por arriendo un edificio de 7 pisos llamado Edificio Bancolombia, y así se mantuvo el nombre para la Institución, debido al reconocimiento en el Centro de este inmueble. En el 2013, la Institución amplía sus operaciones hacia el Antiguo Club Medellín que colinda con el Edificio Bancolombia, y se amplía a 3.871 metros cuadrados adicionales. EL Club, hoy cuenta con espacios importantes para el Bienestar, deportivo y recreativo de la comunidad Americana.

En el año 2015 se construyen bloques adicionales con 1.783 m<sup>2</sup> para ampliación de salones de clases. A finales del 2017 se adquiere un bloque extra en el Club Medellín. En el 2018, se realizó la última ampliación de infraestructura, con la adecuación de un edificio administrativo de 1.940m<sup>2</sup>, sumado a la primera adquisición por medio de leasing de un inmueble de 883m<sup>2</sup> llamada Edificio Los Olivos.

La Sede Medellín cuenta en la actualidad con cinco (5) edificios, estratégicamente situados, en una de las avenidas más concurridas, en todo el Centro de la Ciudad, que a la vez es una de las sedes principales de los alumbrados navideños, tan reconocidos a nivel nacional e internacional, esta es la avenida La Playa, esta sede cumple además de las necesidades educativas, con todas las reglamentaciones establecidas en plan de ordenamiento territorial para el uso del suelo, y todas las disposiciones que exige el Ministerio de Educación Nacional para poder prestar el servicio educativo (código CIIU 8544), con categoría de uso institucional.

#### **Ilustración 4.** Ubicación sedes Corporación Universitaria Americana, Medellín



Fuente: Dirección de Planeación.

#### **4.2 Documento guía del proceso de enseñanza – aprendizaje: enfoque de formación por competencias y resultados de aprendizaje**

La C. U. Americana como institución de educación superior en Colombia que forma seres íntegros y en la apuesta por una formación de calidad, a través del Consejo Directivo se expide el Acuerdo No. 060 – 074 del 29 de enero de 2021 *“por medio del cual se implementa el documento guía PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE: ENFOQUE DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE de la Corporación Universitaria Americana”*

Dentro de los considerandos del acuerdo, el Consejo Directivo expresa que es menester implementar una bitácora que sirva de bitácora del proceso de enseñanza – aprendizaje: basado en un Enfoque de “formación por competencias y resultados de aprendizaje” respondiendo a la dinámica propuesta por la nueva legislación, asumida como una de sus funciones misionales, en la que incluye las políticas, los objetivos estratégicos, las estrategias, los planes de acción, los protocolos de relacionamiento; las dependencias que la conforman a nivel de direcciones, coordinaciones y centros adscritos a la Vicerrectoría; así como la conformación del Comité Nacional de Vicerrectoría Académica, sus funciones, alcances y en general las líneas de autoridad.

Dentro del documento guía Proceso de Enseñanza – Aprendizaje: Enfoque de Formación por Competencias y Resultados de Aprendizaje, se encuentran plenamente definidas las Competencias, los Resultados de Aprendizaje estructurados de acuerdo con los perfiles de egreso de los estudiantes y el horizonte misional institucional también define la estructura de dichos perfiles y las formas de evaluación de dichos Resultados de Aprendizaje.

Las definiciones conceptuales aportadas en este documento permiten que los procesos permiten la fundamentación de tipo administrativa y pedagógica de los elementos institucionales y normativos de la educación superior en el ámbito nacional, pero también contextualiza el referente internacional. Por lo tanto, se realza la importancia de que todos los actores educativos generen acciones pertinentes que permitan para hacer realidad el quehacer propio de la entidad educativa, en este caso de la Corporación Americana.

En los siguientes capítulos se pretende mostrar y desglosar todos y cada uno de los componentes que describe este documento.

### **4.2.1 Las competencias en el contexto internacional**

La evolución de la Educación y Capacitación Basada en Normas de Competencias (EBNC) tiene sus raíces en el siglo pasado, en los años treinta, en Estados Unidos. Pero, su aparición más reciente data de aproximadamente la última quincena de años, surgiendo inicialmente como un énfasis más económico que educativo. Su propósito fundamental ha sido ajustar a las necesidades de la industria la educación y capacitación vocacionales. A lo largo del tiempo, la EBNC ha generado intensos debates entre los voceros de los sectores industriales, gubernamentales y educativos, aunque también ha logrado consenso al ser considerada como un punto de partida valioso para elevar los niveles de competencias en un país determinado. Además, ha propiciado el aumento de recursos invertidos en programas de capacitación y ha facilitado la posibilidad de que organizaciones no gubernamentales impartan formación.

Gonczi destaca que la EBNC marcó un hito al reconocer por primera vez las calificaciones de los estudiantes basándose en lo que pudieran demostrar cuando estuvieran preparados, en contraste con las modalidades tradicionales de educación que se fundamentan en las horas de formación recibidas. El antecitado autor, tras investigar en países como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Alemania, Canadá, Australia, Inglaterra y Escocia. sintetiza la aplicación del sistema de EBNC, señalando los siguientes aspectos clave.

En todos los países que adoptaron el sistema, se implementó con el objetivo de asegurar que se atendieran plenamente las necesidades del sector industrial por parte de la educación y capacitación vocacional, dentro de una amplia reforma macroeconómica destinada a garantizar a aumentar la competitividad industrial del sector en la economía internacional. Sin embargo, se encontró en la

identificación de los principales problemas que estos se centraban en que los sistemas demasiado reglamentados, eran inflexibles y muy complejos para el sector industrial. Estos sistemas son eran establecidos por una burocracia precavida, y adolecían de falta de previsión para asegurar que aquellos que imparten la capacitación participen en el desarrollo del sistema y sean lo suficientemente competentes para implementarlo.

Aparte de estos desafíos, el sistema ha tenido una buena recepción en diversos sectores industriales, puesto que les permite articularse con sus demandas de manera más clara que en antaño y elegir entre múltiples proveedores de formación y educación.

Se requiere imperativamente una integralidad en la capacitación profesional que se base en competencias laborales, comunicativas, intelectuales y socioafectivas para enfrentar los desafíos de los entornos organizacionales y sociales, caracterizados por su complejidad, inestabilidad, incertidumbre y conflictividad.

No obstante, la Educación y Capacitación Basada en Normas de Competencias (EBNC) ha sido objeto de diversas críticas, especialmente en su concepción original. Algunas de estas críticas incluyen la percepción de que la visión de competencia estaba arraigada en principios conductistas, careciendo de una consideración adecuada hacia los conocimientos, valores y actitudes esenciales para la adquisición de habilidades técnicas. Además, se señala que las normas de competencias estaban más enfocadas en alcanzar objetivos industriales de corto plazo orientados a la obtención de habilidades y una educación a largo plazo. Otro aspecto cuestionado es que la EBNC se apoyaba en un paradigma fragmentado, sin establecer interrelaciones entre las distintas tareas de una ocupación específica.

Asimismo, se critica que no consideraba las diversas formas en que los estudiantes abordan el aprendizaje y no otorgaba la debida importancia a la posesión de habilidades que facilitarían el diagnóstico de problemas y la formulación de estrategias para su resolución. La percepción general era que el enfoque de la EBNC debía ser reemplazado por uno holístico, soportado en modelos de competencias generales en lugar de minuciosas habilidades específicas.

#### **4.2.2 Proyecto Tuning**

El Proyecto Tuning, lanzado en mayo de 2001 y respaldado por la Comisión Europea, tiene como objetivo principal continuar en el mejoramiento constante del diseño curricular basado en competencias en el contexto de la Comunidad Económica Europea. La elección del término "Tuning" (afinar en inglés) busca transmitir la idea de que no es un instrumento de búsqueda de armonización de los programas académicos ni establecer planes de estudios europeos unificados y definitivos, sino más bien fijar puntos de referencia para promover la convergencia y comprensión mutua. Desde su inicio, el proyecto ha buscado preservar la diversidad educativa en Europa, evitando restringir la autonomía académica y la autoridad de expertos y autoridades locales y nacionales.

El Proyecto Tuning se enfoca en áreas específicas delineadas en Bolonia, concentrándose particularmente en la apropiación de títulos que sean fácilmente reconocidos y comparados, la implementación del estudio en dos ciclos y la introducción del concepto de créditos académicos. En lo que respecta a las competencias, la iniciativa propone establecer puntos de referencia para las competencias genéricas y específicas de disciplinas como estudios empresariales, ciencias de

la educación, geología, historia, matemáticas, físicas y químicas, tanto en el primer como en el segundo ciclo. Además, busca definir competencias que describan los resultados del aprendizaje, incluyendo habilidades específicas y genéricas como las capacidades de comunicación y liderazgo. Se destaca la importancia de consultar a personal universitario, estudiantes y empleadores para obtener sus expectativas sobre las competencias que deberían poseer los graduados.

En el Proyecto Tuning, el desempeño de las competencias juega un papel crucial como referentes fundamentales para el desarrollo y evaluación de planes de estudios. La intención no es imponer moldes rígidos, sino proporcionar autonomía y flexibilidad. A la par, se busca establecer un lenguaje común para describir objetivos y metodologías, permitiendo así su comprensión y comparación. Para lograr esto, el proyecto se centra en cuatro grandes ejes de acción: las competencias genéricas, las competencias disciplinarias específicas, un sistema de créditos acumulables y la función del aprendizaje, la docencia, la evaluación y el rendimiento en relación con el aseguramiento y la evaluación de la calidad.

El objetivo macro del Proyecto Tuning es convertirse en una plataforma internacional de intercambio de experiencias y conocimientos de las diferentes instituciones de educación superior y expertos de todo el planeta. Esto se realiza basado en el modelo europeo de la implementación del proceso de Bolonia, La meta es facilitar una mayor transparencia en las estructuras educativas e impulsar la innovación mediante la comunicación de experiencias y la identificación de buenas prácticas. Para ello, el proyecto Tuning trabaja en estrecha colaboración con diversos actores involucrados en el ajuste de las estructuras educativas europeas, como universidades, personal académico, estudiantes, Conferencias de Rectores, agencias y grupos de aseguramiento y acreditación de la calidad, ministerios de educación, la Comisión Europea, empleadores y asociaciones profesionales.

### **4.2.3 Directrices de la UNESCO**

La UNESCO, en su Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, enfatiza la creciente demanda de formación superior, destacando su importancia dentro del desarrollo sociocultural y económico mundial. Propone directrices enfocadas en la educación superior, subrayando la preparación de nuevas generaciones en competencias, conocimientos e ideales, promoción de la investigación, acceso basado en méritos, evaluación de la pertinencia de la formación, y acceso a educación general y especializada.

En este contexto, sugiere rediseñar currículos y métodos pedagógicos, incorporando enfoques prácticos y fomentando habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo y el análisis crítico. Además, aboga por una reestructuración curricular que considere las diferencias de género, así como el entorno económico cultural e histórico de cada país. Destacando la importancia de educar sobre derechos humanos y las necesidades globales en todos los programas académicos.

La UNESCO aboga por una formación continua del personal docente, incentivando la innovación curricular y la metodología de enseñanza. Insta a institucionalizar el enfoque internacional de la educación universitaria, fomentando el intercambio de conocimientos y la movilidad profesoral y estudiantil. También subraya la necesidad de autonomía para las instituciones educativas, acompañada de transparencia en la rendición de cuentas.

Otro punto resaltado es el compromiso institucional por parte de la educación superior con la gestión eficaz, combinando la visión social con habilidades de gestión. La dirección en la educación

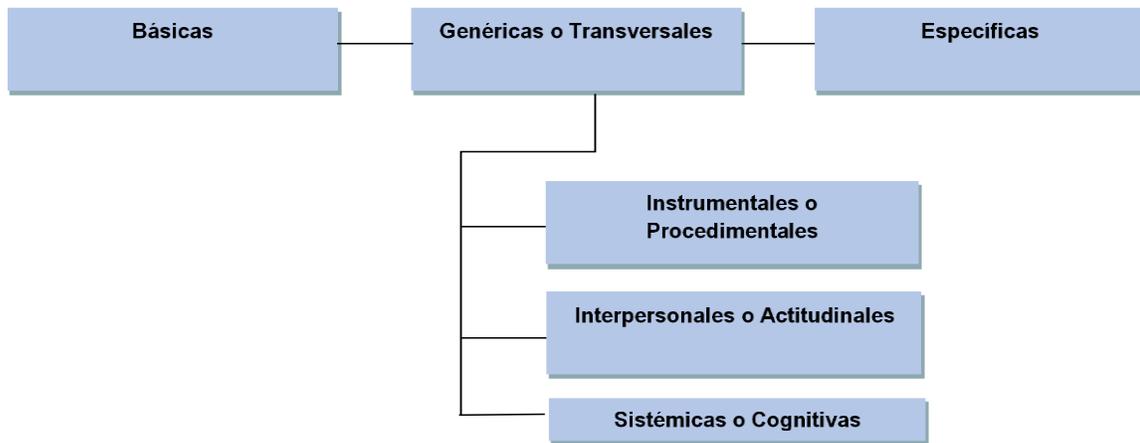
superior se considera una responsabilidad social crucial y debe incluir el diálogo con profesores y estudiantes. Además, se propone mantener dimensiones razonables en los órganos rectores de las instituciones.

La declaración aborda la importancia del reconocimiento internacional de estudios, facilitando la movilidad entre sistemas educativos nacionales e internacionales. También propone revisar el relacionamiento mutuo entre la educación general, técnica y profesional, con el objetivo de mejorar permanente la educación. La preparación para la educación superior no debe ser el único objetivo de la educación secundaria, que también debería preparar para el mundo laboral y ofrecer programas de transición para aquellos que una vez que ingresan al mercado laboral, desean retomar su formación profesional más tarde.

#### **4.2.4 Tipos y niveles de competencias**

Todos los enfoques de categorización de competencias incluyen, según Tuning Europa, tres categorías principales: competencias básicas, competencias específicas y un grupo adicional comúnmente denominado competencias transversales. Estas últimas son fundamentales en prácticamente todas las profesiones y ocupaciones. Por ende, es esencial comprender claramente la naturaleza de las competencias básicas, transversales y específicas.

**Ilustración 5.** Tipos y niveles de competencia



Fuente: Fundamentos Conceptuales

#### **4.2.4.1 Competencias Básicas**

Se encuentran vinculadas no solo al pensamiento lógico-matemático, sino también a las habilidades comunicativas. Estas competencias forman el pilar esencial para la comprensión y aplicación del conocimiento científico en diversas disciplinas, tanto en el ámbito social como en el natural. Sirven como elemento inicial para que los educandos aprendan de forma continua y participar en diversas actividades en sus esferas personal, laboral, cultural y social. Además, contribuyen al desarrollo de competencias ciudadanas y laborales.

#### **4.2.4.2 Competencias Transversales**

La UNESCO, en su Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, aborda la demanda sin precedentes de formación superior, destacando la importancia para el desarrollo sociocultural y económico. Establece los estándares para la educación superior, incluyendo la educación basada en competencias. Propone formar a las nuevas generaciones en competencias, conocimientos e ideales, promover la investigación, y garantizar el acceso sin discriminación. También enfatiza la evaluación de la pertinencia de la formación superior, el rediseño curricular, la autonomía institucional, y el cumplimiento de normas regionales e internacionales.

En este marco, destaca la importancia de una educación general amplia y especializada, con métodos pedagógicos innovadores. Sugiere la consideración de las diferencias de género, contexto cultural, histórico y económico en la reestructuración curricular. Aboga por una formación continua del personal docente y que la educación superior se internacionalice. La clave es que instituciones educativas actúen con autonomía, pero debe ir acompañada de rendición de cuentas transparente.

La gestión debe tener una visión social, ética y capacidad para la innovación. Además, propone una revisión de la interacción permanente entre educación general, técnica y profesional. Reconoce la importancia de la experiencia fuera de las organizaciones educativas para el personal docente. También destaca la necesidad de reconocimiento internacional de estudios para facilitar la movilidad y la revisión constante de los alcances de los órganos rectores.

En cuanto al acceso a la educación superior, la UNESCO enfatiza la apertura para aquellos que hayan terminado la educación secundaria, independientemente de su edad, valorizando

experiencias profesionales. Además, aboga por programas de transición que permitan a los individuos ingresar al mercado laboral y retomar estudios posteriormente. Estas directrices apuntan a fortalecer la calidad y pertinencia de la educación universitaria de cara al siglo XXI.

#### **4.2.4.3 Instrumentales o Procedimentales**

Estas competencias, denominadas genéricas, se distinguen por proporcionar habilidades esenciales tanto para el proceso de aprendizaje como para el desempeño laboral. Incluyen destrezas cognitivas, que posibilitan la comprensión y procesamiento de ideas; metodológicas, que permiten una organización eficiente del tiempo, aprendizaje, uso de herramientas tecnológicas y el proceso decisional; relacionadas con el uso de equipos y tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como la gestión de información.

Estas competencias abarcan capacidades analíticas y sintéticas, la habilidad de administrar y planificar eficazmente, el uso apropiado de los conocimientos profesionales, destrezas comunicativas tanto en forma oral como escrita, competencia en el manejo de una segunda lengua, uso de las TIC, búsqueda y uso de la información, resolución problemática, proceso decisional y generación de entornos seguros en diversos contextos. En conjunto, constituyen una base integral para el desarrollo y éxito tanto en el ámbito educativo como en el laboral.

#### **4.2.4.4 Interpersonales o Actitudinales**

Estas competencias se centran en la capacidad de establecer relaciones sociales positivas y fomentar un comportamiento ciudadano apropiado. Están vinculadas con la habilidad para expresar emociones, realizar planteamientos críticos y autocríticos, participar activamente en entorno político y ejercicio de los deberes y derechos ciudadanos de manera ética. Estas competencias favorecen la capacidad de trabajar colaborativamente en equipos, interactuar de manera social y política, y contribuir al desarrollo de su entorno.

Engloban habilidades como el análisis crítico y autocrítico, la gestión de problemas, el trabajo efectivo en equipos uni- y multidisciplinarios, promoción de la aceptación y respeto de la diversidad y multiculturalidad, así como el reconocimiento y respeto por las costumbres de diversas regiones y países. También abarcan el compromiso social y ético, promoviendo la participación activa y responsable en la sociedad. Estas competencias son esenciales para la formación de ciudadanos conscientes y comprometidos con su país.

