

**Competencias Prácticas del Administrador de Empresas en Colombia, estudio de las distintas áreas de formación de acuerdo con las necesidades de las organizaciones**

**Carolina Bernal Rodríguez**

**Fabio Barrera Barón**



**Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, ECACEN**

**Maestría en Administración de Organizaciones**

**Bogotá, D.C.**

**2020**

**Competencias prácticas del Administrador de Empresas en Colombia, estudio de las distintas áreas de formación de acuerdo con las necesidades de las organizaciones**

**Carolina Bernal Rodríguez**

**Fabio Barrera Barón**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en  
Administración de Organizaciones**

**Directora**

**Marleny Torres Zamudio**

**Magister en Administración**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, ECACEN**

**Maestría en Administración de Organizaciones**

**Bogotá, D.C.**

**2020**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, D.C., octubre de 2020

## **Dedicatoria**

*Los autores del proyecto dedicamos este trabajo a:*

*Dios fuente de luz, sabiduría y benevolencia.*

*Nuestras familias, por su apoyo incondicional.*

*Amigos, compañeros, acompañantes en este camino.*

*Carolina Bernal Rodríguez*

*Fabio Barrera Barón*

## **Agradecimientos**

*Los autores del proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos a:*

*La UNAD, al programa de Maestría en Administración de las Organizaciones.*

*La Directora de Tesis, Marleny Torres Zamudio, por sus valiosas orientaciones académicas y metodológicas.*

*Además, a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para el éxito de este proyecto.*

*Carolina Bernal Rodríguez*

*Fabio Barrera Barón*

**Tabla de Contenido**

	pág.
Introducción .....	13
Capítulo I. Aspectos Generales.....	14
1.1 Problema .....	14
1.2 Justificación .....	15
1.3.1 Objetivo General .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
Capítulo II. Marco Referencial .....	18
2.1 Marco Teórico.....	18
2.1.1 Proceso de formación académica y práctica del trabajo .....	18
2.1.2 Gestión del talento humano en las organizaciones .....	23
2.1.3 Las Competencias .....	34
Capítulo III. Metodología .....	41
3.1 Tipo de Estudio .....	41
3.2 Enfoque.....	41
3.3 Unidad de Análisis .....	42
3.4 Población y Muestra .....	42
3.5 Diseño de Instrumentos para la recolección de datos .....	43
Capítulo IV. Resultados .....	44
4.1 Determinación de cómo se propone y desarrolla la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia .....	44

4.2 Análisis de los Programas de Administración de Empresas en Colombia y la formación por competencias.....	53
4.2.1 Competencias profesionales desarrolladas por las Instituciones de Educación Superior (IES) y niveles salariales.....	56
4.3 Identificación de necesidades de formación en competencias prácticas requeridas por empresas del sector salud en su talento humano, mediante entrevistas a docentes directivos universitarios y directivos de empresas del sector salud .....	58
4.3.1 Necesidades de formación en competencias prácticas en la Administración de Empresas según docentes y directivos universitarios.....	61
4.3.2 Necesidades de formación en competencias prácticas en la Administración de Empresas según empresarios del sector salud .....	65
4.4 Lineamientos para el mejoramiento de la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia .....	67
Conclusiones.....	70
Referencias Bibliográficas .....	72
Apéndices.....	79

**Lista de Tablas**

	pág.
Tabla 1. <i>Oferta y demanda de empleo según nivel educativo</i> .....	52
Tabla 2. <i>Bolsas de Empleo Virtuales Consultadas</i> .....	55
Tabla 3. <i>Competencias requeridas por el sector productivo</i> .....	60



**Lista de Figuras**

	pág.
<i>Figura 1.</i> Jerarquía de necesidades según Maslow.....	30
<i>Figura 2.</i> Las 10 profesiones con más ofertas laborales en Colombia .....	51
<i>Figura 3.</i> Los profesionales que buscan más empleo en Colombia .....	51

**Lista de Apéndices**

	pág.,
Apéndice 1. Entrevista a Directivos y Docentes de Universidades .....	79
Apéndice 2. Entrevistas a Empresarios.....	95

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo *analizar las competencias prácticas que deben desarrollar los Administradores de Empresas en Colombia*, de acuerdo con las necesidades de las organizaciones; para lo cual se analizan los programas formativos de administración de distintas universidades; se consulta a directivos universitarios, docentes y empresarios, sobre las competencias requeridas y se proponen estrategias para el mejoramiento de la formación integral en esta área del conocimiento, igualmente *se consultan informes del observatorio de empleabilidad del Ministerio de Educación Nacional, el proyecto Tuning América Latina (2013), sobre la educación superior en administración, reflexiones y perspectivas, y otras publicaciones institucionales, además de artículos de investigación a nivel nacional e internacional.*

*Metodológicamente el estudio es de tipo investigativo, basado en una revisión documental de literatura científica sobre competencias prácticas*, en la formación del Administrador de Empresas, los resultados describen los ejes de formación, el perfil y competencias prácticas del Administrador de Empresas de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, con el fin de mejorar la empleabilidad, mediante la utilización permanente de suficientes espacios de prácticas empresariales, con participación activa de los docentes, la universidad y las empresas, de modo que los estudiantes posean mejores competencias prácticas y oportunidades de emplearse en su profesión o crear empresa, la cual plantea soluciones al hecho de que no existen alianzas estratégicas entre las universidades y las empresas, siendo este un impedimento para una mejor calidad de la educación y la formación integral.

**Palabras Claves:** Administración de Empresas, competencias prácticas, organizaciones, formación, calidad educativa.

### **Abstract**

The objective of this paper is to analyze the practical competencies that Business Administrators in Colombia must develop, according to the needs of organizations; for which the management training programs of different universities are analyzed; University managers, teachers and businessmen are consulted on the required competencies and strategies are proposed for the improvement of comprehensive training in this area of knowledge, reports are also consulted from the employability observatory of the Ministry of National Education, the Tuning Latin America project (2013), on higher education in administration, reflections and perspectives, and other institutional publications, as well as research articles at national and international level.

Methodologically, the study is investigative, based on a documentary review of scientific literature on practical skills, in the training of the Business Administrator, the results describe the training axes, the profile and practical skills of the Business Administrator according to the needs of organizations, in order to improve employability, through the permanent use of sufficient spaces for business practices, with the active participation of teachers, the university and companies, so that students have better practical skills and opportunities to be employed in their profession or create a company, which raises solutions to the fact that there are no strategic alliances between universities and companies, this being an impediment to a better quality of education and comprehensive training.

**Keywords:** Business Administration, practical skills, organizations, training, educational quality.

## Introducción

Uno de los fines de la Educación Colombiana es brindar formación integral en múltiples dimensiones, con un nivel de calidad que permita la inserción y desempeño exitoso en la profesión, en este orden de ideas el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la formación en competencias prácticas del Administrador de Empresas en Colombia, mediante el estudio de las áreas de formación que ofrecen universidades del país teniendo como referente las necesidades de las organizaciones productivas y del país en general.

A nivel metodológico, *el estudio es de tipo descriptivo* – analítico con un enfoque cualitativo; la información procede de la revisión documental de literatura científica, de documentos institucionales del orden nacional, de universidades públicas y privadas y también de entrevistas realizadas a directivos universitarios, docentes y directivos de empresas del sector salud, en donde se consultó sobre el tipo de profesional que la organización necesita y de las competencias prácticas más valoradas cuando se contrata el talento humano, en resumen es una investigación que profundiza en un tema de la formación en administración y que sirve como insumo sobre lo que deben hacer las universidades, las empresas y el Estado, para el mejoramiento de la formación en competencias prácticas, de acuerdo a las necesidades políticas, económicas, sociales y culturales del país.

El presente documento se estructura en cinco (5) capítulos; el primer capítulo describe los aspectos generales como problema, justificación y objetivos; el segundo capítulo comprende el marco referencial; el tercer capítulo describe los aspectos metodológicos; en el cuarto capítulo se desarrollaron los objetivos específicos; y en el quinto capítulo se presentan las conclusiones pertinentes.

## Capítulo I. Aspectos Generales

### 1.1 Problema

El desempeño en el trabajo y la aplicación de competencias prácticas que permitan un rendimiento superior, la creación de valor para las empresas en un contexto competido debería ser parte muy importante en los programas de formación en Administración de Empresas, para evitar la falta de empleabilidad y la desadaptación de los profesionales recién egresados, generando frustración y deserción en las universidades.

El problema consiste en que parece haber una asincronía entre la formación académica de la Administración de Empresas y las necesidades de las organizaciones y de la economía del país, por lo que estos programas no están formando el profesional que se necesita, con el perfil idóneo y esto lleva a que gran parte de ese talento humano no pueda emplearse, pues no posee el perfil y las competencias que las empresas requieren, esto se corrobora en el proyecto Tuning, tanto de Europa como de Latinoamérica cuando se afirma que la calidad, actualidad y pertinencia de los programas de administración se evalúa teniendo como referencia si la formación se centra y promueve las competencias profesionales que requiere el mercado (Tobón, 2006), esto plantea el inconveniente de que la relación entre la universidad y la empresa, no puede reducirse a la dimensión económica – empresarial, a la formación en competencias requeridas por el mercado, sino que es necesario formar en otras dimensiones de la vida de la persona, y que se trascienda un enfoque utilitario y mercantilista de la educación (Del Rey & Sánchez, 2011).

Otra de las razones por las que se produce ese desencuentro entre la formación académica y las necesidades de las organizaciones, es que a veces se crean programas de administración con una

finalidad económica lucrativa, y no como resultado de un estudio minucioso de las necesidades del país, de su economía y empresas, esto trae consigo que el principal criterio a tener en cuenta es la utilidad económica del programa, y en esta situación los niveles de calidad educativa se desmejoran significativamente (Valero, 2011).

Dada la anterior situación problemática se propone una investigación orientada a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué competencias prácticas debe tener el Administrador de Empresas en Colombia, de acuerdo con las distintas áreas de formación y a las necesidades de las organizaciones?

## **1.2 Justificación**

La investigación surge por el hecho de que, en el momento de vincular profesionales en Administración de Empresas recién egresados, se observan falencias importantes, respecto de su formación en relación con el desempeño práctico empresarial, lo cual genera muchos problemas de adaptación, el requerimiento de nuevos aprendizajes, el replanteamiento de conocimientos adquiridos desarticulados con el desempeño, bajos niveles remunerativos, frustración, deserción y alta rotación en las empresas, lo cual se constata en el proyecto Tuning Colombia. (Valero, 2011)

Esta problemática es de vital importancia ya que el proceso de formación profesional en Ciencias Administrativas en el país, este debería estar acorde con las necesidades reales de las empresas y que los egresados se empleen en el área en donde se formaron; lo más adecuado sería que antes de iniciar una carrera, los estudiantes conocieran suficientemente los programas académicos y las necesidades de las empresas y del país en la formación del talento humano (Sanabria, Ospina & García, 2019).

Se considera de vital importancia que además de las necesidades reales de las empresas, se analicen prioridades de formación y desempeño, en un contexto globalizado, es necesario que los egresados, al finalizar sus estudios puedan emplearse, y también acceder al mercado internacional, lo cual generaría mayor competitividad y oportunidades de desempeño, en este contexto, se resalta cómo solo algunas universidades del país tienen convenios con empresas, en los diferentes niveles de formación, que ayudan a sus egresados a emplearse más rápido y tener mayor éxito laboral, lo cual es importante porque se concreta una relación muy estrecha entre la academia y las necesidades del aparato productivo (*Revista Semana, 2017*).

De otra parte, es factible, buscar información sobre la formación en competencias en la Administración de empresas, pues existe amplia bibliografía y además se justifica profundizar en esta problemática porque es una contribución importante conocer una realidad que vive el país y los profesionales que afecta la competitividad de recurso humano, y a partir de esta situación plantear alternativas de solución en la toma de decisiones a nivel de política educativa.