#### **4.2.4.5 Sistémicas o Cognitivas.**

Estas competencias, conocidas como competencias conceptuales, se centran en la capacidad de tener una visión integral y gestionar los procesos organizacionales de manera completa. Se desarrollan por una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimientos que permiten identificar las relaciones entre un todo y sus partes, generando una estructura de totalidad. Por lo

general, la adquisición de estas competencias implica haber desarrollado previamente competencias procedimentales e interpersonales.

Las capacidades mencionadas en este conjunto incluyen un uso apropiado de los conocimientos en diversos planos profesionales, habilidades investigativas tanto a nivel disciplinar como en los contextos productivos, capacidad para el aprendizaje continuo y desaprenderse de lo obsoleto, desarrollo de la creatividad, el liderazgo, habilidad para trabajar de manera autónoma, iniciativa y espíritu emprendedor, atención constante a la calidad y motivación para lograr metas. Estas competencias son fundamentales para aquellos que buscan entender y gestionar de manera efectiva los procesos organizacionales en su totalidad.

#### **4.2.4.6 Competencias Específicas**

Las competencias específicas se definen como las necesarias para el desempeño ocupacional de una profesión particular, y que se encuentran directamente relacionadas con funciones o puestos de trabajo específicos. Estas competencias brindan a estudiantes y trabajadores los conocimientos, actitudes, habilidades y valores necesarios para sobresalir en sus respectivas profesiones y actividades laborales.

Históricamente, los diseños curriculares han debatido sobre la preeminencia entre la teoría y la práctica en la educación profesional. La formación basada en competencias nace como un método alternativo para superar esta dicotomía, buscando integrar el sector educativo con el productivo.

Este enfoque tiene como objetivo potenciar el capital humano para adaptarse a las transformaciones constantes características de la sociedad del conocimiento en el siglo XXI.

En un diseño curricular basado en competencias, se esclarece si este se orienta al desarrollo de competencias disciplinares o laborales. Los primeros se construyen desde la lógica de las distintas disciplinas, mientras que los segundos se enfocan en la lógica productiva. Los currículos basados en competencias disciplinares buscan ir más allá de la mera acumulación de conocimientos, expresando las finalidades de las disciplinas como complejos procesos mentales que capacitan a los educandos para hacer frente a situaciones diversas en el devenir de la vida. Por otro lado, los currículos basados en competencias laborales buscan superar las disciplinas tradicionales mediante un enfoque transdisciplinario, organizando la enseñanza a través de focos de interés, talleres o funciones donde confluyen diversas disciplinas de manera natural.

En ambos enfoques, las competencias transversales o genéricas, mencionadas anteriormente, representan un punto en común fundamental. Además, dentro de las competencias específicas, se destacan las profesionales, las cuales se ubican según la clasificación propuesta por Posada Álvarez (2005).

#### **4.2.4.6.1 Saber Conocer**

En el moderno contexto actual de la globalización, el concepto de saber conocer es mucho más que una simple acumulación de conocimientos. Ahora requiere de una conexión entre el legado de la cultura universal y las diversas culturas a nivel nacional, regional y local. Esta perspectiva invita a desarrollar la habilidad de aprender a aprender, aprovechando todas las oportunidades que la

educación a lo largo de la vida ofrece. En este contexto, el Currículo problémico o basado en problemas (ABP) emerge como una metodología que facilita la comprensión del conocimiento universal al aplicarlo a situaciones específicas a nivel nacional, regional y local. Esta metodología se centra en la identificación, comprensión y resolución de problemas concretos, proporcionando un enfoque práctico y aplicado al aprendizaje.

#### **4.2.4.6.2 Saber Pensar**

En el contexto académico o profesional actual, son más frecuentes los avances científicos, los tecnológicos y los culturales, hoy por hoy es más importante el saber pensar, lo mismo que la adquisición y el desarrollo de las habilidades de pensamiento como las siguientes: la interpretación, la comprensión, la síntesis, la deducción, el análisis y la reflexión, entre otros. Pero a su vez busca que estas se puedan aplicar a las teorías y las experiencias, los conocimientos y las prácticas (experimentos, demostraciones, ejercicios, simulaciones) y los desempeños profesionales. Es saber usar el pensamiento científico.

#### **4.2.4.6.3 Saber Sentir**

Consiste en el manejo y reconocimiento no solo las propias emociones, sino también las emociones de los demás, a fin de obtener mejores relaciones interpersonales, mayor entendimiento y lograr la paz tanto individual, como colectiva en un mundo saturado de problemáticas de toda índole. Para ello es menester una autoimagen positiva, entusiasmo, autonomía personal, trabajo,

sensación de bienestar, relaciones interpersonales, energía, estabilidad emocional, libertad creativa, salud física y mental. Las ideas son las principales condicionantes de las emociones, pero éstas direccionan las emociones. El sentir integralmente las emociones e ideas.

#### **4.2.4.6.4 Saber Compartir**

El saber compartir es una habilidad que toma vital importancia para que el individuo desarrolle el saber convivir y utilice la cooperación, para ello se requiere mantener la mente abierta y flexible, comprometerse tanto personal como colectivamente, aceptar estados de ánimos proactivos expresados en ganas, interés y voluntad. El trabajo en equipo es el escenario idóneo en el ámbito laboral para aprender a convivir y compartir.

#### **4.2.5 Niveles de Competencias**

En el marco de la Formación Superior Basada en Competencias, según Posada Álvarez en su texto "Formación Superior Basada en Competencias, Interdisciplinariedad y Trabajo Autónomo del Estudiante", se delinearán varios niveles de competencias, entre los que se destacan:

##### **4.2.5.1 Competencia Interpretativa**

La competencia interpretativa implica la habilidad de conversar, confrontar y relacionar significados con la finalidad de otorgar sentido a diversos elementos como textos, proposiciones,

problemas, gráficos, mapas o esquemas. Además, se incluye la capacidad de argumentar a favor o en contraposición de una teoría o planteamiento propositivo, refrendar afirmaciones, explicar razones detrás de proposiciones y demostrar la articulación de conceptos o teorías que respalden la reconstrucción global de la información. También se destaca la organización de premisas y relaciones causales para respaldar conclusiones.

#### **4.2.5.2 Competencia Argumentativa**

La competencia argumentativa se centra en ahondar, buscando dar coherencia y rigurosidad a una temática o problema. Este proceso incluye definiciones, procedimientos y actitudes, destacando una dimensión ética que invita a la participación del otro con respeto y tolerancia mutua. Los elementos clave de la argumentación comprenden: la exposición clara de tesis en pro o en contra, la argumentación que incluye afirmaciones o conclusiones respaldadas por premisas o razones, un plan argumentativo coherente y organizado, consistencia en los términos empleados, adecuación al auditorio anticipando el tipo de interlocutor, y la presencia de nexos argumentales que conectan los diferentes argumentos.

#### **4.2.5.3 Competencia Propositiva**

Propende por la construcción y la creación de tal forma que, al plantear opciones o alternativas frente a un problema, presente en una situación específica. Incluye acciones como esclarecer problemas, formular hipótesis y argumentos, edificar nuevas posibilidades, identificar

regularidades, proporcionar explicaciones y realizar generalizaciones, así como presentar alternativas cuando se enfrentan perspectivas divergentes o la resolución de conflictos sociales.

#### **4.2.6 Problematización de las competencias en lo educativo y organizacional**

En las últimas décadas, las discusiones generales y específicas sobre el modelo educativo actual han presentado diferentes matices que, no solo reflejan las problemáticas de este en la actualidad, sino que, a su vez, arrastran y extrapolan las viejas discusiones que se han presentado en la academia desde tiempos anteriores. En ese sentido, es imprescindible mencionar que, en tiempos anteriores, la educación y la capacitación se orientaban propiamente al desarrollo de capacidades intelectuales del sujeto, y que hoy por hoy la educación y formación se perfilan a desarrollar aquellos conocimientos que deben ser aplicados a determinadas competencias (Del Rey y Sánchez-Parga, 2011).

No obstante, pese a la existencia de este sistema educativo y formativo orientado al desarrollo de competencias específicas, algunos otros autores han indicado que no existe una teoría robusta y articulada sobre la cuál pueda sustentarse este enfoque de competencias en la educación, lo que explica las dificultades que surgen en el proceso de poner en práctica el currículum por competencias, es decir, implementarlo (Díaz-Barriga, 2006; citado en Moreno-Olivos, 2010). Esta dificultad implica que, a su vez, los diferentes ideólogos incorporen la orientación a las competencias en la educación media y universitaria, sin que medie una reflexión crítica que englobe el significado general de las competencias, su origen etimológico, su precedencia, su contextualización ideológica y principalmente, las diferencias y contradicciones entre el modelo

propio de saberes y destrezas que desarrolla competencias, con el conocimiento científico, teórico y crítico, que desarrolla pensamiento (Del Rey y Sánchez-Parga, 2011).

En ese orden de ideas, es necesario definir la causa que da origen al establecimiento de este modelo educativo por competencias, analizado en el presente texto. Para esto, se tiene que en las postrimerías del siglo XX y los albores del siglo XXI, surgen diferentes revoluciones en los contextos socioeducativos a raíz del impulso, expansión, consolidación e incluso imposición global del modelo educativo orientado al desarrollo de competencias, que se establecen desde las experiencias de formación laboral-empresarial (Marín, 2017), lo cual implica una instrumentalización de los conocimientos, en beneficio de su utilitarismo (Nussbaum, 2011; citado en Del Rey y Sánchez-Parga, 2011). Es por esta historicidad que autores como Hernández y Paipa (2010) concluyen en su artículo que el modelo de formación por competencias es una manifestación de los nuevos esquemas de trabajo y del relacionamiento social en la economía contemporánea, transformando la visión de las universidades hacia una totalizadora de la racionalidad económica.

Esta falta crítica de reflexión sobre la historicidad y características de este modelo educativo, crean dificultades para definir las competencias en términos precisos y medibles, así como para establecer, por un lado, acuerdos sobre los elementos clave de cada dominio de competencia, y por otro lado, las herramientas para evaluar todos los frentes de la competencia, incluida la base de conocimientos, habilidades y actitudes, dificultando el reconocimiento de los niveles mínimos de competencia apropiados para las personas en contextos profesionales y académicos (Lichtenberg et al., 2007), lo que permite evidenciar claramente que las competencias colocan al estudiante al servicio de las necesidades tanto de la economía, como del mercado, y no la educación al servicio del estudiante, reduciendo la educación a la fabricación de alumnos económicamente sustentables (Del Rey y Sánchez-Parga, 2011).

Pese a las dificultades presentadas, este modelo educativo ha cobijado todos los niveles, modalidades y dimensiones de los sistemas educativos del mundo globalizado (Martín, 2017) y en parte esto se debe a que es respaldado por la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Moreno-Olivos, 2010), lo cual crea encrucijadas en la adaptación de la comunidad académica a las dinámicas de mercado (Hernández y Paipa, 2010), entendiendo también que existen otros autores como Martínez et al., (2019) que respaldan estos modelos educativos, argumentando que las competencias orientan a las personas a la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes para un desempeño idóneo en el contexto de su formación universitaria, concomitantemente con lo encontrado por Lasnier (2002; citado en Del Rey y Sánchez-Parga, 2011), donde algunas personas definen las competencias como “un saber hacer fundado sobre la movilización y utilización efectiva de recursos”, y “un empleo organizado de un conjunto de habilidades, capacidades y de conocimiento aplicado en situaciones determinadas”.

Por tanto, este compendio de dificultades, encrucijadas y limitaciones ocasionan las principales detracciones que compiló Martín (2017) en su artículo, que dicen: “el modelo solo tiene el propósito de formar mano de obra barata para las empresas”, “es un enfoque educativo neoliberal”, “el modelo de formación de competencias tiene una personalidad tendiente a la reproducción vigente del sistema dominante”, “las competencias inhiben el pensamiento crítico, analítico y reflexivo”, “el desarrollo de competencias solo pretende a la formación de robots humanos para las empresas”, “el modelo tergiversa e impide el logro de una finalidad educativa inclusiva e integral, pensada para la formación de una ciudadanía crítica y solidaria” y “el enfoque solo se propone imponer la racionalidad del mercado en los sistemas educativos”. Es labor personal y colectiva analizar críticamente la base y fundamentos propios de este sistema educativo a la luz de las discusiones existentes.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el perfilamiento del modelo basado en competencias instaurado en los modelos educativos proviene primordialmente de las exigencias y la demanda de la economía, es imprescindible mencionar que el sector laboral no es la excepción, por el contrario, es donde se determinan propiamente las necesidades de competencias que posteriormente serán abordadas por la academia. Algunos académicos como McLagan (1997) indicaron que, para este entonces, las organizaciones estaban adoptando el enfoque por competencias, al darse cuenta de que su valor de mercado se basaba cada vez más en intangibles como el conocimiento, la lealtad del cliente y otros parámetros, lo que podría otorgar una importante ventaja competitiva.

No obstante, el sector laboral no es ajeno a las mismas críticas que, en general, recibe el sistema que se orienta en las competencias, ya que algunos autores han identificado que existe falta de coherencia en las definiciones del concepto de competencia, así como la falta de una relación biunívoca entre competencia y desempeño, y las mismas consecuencias organizacionales acarreadas por la educación basada en competencias (Mulder, Weigel y Collins, 2007), lo cual se alinea con lo mencionado por algunos críticos del modelo que apuntan propiedades negativas como la estandarización y la falta de mensurabilidad (Hyland, 2006; citado en Mulder, 2011).

Por otro lado, se tiene que al adaptar el modelo por competencias a las organizaciones, éstas se deben orientar consecuentemente a estas en todos sus procesos, desde los procesos de selección, hasta el desarrollo de las labores, concentrando todos los esfuerzos en la evaluación, y omitiendo otros aspectos para una mejor calificación a los trabajadores, reduciendo la autenticidad de la acción humana (Barnett, 1994; citado en Mulder, Weigel y Collins, 2007), el pensamiento, la comprensión y la reflexión, lo que ocasiona que las cualificaciones profesionales no estén en consonancia con las oportunidades del lugar de trabajo (Mulder, Weigel y Collins, 2007).

### **4.3 Modelo de Bienestar Institucional**

Cómo parte del contexto del estudio de caso, la Corporación Universitaria Americana a través del Consejo Directivo expiden el Acuerdo No. 063 – 074 del 29 de enero de 2021, *“por medio del cual se adopta el Modelo de Bienestar Institucional en la Corporación Universitaria Americana.”*

#### **4.3.1 Contexto General**

En el campo de la educación universitaria, las Universidades persiguen, de forma misional, proporcionar una integralidad formativa que contribuya al desarrollo multidimensional de los individuos. La Ley 30 de 1992, específicamente en su Artículo 117, reconoce la importancia de llevar a cabo programas que se centren en el "desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo" (Congreso de Colombia, 1992).

En este contexto, la dependencia de bienestar institucional asume el rol de liderar, gestionar y ejecutar procesos, actividades y proyectos destinados a mejorar la calidad de vida, atraer y retener a la comunidad universitaria, y fortalecer las dimensiones del desarrollo humano. Su responsabilidad es crear espacios que faciliten la interpretación y transformación de la realidad universitaria. Todas las iniciativas se alinean con el Marco General del Plan de Desarrollo 2016-2025, que sirve como referencia fundamental para la organización. Este marco establece los pilares institucionales que convergen en la sostenibilidad y ejecución de diversas políticas, orientadas a alcanzar los objetivos estratégicos de la institución a corto, mediano y largo plazo (Corporación Universitaria Americana, 2015a, p.7).

La C. U. Americana define el bienestar institucional como un mecanismo de apoyo que da sentido al quehacer universitario. Su enfoque se basa en desarrollar espacios que puedan potenciar la mejora de la calidad de vida estudiantil, docente, de funcionarios y de egresados. Esto se logra mediante la ejecución de propuestas y acciones diseñadas para fortalecer la formación integral, la retención estudiantil y laboral, así como el fortalecimiento de las dimensiones del desarrollo humano. Esta dependencia opera directamente bajo la Rectoría Nacional y cuenta con el respaldo del Comité de Bienestar Institucional (Corporación Universitaria Americana, 2015c).

### **4.3.2 Concepción del Bienestar**

En su definición el bienestar, implica una gran cantidad de variables que se conjugan a favor de dicha condición, aun cuando esta no parezca del todo natural a los públicos objetivos. El hecho mismo que existan departamentos encargados de favorecer el bienestar del ser humano, indica por sí, que no es tan fácil para el hombre acceder a tal estado. Por ello, más que pensar en una relación armónica entre el sujeto y el bienestar, podríamos situar en lo contrario, pues entre el sujeto y su propio bienestar, asunto ha tenido y tiene un carácter paradójico.

Tomando postulados de la Grecia antigua, en donde el bienestar se asociaba a que la persona tuviese una adecuada relación consigo mismo y los demás. Y es mas en la relación personal se incluye tanto la dimensión corporal, como la espiritual, es decir del alma (psique), equivalente a, estar bien, trae consigo ahondar en sí mismo. Acorde con los anteriores planteamientos, para realizar un concepto de bienestar, es menester definir primero de cual sujeto hablamos, o mejor, definir qué sujeto es al que está implicado en una definición tal.

En realidad, cuando se pretenda plantear un nuevo modelo de bienestar es de vital importancia identificar como modelo de estudio un ser humano concebido desde diferentes, tales como la biológica, que se encarga de los requerimientos funcionales del organismo. Una dimensión que siempre está ligada, no solo a lo real orgánico, la dimensión psicológica que permite la relación imaginaria con nuestro propio cuerpo. En tercer lugar, una dimensión simbólica, donde entran las representaciones de lenguaje, a través del habla y sus construcciones subjetivas. De todo lo anterior se desprende un contexto social donde es necesario entender el rol que el lazo social juega en la identificación de la subjetividad, debido a que es en el otro donde el sujeto encuentra las representaciones simbólicas que lo determinan.

En la presente concepción se formula la definición de bienestar, ya que no siempre el simbolismo y el realismo del cuerpo o las formas del vínculo social proponen un acercamiento al estado de bienestar. Por el contrario, existe una oposición entre el sujeto, sus determinaciones biológicas y psico-sociales y su propia aspiración al bienestar.