Además, el tema es muy importante porque existe una preocupación permanente de los padres de familia y la comunidad, en el sentido de que la formación profesional garantice oportunidades reales de trabajo a los egresados de las universidades, y que su perfil se adecúe a las necesidades de las empresas y del sector productivo; permitiendo la inserción laboral y evitar la frustración de tener que dedicarse a labores distintas a la profesión en que se formaron.

Profundizar en el conocimiento de las competencias prácticas y de sus problemáticas es pertinente por cuanto se precisa el planteamiento de alternativas de solución, que permitan relacionar directamente, a los diferentes actores del problema, como son; la universidad, las empresas y el Estado en los procesos de formación integral que aseguren a los estudiantes, formarse desde el punto de vista teórico y práctico, que los coloque a la vanguardia de construir



conocimiento e innovación en las empresas, lo cual generaría mayor diferenciación y competitividad empresarial, que mejorarían a su vez la competitividad del país.

### **1.3 Objetivos**

**1.3.1 Objetivo General.** Analizar la situación de la formación en competencias prácticas del Administrador de Empresas en Colombia, de acuerdo con las áreas formativas y las necesidades de las organizaciones.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar cómo se propone y realiza la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia.
- Analizar los programas de Administración de Empresas en Colombia y la formación en competencias prácticas.
- Analizar las necesidades de formación en competencias prácticas, del Administrador de Empresas, requeridas por algunas organizaciones mediante la aplicación de entrevistas a docentes y directivos de empresas.
- Proponer lineamientos para el mejoramiento de la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia.

## Capítulo II. Marco Referencial

### 2.1 Marco Teórico

**2.1.1 Proceso de formación académica y práctica del trabajo.** Un análisis histórico de los procesos de formación académica en la práctica del trabajo, evidencian el grado de importancia, destacado por un soñador como Comenio, quien, en el siglo XVII con la Didáctica Magna, planteo la norma primera de la metodología de las artes “lo que ha de hacerse, debe aprenderse haciéndolo” (Comenio, 1983, p. 170); y en la norma XI “los ejercicios deben continuarse hasta adquirir el hábito, pues solo el uso es quien hace artífices” (Comenio, 1983, p. 177; Fernández,1983), así mismo, en sus documentos puntualiza “aumentarás la facilidad en el discípulo si lo haces ver la aplicación que en la vida común cotidiana tiene todo lo que le enseñes... nada se enseña sino para su uso inmediato” (Comenio, 1983, p. 125), estas ideas se presentaron desde épocas muy antiguas de inicio de las teorías pedagógicas, resaltando la importancia de la relación inseparable de la teoría con la práctica y lo abstracto con lo concreto, para el logro de la formación integral, estos principios de la mezcla indisoluble de la formación académica con el trabajo practico es retomada por Marx de Owen (socialista utópico inglés, 1771-1858) y de Fourier (socialista utópico francés, 1772-1837) y también fue esbozada separadamente por José Martí en Cuba.

Las primeras pruebas para solucionar desde la didáctica, la problemática referente a la relación de la formación académica, con el trabajo práctico, en la pedagogía marxista-leninista, colisionaron con errores producidos fundamentalmente de intentar hacer esta conexión de modo artificial, sin un verdadero nexo entre conocimiento y trabajo, el propio Makarenko (1951) llegó a negar toda relación entre enseñanza y trabajo en las condiciones en que se presentaba el problema.

Fueron insuficientes los intentos por supeditar la idea de trabajo práctico en una empresa, a las pretensiones de la enseñanza escolar, al interrumpir los pasos tecnológicos del proceso laboral; así como lo contrario, al modificarse la cadena del sistema de conocimientos (Skatkin, 1979), resultaba claro que este vínculo presenta sus regularidades didácticas que debían observarse para evitar el fracaso de la misma (Solís, 2006).

Así mismo, desde una nueva visión la Educación superior es catalogada como bien público, que no solamente corresponde a las universidades sino al Estado y la sociedad, es por ello que debería existir igualdad de oportunidades para todos miembros de una sociedad determinada; de igual forma se propone la importancia de destacar las capacidades de los diferentes grupos de estudiantes, formar equipos interdisciplinarios y desarrollar de innovaciones para contribuir a la solución de problemas, como la pobreza el hambre, la intolerancia, analfabetismo y el medio ambiente entre otro, además de facilitar el aprendizaje practico y la actualización durante toda la vida y de centrar sus esfuerzos en el sujeto que aprende (Yarzabal, 2001).

Por otro lado, se propone una Educación práctica, útil en todos los aspectos, la enseñanzas deben priorizar la preparación del niño y del joven para la vida, ya que aquella le debe proporcionar los medios para defenderse y luchar porque el mundo así lo exige, de igual forma busca implementar una enseñanza científica y práctica para la vida y no para formar a expertos intelectuales de salón, pues cuantos jóvenes terminan sus carreras universitarias y no tienen ni idea practica de lo que han estudiado y no saben cómo funciona una empresa ni cuál es la realidad dentro de ella (Vega, 2017).

Además, los retos de la globalización hacen que tanto la universidad, como las empresas y el Estado realicen mayores esfuerzos en fomentar el desarrollo de investigación dirigida a crear conocimiento útil y pertinente para la innovación y diferenciación de los procesos productivos

empresariales y de servicios (Hernández, Arteaga & Alvarado, 2014), en este sentido, Urdaneta (2016) presenta resultados sobre investigaciones relativas a la responsabilidad social (RS), que debe cumplir la universidad del siglo XXI, mostrando la relación directa que debe haber entre la academia y las empresas, en donde en el futuro van a trabajar los egresados.

Según Vallaes (2014), es importante el rol de las universidades ya que cada una coordinadamente con el Estado a través de una política pública deben ofrecer al recurso humano una formación de calidad que les permita a los egresados ejercer con solvencia el rol de su profesión respecto de los contenidos teóricos, pero también la forma como los aplica en las empresas, de acuerdo con la realidad empresarial, el mercado globalizado y la investigación, que le garanticen competitividad global y permitan insertarse en el trabajo de forma rápida.

La investigación desarrollada por Ahumada, Ravina & López (2018), precisa líneas de responsabilidad social universitaria, para el desarrollo de la competitividad desde el proceso educativo.

Establece la importancia de la responsabilidad social de la empresa con la sociedad, en el sentido de que esta debe ayudar a la sociedad, de la cual recibe sus ingresos, en segundo término; también muestra la responsabilidad social del alma mater, frente a la comunidad, enfatizando que además de formar seres humanos, tiene la misión de crear y recrear conocimiento, para las empresas y la sociedad en los sitios geográficos donde se desempeña y el país al que pertenece, también estudia la responsabilidad de las empresas, como seres sociales que utilizan procesos de innovación y competitividad relacionados con la academia.

También relaciona la responsabilidad de la academia respecto al cambio en los procesos productivos de las empresas y hace referencia a las relaciones de la Universidad, Organizaciones

Productivas y Estado, como estrategia para lograr el desarrollo económico sostenible en una sociedad y generar competitividad, innovación, diferenciación e investigación en un país.

Otros autores como Hernández (2011) reconocen en la problemática tres actores, en primer lugar la Universidad como un todo conformada por docentes y estudiantes, centrada en la creación y la innovación de conocimiento para resolver problemas de la sociedad, por otra parte se encuentra el Estado, el cual genera el marco normativo, diseña las políticas mediante las cuales pueden interactuar las universidades y las empresas, así como las diferentes alianzas entre las mismas para buscar un punto de equilibrio entre la producción del conocimiento y la realidad, en tercer término se encuentran las empresas donde se produce innovación y competitividad, identificando la relación de empresa universidad para la gestión adecuada del conocimiento.

Por otra parte, hay quienes consideran que la relación Universidad-Estado-Empresas, se debe caracterizar por un papel protagónico de la primera para solucionar los requerimientos de las empresas, bajo el diseño de una política pública que establezca las reglas de juego y oriente la gestión y el desarrollo de conocimiento, así como los recursos que unos y otros destinan al tema (Hernández, 2014).

Así mismo algunos autores, como Pineda, Morales & Ortiz (2011) relacionan los tres actores presentados anteriormente, como tres subsistemas, que articulan la creación y tráfico del conocimiento y sus resultados, por una parte en el ámbito Político, los sistemas financieros y económicos y el sistema educativo, de acuerdo a como se defina y establezca la relación de estos sistemas, de esa misma forma se podrá conocer los resultados del conocimiento y la innovación en un país, lo que determina que solo la política pública será capaz de generar verdaderos resultados exitosos a futuro, en la medida que se construya de forma colectiva.

También se propone que, para favorecer la relación entre la Academia y las Empresas, el Estado debe hacerlo a través de una política de incentivos económicos, políticos y financieros de leyes de ciencia y tecnología y de carácter económico (De la Cuesta & Sánchez, 2012), considerando que en la actualidad, se incluye el conocimiento como factor de capital en el procesos productivo, por encima de otros factores como el trabajo, mano de obra y capital, por lo tanto en el siglo XXI del conocimiento este factor debe estar gerenciado por quienes tienen la responsabilidad en primera instancia de generarlo (Universidad). y en segunda instancia de ponerlo en práctica o materializarlo (Empresa), con la regulación que garantice un funcionamiento armónico de la sociedad (Arroyave, 2009).

Las Organizaciones Productivas, tienen muchas formas de restituir a la sociedad lo que esta, les aporta, iniciando con brindar a los estudiantes oportunidades que les permitan crecer profesionalmente en ambientes reales de trabajo, con el fin de facilitarles la búsqueda oportunidades en el mercado laboral, mediante el emprendimiento o encontrar un empleo bien remunerado con óptimas condiciones, es por ello que la colaboración entre empresa y universidad resulta fundamental (Correa, Londoño & Tavera, 2008).

Rodríguez (2017), desarrolló una investigación en Colombia, en donde resalta que es indispensable estimular las prácticas laborales y el emprendimiento de los universitarios y futuros profesionales, por lo que la empresa debe ser relevante para la comunidad en la que interactúa, de ahí lo esencial de mantener convenios entre universidades y empresas los que se forme integralmente a los profesionales de futuro, garantizando el desarrollo de habilidades teóricas y prácticas adecuadas a un contexto globalizado, en donde las personas para que estos profesionales, investiguen, sean innovadores y altamente competitivos.

En este propósito dice que *el plan educativo debe tener como fundamento una formación teórica y práctica que le permita a los estudiantes, poner a funcionar las ideas adquiridas en la realidad empresarial, para que generen inventos que transformen radicalmente la sociedad y pongan a la vanguardia al país, los estudiantes con buenas capacidades y competencias adquiridas en el trabajo práctico pueden evolucionar a ser jóvenes profesionales idóneos adaptados a los procesos productivos, exitosos y con grandes oportunidades en el mercado globalizado (Codinas, 2007).*

**2.1.2 Gestión del talento humano en las organizaciones.** La división del trabajo junto con la cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas, al igual que el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, llamado por la necesidad de supervivencia en su relación con la naturaleza, y la exigencia de conocer y transformarla mediante el trabajo, necesitó de la asociación de personas, su participación y cooperación entre las mismas (Alles, 2016).

La teoría administrativa tradicional distribuye el trabajo en tareas especializadas y las organiza en distintos departamentos, es decir se puede descomponer una actividad entre quienes la constituyen, con el objetivo de disminuir los esfuerzos que se realizan mejorando tanto en cantidad como en calidad, es allí cuando las personas asumen un importante rol y función en las organizaciones; por esto hay que revisar el concepto de recurso humano, porque este denota en su significado ser un medio o instrumento para lograr algo; más bien debe utilizarse el término de talento humano; como activo principal de la organización, con habilidades y características propias que bien dirigidas pueden construir ventaja competitiva personal y para la empresa que lo contrata.

Según Kliksberg (1995), se mira al hombre dentro de la organización desde un punto de vista mecanicista y lo sitúa solamente como una herramienta que sirve a los fines productivos de la empresa y que puede ser desechado en cualquier momento ya que es sólo y únicamente un recurso para la producción, habría que decir también que personajes como Fayol (1987) basan su interés en formas de obtener eficiencia mediante la organización, partiendo de la dirección y llegando a la ejecución; resaltando la elaboración de departamentos con valores que las hagan más eficientes y más organizadas.

Los experimentos de Elton Mayo (1977) se reconocen otros factores relacionados con el trabajo, lo que surge en el movimiento de las relaciones humanas, descartando que factores como la iluminación, horarios de descanso, horas de trabajo y modificación de pago de incentivos afectaran la productividad de la persona y de la empresa, en este sentido Mayo profundiza en los siguientes factores sociales:

- Moral de los empleados.
- El sentido de pertenencia.
- Eficacia de la administración basada en comprender el comportamiento humano.

Este último factor fortalece la asociatividad del ser humano, y favorece un gran número de relaciones interpersonales como la motivación, comunicación, y la dirección, se destaca el hecho que los empleados necesitan ser comprendidos para sentirse satisfechos y productivos, pero se renunció a esta idea en la que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad.

De acuerdo a lo anterior, se deduce que la administración científica estuvo interesada en elevar la productividad de las fábricas por medio de experimentos que optimizaran e hicieran aún más efectiva la labor del ser humano y de las maquinas que desarrollaban labores; mientras que la teoría



clásica de la organización fijó una serie de lineamientos administrativos, que de cierta manera afectaban normativamente al trabajador.

Un claro ejemplo de esto lo representaba Weber (1974); quien analizaba las macroempresas, llegando a la conclusión de que todas ellas necesitan un control de sus actividades de forma detallada, además de hacerse necesario implementar el sistema burocrático o sistema de jerarquías, permitiendo detallar las labores de los empleados, y de esta manera facilitándole al trabajador su labor, ya que de esta forma no perderá tiempo en actividades que no generen ingresos a la empresa.

Cuando se menciona de talento humano, son muchas las definiciones que abarca que en algún momento podrían confundirse con conceptos como capital humano, habilidades, competencias, etc., Dolan (2008) define al talento humano como una persona inteligente y apta para ejercer una ocupación; inteligente, porque tiene capacidad cognitiva e intelectual para pensar racionalmente en la solución de problemas; y apta porque puede desempeñarse competentemente en una función ya que posee conocimiento, aptitudes y habilidades para hacerlo. En síntesis, el talento humano es una persona capaz y competente para desempeñar una profesión haciendo uso de sus habilidades, destrezas, experiencias, actitudes incluyendo otros factores como motivación, intereses y potencialidades.

Jericó (2001) en su libro gestión del talento define al talento humano como aquella persona cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización, asimismo, define al profesional con talento como una persona comprometida que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización, por su parte, Mondy (2005) sostiene que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales, es decir, es de gran importancia la participación activa de todos los trabajadores en la organización,

en donde incluye un conjunto de medidas como la responsabilidad de las personas con los objetivos empresariales, el pago de salarios justos, un trato equitativo y una formación profesional.

Dessler (2004) afirma “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (p.23).

La administración de Recursos Humanos es un proceso permanente dentro de la organización que permite mantener al personal indicado en los puestos apropiados cuando se necesiten, involucrando la planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal, lo que significa captar y mantener al personal en la empresa, trabajando y entregando su mejor esfuerzo, siendo eficaces en todos los sentidos.

Chiavenato (2009), define la Gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.36); por su parte Porret (2010), dice que es la capacidad que tiene la organización para liberar, utilizar, desarrollar, motivar e implicar todas las capacidades y el potencial del personal idóneo, teniendo en cuenta la mejora continua de estos y de la propia organización, es por ello que en la sociedad actual, la gestión humana ha convertido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes de un entorno globalizado.

Desde esta misma perspectiva, Marín (2006) resalta la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa orientada a erradicar esa naturaleza instrumental que, a través de los años, ha seguido a la Administración que reconozca al hombre desde una percepción variada y compleja,

dentro de la organización, y donde gestión humana no sea el manejo de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una verdadera comprensión del papel del ser humano en la organización.

Según Jiménez (2016), la Gestión Humana es parte importante de la gerencia moderna cuyo objetivo consiste en promover del desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano, de tal forma que sea dinámica, interactiva e integral, de manera que permite crecer a la organización y a sus colaboradores desarrollando al máximo sus potencialidades, para Monroy (2000) la gestión humana “es una de las funciones más significativas del proceso administrativo, supone conseguir resultados organizacionales a través de la gente” (p.92). Por lo que debe haber una adecuada estructura entre la empresa y la actividad de las personas que laboran en ella.

Alcanzar los objetivos organizacionales a través de la gente significa el tener una adecuada articulación entre lo que la empresa persigue en la puesta en marcha de su negocio y sus empleados, de tal modo que logren con su actividad la meta como función administrativa implica la planeación, organización, dirección y control de las actividades del talento humano, es decir, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una empresa mediante la gestión de sus capacidades, contribuya a la solución de problemas de forma eficiente y eficaz, con el objetivo final de generar ventajas competitivas.

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1. Son seres humanos:** Se hace referencia a que cada persona tiene su propia personalidad, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, reconociéndolas como personas y no como simples recursos.

**2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** son el grupo de personas promotoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero lo más importante, se caracterizan por tener actitudes competitivas e innovadoras, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización, enriqueciéndola y haciéndola competente.

**3. Socios de la organización:** si la gerencia trata a los empleados como socios, estos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa, el personal invierte su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo y lealtad con la esperanza de recibir retribución en salarios justos, incentivos financieros, crecimiento profesional, espera ser gratificado por lo menos con algo que cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que este se mantenga o aumente su inversión.

El Departamento de gestión Humana es de suma importancia, sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, entre ellas se destacan las siguientes en cuatro áreas fundamentales:

**1. Desarrollo estratégico:** permite la actualización de las políticas y procedimientos de la organización que simplifica la implantación de la estrategia, además de vigilar el clima y cultura interna, la política salarial y se involucra con los procesos en los que participan los colaboradores.

**2. Selección y desarrollo:** determina y define perfiles, selecciona, evalúa y emplea personas idóneas que puedan desarrollarse a través de los procesos organizacionales, además procura el entrenamiento formado a los objetivos de la organización.

**3. Compensación y beneficios:** desarrolla la operación indispensable para garantizar que cada funcionario de la empresa reciba su compensación en salario y beneficios, asimismo garantiza los cumplimientos legales y otorga beneficios que compensen el acuerdo laboral.

**4. Salud y seguridad:** ejecuta lo necesario para cuidar la salud y la seguridad de los colaboradores en la práctica de su compromiso laboral.

En cuanto al constante crecimiento de las organizaciones, el departamento de Gestión Humana se va especializando, por lo tanto, en medianas y grandes empresas crean subdepartamentos que realizan funciones definidas y especializadas, se busca contribuir en los procesos de la empresa a través de estrategias que permita llevar al personal a la creación de valor siendo competitivo en el mercado actual.

Por otro lado, la motivación del personal permite lograr cualquier tipo de objetivo empresarial y es un aspecto esencial para la gestión de talento humano y su organización (McClellan, 1973).

La motivación entendida como la energía que, en el organismo activa la conducta hacia un objetivo, permite actuar para sentir, bienestar y evitar malestar, cualquiera que sea el factor que ejerza influencia en el direccionamiento de la conducta hacia un objetivo, constituye un motivante (Covey, 2018). La variabilidad en la fuerza asimilada se manifiesta en la intensidad de la respuesta que conduzca al objetivo, las diferencias individuales conforman la base para comprender que no todos los seres humanos se comportarían de la misma manera ante el mismo estímulo o factor motivante (Maslow, 1991), esta explicación del comportamiento cognoscitivo del ser humano permite enfocar la gestión de talento humano, en uno de sus objetivos principales el cual es lograr que los trabajadores den lo mejor de sí en beneficio de la empresa a la cual pertenecen.

Maslow (1991) agrupó las necesidades del ser humano y las organizó según criterios vitales; necesidades: fisiológicas, de seguridad, aceptación, estima, autorrealización, siendo este un esquema estrictamente de orden ascendente.



Figura 1. Jerarquía de necesidades según Maslow

Fuente: Maslow, A.H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

**Necesidades Fisiológicas:** Estas necesidades garantizan la supervivencia (alimentos, agua, sueño, etc.)

**Necesidades de seguridad:** Son las necesidades que le permiten al ser humano sentirse a salvo, garantizan su supervivencia, se libera de los riesgos generados por el medio físico en que se desenvuelve (inclemencias del tiempo), e incluye los atinentes a temores por perder el trabajo.

**Necesidades de Aceptación:** La interrelación con sus congéneres, siendo o sintiéndose aceptado socialmente e introyectado el sentido de pertenencia en los grupos que interactúa.

**Necesidad de Estima:** Las satisfacciones en aspectos relativos a sentimientos de amor y amistad, prestigio, categoría y seguridad en sí mismo y ante los demás, sentirse aceptado, valioso y útil.

**Necesidad de Autorrealización:** Comprende todo lo referente al desarrollo de las potencialidades humanas en expresión del máximo nivel. En relación con la teoría de Maslow, las investigaciones realizadas por Herzberg, Mausner & Sayderman (1959) integran los factores motivacionales en dos grupos:

- **Higiénicos o no Satisfactores:** Referentes a las condiciones del trabajo condiciones del mismo, dadas por la presencia de políticas y estrategias promulgadas e implementadas por la empresa, tipología de supervisión y controles, salario, relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, seguridad o estabilidad del cargo, el medio físico en que adelanta sus labores, disponibilidad de instrumentos y herramientas adecuadas para realizar el trabajo, determinando que tales factores no constituyen motivantes, aun cuando estuviesen presentes en niveles de grata aceptación pero que la ausencia de los mismos solo generaría insatisfacciones.

- **Motivadores o Satisfactores:** Son los factores realmente motivantes, relativos al contenido del trabajo mismo; es decir, a lo que hace que el trabajador: sugestivo y retador, enriquecedor y agradable, que propicia el crecimiento el desarrollo laboral y personal, resultado del logro de los objetivos en forma eficiente; reconocimiento, no solo por el logro, sino por la iniciativa, creatividad, o ingeniosidad incorporada, dada la autonomía e independencia de que se dispone (Redondo, 2009).

Entre los principales factores que determinan la satisfacción laboral se encuentra el ambiente óptimo de trabajo, salarios justos e incentivos y la compatibilidad entre el personal y su puesto de trabajo para obtener y mejorar la productividad del trabajador. Ahora bien, la Gestión Humana como se ha dicho, ha tenido constantes cambios en las organizaciones desempeñando roles y contribuyendo con la construcción de ventajas competitivas en las organizaciones para el logro de sus objetivos a través del personal idóneo, sin embargo, Waterhouse (2002) en sus estudios de las áreas de gestión humana en la empresas colombianas, reporta una carencia de indicadores que se centren en la productividad y crecimiento del negocio, también que a los gerentes les es difícil convertir las políticas y procesos de gestión humana en acciones.

En Colombia un estudio realizado por Calderón (2008) en empresas de distintos tamaños y sectores, reporta que los departamentos de gestión humana si crean valor a través de cinco dimensiones entre las cuales están: la proyección organizacional, la gestión de cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y por su puesto la responsabilidad social.