Sin embargo, al sujeto concebir el modelo de bienestar enlazado al ser humano se definen entonces las orientaciones institucionales de la teleología Americana. Así las cosas, se puede afirmar que nos referimos a un sujeto integro y competente, que se proyecta social y empresarialmente, y que es capaz de liderar la construcción de una mejor sociedad, que concuerda con la misión institucional en sus miras que la sociedad sea cada vez más incluyente, justa y equitativa.

El modelo pedagógico propio de la CUA brinda importantes elementos para la definir al ser humano que interactúa con la institución. El cual posee unos atributos principales como: la autonomía intelectual, compromiso ético, el pensamiento crítico, la metacognición, y que permite que se desarrollen tres aspectos esenciales a saber: la autorregulación, el aprendizaje autónomo, y la autorrealización (Corporación Universitaria Americana, 2016a).

En esta teoría del bienestar surgen entonces dos ideas principales, la primera soportada en diferentes posturas teóricas que propenden por una antinomia entre el sujeto y su propio bienestar y la segunda, relativa a la intención formativa de un sujeto en el desarrollo de su autonomía, la crítica, la autorregulación y la autorrealización. Por tal motivo la formación actual, tiene la tarea de estimular la educación de un ser humano capaz de auto responsabilizarse de su propio bienestar y proyectarlo a la sociedad, es decir, generar en sus relaciones con el otro, Se trata de un sujeto que comprende su rol en la auto apropiación de los escenarios en los que se aproxime a una introspección de sí mismo, pero comprendiendo el valor de los vínculos sociales y el efecto que tiene en los mismos.

Así las cosas, enmarcados en este contexto, se comprende entonces que el sujeto es un sujeto activo del bienestar dentro del cual está inmerso en el vínculo social y por ello es también un asunto de la comunidad institucional y su impacto en la sociedad en la que está inmerso, se propone el bienestar institucional como una forma de abordar los siguientes tópicos:

- El desarrollo humano, se ocupa de maximizar las capacidades del estudiante en todos sus campos (artísticas, deportivas, físicas, intelectuales, políticas, etc.).
- La integralidad de la formación involucra conceptos mayores al saber disciplinar, que pretendiendo un alcance mayor al nivel cognoscitivo del sujeto
- La calidad de vida, muestra los condicionamientos que permiten al sujeto desarrollarse y que asumimos como una aspiración fundada en la promoción de la salud en los estilos de vida y la prevención del estado de enfermedad
- La construcción de comunidad, como una forma de fortalecer los vínculos sociales, los valores y la cultura institucional.

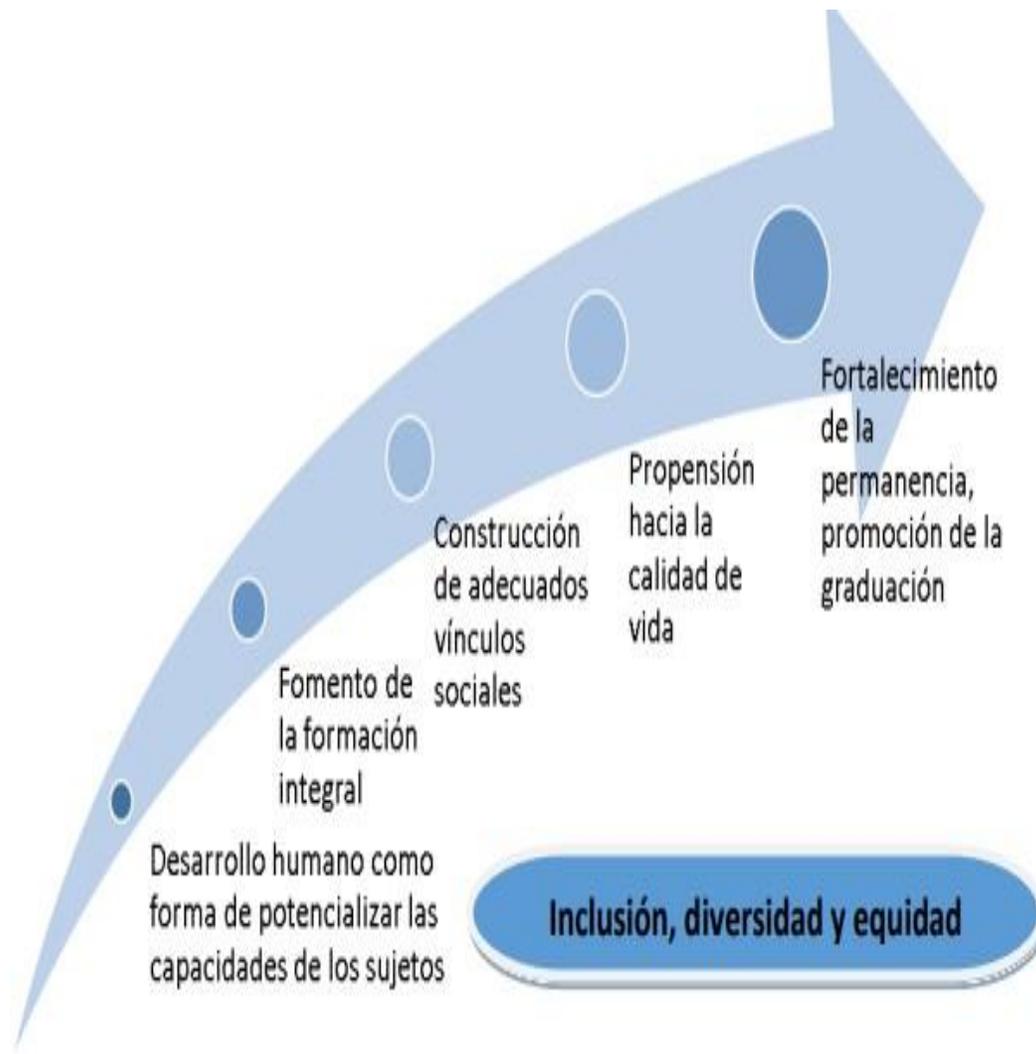
- La permanencia estudiantil, entendida como un compromiso con el proyecto educativo de cada uno de nuestros estudiantes.
- La promoción de la graduación, como el momento final del cierre del proyecto educativo y la inserción del sujeto al ámbito de lo laboral.

#### **4.3.4 Propósitos del Bienestar Institucional**

El modelo de bienestar institucional en la Corporación Universitaria Americana, se enmarca con el cumplimiento de los objetivos y misión institucionales, para lo cual genera unos programas, procesos, actividades, espacios y servicios que actúen en forma simbiótica, de manera que fortalezcan y faciliten el proceso de educación y formación integral, así como el mejoramiento de la calidad de vida, la construcción de comunidad y el desarrollo de las potencialidades del ser humano en todas sus dimensiones como individuo y miembro de la sociedad.

También, busca contribuir con el acceso de la educación a las poblaciones más vulnerables y diversas, la integralidad del desarrollo de la comunidad institucional, el bienestar social, la prevención de la deserción, la permanencia, la equidad, la diversidad, la inclusión y la promoción de la graduación.

## Ilustración 6. Propósitos del bienestar institucional



Fuente: Elaboración propia.

### 4.4 Modelo de Competencias usados en los procesos de entrevista del talento humano

La Corporación Universitaria Americana en la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad y mediante la formalización del proceso de Gestión del Talento Humano, proceso de apoyo al que hacer misional, establece el procedimiento de convocatoria y selección de personal bajo el modelo

de competencias que tiene por objeto contratar al Talento Humano, mediante un proceso de selección por competencias, siguiendo determinado parámetros y lineamientos institucionales descritos en el manual de cargos, con el ánimo de escoger a las personas más capaces, idóneas y competentes para vincularlos a los cargos vacantes de la Institución; partiendo de una identificación y análisis de las necesidades de cada una de las áreas y de la descripción y perfiles de cargos.

#### **4.4.1 Selección por competencias**

Este método que se utiliza desde el proceso de selección y contratación del Talento Humano se aplica a fin de cazar talentos excepcionales que cuenten con las habilidades y las destrezas acordes a los requisitos institucionales exigidos en el manual de funciones y de la Institución. Las competencias entonces representan al conjunto de condiciones individuales que posee un individuo para realizar actividades que se ponen a su cargo.

En este proceso por competencias se deben evaluar factores actitudinales, de conocimientos, destrezas técnicas y experticias de los postulantes a los cargos; y sirven al proceso de Talento Humano, para poder realizar un objetivo proceso de selección de tal forma que los nuevos colaboradores se alineen con la cultura organizacional de la institución.

La aplicación de la gestión por competencias en la corporación Universitaria Americana parte de una necesidad de actualizar un modelo que permita tener no solo perfiles más adaptados a la realidad, sino también todo un sistema que facilite gestionar el capital humano de la institución de una manera ágil y que permita la identificación de colaboradores competentes.

Este modelo se caracteriza por identificar dos tipos de competencias: Competencias organizacionales o propias y competencias específicas.

#### **4.4.2 Competencias Organizacionales**

Es un conjunto de atributos que un individuo posee, alineados a la cultura organizacional y que le permiten desarrollar la efectividad en las acciones de cada uno de los cargos.

La identificación de las competencias organizacionales son el resultado de las entrevistas individuales a colaboradores e identificación de las características propias de la Corporación Universitaria Americana.

#### **4.4.3 Competencias Específicas**

Definidas como la capacidades reales y demostradas, para realizar una actividad de trabajo específica con éxito; y no son más que las características que debe tener el personal que ocupa cada cargo para realizarlo dentro de la institución de una manera competente e idónea.

#### **4.4.4 Competencias Organizacionales de la Corporación Universitaria Americana**

- Actitud de servicio: busca la percepción y comprensión de las necesidades o requerimientos del target, y ser capaz de ofrecer soluciones oportunas, efectivas, razonables y pertinentes, a través de interacciones positivas y empáticas.

- **Adaptación al cambio y la inmediatez:** capacidad para manejar las emociones que se asocian a la constante dinámica de las tareas y actividades cotidianas, que se presentan en los diferentes contextos. Habilidad para desempeñarse efectivamente frente a los requerimientos inmediatos.
- **Disposición para aprender:** relativo al direccionamiento encaminado a recolectar información conducente a la comprensión de situaciones complejas o nuevas, o añadir valor al propio desempeño y a la institución. Disposición para asimilar y aplicar nueva información de forma eficaz a situaciones concretas. Capacidad y disposición para aprender de las experiencias ajenas.
- **Tolerancia a la frustración:** Habilidad para soportar y reponerse ante situaciones de conflicto o desacuerdo que pueden generar sentimientos de frustración o contrariedad que no se esperan y pueden surgir como consecuencia de decisiones o situaciones institucionales. Es la capacidad de responder adecuadamente ante estas situaciones sin mermar o afectar su rendimiento laboral.
- **Tolerancia a la presión:** Capacidad de conciliar las exigencias con los recursos de los que dispone para desempeñarse con efectividad manteniendo la calma, el buen ánimo y la claridad mental.

#### **4.4.5 Competencias individuales de cargos**

- **Acatamiento de valores institucionales:** Actitud positiva para actuar bajo los principios éticos y los valores institucionales en todos los contextos de acción, siendo modelos de rectitud y coherencia en su accionar, en sus expresiones y sus decisiones. Privilegiando la

discreción, la rectitud y la sostenibilidad de los principios institucionales, aun por encima de sus propios intereses o intereses de terceros.

- Autocontrol e inteligencia emocional: es la capacidad de confiar y regular su propia conducta, mostrándose confiado y seguro conjunto de capacidades para sobrellevar adversidades o desacuerdos confiando en su propio criterio, habilidad que facilita no dejarse llevar por sentimientos del momento y controlarse.
- Autogestión y responsabilidad: facultad que tiene el individuo para el cumplimiento de las tareas que le son asignadas o los compromisos que se adquieren con un alto sentido del deber y pertenencia, liderando su propio desempeño, controlando plazos y calidad, sin requerir directrices o presiones constantes.
- Calidad del trabajo: este lineamiento se asocia con el cumplimiento que el personal tiene para realizar las labores y tareas encomendadas, complementado con la capacidad de presentar informes y soluciones donde se refleja la calidad y precisión, es la preocupación por cumplir con lo asignado y ejecutar los procedimientos en los que interviene acorde con los planes de calidad establecidos en la Corporación Universitaria Americana.
- Compromiso: consiste en su capacidad para adaptarse, acoger, comprender e interpretar la razón de ser la Corporación Universitaria Americana, esto implica una capacidad de identificar y respetar tanto aquellas personas que toman decisiones como las que las afectan. Es la habilidad de trabajar para generar un valor agregado demostrando así interés en dar lo mejor de sí con sus aportes.
- Comunicación asertiva: habilidad personal que facilita comunicar en el momento oportuno y de la forma más adecuada expresando sentimientos, opiniones. Capacidad para pedir, saber negarse, negociar, ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los

derechos de los otros y expresando sus sentimientos de manera clara. Habilidad de hablar con confianza, tranquilidad y carácter a sus superiores, pares, subordinados (la comunidad estudiantil en general), y transmitirles sus dudas o problemas de su área de una forma correcta y precisa, ayudándose no solo a sí mismo sino buscando la calidad y mejoramiento institucional, es a su vez la capacidad de dirigirse a sus subordinados de manera clara, manteniendo el respeto por ellos.

- Confidencialidad – prudencia: es la habilidad para actuar de manera segura, secreta y confiada, de manera recíproca entre dos o más personas, se refiere a la habilidad para mantener prudencia y discreción en temas sensibles relacionados con su cargo, la organización y el manejo de información del mismo.
- Conocimiento organizacional: capacidad de sentir como propios los objetivos de la corporación Universitaria Americana y evidenciar con su desempeño que los conoce, acepta y respeta, preocupación por acatar sus decisiones estratégicas y garantizar el logro de sus objetivos con su labor cotidiana, en su comportamiento demuestra que conoce y respeta las relaciones de poder existentes en la corporación.
- Creatividad: capacidad para proponer, plantear y elaborar propuestas novedosas que se salen de lo convencional o tradicional y dan calidad y valor agregado a sus productos o propuestas, habilidad de impactar con su trabajo por lo novedoso y creativo de lo que presenta, habilidad para responder de manera acertada a los requerimientos de sus clientes o usuarios.
- Dinamismo: capacidad para conservar la energía, eficacia, calidad y pertinencia en el desempeño cumpliendo con los requerimientos de forma oportuna en condiciones inesperadas, cambiantes o de presión prolongada.

- **Direccionamiento de equipos de trabajo:** capacidad para ejercerla autoridad dentro de un marco de respeto en el equipo de trabajo, siendo claro y preciso en cuanto a los objetivos esperados y la asignación de tareas y responsabilidades. Facilidad para orientar y aportar recomendaciones que aporten al logro común de los objetivos. Habilidad para identificar y potenciar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo en pro del desarrollo individual y grupal.
- **Disponibilidad y flexibilidad:** comprender las diferentes perspectivas o situaciones de la institución, adaptándose a los cambios y desempeñándose efectivamente en diversas actividades para alcanzar las metas.  
  
Contribuir en la generación o adaptación de los cambios estratégicos que requiere o implementa la institución de forma temporal o permanente.
- **Gestión y control:** es la capacidad para conocer las responsabilidades asignadas, determinar los recursos necesarios para su ejecución, establecer prioridades y métodos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos y realizar un continuo control de cada actividad.
- **Habilidad comercial y negociación:** habilidad para mantener el foco en las metas estratégicas realizando convenios, negociaciones y acuerdos orientados a los objetivos financieros y de crecimiento institucional. Capacidad para identificar las problemáticas o necesidades de clientes activos o potenciales y proveerle la solución adecuada con una perspectiva de largo plazo y de “ganar ganar”
- **Habilidad en comunicación escrita:** habilidad para expresar ideas de forma eficaz ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público, bien sea de manera individual o grupal. Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma

gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas por los diferentes públicos o receptores.

- **Habilidad gerencial / directiva:** habilidad para coordinar esfuerzos, gestionar recursos, optimizar tiempo y logística en pro de que los procesos fluyan adecuadamente, identificando, a través del seguimiento periódico y oportuno, los ajustes necesarios acordes a la complejidad de la tarea o proyecto. Capacidad para brindar empoderamiento, retroalimentación y acompañamiento objetivo a su equipo de trabajo.
- **Liderazgo:** habilidad para responsabilizar y generar o fortalecer en sus colaboradores la sensación y actitudes de empoderamiento. Es la habilidad para establecer objetivos claros de desempeño y proporcionar direccionamiento. Capacidad de comunicar ideas, reconocer los avances y tropiezos de su equipo. Es la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las competencias de la gente que tiene bajo su responsabilidad. Fomentar la autonomía estableciendo límites.
- **Orientación al logro:** capacidad para orientar con pertinencia y calidad, los actos, decisiones, actividades y recursos hacia el logro de los objetivos propuestos, los compromisos asumidos y metas desafiantes en el marco de las estrategias institucionales.
- **Planeación y gestión del tiempo:** habilidad para planear y controlar continuamente las responsabilidades que tiene a su cargo y la información propia de este, se refiere a la capacidad de gestionar y delegar de manera adecuada, oportuna y precisa el tiempo que dedica a sus actividades y la planeación de las mismas con las que asegura un resultado apropiado en el desarrollo de su trabajo.

- Proactividad e iniciativa: capacidad para identificar posibles necesidades del entorno y estar dispuesto a realizar acciones anticipándose a las mismas. Acciones de reacción inmediata sin esperar la solicitud de un superior.
- Relacionamiento interpersonal y empatía: habilidad para construir y mantener contacto y relaciones cordiales y estratégicas con grupos, personas e instituciones externas que son y serán importantes en el desarrollo de los objetivos estratégico de la institución.
- Disposición para propiciar un clima de armonía y respeto entre y con las personas del área y de la institución través de interacciones empáticas, coherentes y constructivas.
- Recursividad para la solución de problemas: es la capacidad de buscar diferentes opciones para lograr objetivos, capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes a los problemas que se le presentan, es la capacidad de buscar respuestas, alternativas diferentes a las cotidianas para obtener los resultados esperados, se trata de tener un dominio sobre el entorno y seleccionar las mejores alternativas.
- Rigurosidad y orden en la información: implica tener amplio conocimiento y discernimiento en el área de desempeño con lo cual puede comprender, ser riguroso y preciso en el manejo de la información. Disposición para establecer procedimientos permanentes de recopilación, orden y revisión de información sensible y relevante para el cargo, el área y la institución.
- Trabajo en equipo: Habilidad para colaborar y trabajar efectivamente en equipo o grupo de trabajo privilegiando los objetivos de la Institución y del equipo por encima de los objetivos personales. Disposición para reconocer que el aporte de cada persona del equipo es valioso para el equipo mismo y para la organización.