Es preciso destacar que actualmente la Gestión Humana se extiende más allá de la administración del personal, ocupándose de las relaciones laborales, la organización del trabajo y la interpretación de los mercados laborales, relacionándose con todos los procesos de las empresas e interactuando con la cultura organizacional, la calidad, la productividad, la innovación y la gestión del conocimiento para el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de estrategias y el desarrollo de capital humano, convirtiéndose en una de las áreas más importantes de las empresas.

Por otro lado, la gestión se desarrolla a través de prácticas funcionales que hacen parte de la administración de personal como: el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación y otras de las prácticas son las emergentes como el clima organizacional tanto en su bienestar como en su productividad al igual que su comunicación y la responsabilidad social (Calderón, 2006).

Uno de los desafíos que tiene el departamento de Gestión humana es la captación y retención del personal competente en la empresa, por lo que se necesita de estrategias para su formación y desempeño además del desarrollo del compromiso y rendimiento con la organización.

Otro factor importante para la Gestión Humana es la actitud de los directivos y sus empleados en las empresas según McGregor (1994) quien realizó un análisis sobre las formas de pensamiento de los directivos a través de las contrapuestas teorías X y Y, considerando que los directivos en la



Teoría X califican a sus empleados que solo se movilizan ante la amenaza, como personas flojas y perezosas, rindiendo lo más mínimo posible en su trabajo, por lo cual es necesario la presión, el control y las amenazas para el logro de los objetivos de la empresa.

En la Teoría Y, McGregor considera que los empleados se satisfacen con su trabajo esforzándose en lo máximo, comprometiéndose, colaborando y responsabilizándose para alcanzar las metas de la empresa, se da una dirección participativa y sus directivos otorgan confianza y formación facilitando la toma de decisiones.

Al igual que McGregor, Likert (1965) identifica cuatro estilos de sistemas gerenciales que se presentan en las organizaciones, entre los cuales están:

1. El autoritario Explorador, el cual utilizar el temor y las amenazas con el empleado.
2. El autoritario benevolente, el cual se hace uso las recompensas para el cumplimiento de la labor
3. El consultivo, el cual se basa tanto en las recompensas como en los castigos para el cumplimiento de las labores por parte de los empleados
4. La gerencia grupal, el cual hay una gran participación de todos los miembros de la empresa al igual que un alto nivel de comunicación, involucrándose en las metodologías y procesos de trabajo.

Según Likert (1965), la gerencia es un proceso relativo, por lo que el gerente debe adoptar un comportamiento para dirigir a su personal, adaptándose a las expectativas y los valores de la empresa, al mismo tiempo la comunicación es la base para un sistema gerencial debido a que afecta de manera directa en la toma de decisiones.

**2.1.3 Las Competencias.** El concepto de competencia es polisémico y se aplica en distintos ámbitos como la lingüística, la economía, el derecho, la educación (aprendizaje) y el deporte, en el contexto educativo y laboral, el concepto de competencia se deriva de la investigación de la psicología industrial y organizacional (Gil, 2007).

Según Tobón (2006), el concepto de competencia fue consolidándose a partir de los trabajos de Chomsky (1999) en lingüística y de Skinner (1974) en la psicología conductista; los cuales fueron complementados por los hallazgos de McClelland (1973), quien elabora el concepto de competencia, definiéndolo como un conjunto de características de la personalidad que tienen relación estrecha con un desempeño superior exitoso y que se basa en motivaciones e intereses relacionadas con la motivación al logro, motivación por el poder y motivación por la afiliación (Alles, 2007).

Otros autores como Spencer & Spencer (1993), señalan que la competencia es característica del individuo que le permite desempeño superior y efectivo; Le Boterf (2001), por su parte dice que es una construcción personal que combina conocimiento, sobre hacer, cualidades y aptitudes; Rodríguez y Bernal (2013), definen la competencia como una capacidad para responder con éxito a una situación, problema o demanda, en donde se ponen en juego conocimientos, actitudes, valores, es decir, un saber, saber hacer y saber ser, en esta misma línea, Tobón (2013), asocia la competencia a actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con idoneidad y ética, integrando el saber conocer, saber hacer y saber ser.

De acuerdo con Blanco (2009, citado por Maya (2016), existen tres (3) enfoques para entender el término “competencia”, un primer enfoque lo asocia a capacidad para ejecutar tareas; un segundo enfoque la relaciona con atributos de la persona (integridad, empatía, responsabilidad), y un tercer enfoque holístico integra las anteriores.

Las competencias pueden ser clasificadas en duras y blandas, las primeras se asocian con conocimientos especializados en ciencias, matemáticas, estadística y computación; mientras que las competencias blandas se relacionan con capacidades personales, comportamentales y socioafectivas (Olivares, 2007), una profundización sobre estas últimas se presenta a continuación.

**Competencias blandas.** Las competencias blandas son capacidades de las personas que les permiten poner en prácticas cuales que permiten dar respuesta efectiva en situaciones de trabajo bajo presión, tener flexibilidad y adaptación a la situación; contar con habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, poseer pensamiento crítico, comunicarse asertivamente, administrar el tiempo, tener proactividad e iniciativa, imaginación y voluntad de aprender; además de saber conciliar y armonizar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otros (Buxarais, 2005).

Por su parte Hewitt (2006), las competencias blandas pertenecen al ámbito interpersonal, las cuales determinan la capacidad para ser líder, mediador y efectivo en la resolución de conflictos, al relacionar estas competencias con el desempeño laboral Schulz (citado por Maya, 2016), define a las competencias blandas como características de la personalidad, habilidades interpersonales que son muy tenidas en cuenta a la hora de contratar personal.

En el mismo campo laboral Singer, Guzmán y Donato (2009), relacionan las competencias blandas con habilidades no cognitivas particulares que pueden ayudar a mejorar el desempeño profesional en el trabajo, aquí se integran capacidades para la empleabilidad, para relacionarse y trabajar en ambientes distintos (Vera, 2016).

Desde una perspectiva ética, Vargas y Vargas (2015), argumentan que las competencias blandas hacen referencia a la dimensión axiológica (ética y moral) del ser, los sentimientos y las actitudes, las cuales no necesariamente están relacionadas con factores de la inteligencia, de acuerdo con lo

anterior, las competencias blandas se inscriben en lo que Goleman (2006) considera como inteligencia emocional, la cual está más allá de lo cognitivo.

Dentro de una perspectiva del relacionamiento social, Mujica (2015), dice que las competencias blandas son atributos personales que le permiten interactuar con otros de manera efectiva en el trabajo y la vida cotidiana, lo cual es producto de la combinación de habilidades sociales, de comunicación socioafectiva, de acercamiento empático con los otros, de forma asertiva y eficaz; de acuerdo con esto es en la relación con los demás, con fines laborales o sociales en donde se concretan este tipo de competencia, como parte del saber ser con otros.

**Importancia de las habilidades blandas.** Las competencias blandas hoy día tienen relevancia y reconocimiento porque existe una demanda creciente de talento humano que sea capaz de integrar los conocimientos científicos de alta complejidad cognitiva con sus habilidades socioafectivas en la resolución de problemas (Vera, 2016), según Cinque (2015) estas competencias son importantes para la empleabilidad y también para lograr éxito en la vida social.

En el campo laboral, distintos autores recalcan su importancia, para Sutton (2002), las competencias blandas hacen la diferencia entre quienes aspiran a un cargo, Wilhen (2004) dice que los directivos valoran estas habilidades desde los primeros niveles organizacionales; por su parte Glen (2008); dice que la ventaja competitiva se construye a partir de tener en la empresa a personal con habilidades blandas.

Estudios realizados por el Banco Mundial y por la OCDE y reportados por Miyamoto (2015) han reportado correlación entre las competencias blandas y el éxito en la vida y en el desempeño académico; dentro de los esfuerzos por desarrollar competencias blandas, Vera (2016) encuentra

puntos en común, entre ellos: Incrementar la productividad y competitividad en los mercados mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo y crear un espacio adecuado para la innovación.

**Tipos de competencias blandas.** Las competencias blandas pueden ser individuales o propias de la persona o competencias sociales básicamente son las siguientes:

### **Competencias Individuales**

- Proactividad: Acción prospectiva de decidida que provoca un curso de acción.
- Disposición al aprendizaje: Actitud positiva hacia el aprender cada día como formación permanente.
- Capacidad de decisión: dentro de un conjunto de alternativas elegir una opción.
- Capacidad de control tener manejo de emociones y de las consecuencias de los actos.
- Capacidad de adaptarse al cambio, aceptar que nuevos retos, suponen comportamientos acordes a la situación.
- Creatividad en la solución de problemas, idear solución a conflictos, en donde impere la razón y la justifica.
- Tolerancia: Capacidad de aceptar y respetar formas de ser y de pensar.
- Empatía: Capacidad de sintonizarse emocionalmente con los demás.
- Autonomía: Capacidad para pensar libremente y tomar decisiones.
- Disciplina: Capacidad para actuar ordenadamente para conseguir un fin.
- Resiliencia: Capacidad para afrontar problemáticas y superarlas.

**Competencias sociales**

- Trabajo en equipo: Disposición para colaborar con otros y lograr objetivos comunes.
- Capacidad de liderazgo: Capacidad para incluir a otros y lograr seguimiento en metas y propósitos.
- Actitud solidaria: Apoyo a las personas en situación problemática y necesidad.
- Respeto: Dar la dignidad a otro como persona.
- Comunicación asertiva: Capacidad de interactuar y dialogar fructíferamente.
- Responsabilidad: Capacidad para responder por la consecuencia de las acciones.

**Proyecto Tuning.** Con el objetivo de proponer perspectivas para la Administración de Empresas, el proyecto Tuning (2013), trasciende el contexto de la Unión Europea y se inscribe en América latina como una red de comunidades y aprendizaje, en donde se reflexiona, debate, elabora instrumentos y comparte resultados en el propósito de mejorar la educación superior. (Proyecto Tuning, 2013).

En segundo lugar, Tuning es una metodología colaborativa basada en el consenso, desarrollada por expertos en distintas áreas temáticas, alrededor de tres ejes: perfil de la titulación; el programa de estudios; y la trayectoria del que aprende.

El perfil de titulación se fundamenta en: las necesidades de la región (local, nacional e internacional); el meta perfil del área; las tendencias de la profesión y la misión de la universidad; es en esta dimensión en donde se definen las competencias genéricas y específicas; y con base en estas se desarrollan los metas perfiles para el área; como representaciones de las estructuras del área y combinación de competencias.

El segundo eje de la metodología Tuning, se vincula con los programas de estudio, centrados en el trabajo de los estudiantes y en la reflexión sobre cómo aprender, enseñar y evaluar las competencias; un tercer aspecto es reflexionar sobre las trayectorias del que aprende, para interpretar y mejorar la realidad en la cual está inserto.

*En América Latina el proyecto Tuning se enfoca en cuatro (4) ejes: elaboración de meta perfiles y perfiles en quince (15) áreas temáticas incluida la administración; reflexionar sobre escenarios futuros de la profesión; promover metodologías para el desarrollo de competencias; y diseñar un sistema de créditos académicos de referencia (CLAR), enfocados en la producción y revisión de artículos. (Proyecto Tuning, 2013).*

**Competencias Prácticas.** De acuerdo al proyecto Tuning (2007), las competencias son capacidades mediante las cuales un sujeto conoce y comprende (teorías); sabe (como actuar) y adquiere valores (forma de percibir, relacionarse y convivir con los demás, estas competencias permiten desempeñar como sujetos responsables en distintos contextos, personales y profesionales, sabiendo pensar, qué hacer y cómo actuar, evaluando alternativas de acción, eligiendo estrategias y asumiendo responsabilidades con las decisiones tomadas (Proyecto Tuning, 2007).

La formación integral abarca conocimientos (capacidad cognitiva), habilidades (capacidad sensoriomotriz); destrezas, aptitudes y valores; en otras palabras: saber, Saber hacer en la vida y para la vida; saber ser; saber emprender y saber vivir en comunidad.