## Capítulo V: Análisis de Resultados

### **5.1 Análisis cualitativo de entrevistas al personal estratégico y administrativo de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia sobre las competencias blandas, como unidad de análisis, en una organización.**

Para identificar como se aplican los conceptos de Simon en el contexto de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia se estructuró hacer una investigación de tipo cualitativa con la aplicación de una entrevista a profundidad, el cual consistió en un cuestionario que se aplicó a 12 funcionarios de nivel estratégico y administrativo de la Institución, quienes de manera voluntaria accedieron a ser parte de esta investigación, en calidad de entrevistados, con el objeto de “conocer la percepción frente a la influencia de las competencias blandas en la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional de la institución.”

El componente ético de la investigación se evidencia en el reconocimiento y firma del consentimiento informado con cada entrevistado, consentimiento que se manifiesta con la firma, la autorización del uso de la información y la autorización para grabar y transcribir las entrevistas.

Además, el desarrollo de la investigación se articuló a los referentes éticos propios del que hacer investigativo, tales como:

- Adecuación epistemológica, donde se respeta el criterio teórico y epistemológico desde los aportes de los expertos científicos.
- Relevancia, que efectivamente se aborde una problemática que contribuya al crecimiento de las ciencias y mejoramiento de la vida humana.

- Factibilidad, que el trabajo en la realidad o en el terreno esté guiado por criterios reales de la experiencia de los sujetos.
- Transferibilidad, que el trabajo se socialice con los actores y propicie efectivamente la solución a problemáticas desde una intervención asertiva producto de la reflexión práctica en las organizaciones.
- Viabilidad, que sea una temática accesible, que se base en objetivos logrables.
- Aplicabilidad, que las estrategias presentadas derivadas del estudio sean coherentes con los hallazgos investigativos y logren solucionar problemáticas existentes en las organizaciones.
- Coherencia metodológica, que existe una congruencia entre el tema abordado, la pregunta de investigación y el objetivo general y entre todos los elementos del enfoque abordado.
- Credibilidad, reconoce en los aportes de los participantes su experiencia existencial como insumo investigativo, a través de los hallazgos verdaderos según los criterios de los participantes.

Luego de aplicadas las entrevistas a profundidad, las respuestas fueron revisadas y para ello se utilizó una herramienta de análisis de datos cualitativos denominada ATLAS.ti 22, como herramienta de uso tecnológico y técnico creada con el objetivo de apoyar la organización, el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas, dando como resultado unos gráficos de correlación e interacción los cuales se analizan a continuación:

- Análisis datos cualitativo
  - 12 documentos.
  - 863 citas.

- 106 códigos.

Dentro del análisis de los instrumentos de recolección de datos se identificaron cinco (5) variables, mediante las cuales se abordó tanto el tema administrativo, como el académico en la institución de estudio de caso: Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia; estos temas son la planificación, la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, dicho proceso se sistematizó por medio de un análisis de correlación de variables, dando como resultado el siguiente esquema:

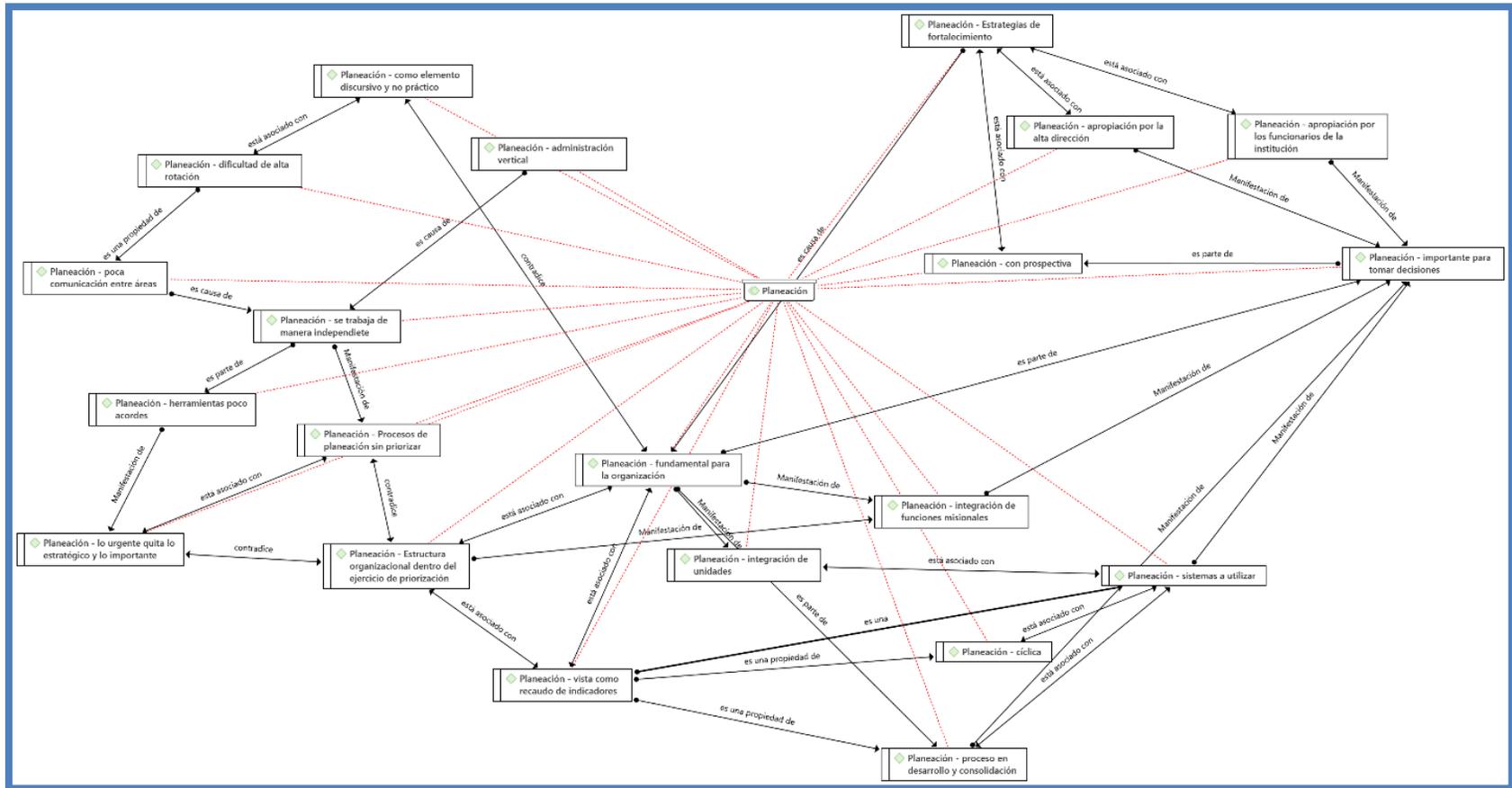


La Universidad como tal es entendida como una entidad jerárquica con relaciones verticales y horizontales, en el cual se hacen necesarias la toma de decisiones, para ello requiere de líderes que la guíen en este proceso, diferenciándose de la organización anárquica, ya que este líder o gerente bien diferenciado, y para el caso de la institución estudiada, busca la interacción de todos los estamentos que integran la comunidad académica (estudiantes, profesores, egresados, funcionarios administrativos), pero como puede verse y asimilarse con los conceptos de Simon, esta entidad tiene un carácter dinámico en la que han interactuado durante dos generaciones de líderes, notándose en la actualidad el cambio generacional, donde los nuevos líderes, plantean menos burocratización y llegan con propuestas diferentes donde el enfoque que se busca es cambiar el rol de gerente por el de líder, pasando de un modelo de toma de decisiones autoritarias, determinadas y expresadas por personas específicas, al trabajo en equipo y tomas de decisiones a través de cuerpos colegiados (consejo directivo, consejo académico, consejos de facultad), concepto del cual se están apropiando esas nuevas generaciones; se ve entonces, el encaminamiento en cuanto a la apuesta de la apropiación de las competencias blandas, resaltando su importancia ya que permea la toma de decisiones en todos los ámbitos, y estas se ven fortalecidas por la experiencia y libertad de acción de los miembros, lo cual mejora los índices de bienestar y felicidad de las personas. Puede decirse entonces que este tipo de competencias favorece o tiene como propiedad principal el saber, lo cual, a la postre, termina reflejándose en bienestar en los espacios de formación.

El anterior gráfico, muestra claramente según la información de los entrevistados, como influyen las competencias blandas, o son causa de muchos procesos organizacionales de vital importancia para un correcto funcionamiento de la universidad, es así como puede verse que es el desarrollo de los procesos de la planificación, la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo; factores principales que impactan en la toma de decisiones; también el bienestar y hasta la calidad de vida al interior de la institución.

## 5.1.2 Categoría 1: Planificación

Ilustración 8. Planificación



Fuente: Elaboración propia, análisis de datos cualitativos ATLAS.ti 22

De acuerdo con las entrevistas analizadas, se evidencia que es un elemento tomado por la alta dirección y que exige como tal la apropiación por parte de todos los funcionarios de la institución, y debe serlo, ya que tratándose de una entidad educativa no solamente es necesaria, sino que es exigida por los entes de control, ya que responde a un calendario académico, a unos lineamientos y a una planeación de procesos que le permita tomar decisiones claras, efectivas y pertinentes en tiempo, espacio y procesos, y así mostrar a la comunidad académica y al público externo, solidez y fortaleza.

La planeación como tal en la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia, no es un discurso, es un elemento práctico que se puede identificar que su funcionamiento se da bajo una estructura jerárquica de tipo vertical, lo cual conlleva unos elementos, algunos problemáticos y otros benéficos; entre los primeros se encuentra dificultades por la alta rotación del personal de la institución, cabe anotar que uno de los principios de la institución es la formación integral, en el cual se permite a los estudiantes hacer su práctica profesional en la institución y cuando estas terminan dejan los espacios para otros compañeros.

Con respecto al personal docente, se identificó una rotación en grado moderado, ya que muchos docentes solo están contratados por un periodo académico, perturbando la consolidación de procesos y la prestación de un servicio educativo con calidad académica.

La planeación como variable abordada en el estudio de campo mostró la ausencia de planificación a mediano y largo plazo, resaltándose la planeación inmediatista o de corto plazo, y aunque se identifica una estructura organizacional representada en una rectoría, vicerrectorías, Decanaturas, direcciones académicas y administrativas, entre otras, la debilidad en la planeación fue evidente en las entrevistas con funcionarios como se identifica a continuación

Entrevista E12: *“Siento que la Corporación Universitaria Americana aún no le da un rol preponderante al ejercicio de planeación dentro de la institución, si bien es un componente que*

*existe y que creo que hace varios años, pues está como cargo y como Dirección creado, y tiene funciones, y responsabilidades, realmente la toma de decisiones de la alta Dirección no tiene un papel fundamental o principal, creo que aún se ve como un ejercicio secundario, importante pero secundario y la planeación dentro de una institución universitaria en especial es fundamental”.*

Con el comentario anterior se deja traslucir la importancia real que tiene o no dentro de una organización el área de Planeación dado que esta área es vital en el desarrollo, crecimiento y futuro de la misma, y por lo tanto este tipo de comentarios no pueden generarse en una organización que como tal sea de índole empresarial o educativo. Lo anterior debilita la toma de decisiones ya que las mismas pueden no aprobarse por una instancia superior, no por directrices institucionales sino por decisiones personales.

Al igual que con el liderazgo, en esta estructura vertical se presenta el problema de la poca comunicación entre áreas generando reprocesos, saturación de funciones y duplicidad en la información; con lo anterior se puede evidenciar el problema de las áreas aisladas, las cuales son eficientes en su interior, pero no logran integrarse con otras áreas trabajando todas como elementos independientes, agrupados bajo un mismo techo.

En la institución objeto del estudio de caso, se evidencia dicha situación en lo referido por el entrevistado E1 cuando manifiesta: E1: *“Ahí creo que hay un gran reto y es porque, como si no hay articulación la información también queda muy centralizada en esos pequeños grupos, entonces la información no va a fluir, solo me voy a, pues conocer lo que está pasando en este círculo cerrado y no en el resto, si esa información no fluye, entonces no va a ser oportuna, tampoco va a ser eficaz y se requiere el trabajo en equipo no sólo con su grupo primario sino a nivel institucional porque es también ese compromiso o esa responsabilidad de, yo debo informar lo que sucede más que irnos por información porque si bien aquí la información, creo que debemos fortalecer es la comunicación, poner en común todo lo que está sucediendo y muchas veces no nos*

*damos cuenta o nos damos cuenta de una forma muy tarde, entonces es fundamental, vuelvo a la articulación”*

Otro problema identificado es la permanente solución de urgencias que el devenir diario va presentando, situaciones académicas, estructurales, climáticas, situaciones de orden nacional, internacional y hasta situaciones que, ni aún bajo el escenario más pesimista, se hubiese planteado su ocurrencia como lo fue la pandemia del Covid-19 que confinó al mundo por un tiempo determinado, todo esto hace que la planeación deba estar presta a solucionar problemas, que ocuparse de lineamientos importantes los cuales, por los primeros se retrasan y suspenden, demorando más tiempo del que deben.

La pandemia del Covid-19 trajo aprendizajes y se nota como los equipos actualmente se encuentran en un proceso de reingeniería interna, el cual se encuentra recaudando indicadores, desarrollando y consolidando procesos, estableciendo ciclos, integrando funciones, unidades y así determinar cuáles herramientas o sistemas a utilizar y cómo.

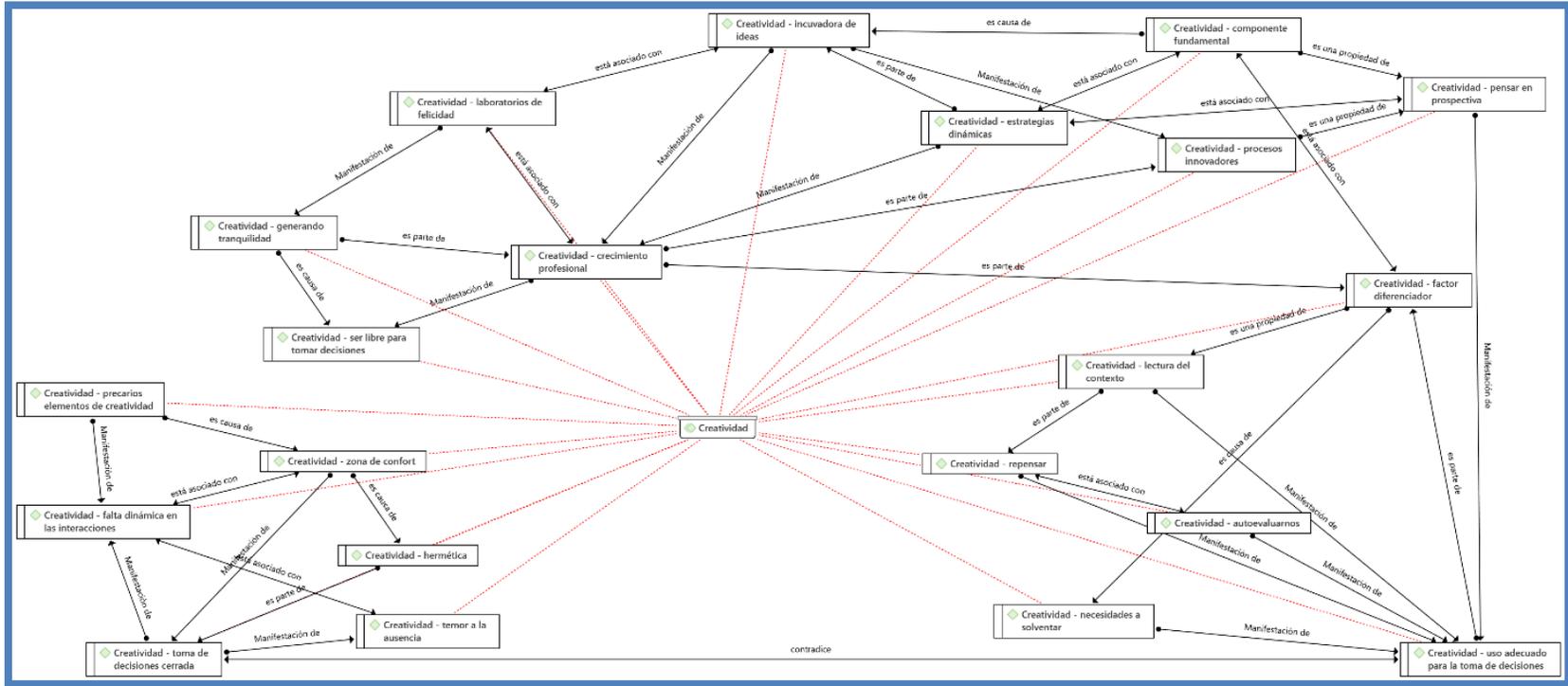
Aunque la pandemia es algo excepcional, en la cotidianidad del manejo de la planeación se identifica una ausencia de la planificación centralizada basada en la comunicación y en directrices eficaces, dicha situación la evidencian los entrevistados en la ausencia de mecanismos de comunicación asertivos y unificadores y se refleja en la necesidad de toma de decisiones atomizadas desde las dependencias. Lo anterior se reafirma en la entrevista E5: *“Yo creo que se puede de cierta manera tratando de organizar o reestructurar los lineamientos desde las directivas hacia el último personal, que se encuentra en jerarquía dentro de los procesos ¿esto qué quiere decir? que la mejoría en la planificación debe tenerse en cuenta desde el punto de vista de la comunicación que hay entre las distintas dependencias, como lo dije en la anterior respuesta de la anterior pregunta, de cierta manera mi trabajo o mi planeación radica sólo para la escuela de posgrados y algunas otras dependencias de carácter por decirlo así, de carácter complementario*

*en mi proceso no son tenidas en cuenta realmente por qué no hay una planificación conjunta, hay una planificación individual, independiente de cada dependencia, lo que de cierta manera nos da una posición un poco individual o una posición un poco sentida desde el orden de cada dependencia más no una planeación conjunta y esto creo que deben nacer directamente desde las directivas establecidas en cada proceso misional o estratégico que tenga la universidad y también conforme al apoyo que se pueda dar dentro de la palabra o dentro de la acción comunicación, que es una principal oportunidad de mejora que tenemos en éste tipo de procesos de planificación”.*

Se identifica la ausencia de una planificación integradora que tienda lazos comunicacionales entre dependencias y personas que garanticen la fluidez de los procesos y rompa con la insularidad de la planificación fragmentada que a clara luces se evidencia en la institución objeto de estudio.

### 5.1.3 Categoría 2: Creatividad

Ilustración 9. Creatividad



Fuente: elaboración propia, análisis de datos cualitativos ATLAS.ti 22

Se analizó el tema de la creatividad, como un elemento que articulado a las funciones sustantivas de la educación superior como la docencia, investigación, extensión y/o proyección social, si se puede identificar cual es el nivel de creatividad que maneja la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia.

La creatividad como estrategia de repensar los procesos ya establecidos, a partir de aplicar mecanismos de autoevaluación que permiten realizar lecturas de los diferentes contextos para crear un factor diferencial, y para ello se requiere pensar en prospectiva, utilizando estrategias dinámicas sobre las necesidades a solventar; es en este proceso donde se puede identificar y recolectar ideas desde los líderes de las diferentes instancias a través de la depuración de ideas; si bien todos estos elementos son importantes, acorde con los entrevistados, el proceso creativo en la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia, es un proceso cerrado, donde los altos cargos jerárquicos son quienes efectúan el “proceso creativo”, contribuyendo a tener precarios elementos de creatividad manifestándose en la falta de dinámica de interacción entre las áreas, lo cual se asocia a una zona de confort, tributando a toma de decisiones cerradas. Lo anterior va en contravía de ese crecimiento profesional que permite la libertad en la toma de decisiones como parte de ese factor diferenciador. El proceso creativo se identifica plenamente en el actuar individual de algunos docentes que incursionan a través de la educación mediada por TIC’s u otras estrategias de enseñanza que rompen con procesos lineales y se acercan a procesos disruptivos en la educación.

De acuerdo al comentario que realizó en su entrevista el funcionario E6: “...pensaría que desde el modelo que tenemos institucional hay algo que está siempre presente y son como las reuniones de equipo de trabajo, en las reuniones suceden diferentes asuntos, uno de ellos es el diálogo, el diálogo pues nos permite entonces un acto de comunicación donde nos escuchamos, transmitimos un mensaje, llegamos a acuerdos, puede que en algunos casos eso no pase, entonces digamos que algo que predomina para la creación de esas nuevas ideas, son las discusiones dialógicas,

*analizadas y que van estableciendo entonces una ruta muy necesaria para la institución, pero también esas nuevas ideas se dan no sólo como en las reuniones de equipo de líderes o administrativos sino que también lo hacemos con estudiantes, con docentes, con todos los que hacemos parte de la institución, en diferente del rol y allí empiezan a surgir esas propuestas”.*

Con respecto al comentario anterior es importante aclarar que, aunque hay esfuerzos por parte de administrativos académicos de consolidar procesos comunicacionales y creativos, este esfuerzo no es de corte institucional y es allí donde se identifican las rupturas comunicacionales y la ausencia de planificación y toma de decisiones desde los núcleos centrales de la institución.

Se evidencia el compromiso y el deseo de mejora de algunos funcionarios entrevistados que aportan desde su experiencia y recorrido laboral, elementos altamente valiosos como por ejemplo con la creación de espacios que posibiliten articulaciones, dar respuestas diferentes a problemas tradicionales para obtener resultados diferentes en la organización y además, involucrar lo administrativo al mundo contextualizado de realidades mediatas de todo orden, todo ello respaldado en el desarrollo de las habilidades blandas. Lo anterior se manifiesta en lo expresado por el entrevistado E7: *“Yo creo que es importante escucharlos cierto, creo que la escucha es la base fundamental para poder potenciar la creatividad porque desde allí se generan productos de impacto donde no tenemos por qué intentar convertir lo tradicional en algo nuevo sino en medio del contexto en el que nos encontramos al ser novedosa esa realidad, entonces a veces creemos que pasar del libro al computador fue lo creativo pero creo que si entre todos ponemos los diferentes saberes sobre la mesa esto que estamos viviendo hoy lo podemos construir si bien con unas herramientas que traemos de atrás con elementos 100% novedosos que nos permitan participar a todos en el mismo nivel y llevar desde esta socialización impactos que nos generen como unas posibilidades de creación de conocimientos, de creación de cultura, de creación de nuevos aportes que fortalezcan la academia”.*

Las tendencias contemporáneas de innovación, alternatividad y disrupción fueron planteadas como una manera de oxigenar el quehacer y articularlo a los nuevos rumbos de la gestión administrativa de las organizaciones. Los escenarios de estabilidad, monotonía, es decir, aquellos denominados tradicionales están agotados y claman transformaciones que faciliten la interacción humana a través de la aplicación de competencias blandas que empoderen a los sujetos como actores genuinos del cambio. Para validar lo anterior, se manifiesta en lo expresado por el funcionario entrevistado E3: *“Yo considero que se puede potencializar, así como se hacen semilleros de investigación para mejorar la investigación de la institución, podría pensarse en algo como un semillero de creatividad en una institución en la que se ven ideas en cuanto a la consecución de objetivos académicos, entonces un semillero en el que no solamente los estudiantes participen sino también los docentes administrativos, egresados y los que puedan dar esas ideas para mejorar en este caso la academia”*. Y E10: *“...eso claramente creo que también va muy de la mano con el tema de esos centros como de emprendimiento, innovación y emprendimiento, eso ¿por qué? porque para mí la creatividad es innovar, entonces claramente pues es fundamental el tema de creatividad en la toma de decisiones, eso es claro pero nosotros estamos, o sea la mentalidad del colombiano para mí es súper taxativa, o sea es súper, de que no me puedo salir, hasta acá me llega, a pesar de qué hemos evidenciado que tenemos muchos referentes a nivel nacional de personas que se han enfocado mucho por el tema de la innovación, inclusive por ejemplo, estaba viendo todas estas mujeres, qué científicas, que han aportado por todo el tema del COVID, vacunación, de todo eso y las han reconocido es por fuera, entonces creo que es muy importante fortalecer el tema de estos centros de innovación, emprendimiento que generen y estimulen la creatividad en los estudiantes y de esa manera poder también fortalecer la toma de las decisiones en los procesos que ellos puedan emprender más adelante”*.

El elemento praxeológico ocupa en el mundo contemporáneo un lugar privilegiado ya que convoca al ser humano a reflexionar, a comprender y a redimensionar las prácticas que producen nuevos conocimientos y nuevas formas de resolver problemas, de tomar decisiones en un escenario cada vez más complejo, globalizado e interconectado; el reconocimiento de la vida es el escenario de las competencias blandas que posibilitan articulaciones impensadas en épocas pasadas como son la toma de decisiones en tiempo récord ya que el tiempo mismo se convierte en factor esencial en la asertividad de la resolución de problemas.

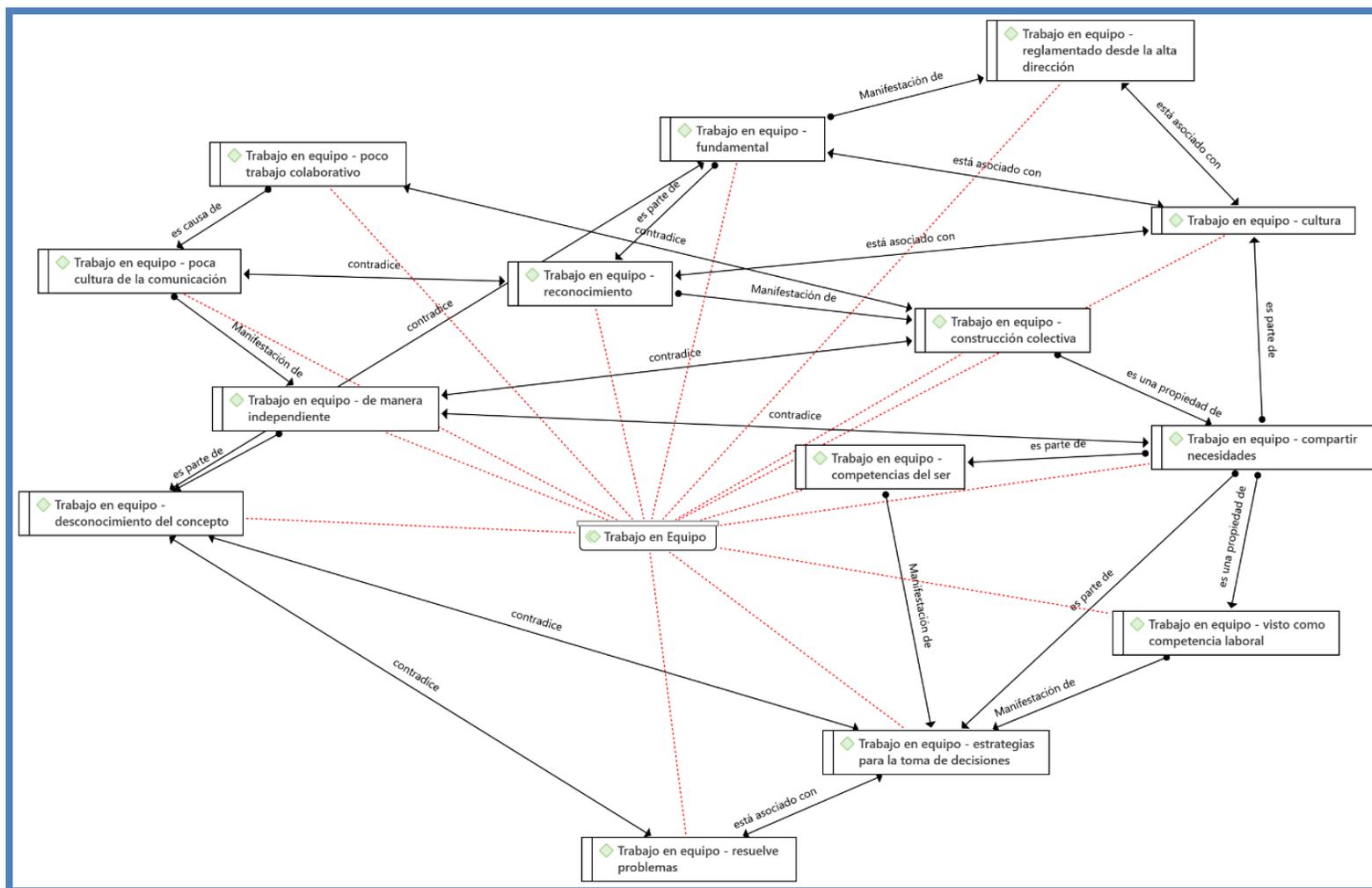
Atrás quedó el mundo disciplinar lineal, aspectos como la realidad, objeto de la sociología, hoy se toma la mirada compleja interdisciplinar y transdisciplinar y elementos como contexto, realidad, interacción se toman los resquicios de toda las ciencias y actividades humanas para demostrarnos que el mundo de la vida es el mundo del conocimiento reconfigurado. Lo anterior se manifiesta en lo expresado por el funcionario entrevistado E12: *“Yo creo que en el método, las universidades deberíamos estar llamadas a estar generando constantemente nuevas formas de hacer o diferentes formas de hacerlo y no, somos disque todos serios, todos estructurados, el método pues la rigurosidad, no vengas salgámonos de eso porque eso a veces no funciona o hay temas que por si son tan densos que no necesitan de más estructura, venga no juguemos, sentémonos, volvamos a coger el lápiz, volvamos a rayar, a pintar, a los colores, a las fichas memo técnicas, a los mapa parlantes, a otros elementos que existen desde la pedagogía y desde la didáctica y la creatividad para entender estos conceptos tan técnicos. Te voy a hablar de algo específico, una ficha técnica de un indicador, digamos que eso ya se hace digital o en software, o en una hojita en Excel, yo en lo específico imprimí un montón de hojas para poner a la gente escribir y a que utilizarán otros métodos y a que funcionará distinto y la gente al principio, hay que pereza, nos vas a poner escribir a lápiz o con lápiz, si venga tranquilo no le tema a volverse niño, a volver a pensar diferente que esto es chévere y costó pero lo hicimos y creo que, que nos ha permitido entender mejor el tema”*

Son muchos los retos de las instituciones de educación superior, ellos están enmarcados en los desarrollos científicos y tecnológicos que impactan directamente en el quehacer educativo, pero en las prácticas cotidianas se identifica una educación que poco ha variado en los últimos 200 años y que sumen al estudiante en estructuras de memorización más que de conocimiento.

Romper con estas estructuras pétreas es la tarea primordial para que la educación cruce el umbral de la esperanza y propicie la articulación entre educación y desarrollo humano, esto nos llevaría a formar seres íntegros en donde la felicidad, la creatividad, la pasión sean los ejes articuladores y el puente entre educación y una vida digna.

### 5.1.4 Categoría 3: Trabajo en Equipo

Ilustración 10. Trabajo en Equipo



Fuente: elaboración propia, análisis de datos cualitativos ATLAS.ti 22

Este elemento es de vital importancia dentro de las organizaciones, tal como lo plantea Simon, ya que es el trabajo en equipo el que operativiza y hace funcional los procesos al interior de las instituciones y la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia, no es la excepción.

Las decisiones tomadas por el líder son consensuadas en el equipo de trabajo de las dependencias administrativas y académicas, más no, por directrices de los entes centrales; si bien en muchas organizaciones el trabajo en equipo se requiere como una competencia laboral, por la respuesta de los entrevistados, se puede identificar que es un trabajo de compartir entre todos confluendo hacia la solución de problemas y/o situaciones, en la construcción colectiva en pro de los objetivos y con el propósito de sacar los procesos adelante.

Los entrevistados manifiestan que el trabajo en equipo hace parte de la cultura organizacional de la institución en donde ésta es propia del ser y una necesidad imperante para ocupar los cargos de los postulantes que pretenden ingresar a la organización, ya que es uno de los principios que la alta dirección busca implementar en la institución.

En este orden de ideas, uno de los funcionarios entrevistados expresa E5: *“...el trabajo en equipo va de la mano de la comunicación y creo que ha sido como el común denominador de las respuestas que he dado. Si no hay trabajo en equipo lógicamente no vamos a tener fuerza vinculante por parte de cada uno de las fuentes, de los participantes, de los procesos y es uno, yo creo, de los problemas y de pronto no lo llamaría problema sino oportunidades de mejoras que tiene la organización, el cada uno cabalgar desde su necesidad, desde sus intereses particulares no nos dejaría en este caso conclusiones viables para el desarrollo de la creatividad o de toma de decisiones, cada uno trabajando por su lado lo que vamos a tener es objetivos específicos, redundantes en algún momento sobre las áreas y que de cierta manera con un mayor esfuerzo y un trabajo en equipo podrían ser cumplidos en un menor tiempo o con mayor eficiencia...”*.

Aquí también se identifica que existen problemas de comunicación porque la información no llega completa, sino que la información que se le da a los equipos es limitada. Existen equipos de trabajo conformados por áreas que integran la institución tales como académicos, investigativos, cuerpos colegiados de la institución y de facultades y programas académicos, que, si bien son equipos sólidos, en sí mismos, se dificulta sustancialmente la armonización de equipos entre áreas confluendo a generar tensiones y/o divergencias en las interpretaciones, lo cual no permite que exista esa armonía, esa sincronización entre los diferentes elementos del todo como organización.

La confluencia de las diversas herramientas que potencializan la armonización en las organizaciones se ve reflejado en un elemento esencial que no solo se evidencia en procesos y procedimientos, sino también en intangibles como el tiempo y evidente como la optimización de los recursos de toda índole. Este factor constituye en el mundo contemporáneo un valor esencial que conlleva a ahorros en diversos escenarios incluyendo la calidad de vida en el trabajo, la libertad, la dignificación del mismo, la felicidad y con ello el aumento de la productividad que facilita en el cumplimiento de objetivos comunes. Lo anterior se manifiesta en el comentario expresado por los funcionarios entrevistados E2 y E12 respectivamente: *“...el trabajo en equipo contribuye a la adecuada toma de decisiones, ya que nos permite escuchar diferentes puntos de vista, diferentes soluciones para resolver un problema o dificultad, también eso nos permite optimizar los recursos, nos facilita el cumplimiento de los objetivos, incrementa de la motivación y la creatividad”*.