Según el proyecto Tuning (2007) las competencias deben permitir la realización de múltiples acciones: cognitivas, sociales, culturales, afectivas, laborales y productivas.

*Las competencias prácticas según el proyecto Tuning (2007) se relacionan con:*

- *Desarrollar un plan pensamiento estratégico, táctico y operativo.*
- *Identificar y optimizar los procesos de negocio en las organizaciones.*
- *Tomar decisiones de inversión, funcionamiento y gestión de recursos financieros.*
- *Ejercer el liderazgo organizacional.*
- *Administrar y desarrollar el talento humano.*
- *Desarrollar prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE)*



## **Capítulo III. Metodología**

### **3.1 Tipo de Estudio**

Estudio de tipo descriptivo-analítico respecto de las competencias prácticas en que debe centrarse el proceso formativo de los Administradores de Empresas en Colombia, de modo que este en sintonía con las necesidades de las organizaciones y con el desarrollo personal y profesional del proyecto de vida.

Según Hernández, Fernández & Batista (2008), los estudios descriptivos analíticos, se centran en la caracterización de un hecho o fenómeno tal como se presenta en la realidad, siendo posible establecer relación entre las variables propuestas.

Básicamente se busca conocer qué competencias promueven en el proceso formativo del Administrador de Empresas; cuáles son las competencias que requieren las organizaciones a la hora de contratar profesionales en Administración de Empresas.

### **3.2 Enfoque**

El enfoque investigación es de tipo mixto, es decir combina información de tipo numérico (datos) con el análisis cualitativo según categorías como competencias prácticas, proceso formativo; necesidades de formación en competencias prácticas y lineamientos para su mejoramiento.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008), los enfoques mixtos permiten profundizar en la medición; complementan el análisis e integran los elementos objetivos y subjetivo que inciden y determinan el objeto de conocimiento y problema de investigación.

### **3.3 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis es el programa formativo de Administración de Empresas en la enseñanza y aplicación de las competencias prácticas como parte del perfil del estudiante-egresado, por esto es de interés analizar los programas, el pénsum, y cómo esas competencias son valoradas por docentes y empresarios.

### **3.4 Población y Muestra**

El objeto de estudio son las competencias prácticas, como aspecto formativo en los programas de Administración de Empresas ofrecidos por las universidades en Colombia.

Sujetos participantes en la evaluación de las competencias prácticas, proceso formativo, necesidades y propuestas para el mejoramiento son: *Directivos y docentes de la Universidad Militar Nueva Granada y Universidad Minuto de Dios, ubicadas en Bogotá; otros participantes son directivos de instituciones del sector salud; los cuales evalúan las necesidades y expectativas de las organizaciones respecto a competencias requeridas en los egresados en Administración de Empresas.*

### **3.5 Diseño de Instrumentos para la recolección de datos**

*Para la recolección de información se diseñaron dos (2) instrumentos; un primer instrumento corresponde a una entrevista que se aplicó a docentes y directivos de instituciones universitarias, la cual consta de nueve (9) preguntas, relacionadas con formación en competencias que ofrecen las universidades colombianas (ver Apéndice 1); otro instrumento, corresponde a una entrevista que se aplicó a directivos (gerentes) de empresas de servicios de salud; consta de ocho (8) ítems; relacionados con las competencias prácticas que más se valoran en el talento humano que contratan las organizaciones (ver Apéndice 2).*

## **Capítulo IV. Resultados**

En el presente capítulo se desarrollan los objetivos específicos propuestos en la investigación respecto a los siguientes temas: Determinar cómo se propone y realiza la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia; analizar los programas en relación con desarrollo de competencias prácticas; analizar las necesidades de formación que requieren las organizaciones y proponer lineamientos para el mejoramiento del proceso formativo en las universidades colombianas, en competencias prácticas.

### **4.1 Determinación de cómo se propone y desarrolla la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia**

La formación por competencias en los programas de Administración de Empresas en Colombia ha evolucionado con los modelos teórico-prácticos que se proponen en los Estados Unidos y Europa, cuya consolidación y líneas de acción se sintetizan en la propuesta del proyecto Tuning Europa-América Latina.

Con la incursión del enfoque de formación por competencias en la educación, la evaluación de la calidad de los programas y específicamente de la Administración se ha centrado en constatar la inclusión de cierto tipo de competencias en los egresados y su correspondencia con las que necesita el mercado laboral, u organizaciones empleadoras (Sanabria; Ospina & García, 2019).

Consecuentemente con esto, las empresas evalúan las competencias de los aspirantes a cargos, centrándose en aquellas que son esenciales para la organización y que la persona puede aplicar en su desempeño laboral (Tobón, 2006); y esta centralización en competencias técnicas y operativas,

han suscitado críticas en el sentido de que se dejan de lado otras competencias relacionadas con otras dimensiones de las personas, que hacen parte de una formación integral.

En Colombia se han realizado estudios sobre las competencias requeridas por los profesionales en el área de la administración (Aguilar, 2015; González, Hinojo & López, 2017; Moreno, Castrillón & Sánchez, 2016; Valero, 2011); y una de las más importantes la realizó la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA & GRIICA, 2010); pero se adquiere que últimamente la producción investigativa en este tema ha disminuido creando un vacío de conocimiento.

Al igual que en otras partes del mundo el enfoque de competencias se plantea como algo que está más allá de habilidades y destrezas, se pasa entonces de la cualificación al desarrollo de competencias (Delors, 1996), como tarea que corresponde a la educación y a la universidad en particular; y esto se justifica en la tesis de que las universidades deben estar en sintonía con las necesidades sociales, con el desarrollo productivo de las empresas, como parte de su función de extensión, según Thune (2010), la universidad debe proveer al medio el talento humano, conocimiento y tecnología; no solo se requiere generar conocimiento, sino que este sea útil para la empresa, y el mercado (Morales, Sanabria & Plata, 2015); esto no está exento de críticas pues se cuestiona un enfoque utilitarista de solo beneficio empresarial.

En el contexto colombiano a las competencias de una persona se le asimila a un “saber hacer en contexto” (Bogoya, 2000), y en el ámbito educativo se define como la capacidad que tiene una persona para aplicar el conocimiento en la solución de problemas en situaciones nuevas, extracurriculares que le permitan desempeñarse de manera eficiente en la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2005); por su

parte, en el proyecto Tuning y en relación con el trabajo se dice que las competencias son una combinación de conocimientos, comprensión, capacidades y habilidades.

En el plan de estudio de las universidades colombianas en el área de administración de empresas se incluyen en las diferentes materias un conjunto de competencias genéricas que son propuestas en el proyecto Alfa Tuning América Latina, entre ellas: capacidad de abstracción y análisis; capacidad para aplicar el conocimiento; conocimientos en el área y la posesión; capacidad de comunicación, funcional y asertiva; capacidad de comunicarse en otro idioma y habilidad en el uso de tecnologías de la comunicación e información.

Otras competencias tenidas en cuenta son: capacidad sobre innovar, ser creativo; trabajo en equipo; resolución de problemas; gestión de proyectos; compromiso con la calidad y con principios éticos.

Dentro del conjunto de materias de formación de administrador de empresas en Colombia, se integran transversalmente la formación en competencias que involucran una parte conceptual, de dominio de conocimiento y aplicación práctica entre ellas: desarrollo de un planeamiento estratégico, táctico y operativo; identificar riesgos; identificar el proceso de negocio; elaborar, evaluar y desarrollar proyectos empresariales; mejorar e innovar en procesos administrativos; proponer soluciones a problemas; formular planes de marketing; utilizar frecuentemente las TIC en la gestión y administración.

La formación en competencias como enfoque en la educación universitaria ha sido tenido en cuenta dentro de los procesos de autoevaluación y de calidad de las instituciones de Educación Superior (IES); y en el Decreto 1330, la competencia es un resultado de aprendizaje que se entiende como “una declaración expresa de lo que se espera que un estudiante conozca y demuestre en el momento de terminar un programa académico” (p.32).

En Colombia, en los programas de Administración de Empresas las competencias se integran y se trabajan a partir del desarrollo de estudiantes curriculares, por áreas, materias y numerosos créditos según sea su importancia formativa.

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional (MEN), en el año 2016, existían 522 programas de Administración de Empresas; un 94% de ellas ofrecen la carrera con esa denominación; un 16% tenían títulos similares; 384 eran los programas activos (86 son oficiales y 242 privadas); Bogotá concentra un 22,87% de la oferta de programas, le sigue Antioquia (13,41%) y Valle del Cauca con 10,37%; 55 programas tienen acreditación de alta calidad (40 son universidades privadas y 15 públicas); en promedio el número de créditos por carrera es 158 (MEN, SNIES, 2016).

En la estructura curricular en 34 de los 55 programas acreditados en administración de empresas en Colombia, el promedio de créditos por curso lo encabeza el área de administración (3,4); mercadeo (3,4); talento humano (3,1) y producción (3,0); áreas como informática e inglés tienen menos promedio de créditos curso (2,4).

El promedio de créditos por área en el total de pensum también está encabezado por el área de administración (31,7 créditos) sigue finanzas (25,8); efectivas (21); mercadeo (11,1); inglés (9,3); e informática (4,5); consecuentemente la participación porcentual por áreas en el plan de estudio lo encabeza el área de administración (19,6%); finanzas (17,2%); electivas (12,3%); mercadeo (6,9%); inglés (6,4); e informática (2,8%).

De acuerdo con lo anterior, la inserción y formación en competencias prácticas se integra y transversaliza en las áreas especialmente administrativas y su aplicación concreta se da en las fases de planeación, ejecución, control y evaluación.

En el contexto formativo de los programas de Administración de Empresas, el desarrollo de competencias va evolucionando en grados de complejidad, iniciando desde las básicas o fundamentales; genéricas o comunes y específicas o especializadas; este proceso ocurre por mediación de la educación; desarrollada y construida a partir de motivaciones e intereses de los individuos que deben ser tenidos en cuenta como factores internos que actúan como potenciadores e inhibidores de la conducta.

En la determinación de los factores que inciden en la empleabilidad, se consideran las potencialidades del individuo con relación a su ambiente, intereses y aspiraciones, el proyecto Tuning define las competencias como una combinación dinámica de conocimiento, capacidades, habilidades, destrezas, como parte del repertorio personal para desempeños eficientes y eficaces, por esto el fomentar las competencias es el objeto de los programas educativos, estas se forman en varias unidades del curso y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden estar divididas en competencias relacionadas con un área de conocimiento (específicas de un campo de estudio) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos), estas identifican elementos y dominios comunes a distintas áreas del saber cómo capacidad de aprender; capacidad de asumir problemas y plantear soluciones y capacidades interpersonales.

Cuando las universidades colombianas acogen la formación por competencias se proponen los siguientes objetivos:

- Identificar perfiles profesionales y académicos de los programas de estudio, en este propósito las competencias son principios orientadores para la selección de la clase de contenidos apropiados para un programa; en cuanto al saber pensar, saber hacer y saber ser.
- Desarrollar un nuevo paradigma educativo, en donde el rol central es del estudiante como constructor del conocimiento; como sujeto que aprende mediante un proceso de desarrollo



cognitivo que implica identificar, comprender, analizar e inferir información; en la cual se desarrolla la capacidad para procesar información de diferentes fuentes, en donde el conocimiento y su construcción van unidos y se implementan en una práctica efectiva.

- Responder a la demanda creciente de una sociedad de aprendizaje permanente, en el contexto de una sociedad del conocimiento que necesariamente implica el aprendizaje, las personas necesitan aprender cada día, estar actualizados; estudiar y perfeccionar sus conocimientos para acceder a mejores empleos; y de esto se derivan distintas formas y tipos de educación, más flexibles en tiempos, ciclos y nivel de profundidad.