*“Hay un asunto que en lo personal siento que a veces afecta el trabajo en equipo y es la premura con la que se hacen las actividades por falta a veces falta de planeación, que era lo primero que hablábamos en la entrevista, yo creo que eso es un detonante y eso es un error constante de que todo lo urgente sea, lo urgente nos quite espacio para lo estratégico y lo importante, el trabajo en equipo es fundamental pero un trabajo en equipo bien*

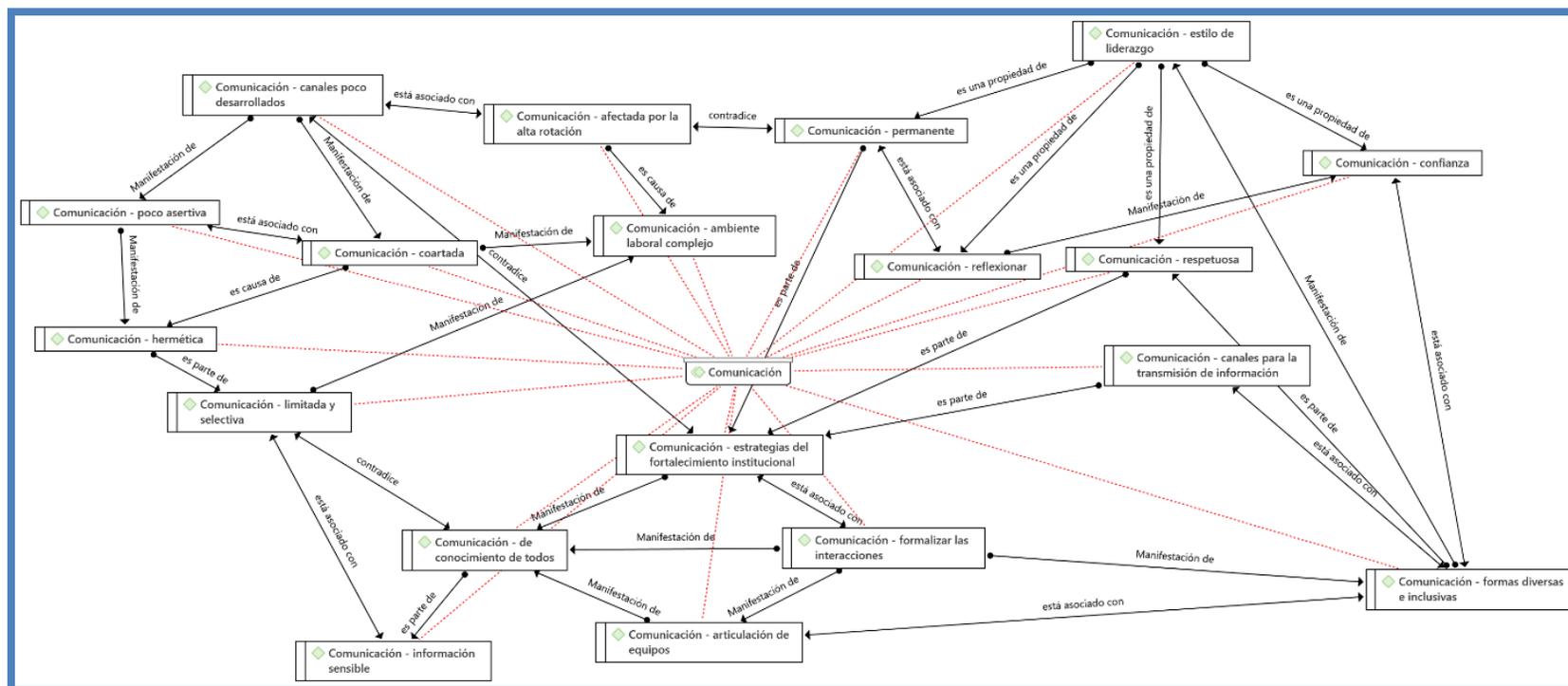
*consolidado. Desde la Vicerrectoría de investigación, sea nos hemos permitido y nos han permitido desde la misma institución bajo ciertas condiciones locativas y de libertad que nosotros podamos hacer un trabajo en equipo interesante y fundamental, siento que hay camino por construir y trabajo en equipo no es que yo me tenga que dividir unas acciones para yo poder hacer trabajo, si no que el trabajo en equipo tiene que ser un trabajo coordinado desde la esencia de lo que se está haciendo y desde el producto que se requiere para poder entender que el trabajo en equipo no es dividir cosas, sino es poder antes que cada una de esas individualidades no sólo sean potenciadas, sino que se potencia lo que se requiere con esas individualidades...”*

Como se puede evidenciar, una de las fortalezas en la toma de decisiones es el trabajo en equipo, esta competencia ha sido poco desarrollada en la formación, y su carencia se identifica en la incapacidad para construir equipos de trabajo sólidos y constantes que puedan garantizar la planeación en prospectiva de la institución.

Una de las dificultades más grandes para el trabajo en equipo es la ausencia de directrices centrales a través de las cuales gravite la institución y logre desde esas sinergias, oxigenar todos los procesos y que se pueda hablar de un proyecto de educación integral que se refleje en todas las actuaciones de la Universidad.

### 5.1.5 Categoría 4: Comunicación

Ilustración 11. Comunicación



Fuente: elaboración propia, análisis de datos cualitativos ATLAS.ti 22

La comunicación de acuerdo con los entrevistados se desarrolla como una estrategia de desarrollo organizacional, empleada por la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia en todos sus niveles jerárquicos, tanto a nivel vertical, como horizontal, aun cuando en la institución, de acuerdo a las personas entrevistadas, se percibe un cierto aire de comunicaciones coartadas en ciertos momentos, en parte porque en algunas ocasiones la información no es general, sino limitada y solo compartida con algunos miembros quienes seleccionan la cantidad de información a compartir.

En contraposición con los planteamientos de Simon, la información de procesos y para el correcto desempeño organizacional debe ser o se requiere que sea del conocimiento de todos, cuando se trata de modalidades, lineamientos, normas, reglamentos etc. ; de manera que se manifieste no solo formalizando las interacciones, sino con una buena estrategia en la cual se ponga en conocimiento de todos, se formalicen las interacciones y se articulen los equipos interdisciplinarios que permitan fortalecer los canales de comunicación organizacional.

En la medida en que mejor articulados se encuentren, más fácilmente se logra el fortalecimiento de los canales de comunicación, ya que es necesario que este factor fluya y que actúe de forma engranada; para ello la información debe ser de conocimiento de todos, siempre teniendo cuidado con el manejo de la información sensible, la cual no solo por el manejo de datos personales o habeas data, sino porque dicha información tiene un estatus de confidencialidad solo para algunas personas del grupo.

Una de las causas de esta ruptura en la comunicación se da por los altos niveles de rotación de los cargos al interior del ente educativo, no solo a nivel administrativo, sino también a nivel académico, esto lleva a la reflexión sobre qué tipo de liderazgo permite superar dichas situaciones y fortalecer la competencia de la información de una manera confiable, en niveles de respeto y credibilidad entre los miembros de la organización.

Por consiguiente en el comentario expresado por el funcionario entrevistado E1 donde expresa:

*“Ahí creo que hay un gran reto y es porque, como si no hay articulación la información también queda muy centralizada en esos pequeños grupos, entonces la información no va a fluir, solo me voy a, pues conocer lo que está pasando en este círculo cerrado y no en el resto, si esa información no fluye, entonces no va a ser oportuna, tampoco va a ser eficaz y se requiere el trabajo en equipo no sólo con su grupo primario sino a nivel institucional porque es también ese compromiso o esa responsabilidad de, yo debo informar lo que sucede más que irnos por información porque si bien aquí la información, creo que debemos fortalecer es la comunicación, poner en común todo lo que está sucediendo y muchas veces no nos damos cuenta o nos damos cuenta de una forma muy tarde, entonces es fundamental, vuelvo a la articulación”.*

Según el comentario anterior, la articulación de los equipos de trabajo de una manera armónica, permiten generar una comunicación fluida en búsqueda de los objetivos de la organización y del afianzamiento de procesos y procedimientos tributando a la toma de decisiones acertadas.

Lo anterior se ratifica en lo expresado por los entrevistados E4, E5 y E6 respectivamente:

*“...cuando se trabaja en equipo y cuando el estilo de administración es de corte moderno y es de corte horizontal y la comunicación por ende fluye de manera más fácil, estamos hablando de la comunicación asertiva y esa comunicación asertiva que se puede fundamentar, muchos medios y podemos utilizar medios modernos que son más efectivos, más directos, más rápidos, es por ejemplo el famoso WhatsApp, los mismos correos pero de esta manera la comunicación fluye de manera directa y no como lo establece el otro estilo de liderazgo. Se mencionaba que la comunicación se coloca en una cartelera o simplemente se publica en la pared y usted verá cómo se entera o que el jefe, el superior inmediato le da a conocer, pero acá se van a utilizar varias herramientas para que de verdad sea asertiva y genere pensamiento crítico”.*

*“Debe ser bajo consenso, debe ser una comunicación confiable, debe ser una comunicación flexible, no rígida y hablo desde el orden de cuando se comunica de manera rígida, inflexible, pragmática, no estamos comunicando, estamos ordenando, de cierta manera yo creo que es importante que cuando hablamos de comunicación tengamos en cuenta de qué en primera medida, es un grupo de trabajo, son seres humanos, son personas y que la confianza dentro de los mensajes que se puedan dar deben ser de manera relevante, entonces yo creo que punto importante es el hecho de que, cuando se comuniquen, pues se establezcan las responsabilidades de cada ente o cada fuente de la institución y que sumado a eso como se comuniquen sea una forma clara, precisa, concisa, que sea oportuna, que sea dada bajo el respeto, y que lógicamente se pueda evidenciar confianza dentro de la comunicación dada para poder aprovechar de cierta manera los mensajes que se puedan dar, yo creo que cuando hay una comunicación integral desde todos los ámbitos o los complementos que he dado anteriormente se pueden alcanzar muy buenos resultados”.*

*“Si, bueno lo que pasa es que la comunicación, pues tiene diferentes formas de establecerse, sí, yo ahorita hacía la mención a una comunicación que sucede desde los medios digitales ahí hay, bueno no sé si llamarlo un acto comunicativo, pero digamos que hay una muestra que se hace de la información, ahí hay una información que ofrecemos, es una, es un tipo de comunicación que hoy utilizamos mucho, las redes sociales, pues es un tipo de comunicación que está ahí pero ya para dejarlo solo cerrado a la comunicación en los equipos de trabajo, pues primero hablamos de comunicación asertiva, que es un tipo de comunicación que entonces me permite escuchar al otro, ser respetuoso de las ideas, me permite además ser muy, muy asertivo en aquello que digo, considero además que esa comunicación debe permitir una construcción colectiva, donde seguramente el resultado será construido desde las diferentes visiones y perspectivas. Es necesario que en los equipos de trabajo haya un liderazgo y también se establezcan en esa comunicación unos órdenes o unos momentos también, porque simplemente no puede llegar y hablemos de esto, sino*

*que además debe de haber un acto de planificación,, como lo hablábamos al principio pero se vuelve una comunicación muy decisiva, porque casi que esa comunicación es la que va a dar como resultado esas decisiones, que se ejecutan en la organización, entonces frente a eso habrá que también hacer un tipo de actividades previas, en aquello necesario para tener una buena comunicación ¿qué tanto puedo escuchar al otro? ¿qué tan receptivo soy? o ¿siempre quiero que se haga lo que yo estoy proponiendo? ¿cómo puedo expresar mejor mis ideas? o lo puedo hacer de forma oral o de forma escrita, ahí habría también y sería muy importante que esa toma de decisiones, también tenga ese acto comunicativo, porque por ejemplo algo muy sencillo como el manejo de tonos en una reunión, puede hacer que ese equipo de trabajo se vea afectado, entonces todos esos aspectos los considero fundamentales ahí para esa toma de decisiones”.*

En el desarrollo de la investigación se evidencia como hallazgo principal la ausencia o debilidad del factor comunicacional en la organización educativa del estudio de caso, este factor ha sido abordado por múltiples teóricos desde un enfoque integral ya que no solo constituye una capacidad distintiva del ser humano sino la forma para superar los conflictos y garantizar la paz y la convivencia social. La evidencia de esta debilidad se convierte en uno de los retos estratégicos más importantes desde la devolución de hallazgos en la vida de la institución y es un reto mayor ya que no se vislumbra dentro de los planes estratégicos y de planeación la implementación de correctivos que posibiliten no solo el fortalecimiento comunicacional sino el reconocimiento de este factor como eje central en la toma de decisiones en la perspectiva de las competencias blandas enfatizando, en potenciar el consenso y el disenso, la comunicación confiable, clara, oportuna, precisa, flexible y no rígida.



El liderazgo en la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia tiene su mayor manifestación con el gran sentido de pertenencia que expresan los entrevistados, lo cual se refleja en el respeto hacia quién funge como líder donde prima la confianza, el respeto y la seguridad, en parte porque existe un alto nivel de liderazgo, que motiva desde el ejemplo, con líderes participativos, que se involucran codo a codo con todos los procesos y los equipos bajo su influencia; gracias a esto los entrevistados manifiestan que existe un buen ambiente no solo en niveles de confianza de los líderes en sus equipos, sino que esta característica le ha permitido a la institución tomar decisiones de forma rápida y así responder prontamente a las necesidades del medio; ejemplo de ello fue la forma como los líderes de procesos tomaron las decisiones necesarias, con una correcta y fácil implementación de las medidas para sortear la crisis generada por la pandemia del Covid-19, gracias a la estrategia de adaptación hizo que los procesos académicos y administrativos de la universidad no se frenaran por mucho tiempo, sino que en cuestión de una semana la institución implementó sistemas de información y herramientas virtuales que propiciaron la continuidad de todos los procesos, adaptándose a las tendencias educativas mundiales; todo ello, es solamente una muestra del empoderamiento, como también de los niveles de conocimiento y preparación que tienen los líderes al interior de la institución, y su nivel de interacción con sus equipos de trabajo.

La transformación universitaria que ha emergido gracias a los diferentes líderes y equipos de trabajo, se vio recompensada posteriormente con reconocimientos, agradecimientos y mejoramiento de procesos que vino en una fase de postpandemia, cuando al fin la institución pudo volver a sus actividades normales de manera presencial, contribuyendo al fortalecimiento de la universidad, sus líderes y los equipos de trabajo.

Un punto que destacan reiteradamente los entrevistados es que los líderes se encuentran muy articulados con la identidad institucional, asumiendo como elemento propio de su desempeño la

filosofía institucional, aun así, se percibe en los entrevistados que hay poca valoración de los esfuerzos de liderazgo por parte de la alta dirección de la institución.

En este sentido, el comentario expresado el funcionario entrevistado E11 comenta que: *“el liderazgo es del ejemplo, en la medida en que nuestros equipos de trabajo nos observen como personas coherentes, personas humanas, simpáticas, técnicas, que nos comunicamos, que asumimos errores, que aprendemos, que desaprendemos, eso va a ser muy importante transmitir que los otros lo vean para la toma de decisiones”*.

Por lo anterior, el ejemplo es la clave para liderar y tener autoridad moral y académica con miras a ser emulado por su equipo de trabajo, permitiendo sacar a flote muchas cualidades, características importantes, donde la empatía es fundamental.

Con el liderazgo, al igual que con la comunicación desde la alta dirección, se limita la información, la comunicación y los líderes terminan llevando procesos fuera de contexto por falta de información, de tal forma que se puede decir que los diferentes equipos poseen elementos importantes de articulación interna, pero al escalar hacia la alta dirección terminan siendo islas eficientes dentro sí, pero con poca información, con sentido de pertenencia y con seguridad y confianza, pero con poca información.

La construcción del mundo que habitamos no hubiese sido posible sin la existencia de personajes que, desde su empeñamiento, prospectiva y deseo de servicio no hubiese liderado la consumación de estos ideales que se refleja en la evolución permanente, el mejoramiento de vida y la dignificación del ser humano desde la relación con su entorno global.

El líder debe poseer una personalidad empática y una coherencia entre el ser y el hacer que inspire a otros para acompañarlo en utopías posibles y en la construcción de un mundo mejor.

El liderazgo fue identificado como el elemento salvavidas; es decir, la competencia más arraigada en los procesos institucionales de la organización educativa, ya que es ejercido por

mandos medios que mantienen a flote los niveles administrativos a veces desde el silencio y desconocimiento, pero siempre desde el funcionamiento y la articulación de funciones. Este potencial que inspira, también propicia preguntas como por ejemplo cuál podría ser el presente y futuro de la organización si se diera el involucramiento y el trabajo articulado de los líderes en todos los niveles de la organización, pero desafortunadamente lo que muestra los hallazgos es un esfuerzo sobrehumano que se ve recompensado, como se manifestó anteriormente, por la pervivencia y sobrevivencia de los procesos y procedimientos y con ello la organización en su conjunto.

El líder identificado en la investigación posee capacidades y competencias de las que quiero resaltar aquellas denominadas blandas que lo hacen un ser humano integral, ser consecuente, responsable, estratégico, asertivo, comprometido, juicioso, adaptable, gestor, creativo, son algunas de las evidencias que conforman el perfil excepcional del funcionario líder americano.