- Contribuir a mejorar los niveles de empleabilidad; las competencias se implementan para incrementar los niveles de desempeño productivo en el trabajo, en la medida en que los perfiles, conocimientos, habilidades y destrezas, permitan lograr mayor eficiencia y eficacia en lo que se hace; esto crea ventaja competitiva, al disponer del mejor talento humano.

- Propiciar la construcción y consolidación de espacios de mejoramiento de la educación, integrando en este esfuerzo a América Latina, el Caribe y la Unión Europea, los cuales se unen en un trabajo conjunto de mejorar la educación superior, y específicamente en el área de la Administración de Empresas. En la declaración de la II reunión de Ministros de Educación, se ratificó el compromiso de fortalecer las universidades, la educación superior, la excelencia académica y el desarrollo de los pueblos.

Dentro de las iniciativas se contempla: Validación de los títulos académicos, títulos y competencias, sustentados en los sistemas nacionales de evaluación y acreditación con reconocimiento mutuo; basados en los protocolos de buenas prácticas; además se busca promover los intercambios de estudiantes entre universidades inscritas en los convenios; además de buscar financiamiento económico para los programas.

- Tomar en consideración los acuerdos de la Conferencia Iberoamericana de Educación, en donde se establece conformar una red de cooperación e intercambio académico.
- Estimular acuerdos para definir un lenguaje común que facilite el diálogo e intercambio; los perfiles académicos y profesionales deben responder a las demandas sociales que fomenten el empleo y el servicio a la sociedad. En síntesis, una sociedad del aprendizaje demanda un cambio de paradigma una educación centrada en el estudiante; un nuevo rol para el educador como guía, una nueva definición de objetivos y un nuevo enfoque para las actividades y los resultados del aprendizaje.

**La empleabilidad como componente en la formación de la Administración de Empresas, basada en competencias prácticas**

En el mes de marzo de 2019, en la plataforma “empleo.com”, se publicaron unas 36.000 ofertas de empleo; unas 2.000 más con respecto al mismo mes del año anterior. Según el informe del portal, las profesiones que cuentan con más oferta laboral en Colombia son, en su orden, administración de empresas, ingeniería industrial y administración de negocios.

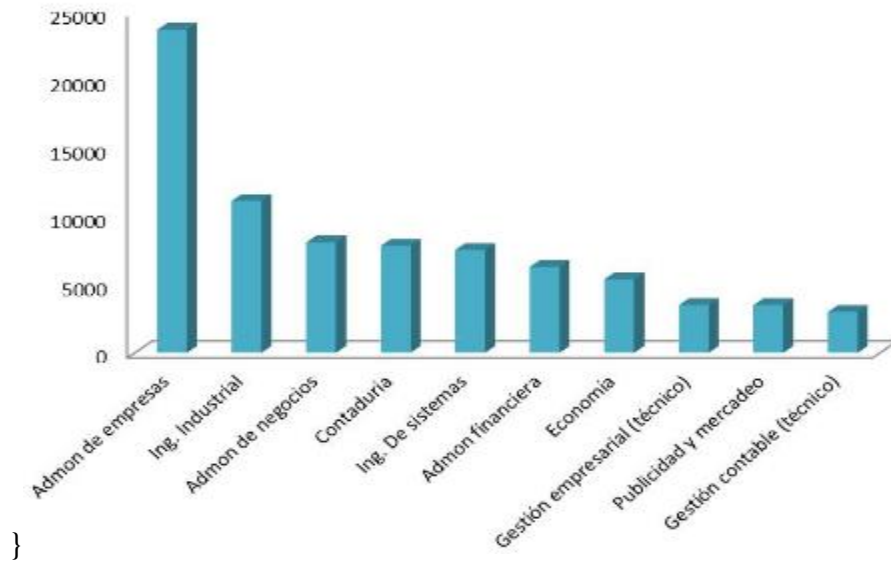


Figura 2. Las 10 profesiones con más ofertas laborales en Colombia

Fuente: MEN, Observatorio Laboral. Profesiones en Colombia. Recuperado de [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)

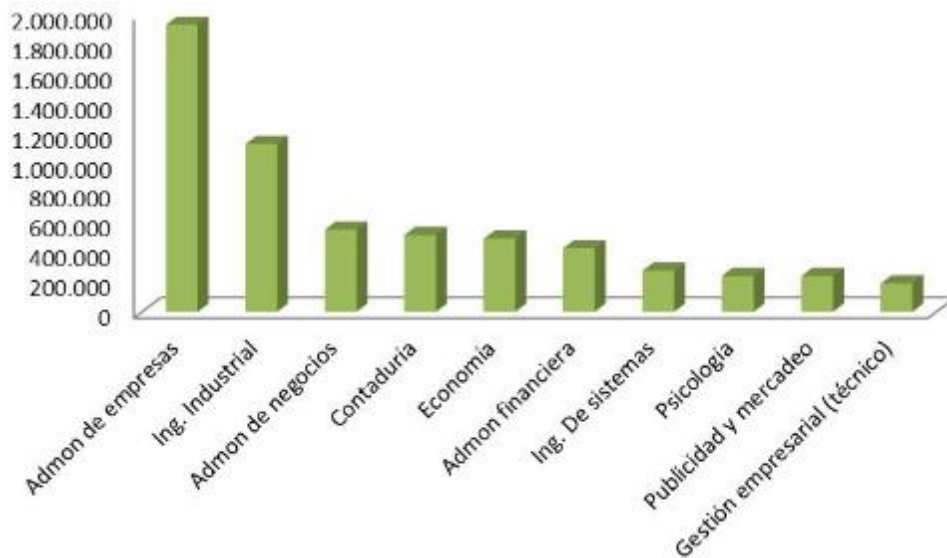


Figura 3. Los profesionales que buscan más empleo en Colombia

Fuente: MEN, Observatorio Laboral. Profesiones en Colombia. Recuperado de [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)

De acuerdo al informe las mejores ofertas de empleo son para los universitarios, seguidos por los bachilleres y técnicos; de otra parte, hay más oferta de empleo para personas con primaria que para los que se gradúan de Doctorado; pero con una calidad de empleo muy deficiente y mal remunerado.

Tabla 1. *Oferta y demanda de empleo según nivel educativo*

NIVEL EDUCATIVO	CANTIDAD DE OFERTAS	CANTIDAD DE APLICACIONES
Universitaria	12.450	2.444.392
Media (10° - 13°)	10.152	728.394
Técnico Laboral	5.445	685.699
Tecnológica	3.732	592.987
Especialización	1.823	413.422
Formación técnica profesional	1.749	252.241
Básica Secundaria (6° - 9°)	771	56.772
Maestría	215	42.092
Básica Primaria (1° - 5°)	158	7.387
Doctorado	29	1.622

Fuente: MEN, Observatorio Laboral. Profesiones en Colombia. Recuperado de [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

En cuanto a la oferta salarial, cerca de 25.000 peticiones de empleo se encuentran en rangos salariales que van desde el salario mínimo hasta \$2 millones y más de 5.000 vacantes se encuentran en el rango de \$2 a \$3 millones. (SENA, Observatorio Mercado Laboral, 2018)

Una investigación realizada por el portal “elempleo.com”, en 400 empresas del país, analizaron más de 700 cargos de 23 sectores, analizaron beneficios empresariales y calidad del empleo, los resultados indicaron que un 41,4% de las empresas consultadas otorga algún tipo de beneficio para eventualidades de los empleados (efectivo, reembolsos, vales, etc.); 92% ofrecen contratos a término indefinido para los empleados; 73% realizan actividades de recreación y cultura tanto internas como externas a la organización; 40% presta asesorías personalizadas en temas familiares,

psicológicos, entre otros; 69% permite el teletrabajo y 73% invierte en el desarrollo de habilidades blandas de sus empleados. (DANE, 2018)

En síntesis, la formación por competencias prácticas se integra en una formación que centraliza lo que requiere el mercado y aparato productivo, por lo tanto, otras áreas de formación en competencias blandas, por ejemplo, no son tan valoradas. No existe un área o materia cuya temática sean la conceptualización y aplicación de competencias, sino que estas se incluyen y transversalizan en las diferentes áreas de formación de la administración de empresas.

#### **4.2 Análisis de los Programas de Administración de Empresas en Colombia y la formación por competencias**

Los programas de Administración de Empresas, que establecen la formación por competencias siguen los principios y estrategias del proyecto Tuning Europa y Alfa Tuning América Latina desde los cuales se desarrolla este apartado.

Dentro de los estudios internacionales sobre la Administración de Empresas, se encuentra el proyecto Tuning, el cual surgió en Europa en el año 2001 y contó con la participación de 135 universidades; luego en el año 2003, se propuso el proyecto Alfa Tuning América Latina, como versión para el contexto nuestro.

El objetivo del proyecto es dar solidez a la estructura educativa de América Latina, mediante la colaboración de Instituciones de Educación Superior, que buscan un mejoramiento en aspectos como calidad educativa, efectividad y transparencia (proyecto Tuning, 2010); se integran en el proyecto perspectivas, visiones y expectativas de diferentes actores: Autoridades académicas,

estudiantes, egresados y empresarios de Europa y América, quienes han logrado un consenso sobre las competencias que debe promover los programas de Administración de Empresas.

A las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar; se agregan otras competencias como visión estratégica; prospectiva; pensamiento crítico; innovación y creatividad al resolver conflictos; liderazgo y coaching; que son reportados en diferentes estudios y particularmente por el realizado por Arias (2011), en la Universidad de Manizales; el cual tuvo como objetivo definir el perfil ocupacional de los administradores de empresas requerido por las empresas de esa ciudad y de sus alrededores.

Se recolectó información mediante entrevistas y encuestas a directivos de empresas; se establecieron cuatro (4) perfiles de administradores de empresas: Altos directivos o empresarios; Coordinador de área funcional; Asistente de área funcional; y docentes e investigadores; los resultados reportan que las capacidades y competencias requeridas varían según el perfil; sin embargo, existen habilidades comunes requeridos por casi todas las empresas, entre ellas: *Manejo de nuevas tecnologías; capacidad de síntesis e interpretación; capacidad creativa y de innovación; y habilidades interpersonales comunicación asertiva, prospección, liderazgo y empatía.*

En la búsqueda de información sobre competencias requeridas por el sector empresarial, se realizó una indagación en bolsas de empleo virtuales y se analizaron las ofertas laborales para administradores de empresas publicadas por diferentes compañías que utilizan estos medios como herramienta en su proceso de selección, la lista de empresas que ofrecen bolsa de empleo, se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Bolsas de Empleo Virtuales Consultadas

Área de Formación	Dirección Electrónica
Administración de empresas	<a href="http://www.observatorio.sena.edu.co">www.observatorio.sena.edu.co</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.eempleo.co">www.eempleo.co</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.computrabajo.co">www.computrabajo.co</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.infojobs.net">www.infojobs.net</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.portafolio.com">www.portafolio.com</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.dinero.com">www.dinero.com</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.comfama.com">www.comfama.com</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.educacionbogota.edu.co">www.educacionbogota.edu.co</a>
Administración de empresas	<a href="http://www.cnsc.gov.co">www.cnsc.gov.co</a>

Fuente: Autores del Proyecto

Los resultados de la indagación reportan que las empresas requieren profesionales en Administración o áreas afines, con competencias de liderazgo; dominio de un segundo idioma; proactivos; visión prospectiva; creativos e innovadores y comunicación asertiva.

Se corrobora lo anotado por Chiavenato (2006) en cuanto a que empresas no buscan esa persona que alcanzó los más altos niveles de rendimiento académico; sino más bien requieren talento humano con competencias en el relacionamiento con el medio tanto interno como externo; que dé respuesta a entornos cambiantes; que se adapte al trabajo bajo presión; orientado al logro, que gestione adecuadamente la contingencia y sepa manejar el talento humano; estas capacidades crean diferenciación y ventaja competitiva.