Lo anterior se manifiesta en los comentarios expresados por los funcionarios entrevistados E5, E6 y E12 respectivamente: *“Yo creo, que aquí necesitamos en mayor medida menos jefes y más líderes, cuando hablamos de líderes entendemos el hecho de lo que es un ser integral pensado desde el punto de vista de las necesidades conjuntas que tiene la organización, cuando hablamos de líder o en este caso cuando tomamos en cuenta, qué debe tener un líder en una organización, y hablo aquí, precisamente de la Americana, debemos tener una idea clara de que ese el líder debe entender todos y cada uno de las necesidades que tiene cada cargo la institución o cada cargo del proceso que se establezca, no podemos, en este caso pensar en un líder que desconozca las condiciones establecidas sobre el orden de las acciones a tomar, sobre que necesidades tiene cada dependencia, cada proceso, que posibilidades hay de mejora en cada proceso ¿y eso que lo hace? el factor comunicación, entonces el líder es fundamental que sea atento al escucha, atento el conocimiento de las necesidades, no sólo de las necesidades internas de la organización sino*

*exógenas, esas necesidades que se nos da por procesos que debemos cumplir ante organismos del Estado, asimismo, tener en cuenta todo lo relevante del punto de vista de la confianza y la comunicación ante los demás encargados del proceso, eso es un líder integral, que pueda tener no sólo pueda tener la posibilidad de llamar la atención cuándo es necesaria pero el que también tenga la posibilidad de sentar, hablar con aquellos que hacen parte del grupo, motivarlos, preguntarles que necesidades hay, en que puede inferir él de cierta manera a la mejoría, entonces yo creo que son algunos de los apartes que puede tener en cuenta para tener un buen líder”.*

*“...para mí esto es una pregunta difícil, porque se supone además que yo soy un líder, pero me siento muy igual a los otros, digamos a todos mis compañeros, pero bueno voy a tratar de pensar, creo que una característica debe ser esa, ser muy abierto, muy abierto a la posibilidad de escucha y cuando digo esto, es porque desde el cargo que tiene un líder va a pasar por todos los discursos, entonces vamos a escuchar el discurso del profesor que tiene un tipo de formación, pero voy a escuchar el discurso del estudiante que viene de un pueblo, tener esa opción o llamémoslo así de apertura al otro, muy amplio, entonces llamémoslo esa característica como apertura amplia, ser consciente de la responsabilidad que se tiene frente a ello, frente a lo que se delega, ser bueno pongámoslo en esas palabras, ser muy buen planificador, un planificador estratégico y hablemos de una planificación estructural abierta, porque ser líder implicará de una perspectiva muy amplia del cargo que tengo, de la institución donde estoy, de ¿cuál es mi plan de trabajo? ¿qué proyectos debo realizar? entonces esa debería ser otra característica Es también necesario, ser muy asertivo en el en el trato que tengo con los otros, pues ser muy amable, respetuoso, porque también se vuelve en este caso el representante de una institución, ¿sí? entonces lo que uno diga o haga, seguramente es muy visible dentro del contexto, aquí sí hay que ser muy juicioso en algo que mencionaba otras de las preguntas que tiene que ver con esa información relevante, yo creería*

*que un líder si debe ser alguien muy comprometido, yo voy a utilizar esta palabra y estudioso, de ese cargo y de todo lo que sucede allí, yo si debo*

*tener un conocimiento de esos documentos, si debo de hacer lectura y si debo de hacer un análisis, porque si no mi liderazgo seguramente se desorienta de toda la naturaleza de la institución y de la propuesta de mi programa, entonces el líder además si debe de ser muy juicioso, en ese aspecto formativo, pues que quiera liderar, porque puedo liderar diferentes*

*asunto. Creo que también, aunque pues denominémoslo así, pero puede ser alguien que, de seguridad a los otros, porque tú estás en ese cargo y cuando hay cualquier tipo de situación problema, pues quien finalmente debe resolver, es el líder, entonces se espera además que pueda ser alguien que inspire confianza que dé como esa seguridad, si esa para mí serían como las características”.*

*“Yo creo que lo voy a denominar un líder todero o todo terreno, más que todero es todo terreno ¿cierto? yo creo que los líderes hoy por hoy tenemos que generar capacidad de adaptación, adaptación al cambio, lectura del contexto, una gestión muy orientada al cliente, siempre pensar que por muy lejos que aparentemente esté nuestra área del cliente final siempre de alguna manera nuestra gestión va a impactar a ese cliente, lo otro es interacción y comunicación hacia arriba, hacia abajo, inclusive internamente con nuestros equipos de trabajo, lo otro también creo que es empatía, ser buen ser humano, ver al otro como un amigo, bueno no amigo pues de parceros si no como un compañero, igual que uno, tanto a niveles a cargos pues que estén por encima, cómo a cargos que estén en otros niveles de la institución, ser muy creativo, muy pedagógico y liderar mucho con el ejemplo”.*

Desde los hallazgos de la investigación, se puede identificar que la competencia de liderazgo es relevante en la toma de decisiones y desde los aportes de los entrevistados se puede entender por

líder aquella persona que siendo modelo despierta en su equipo el deseo de seguirlo en pro del fortalecimiento institucional.

Para cerrar y dar claridad a la entrevista como instrumento para levantar información, se presenta a continuación un cuadro resumen que muestra la caracterización de los entrevistados y su rol en la organización

**Tabla 4.** Caracterización de los entrevistados

Número de Entrevista	Organización	Rol en la organización	Nivel de Estudio	Tiempo en el Cargo	Tiempo de Entrevista en Minutos
E1	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Directora de Comunicaciones y Mercadeo	Maestría	1 año	16:32:00
E2	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Director de Bienestar Institucional	Maestría	10 años	21:14:00
E3	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Director Académico de Ingeniería de Sistemas	Maestría	3 años	20:55:00
E4	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Director Académico de Administración Pública	Doctorado	1 año	33:53:00
E5	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Director de la Escuela de Posgrados	Maestría	3 años	34:05:00
E6	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Decana de la Facultad de Educación	Maestría	5 años	1:04:11
E7	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Directora de Procesos Académicos	Maestría	2 años	19:13:00
E8	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Directora Administrativa	Especialización	1 año	18:24:00

<b>E9</b>	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Directora Administrativa del Consultorio Jurídico	Especialización	4 años	51:25:00
<b>E10</b>	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Secretaria General	Especialista	3 años	30:53:00
<b>E11</b>	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Vicerrector de Investigación	Doctorado	5 años	32:27:00
<b>E12</b>	Corporación Universitaria Americana - Sede Medellín	Directora de Planeación	Especialista	2 años	20:05:00

## **Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

Los encuentros investigativos fuera de tener como misión responder a la pregunta de investigación, también da la oportunidad de identificar conclusiones en dos sentidos: las primeras relacionadas directamente con la investigación y las segundas donde aparecen emergentes y hallazgos que, aunque no se profundicen pueden ser resueltos en la vida profesional o marcar el camino a nuevas investigaciones.

Como es sabido, esta investigación buscaba dar respuesta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional en las Instituciones de Educación Superior desde el enfoque de competencias técnicas y blandas tomando como estudio de caso la Corporación Universitaria Americana – Sede Medellín, Colombia?

Por lo tanto, las conclusiones están encaminadas a ampliar de manera más explícita la respuesta a dicha pregunta desde el cierre investigativo.

Las instituciones de educación superior actuales se encuentran enmarcadas en patrones estables de comportamiento cuyo origen es la rutina organizacional; la cual sigue mecánicamente todo con el fin de obtener un cierto resultado; en este sentido, la integración de los actores que saben las rutinas organizacionales, les ofrece un resultado, al menos satisfactorio, y prefieren ese comportamiento a una incertidumbre que implicaría seguir una alternativa maximizadora. De ahí que se pueda decir que las rutinas son mecanismos de simplificación del mundo facilitando la toma de decisiones para los líderes de estas organizaciones.

En la actualidad las organizaciones, incluyendo las IES como organización, tienden a involucrar cada vez más a los empleados con los objetivos y metas de ésta logrando, en ellos, elevar los niveles de sentido de pertenencia, motivación y liderazgo, y de esta forma consolidar una sólida cultura organizacional; de tal forma que cada vez más el colaborador sea consciente de su proyección futura. Además, de todas las condiciones necesarias para el buen desempeño organizacional tales como: tecnología, infraestructura y recursos financieros, principalmente, hoy se ve la necesidad de competencias blandas en lo relacionado con el desarrollo humano y directamente asociadas con la calidad de las decisiones: capital humano y conocimiento desde la creación colectiva de valor, el capital relacional, la gestión e incorporación de ciencia, tecnología e innovación.

Cuando una persona encuentra su misión, motivación e importancia para hacer las cosas las hará con mayor interés y eficiencia; por consiguiente, los valores personales de los individuos se reflejan en todas sus actividades, a mayor pasión mayor motivación, a mayor motivación mayor liderazgo; a mayor liderazgo mayores probabilidades de éxito organizacional y personal, como se pudo evidenciar en las entrevistas y en el reconocimiento de liderazgo como la competencia más fuerte de la institución

El mundo actual, las organizaciones incluidas las IES, se mueven dentro de una estrategia más competitiva, los gerentes de hoy deben ser personas integrales, tanto en conocimientos específicos, como en habilidades blandas, con estrategias investigativas, con estructuras mentales menos rígidas, conocedores de la dinámica del mercado de hoy, con un alto nivel de reacción ante el cambio y con excelentes cualidades de liderazgo ante su equipo de trabajo, de tal forma que llegue a descubrir y aprovechar sus potencialidades.

Estos equipos por lo general deben ser equipos interdisciplinarios, pues la combinación de experiencia de las diversas disciplinas que se pueden llegar a necesitar enriquece la labor del equipo y de quien lo direcciona; en este sentido, cobra fuerza que una organización ideal tendría las

siguientes características: la división del trabajo y las responsabilidades deben estar claramente definidas, las posiciones organizadas en jerarquías de autoridad y los miembros deben estar capacitados para los requerimientos de cada cargo.

Cuando se habla de un líder innovador se hace referencia a aquel que lleva a cabo nuevas combinaciones productivas que dinamizan la organización y dan lugar al beneficio económico de la misma por medio de un nuevo proceso de innovación. En este orden de ideas, estas innovaciones adoptan diferentes manifestaciones, tales como la introducción de un nuevo producto o servicio o de una nueva calidad del producto o servicio, que dentro de la dinámica organizacional se refleja en los principios para lograr la ejecución de la estrategia de las Organizaciones a través de:

- Definir una visión (valores, propósitos comunes y metas).
- Crear un lenguaje común.
- Formular una estrategia.
- Incorporar la ejecución a la estrategia.
- Comunicar los objetivos estratégicos.
- Identificar las implicaciones personales.
- Diseñar la matriz de responsabilidad.
- No asignar la ejecución de la estrategia a mandos medios.
- Primero entender y luego ser entendido. Comunicación empática.
- Sinergizar. Cooperación creativa.
- Afilar la sierra. Renovación.

Un buen líder debe tener en cuenta en todo proceso de transformación los siguientes tres ejes fundamentales: ser consciente de, voluntad para y habilidad para.

Sin ello es muy difícil llevar a cabo un proyecto que no sólo busque transformación en las organizaciones, sino que, con esto, permee de manera trascendental en la forma de administrar las organizaciones y los proyectos.

Por lo anterior, las IES deben centrarse más en el componente humano que en el componente técnico siempre en la búsqueda de maximizar la prosperidad, es decir, un equilibrio entre lo organizacional y lo social que repercuta en la productividad de la organización y en la satisfacción de las necesidades comunes.

Por consiguiente, hoy por hoy el tema del bienestar y el desempeño laboral está profundamente ligado al tema de la cultura o clima organizacional y por ende se refleja en la toma de decisiones, hay que recordar entonces que este elemento se constituye como la carta de navegación de las Instituciones de Educación Superior como organización, ya que no solamente enuncia cuál es la misión y la visión de estas, sino que también hace referencia a las políticas, metas y filosofía de las IES.

La labor ya no es estrictamente rígida desde la presencialidad donde el contacto personal ya no es tan necesario, producto de un tiempo de crisis mundial ocasionada por la pandemia del Covid-19, donde la virtualidad y los sistemas de información han permitido a las organizaciones de educación superior ser cada vez más dinámicas y proactivas.

La Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia consciente del papel que ha asumido a lo largo de su historia, consistente en la prestación del servicio social de la educación en términos de equidad e igualdad en la ciudad de Medellín, se articula a los nuevos preceptos de calidad y excelencia académica direccionados por el Estado Colombiano. Y desde el reconocimiento de la UNIVERSIDAD como espacio vital, existencial y ético que debe contribuir a la búsqueda de la equidad y la justicia, y como una comunidad académica e investigativa constituida por maestros intelectuales formadores u orientadores de jóvenes y ciudadanos, y como

un proyecto social que participa en los procesos democráticos al formar ciudadanos críticos, autónomos y deliberantes, se generan las condiciones de convertir los desafíos que el contexto social le plantea, en oportunidades que, además de potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo, pueda contribuir a la construcción de una sociedad mejorada en todos los ámbitos.

Es importante reconocer que aunque las instituciones de educación superior pertenecen a la categoría genérica de organizaciones, es relevante manifestar que ellas tienen unas características de esencialidad que las particularizan y conectan a ideales supremos inmersos en óptimos de calidad reconocidos mundialmente y que las obligan a pensarse en términos de flexibilidad, de adaptabilidad, de armonización, de resolución de problemas tendiente a una nueva forma de organización, todo ello enmarcado en la defensa del sagrado derecho de la educación como esencia del trabajo y desempeño de la organización incorporando las competencias blandas abordadas en la investigación.

## **6.2 Estrategias a implementar y mejorar en la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia como recomendaciones**

La Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín, Colombia como estudio de caso seleccionado para aplicar en la presente investigación, el cual busca conocer la influencia que tienen las competencias blandas en la toma de decisiones, desde un contexto organizacional. Si bien, las competencias blandas fue la unidad de análisis del cual se desprenden 5 categorías: Planificación, Creatividad, Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo; a manera de recomendación se plantean las siguientes estrategias con miras a implementar y mejorar cada uno de los procesos que permea las categorías antes mencionadas y por consiguiente confluyen en el crecimiento organizacional desde la toma de decisiones.

La planificación que aún no es tan normalizado, y menos estandarizado, sigue siendo un ejercicio en modelación, dado que, con la actualización de una nueva estructura de plan de desarrollo, que da respuesta a una nueva normatividad del Ministerio de Educación Nacional, conserva algunos vacíos técnicos, evidenciándose en el proceso de implementación. En este sentido, al ser una estructura nueva, el proceso de implementación debe conducir a que dicho plan baje de niveles estratégicos a niveles medios y niveles operativos.

Lo anterior indica que la alta dirección lo debe asumir, lo sienta y se empodere, con miras a tomar decisiones, del lado de la planeación. Por otro lado, el llevar el plan a los distintos niveles implica un ejercicio netamente cultural, pedagógico y didáctico, inclusive con la formación de los líderes, los cuales son necesarios para que esa planeación se vuelva del accionar cotidiano en todos los funcionarios de la Institución.

Finalmente generar los espacios de disertación y/o evaluación de los planes que permita, desde cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la institución, participar del plan de acción, sus metas y cómo lo están ejecutando, esto se traduce en que la planificación se realice de una forma más tranquila y más cotidiana.

Con respecto a la creatividad, la Universidad debe estar llamada, constantemente, a generar nuevas formas en su quehacer; realizando esa provocación de salir del hermetismo que puede tener este tipo de organizaciones, generando espacios dinámicos para la creación y co-creación de nuevas ideas que propendan por una permanencia de la institución en el tiempo y se articule a tendencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esos procesos creativos no se podrán lograr sin contemplar el trabajo en equipo de las áreas que componen la institución. Todos los funcionarios de la institución, indistintamente al nivel jerárquico al que pertenezcan, deben propender por el ejercicio de construcción de equipo, porque

los líderes de cada uno de los equipos transmiten hacia arriba para tomar decisiones, pero también transmiten hacia abajo para operativizar esa decisión tomada y con ello fortalecer la Universidad.

Con la formalización de los espacios de disertación, se fomenta la interacción de los equipos de cada área permitiendo una articulación para hablar de los procesos, las metas, lo que va bien y lo que no va tan bien y que finalmente eso está impactando en la satisfacción del cliente. Con una serie de entrenamientos, no capacitación sino entrenamientos, que son mucho más prácticos los cuales son llevados a la acción, incluso entre los directivos, son más eficaces para la creación y articulación de grupos primarios. En este sentido, el trabajo en equipo con una articulación, genera cohesión, lo que traduce en indicadores fuertes, metas cumplidas y planes ejecutados.

La comunicación como elemento clave en la interacción, no solo de las áreas sino con el mundo externo, es necesario y obligatorio el uso adecuado de los canales y medios de comunicación con que cuenta la institución, permitiendo con ello transmitir la información adecuada a los grupos de interés. Esta comunicación debe ser fluida, debe ser oportuna, debe ser verás, debe ser muy clara, para que todos lo puedan asimilar. Cuando se entiende que la comunicación permea toda la institución, es en ese preciso momento donde se dan cuenta que todos son actores de la comunicación.

La institución, desde la alta dirección, deberá comprender e incorporar el modelo de líder, de director y de funcionario que quiere tener dentro de la organización; valorarlo, empoderarlo, mantenerlo, consentirlo y formarlo en coherencia con los valores, principios y perfiles que estén alineados con la filosofía institucional.

Una institución se desarrolla si primero los funcionarios que la integran son seres humanos éticos, son seres humanos virtuosos, porque primero deben ser seres humanos que ser profesionales. Además, se desarrolla porque los líderes son capaces de sacar adelante todo lo que se han propuesto dentro de sus cargos y todo lo que la institución tiene para conservarlos, con la

libertad suficiente de poder crear y transformar, no sólo en el lugar donde se está trabajando sino en el entorno para el que está trabajando y las sociedades que son aún más importantes.

Hoy por hoy es más importante el abanico de competencias blandas que un funcionario adquiere al interior de la institución. Es importante ser profesional con unos conocimientos técnicos para desempeñar un rol encomendado, pero es más importante ser persona, ser empático, ser solidario, ser servicial y tener capacidad de apoyo, puesto que está siendo más difícil ser un ser humano que ser un profesional.

Si no se es, no se aprende, si no se es, no se construye. La formación desde el ser, la formación desde lo humano, genera posibilidades y capacidades humanas para poder construir sociedad, para poder construir conocimiento. Lo técnico se hace, se construye, se puede aprender, pero el ser humano, debe poder generar acciones y capacidades humanas, y capacidades técnicas.

El ser eficaz y satisfacer a los miembros de la organización implica necesariamente implementar acciones que condicionen la motivación de los mismos hacia el logro de los objetivos; por lo tanto, los miembros de la organización no deben ser considerados como un funcionario más que obedecen y se someten, sino como socios de la misma que eligen opciones y cooperan eficazmente, con los dirigentes, en pro de los objetivos trazados.

Tomar buenas decisiones es administrar mejor, por consiguiente, es conocer la información completa implementando instrumentos o herramientas que permitan procesar la información y obtener datos que conlleven a buenas decisiones.

## Anexos

1. Formato de entrevista.

### Formato de Entrevista

El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción que usted tiene sobre la influencia de las competencias blandas en la toma de decisiones del personal estratégico y administrativo en el contexto organizacional de la institución. Por esta razón, es muy importante para nosotros conocer su experiencia alrededor de este tema. Agradecemos mucho su participación.

#### Categoría 1: planificación

1. ¿De qué forma siente que la planificación contribuye al desempeño dentro del contexto institucional?

---

---

---

2. ¿Cómo puede describir el proceso de planificación dentro de la universidad y cómo considera que se puede fortalecer la capacidad de planificación en el equipo de trabajo institucional?

---

---

---

#### Categoría 2: creatividad

1. ¿Cuál considera que es el rol que tiene la creatividad en la universidad para la toma de decisiones?

---

---

---

2. ¿De qué forma considera que se puede potenciar la creatividad en las universidades para la toma de decisiones?

---

---

---

3. ¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de creación de ideas nuevas en la universidad para la toma de decisiones?

---

---

---

### Categoría 3: trabajo en equipo

1. ¿De qué forma considera que el trabajo en equipo contribuye a la adecuada toma de decisiones dentro del contexto institucional?

---

---

---

2. ¿Cómo considera que influye el equipo de trabajo en la resolución de problemas al interior de la Universidad?