En este mismo sentido, Castellanos, Chávez & Jiménez (2003), *han realizado consultas de opinión a gerentes, empresarios y emprendedores, quienes han expresado que prefieren egresados con capacidad para incorporarse a nuevos grupos sociales, con liderazgo y saber trabajar en equipo; con conocimientos adecuados en la tecnología de la información y comunicación (TIC) y dominio de un segundo idioma.*

**4.2.1 Competencias profesionales desarrolladas por las Instituciones de Educación Superior (IES) y niveles salariales.** *Cuando se analizan los programas formativos de la Administración de Empresas en universidades públicas y privadas en Colombia, se encuentra que no hay asignaturas específicas que se denominen “competencias”; estas se incluyen dentro de otras materias como “gestión del talento humano”, “recursos humanos: formación”; dentro de las cuales se hace referencia a esa persona que tiene capacidades para hacer en un contexto o situación dada.*

En el propósito de conocer que competencias profesionales promueven las instituciones educativas de administración de empresas y de negocios, se consultó a 130 instituciones que reportaban información en su página web, sobre perfil de la carrera, perfil de sus egresados; perfiles ocupaciones y campos de desempeño, los cuales están definidos y establecidos en la normatividad del Consejo Profesional de la Administración de Empresas.

En total se mencionaron 28 competencias; dentro de lo que más se les da relevancia se encuentran: formación ética y responsabilidad (79%); emprendimiento (70%); estrategia (57%); investigación (52%); liderazgo (48%); e innovación (40%); competencias como manejo de negocios internacionales y dominio de un segundo idioma, tienen una participación menor al 30%.

Para determinar la relación entre competencias y condiciones salariales de los egresados se utilizaron datos del Observatorio Laboratorio; analizando los datos de 76 Instituciones de Educación Superior (IES); se encontró que el salario promedio de un administrador de empresas, en 2018 era de \$1.331.203; el mayor salario devengado es de \$3.952.114 y el menor ingreso es de \$815.000.



A partir del análisis realizado en bolsas de empleo virtuales, se evidencia que el nivel salarial se encuentra relacionado casi de manera directa con la experiencia laboral de los profesionales, es decir, a mayor experiencia mayor remuneración. Se puede inferir de acuerdo a dicha información, que al 14,3% de los profesionales se les ofrece hasta un millón de pesos cuando cuentan con un tiempo no mayor a un año de experiencia; sin embargo, el 7,1% de las ofertas para esta misma asignación salarial no requieren experiencia laboral.

La tendencia general relaciona el tiempo de experiencia de cada profesional con su salario, es de resaltar que, para la información analizada, las ofertas que no solicitan dentro de los requerimientos experiencia profesional específica pueden alcanzar una remuneración de hasta \$3.000.000 de pesos. Sin embargo, los cargos de más alta remuneración (de \$8.000.000 de pesos en adelante) requieren, en su gran mayoría, un profesional altamente calificado con conocimientos específicos, una formación sólida y un mínimo de cinco años de experiencia.

En el propósito de relacionar competencias y niveles salariales; se tomó información de cinco (5) universidades, profesiones que devengan con mayores y menores salarios según el observatorio; todas definen como misión formar personas integrales, con ética y responsabilidad social; un 60% de las IES, mencionan formación en competencias de emprendimiento e innovación.

*En el grupo de las Instituciones de Educación Superior, con egresados que devengan altos salarios, se mencionan competencias relacionadas con estrategia prospectiva, visión de futuro y emprendimiento; se tiene como propósito formar profesionales capaces de concretar oportunidades de negocio y de solución de problemas en entornos de riesgos e incertidumbre.*

En síntesis, los programas de administración de empresas en Colombia, en la formación en competencias genéricas y específicas (prácticas) acogen las líneas de acción y estrategias del

proyecto Alfa Tuning América Latina en donde se concretan perspectivas, visiones y expectativas de distintos actores, en donde se incluye la academia, universidad, sociedad y empresa.

Los programas influyen materias específicas en las áreas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar y se proponen competencias como: visión, estrategias, prospectiva, pensamiento crítico, innovación y resolución de problemas. Teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones, la formación se orienta a desarrollar habilidades en: capacidad de síntesis e interpretación; capacidad creativa e innovación; pensamiento prospectivo; liderazgo y capacidad de comunicación asertiva entre otras. La consulta a 130 instituciones educativas en administración en cuanto a competencias que ofrecen en el perfil y desarrollo curricular se encuentra que la mayor relevancia se da a: formación ética y responsabilidad (7,9%); emprendimiento (70%); estrategia (57%); investigación (52%), liderazgo (48%); innovación (40%) y el dominio de un segundo idioma (30%).

#### **4.3 Identificación de necesidades de formación en competencias prácticas requeridas por empresas del sector salud en su talento humano, mediante entrevistas a docentes directivos universitarios y directivos de empresas del sector salud**

*En el desarrollo de este objetivo se considera que la formación de profesionales en Administración de Empresas está determinado por aspectos económicos, necesidades de las empresas y del sector productivo del país, en este orden de ideas se analiza la política de transformación productiva (PTP) y de capacitar y formar el talento humano requerido; también se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a directivos y docentes de universidades*

*y a empresarios, respecto de la formación en esta área y en las competencias claves y requeridas de acuerdo a las necesidades de las organizaciones.*

*La Política de Transformación Productiva (PTP), se estableció en el año 2007, de acuerdo a un nuevo modelo sectorial, y esto implicó redefinir el sistema educativo de modo que forme al talento humano que requiere el sector productivo, se dio inicio así a la transformación de sectores económicos, buscando convertirlos en sectores de clase mundial, en el año 2010, se expide el CONPES 3678 “Política de Transformación Productiva: Un modelo de formación sectorial para Colombia”; en donde no solo se propone cambiar el sistema productivo, sino también mejorar la formación del talento humano, de modo que los profesionales aporten a la transformación global de la sociedad y del país.*

*En el año 2009 se formuló la política de emprendimiento enfocada al apoyo de las iniciativas de creación de empresa y a la utilización de fondos de capital para financiar los emprendimientos; se realizó un diagnóstico de la actividad emprendedora y de los ejes problemáticos en la creación de empresas; se encontró que las mayores limitaciones se relacionan con informalidad empresarial, altos costos sociales; difícil acceso al crédito; limitación para acceder al mercado; deficiente acceso a tecnología de punta; para articulación institucional y gremial y bajo desempeño de competencias emprendedoras.*

### ***Lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano (SFCH)***

*En el CONPES 3674 de 2010, se establece la necesidad de transformar el modelo educativo, de modo que se forme al profesional que requiere el sector productivo; garantizando su empleabilidad y el desarrollo personal y profesional y el desarrollo del país.*

Los principales objetivos de esta política son entre otros: fortalecer la pertinencia del SFCH, integrando instituciones de modo que se conozca cuáles son las necesidades de formación del país y el sector productivo; diseñar e implementar herramientas para el reconocimiento y certificación de competencias, habilidades y conocimientos del talento humano, y fortalecer los sistemas de calidad del sector formación, de modo que se garantice la calidad educativa y preparación profesional para el trabajo.

Las políticas nacionales establecidas en los documentos CONPES en ciencia e innovación, transformación productiva, fortalecimiento de la formación del talento humano, propiedad intelectual, competitividad y productividad nacional; establecen unas competencias, las cuales se sintetizan en la tabla 3.

Tabla 3. Competencias requeridas por el sector productivo

Documento	Competencias demandadas
CONPES 3582 Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la innovación, aplicación de nuevas tecnologías en las organizaciones.</li> <li>• Aplicación de procedimientos para proteger la innovación.</li> </ul>
CONPES 3484 Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un esfuerzo público-privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de programas de supervisión de calidad.</li> <li>• Realización de actividades de apoyo a la promoción de agrupaciones y alianzas productivas.</li> <li>• Promoción de alianzas productivas.</li> <li>• Desarrollo de metodologías para trabajo asociativo.</li> <li>• Promover esquemas asociativos que permitan a las empresas aumentar su poder de negociación en la compra de insumos y en la comercialización de sus productos.</li> </ul>
CONPES 3678 Política de Transformación Productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar investigación para organizaciones del conocimiento.</li> <li>• Dirigir, diseñar y gestionar las organizaciones.</li> <li>• Tomar decisiones y asumir riesgos para dirigir apropiadamente las empresas.</li> </ul>

Documento	Competencias demandadas
Política de emprendimiento CONPES 3674	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar eficientemente las nuevas tecnologías y ponerlas en función del crecimiento económico del sector productivo.</li> <li>• Poseer conocimientos para formalizar las empresas.</li> <li>• Tener actitud emprendedora.</li> <li>• Tener principios éticos para el correcto ejercicio de la profesión.</li> </ul>
Lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano (SFCH) CONPES 3533	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Tener conocimientos generales en informática.</li> <li>• Usar efectivamente el sistema de propiedad intelectual.</li> <li>• Promover la propiedad intelectual para el desarrollo empresarial.</li> <li>• Aplicar de manera efectiva los Derechos de Propiedad Intelectual, DPI.</li> <li>• Gestionar eficazmente el fortalecimiento de la Administración del sistema de propiedad intelectual.</li> </ul>
Bases de un plan de acción para la adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional 2008-2010	

*Nota: Tomado de Equipo Universidad Nacional de Colombia, a partir de los documentos CONPES 3484 (2007), 3674 (2010), 3678 (2010) y 3533 (2008), la política de emprendimiento.*

**4.3.1 Necesidades de formación en competencias prácticas en la Administración de Empresas según docentes y directivos universitarios.** Para el desarrollo de este apartado se entrevistó a directivos y coordinadores de postgrado en Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, Dra. Johana Agudelo; de la universidad Escuela Superior de Administración Pública (ESAP); Dr. Juan Camilo Barrera; y docentes de postgrado: Edgard Germán Vásquez (Universidad Militar Nueva Granada) y Jesús Farfán de la Universidad Minuto de Dios, sede Bogotá.

Se seleccionaron estas personas por su prestancia académica y trayectoria en el campo de la educación y formación en administración de empresas, en donde ejercen funciones directivas; fueron ellas quienes tuvieron la deferencia de aceptar participar en este estudio, lo cual amerita un agradecimiento explícito y público.

Se propusieron nueve (9) preguntas relacionadas con definición de competencias prácticas, tipos de competencias propuestas en los programas de formación; correspondencia entre formación y necesidades de las empresas; áreas en donde debe hacerse énfasis en la formación en competencias prácticas; universidades líderes en este tipo de formación y recomendaciones de mejoramiento.

El objetivo de las preguntas es conocer la opinión y percepción de las autoridades, entonces se indagan los conceptos y su aplicación práctica.

- **Definición de competencias prácticas.** Las competencias prácticas en el Administrador de Empresas son definidas como habilidad en el saber hacer, necesario para el planeamiento estratégico, táctico y operativo de la toma de decisiones; también se les considera habilidades y aptitudes con los que se cuenta, y se aplican en los tres saberes (pensar, hacer y ser); estas definiciones, son dados por los directivos, para los docentes, las competencias prácticas es un saber hacer en situaciones concretas, que se aplica en aspectos como: resolución de problemas; liderar procesos, gestionar diferentes áreas; se considera que estas competencias se aprenden, de ahí su educabilidad en un proceso formativo académico.