---

---

---

3. ¿Cómo considera que se podría desarrollar la competencia laboral para la toma de decisiones en el equipo de trabajo de la universidad?

---

---

---

#### Categoría 4: comunicación

1. ¿De qué manera considera que la información relevante de la universidad se comunica permitiendo una reflexión práctica en el equipo de trabajo?

---

---

---

2. ¿Cómo considera que debe ser la comunicación en los equipos de trabajo de toda la universidad para una adecuada toma de decisiones?

---

---

---

3. ¿De qué manera cree que se puede lograr la comunicación adecuada en los equipos de trabajo de toda la universidad?

---

---

---

Categoría 5: liderazgo

4. ¿Cuáles considera que deben ser las características de un líder en el contexto institucional?

---

---

---

1. ¿De qué forma siente que un adecuado desempeño de los líderes representa una figura de guía y consenso en la adecuada toma de decisiones dentro de la universidad?

---

---

---

2. ¿Cómo cree que se puede mejorar la capacidad de ejercer el liderazgo de ideas, interpersonal y del trabajo en equipo para llevar adelante oportunidades en desarrollo dentro de la universidad?

---

---

---

2. Formato de consentimiento informado.

Medellín, XX de XX de 2022

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entrevista a profundidad

Nombre del participante \_\_\_\_\_

La entrevista realizada hace parte del proyecto titulado “Las competencias técnicas y competencias blandas en la toma de decisiones en el contexto organizacional de las instituciones de educación superior: estudio de caso”, el cual está inscrito en la Dirección de Investigaciones de la CUA. Dicho proyecto, contempla entre su metodología la realización de entrevistas a profundidad a personal de nivel estratégico y administrativo de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín.

Por lo anterior, el objetivo de esta entrevista a profundidad es “conocer la percepción frente a la influencia de las competencias técnicas y competencias blandas en la toma de decisiones del personal de nivel estratégico y administrativo en el contexto organizacional de la institución.”. Su participación en esta entrevista a profundidad consiste en contestar abiertamente las diferentes preguntas que el entrevistador le realice sobre las necesidades de formación en competencias laborales, dicha participación es voluntaria (no se cobra ni se paga por la participación de ninguno de los entrevistados). Además, el participante es consiente que no existe ningún riesgo asociado a la participación en esta entrevista.

Como participante puede solicitar un informe del análisis cualitativo de las entrevistas al cerrarse el proyecto en la Dirección de Investigaciones (en dicho proyecto no se conocerá la identidad de los participantes). Además, si en algún momento desea retirar su entrevista del

proyecto puede hacerlo mediante un correo o una carta a la persona que le haya aplicado la entrevista. Por otro lado, las opiniones brindadas son personales y confidenciales, no existen respuestas correctas o incorrectas, estas solo serán registradas para fines investigativos.

En caso de tener alguna inquietud con la información de este formato o el procedimiento ético estipulado, puede contactar al presidente del Comité de Ética, Dr. Luis Fernando Garcés Giraldo (lgarces@americana.edu.co)

---

Firma de la persona entrevistada

## Referentes Bibliográficos

- Al-Kurdi, O. ., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education.
- Alsolami, F., Azad, M., Chikalov, I., & Moshkov, M. (2020). Decision and inhibitory rules and systems of rules. Retrieved from [https://doi-org.itm.elogim.com:2443/10.1007/978-3-030-12854-8\\_11](https://doi-org.itm.elogim.com:2443/10.1007/978-3-030-12854-8_11)
- Alvarado, J. L., Martínez, Y., Castellanos, L. Y., Sarabia, E., & Molina, H. D. (2019). Toma de decisiones para elegir una carrera profesional. *TEPEXI Boletín Científico de La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 6(11), 49–56. <https://doi.org/10.29057/estr.v6i11.3837>
- Amodeo, D. C., & Francis, R. A. (2019). The role of protocol layers and macro-cognitive functions in engineered system resilience. *Reliability Engineering and System Safety*, 190(May), 106508. <https://doi.org/10.1016/j.res.2019.106508>
- Arias Galicia, Fernando y Pantoja Sánchez, María Teresa (1998). *Didáctica de la excelencia. Tercera Edición. ECAFSA: México.*
- Argudín, Y. (2006). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. México Trillas.*
- Barros, Gustavo (2010), “Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures”, en *Brazilian Journal of Political Economy*, vol. 30, núm. 3, pp. 455-472.
- Bass, B (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. En Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE Deusto.*
- Bautista Guzman, M. O. (2017). *Implementación de un modelo de gestión aplicando el " Balanced Scorecard" en una planta cementera (Bachelor's thesis, Espol).*

- Chell, E., & Athayde, R. (2011). Planning for uncertainty: Soft skills, hard skills and innovation. *Reflective Practice*, 12(5), 615–628. <https://doi.org/10.1080/14623943.2011.601561>
- Clegg, S. & Hardy, C. (1996). *Organizations, Organization and Organizing* en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook off Organizations Studies*, London: Sage.
- Cohen, Michael; March, James y Olsen, Johan (2011 [1972]). “El bote de basura como modelo de elección organizacional”, *Revista Gestión y Política Pública*, Volumen XX, Número 2, II Semestre 2, pp. 247-290.
- Coriat, B. (2000). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, *Siglo XXI*. 1-51.
- Clegg, S., & Dunkerley, D. (1980). *Organization, class and control*. London, London: routledge & Kegan Paul.
- Crozier, M. (1974). El fenómeno burocrático. Buenos Aires, págs. 9-101: Amorrortu.
- Colomer, M., Cruells, E., Palacín, I., & Rubio, F. (2016). INFORMACIÓN SOBRE LAS COMPETENCIAS, 1–3.
- Corporación Universitaria Americana – CUA (2021). Acuerdo No. 060 - 074 del 29 de enero de 2021 del Consejo Directivo. Proceso de Enseñanza – Aprendizaje: Enfoque de Formación por Competencias y Resultados de Aprendizaje. Disponible en [https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2021/03/52\\_Proceso-de-ense%C3%B1anza-aprendizaje-Enfoque-por-competencias.pdf](https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2021/03/52_Proceso-de-ense%C3%B1anza-aprendizaje-Enfoque-por-competencias.pdf)
- Corporación Universitaria Americana – CUA (2021). Acuerdo No. 063 - 074 del 29 de enero de 2021 del Consejo Directivo. Modelo de Bienestar Institucional. Disponible en <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2022/03/ACUERDO-063-074-MODELO-DE-BIENESTAR-INSTITUCIONAL.pdf>
- Del Rey, A., & Sánchez-Parga, J. (2011). Crítica de la educación por competencias. *Universitas*.

- Revista de Ciencias Sociales y Humanas, (15), 233-246.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional. *American Sociological Review*, 2, 147-160.
- DiMaggio, P. J. y W.W. Powell (1997) "Institutional Isomorphism", en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 435- 459. (1971)
- DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W. (1999), "Introducción", en Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio, Paul J. (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 33-75.
- DiMaggio, Paul y W. Powell (2001) "Introducción", en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 33-75. (1991)
- De la Rosa Alburquerque, A. (2006). El estudio del poder en las organizaciones: hacia una reconsideración crítica: reflexiones. *Economía y Políticas Públicas*, (10), 59-76.
- De la Rosa, Ayuzabet (2007) *La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder*, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.
- Enrique de la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, FLACSO México, UAM, FCE, 2003.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. México, México: UTHEA
- Espinoza Freire, E. E. (2018). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa*. Parte I. *Revista Conrado*, 14(65), 36–46. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- García, A., & Madrid, L. (2017). Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana, 14–17.

- Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación ((1a. ed.)). Red Tercer Milenio.  
<http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2019>
- Hall, Peter A. y Taylor, Rosemary C. R. (1996), "Political science and the three new institutionalisms", en *Political Studies*, núm. 44, pp. 952-973
- Hall, R. H. (2012). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. España: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, P. N. V., & Paipa, N. D. R. (2010). Consideraciones críticas acerca de la formación por competencias en las Universidades Colombianas. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad.*, 1(1), 185-206.
- Herrera, J. M. (2005). El Proceso de Cambio Institucional. El caso del Instituto Mexicano del Petróleo. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa, Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Economía, Doctorado en Estudios Organizacionales.
- Herrera, V., & Philippe, J. (2015). Toma de decisiones en La empresa.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, agosto, 323-357.
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft Skills-The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business. *American Journal of Management*, 16(1), 11–18. [http://t.www.na-businesspress.com/AJM/Holmberg-WrightK\\_Web16\\_1\\_.pdf](http://t.www.na-businesspress.com/AJM/Holmberg-WrightK_Web16_1_.pdf)
- Ibarra. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización. (M. A. Porrúa, Ed.) Mexico: UAM.
- Ibarra, E. (2000). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo* (págs. 245-294). México: COLMEX, FLACSO, UAM y FCE.

- Käki, A., Kemppainen, K., & Liesiö, J. (2019). What to do when decision-makers deviate from model recommendations? Empirical evidence from hydropower industry. *European Journal of Operational Research*, 278(3), 869–882. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.04.021>
- Jepperson, R. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. Powell, & P. Di Maggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 193-215). México: Universidad Autónoma del estado de México.
- Kjosavik, Darley J. (2003), “Methodological individualism and rational choice in neoclassical economics: a review of institutionalist critique”, en *Forum for Development Studies*, vol. 30, núm. 2, pp. 205-245.
- Klein, C., Lester, J., Rangwala, H., & Johri, A. (2019). Learning analytics tools in higher education: Adoption at the intersection of institutional commitment and individual action. Retrieved from <https://muse.jhu.edu/article/712608>
- Lichtenberg, J. W., Portnoy, S. M., Bebeau, M. J., Leigh, I. W., Nelson, P. D., Rubin, N. J., ... & Kaslow, N. J. (2007). Challenges to the assessment of competence and competencies. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(5), 474.
- Luhman Nicklas. (1979) *El Poder. Anthropos y Universidad Iberoamericana*. Barcelona, 2005.
- Luvezute Kripka, R. M., Scheller, M., De, D., & Bonotto, L. (2015). La investigación documental sobre la investigación cualitativa: conceptos y caracterización. *Revista de Investigaciones UNAD*, 14(2), 55–73. <https://doi.org/10.22490/25391887.1455>
- March, J., & Herbert, S. (1969). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- March, James G. y Johan P. Olsen, (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Nueva York, The Free Press. March, James G. y Olsen, Johan P. (1984), “New institutionalism: organizational factors in political life”, en *American Political Science Review*, vol. 78, pp. 734-749.

- March, James G. (1989) "The Business firm as a political coalition", en March, James G., Decisions and organizations, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988)
- March, James G. (1994) "Ambiguity and Interpretation" en March, James G., A primer on Decision Making, The Free Press, New York, pp. 175-219.
- March, James G. (2000) en Augier, Mie y Kristian Kreiner "An interview with James G. March", Journal of Management Inquiry, Núm. 3, Vol. 9, Septiembre, pp. 284-297.
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997) El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México. (1989)
- March, James G. y Olsen, Johan P. (2006), "Elaborating the 'New Institutionalism'", en Rhodes, R.A.W., Sarah A. Binder, y Bert A. Rockman, (eds.), The Oxford Handbook of Political Institutions, Oxford, Oxford University Press.
- Marín, F. G. (2017). Problemática general de la educación por competencias. Revista Iberoamericana de Educación, 74(1), 107-120.
- Martínez, M. C., Manzano, M. J. R., Lema, L. E. C., & Andrade, L. C. V. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. Revista de ciencias sociales, 25(1), 94-101.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. Training & development, 51(5), 40-48.
- Medina Martínez, N. F. (2015). Las variables complejas en investigaciones pedagógicas. Revista Apunt. Univ., 5(2), 9-18.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1992) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony" en Meyer, John W. y W. Richard Scott, Organizational Environments. Ritual and rationality, Sage, Newbury Park London New Delhi, pp. 21-44.
- Meyer, John W. (2010), "World Society, Institutional Theories, and the Actor", Annual Review of

- Sociology, number 36, pp. 1-20 (disponible en <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146annurev.soc.012809.102506>). Meyer, John W. y Brian Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", en *American Journal of Sociology*, vol. 83, núm. 2, pp. 340-363.
- Ministerio de Educación Nacional. (1992). *Instituciones de Educación Superior*. Consultado el 18 de octubre de 2019. Disponible: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?_noredirect=1)
- Montaño Hirose, L. (1994). Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática, en Montaño Hirose, Luis (Ed.) *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, UAM-I, México, págs. 67-91.
- Moreno-Olivos, T. (2010). Competencias en educación. Una mirada crítica. *Revista mexicana de investigación educativa*, 15(44), 289-297.
- Mulder, M. (2011). El concepto de competencia: ¿bendición o maldición?. En *Innovaciones para la gestión por competencias. Actas de la conferencia* (págs. 11-24). Universidad de Ciencias Aplicadas de Lahti.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88. <https://doi.org/10.1080/13636820601145630>
- Nelson, R. (1991) y Villa, M. (traductor). *El papel de las divergencias entre empresas en una teoría evolucionista del avance técnico*. S.l.: Organización de los Estados Iberoamericanos, 200 l.
- Nelson, R. y Winter S (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. S.l.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.
- Nicolescu Basarab. (1996). *La Transdisciplinariedad. Multidiversidad Mundo Real* Edgar Morin:

México.

North, Douglass C. (2003), “Understanding the process of economic change”, Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Economic Growth, Forum 7, Washington D.C., George Mason University, 23 pp. North, Douglass C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, Cambridge University Press.

Núñez Flores, M. I. (2007). LAS VARIABLES: ESTRUCTURA Y FUNCIÓN EN LA HIPÓTESIS. Investigación Educativa, 11(20), 163–179.

Perrow, C. (1984). La historia del Zoológico o La vida en el arenal organizativo. En G. Salaman, & K. Thompson, Control e ideología en las organizaciones (págs. 293-314). Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Peters, B. Guy (2003), El nuevo institucionalismo: teoría institucional en Ciencia Política, Barcelona, España, Gedisa.

Posada, Á. R. (2008). Competencia, currículo y aprendizaje en la formación superior. Bogotá Gente Nueva, – Agosto. Universidad del Atlántico Rud C/bia. ISBN: 978 – 958 – 98301 – 2 – 3

Polanyi, M. Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy. S.I.: The University of Chicago press, 1958.

PNUD (1998) La educación; la agenda del siglo XXI. Bogotá, Tercer mundo.

<http://www.relint.deusto.es/tuningproyect/index.htm>

Pozo, J; Monoreo, C y Castelló. M (2001) “El uso estratégico del conocimiento”, en: Coll, C. Palacio, J y Marchesi, A (coordes) Psicología de la educación escolar. Madrid, Alianza pp. 211 a 233.

Pozo, J; Monoreo, C y Castelló. M (2001) “El uso estratégico del conocimiento”, en: Coll, C. Palacio, J y Marchesi, A (coordes) Psicología de la educación escolar. Madrid, Alianza pp. 211 a 233.

- Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. (Comps.) (1991) *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública — Universidad Autónoma del Estado de México — Fondo de Cultura Económica.
- Propuestas y Acciones Universitarias para la Formación de la Educación Superior en América Latina. Informe Final del Proyecto 6x4 UEALC. ( 2008). México - Bogotá
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Psicología: Tópicos de Actualidad. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Rodríguez Cruz, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa - Dialnet. Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación, 2(1), 9–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942053>
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.N82.2017.1647>
- Sahibzada, U. ., Jianfeng, C., Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JEIM-09-2018-0206>
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13, 71–78.
- Scott, W. Richard (1987), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 2a. edición, Englewood Cliffs, N.J., Prentice/Hall.
- Scott, R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32.
- Scott, W. Richard (1995), *Institutions and organizations: Ideas, Interests, and Identities*, Thousand Oaks, California, Sage.

- Scott, R. (2001). *Institutions and Organizations*, Second Edition, London UK: Sage Publication.
- Scott, R. (2005). Institutional Theory: contributing to a theoretical research program. En K.G., Smith, & M.A., Hitt (Eds.). *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford University Press.
- Scott, R. (2008). Approaching adulthood: the maturity of institutional theory. *Theory and Society*, 37.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Education Review* 2009 10:3, 10(3), 309–315. <https://doi.org/10.1007/S12564-009-9038-8>
- Taylor, S.J. Bogdan, R.-Introducción a los métodos cualitativos en investigación. *La búsqueda de los significados*. Ed. Paidós, España, 1992-Pág-100 -132
- Teece, D. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. En: *Long Range Planning*. Vol. 33 (2000)
- Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior. El enfoque complejo*, Bogotá, Instituto CIFE, WS.
- Universidad de Deusto (s.f) Proyecto Tuning.
- UNESCO, *Vision y acción siglo XXI*.
- Vargas Vargas, Samuel. (2020). *La teoría de la organización, y la formación del administrador de empresas*.
- Vergara, Rodolfo (1997), “Estudio introductorio”, en March, James G. y Johan P. Olsen, *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, Colección Nuevas Lecturas de Política y Gobierno, pp. 9-40.

- Vergara, Rodolfo (1994), “Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo”, en *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 3, diciembre, pp. 119-144. Young, Oran R. (1986), “International regimes: Towards a new theory of institutions”, en *World Politics*, núm. 39, pp. 104-122.
- Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2016). The research protocol IV: study variables. *Revista Alergia México*, 63(3), 303–310.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755025003.pdf>
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. New Delhi: Sage Publications.
- Zucker, L. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42.
- Zucker, L. (1983). Organizations as institutions. En Bacharach (Ed), *Research in the sociology of organizations*, 2:1-47. JAI Press.
- Zucker, Lynne C. (2001) “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural” en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 126-153. (1991).



LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y BLANDAS ESTUDIO DE CASO: CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA, SEDE MEDELLÍN, COLOMBIA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:00 horas del día 31 del mes de agosto del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO
- DR. REYLES JESUS RODRIGUEZ OLAYA
- DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARCO AURELIO MEJIA CARDONA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



*Marco Aurelio Mejia C.*  
MARCO AURELIO MEJIA CARDONA  
ALUMNO

REVISÓ



MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



DR. JOSE REGULO MORALÉS CALDERON

PRESIDENTE



DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

VOCAL



DR. REYLES JESUS RODRIGUEZ OLAYA

SECRETARIA



DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