- **Tipos de competencias que proponen los programas de Administración en Colombia.** Al respecto dicen los directivos que los programas de administración de empresas deben promover y garantizar habilidades de carácter técnico para conseguir las metas, en este propósito deben incluir el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar); se mencionan competencias como trabajo

en equipo, comunicación y las propias del ciclo PHVA. Por su parte los docentes, mencionan un amplio conjunto de habilidades tanto organizacionales como personales; igualmente otro docente, dice que se enseñan competencias teóricas, las cuales no se aplican a situaciones reales en el momento de ser enseñadas, con lo cual hay *asincronía* entre lo teórico y la aplicación práctica.

- **Los programas de administración de empresas promueven o no el desarrollo de competencias prácticas en sus estudiantes.** Un directivo considera que si se promueven estas competencias y que existen oportunidades (juego de roles e intercambios) en donde esto es posible; otros directivos, consideran que el ejercicio práctico de las competencias se dificulta al no existir convenios de prácticas profesionales, y esto muestra una brecha grande entre universidades públicas y privadas; por su parte los docentes, hacen énfasis, en la desarticulación entre formación teórica y la práctica; la cual es más notoria en universidades con dificultad para hacer convenios con empresas.

- **Los programas de formación en Administración de Empresas en Colombia responden o no a las necesidades de las empresas.** A nivel directivo, algunas opiniones consideran que las universidades responden a las necesidades de las empresas, en su currículo y en la creación de espacios para saber qué piensan y necesitan las empresas; otras percepciones, anotan que hay desconexión entre los contenidos de los programas académicos y lo que necesitan las empresas, especialmente en innovación y creación; el tipo de relacionamiento entre universidad y empresa es el tradicional de proveedor y cliente, por otra parte hay desbalance entre teoría y práctica, los convenios son escasos y el acompañamiento muy poco; a nivel docente se coincide en la brecha ante lo teórico y lo práctico y de ahí la deficiencia para promover la capacidad en el saber-hacer.

- **Considera usted que existe brecha entre lo que ofrecen las universidades colombianas y lo que necesitan las empresas.** Un directivo considera que no existe brecha porque se ha

fortalecido la alianza Universidad-Empresas-Estado, en aras de brindar mejor formación; otro directivo dice que la brecha existe entre la oferta de programas y la posibilidad de realizar prácticas; una buena relación entre la formación y experiencia práctica; por lo cual sugiere que esto debería estar reglamentado por el Estado. Por su parte los docentes, consideran que las brechas más notorias se presentan en las universidades que no tienen convenios o que se les dificulta hacerlo.

- **Relación entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas y la empleabilidad de los egresados.** Consideran los directivos que la empleabilidad depende del aumento de la competitividad del administrador, de la innovación, de la posibilidad de ascender a prácticas empresariales remuneradas en empresas líderes, en donde pueda ser aplicado el conocimiento teórico; por su parte los docentes, consideran también que la empleabilidad depende del acceder a escenarios de práctica, fruto de convenios y esto depende del tipo de universidad; las acreditadas, crean en esto su ventaja competitiva.

- **Áreas de formación en que se debe hacer más énfasis en las competencias prácticas.** Directivos mencionan que el énfasis debe ser en áreas como creatividad, innovación y emprendimiento; en el trabajo en equipo, adaptación al cambio, en la aplicación del conocimiento a solución de problemas; por su parte, los docentes, consideran que se necesitan el desarrollo de competencias para solucionar los problemas, formular planes de gestión; ejercer el liderazgo y aplicación dirección gerencial.

- **Universidades colombianas que ofrecen la mejor formación en competencias prácticas, en la Administración de Empresas.** Directivos mencionan a Universidad de los Andes, Universidad Nacional de Colombia, Externado de Colombia, Universidad Javeriana, Universidad del Rosario; mención especial se hace del CESA (Colegio de Estudios Superiores en



Administración); también se nombra a la Universidad ICESI. Las razones que los diferencian son convenios y alianzas; prácticas durante toda la carrera; desarrollo de proyectos en las mismas empresas donde practican.

- **Recomendaciones para el mejoramiento en la formación por competencias.** Desde el nivel directivo, se dice que es necesario el acompañamiento del Estado, de modo que se garantice el acceso de las universidades a escenarios de práctica en empresas, reglamentar eso; también se menciona, la formación en una segunda lengua; los docentes recomiendan que las universidades inviertan en espacios de prácticas en las empresas; que los docentes acudan a las empresas y allí dicten las clases.

#### **4.3.2 Necesidades de formación en competencias prácticas en la Administración de Empresas según empresarios del sector salud**

- **Qué tipo de competencias debe tener un administrador de empresas para trabajar en la empresa.** capacidad para administrar las áreas encomendadas y lograr resultados; capacidad de delegar trabajo y ejercer control del mismo; capacidad para resolver problemas; generar rentabilidad e innovar continuamente, promoviendo cambios positivos.

- **Competencias prácticas que debe tener el administrador para desempeñarse exitosamente en sus negocios.** Capacidad para tomar decisiones; mejorar procesos y procedimientos; habilidad para resolver conflictos y manejar personas; capacidad para enfrentar la competencia y creatividad para innovar y competir.

- **Considera usted que su empresa promueve el desarrollo de competencias prácticas en los estudiantes de Administración de Empresas, como practicantes.** Se considera que sí, sin

embargo, hace falta mayor presencia de las universidades supervisando la práctica, esto permitiría lograr mejores resultados.

- **Los docentes y los estudiantes admitidos en su empresa responden a las necesidades de la empresa.** los practicantes sí, pero hace falta acompañamiento de las universidades, la empresa asigna tareas específicas, pero su función no es enseñar, esto corresponde a las universidades, la empresa brinda el espacio de práctica.

- **Considera usted que existe brecha entre aportan las universidades, los docentes y practicantes y lo que necesitan las empresas.** Se considera que sí, los estudiantes no tienen acompañamiento adecuado, aprenden lo que pueden; lo mejor sería prácticas guiadas, acompañamiento docente permanente y periódicas evaluaciones.

- **Áreas de formación en que deben hacer más énfasis las competencias prácticas.** Deben hacer énfasis en el mejoramiento de los procesos de dirección y control, y formulación, control y evaluación de planes de gestión para solucionar problemas.

- **Universidades que ofrecen una mejor formación en competencias prácticas.**  
*Universidad Externado de Colombia; Universidad Nacional de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana.*

- **Recomendaciones para mejorar la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas.** Planeación de los escenarios de prácticas empresariales; dedicación exclusiva de los docentes a las prácticas; evaluación permanente de prácticas; generación de espacios de investigación a partir de problemas que tengan las empresas en donde se practica.

#### **4.4 Lineamientos para el mejoramiento de la formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas en Colombia**

El objetivo de este apartado es proponer lineamientos para el mejoramiento de la formación en competencias prácticas dentro de los programas curriculares de la Administración de Empresas en Colombia, teniendo en cuenta las necesidades del talento humano, de las organizaciones y de las universidades.

Desde esta perspectiva, el enfoque de formación por competencias ha sido implementado en el contexto educativo, y en la actualidad a nivel mundial se evalúa la calidad académica de los programas académicos, teniendo como referencia la presencia de cierto tipo de competencias en los egresados y la correspondencia de estas con las que requieren las organizaciones (Sanabria; Ospina & García, 2019).

La educación universitaria y la formación por competencias no se reduce solo al campo universitario y pragmático, de formar el talento humano que necesitan las empresas, o sea capacitación en otras dimensiones de la vida del ser humano (Rodríguez, 2007), para de esta manera hacer posible que el conocimiento universitario tenga un sentido social, integral y emancipador, de acuerdo a los postulados del movimiento de Córdoba 1918, y en los que se basa el proyecto Tuning para América Latina (Beneitone, 2007).

En el contexto latinoamericano el proyecto Alfa Tuning América Latina, en 2004, consideró doce (12) áreas de ejercicio profesional, entre ellas la administración de empresas; propuso competencias genéricas como: capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad para aplicar los conocimientos; capacidad para organizar el tiempo, entre otros.

Como competencias específicas se propusieron:

1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2. Identificar y administrar riesgos.
3. Identificar y optimizar procesos de negocio.
4. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales.
5. Ejercer liderazgo en la consecución de metas y objetivos.
6. Administrar y desarrollar el talento humano.
7. Mejorar e innovar los procesos administrativos
8. Innovar detectar oportunidades de negocio.
9. Utilizar tecnologías de la información.
10. Formular planes de marketing.

En términos generales, las facultades de administración de empresas en Colombia deben formar un profesional que tenga el siguiente perfil:

- Conocimiento de la administración; capacidad para adaptarse a distintos contextos; trabajar en equipo; resolver problemas y tomar decisiones; manejo de la imagen personal, dominio de la informática y de un segundo idioma; habilidades de comunicación; iniciativa y proactividad; innovación y creatividad.

- Es necesario que los programas de administración no den una prioridad exclusiva a las necesidades del aparato productivo, a formar el talento humano que necesita la economía; no se puede considerar exclusivamente las competencias requeridas por el mercado; ni la dimensión económica empresarial de la relación entre la universidad y el medio; sino que tiene también el compromiso de trabajar en la formación integral de ciudadanos, en lo social, político, ético y

cultural, personas que sean capaces de pensar críticamente e involucrarse en procesos de cambio social.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado con docentes, directivos de universidades y empresarios, deben formar en competencias para la empleabilidad, de acuerdo a las necesidades de la economía, pero no quedarse solo ahí, se debe formar en múltiples dimensiones, en lo social, lo ético, en el pensamiento crítico y autónomo y en la responsabilidad social de cambio como compromiso.

- Es preciso que las universidades, con el apoyo del Estado y de la empresa, garanticen los espacios de práctica empresarial, y que esto no sea un privilegio de universidades de élite, es preciso que los estudiantes practicantes tengan acompañamiento de los docentes, contratados a tiempo completo para esta función, y que se realicen evaluaciones periódicas de las prácticas, que son el espacio ideal para aplicar y aprender las competencias prácticas.

## Conclusiones

En los programas de administración de empresas en Colombia la formación en competencias en general y en competencias prácticas en particular, se centran en aquellas requeridas para el trabajo de acuerdo a necesidades empresariales de productividad y rentabilidad económica, por lo cual la calidad, actualidad y pertinencia de la disciplina administrativa es evaluada en términos de constatar sí el programa académico forma a los estudiantes en las competencias que requiere el mercado, y de la misma forma se evalúa la calidad del egresado en función de que sus competencias profesionales correspondan a las que demanda el mercado y las empresas.

De acuerdo con lo anterior, las competencias se desarrollan en una dimensión mercantilista, instrumental y ser competitivo, es tener el perfil de competencias que necesitan las organizaciones.

Los programas de administración de empresas en Colombia en la formación en competencias genéricas y específicas (prácticas), se ciñen a las líneas de acción, estrategias y acciones recomendadas en el proyecto Alfa Tuning América Latina, en donde se integran las visiones, percepciones y expectativas de distintos actores: Estado, sociedad, academia y empresas. La inserción y formación en competencias prácticas se integra y transversaliza en área, en donde la mayoría de las materias se concentran en el área de administración (19,6%); finanzas (17,2%); electivas (12,3%), mercadeo (6,9%); inglés (6,4%) e informática (2,8%), por lo tanto, las competencias son intrínsecas a la formación en diferentes áreas administrativas, en donde se integran lo teórico y lo práctico.

Las necesidades de formación en competencias prácticas del administrador de empresas se plantean dentro del concepto de formación integral: personal, social, profesional, cultural y ético; pero debido al énfasis que la universidad da a formar el recurso humano que necesitan las

empresas, el aparato productivo; se restringe el concepto global y holístico de formación; y la persona se considera competitiva en el mercado laboral, si su perfil se adecúa a las competencias exigidas por las empresas, de acuerdo a sus intereses pragmáticos y monetarios, frente a lo cual debe prevalecer el enfoque de integralidad formativa, para no plegarse a las exigencias del mercantilismo empresarial.

Dentro de los lineamientos para el mejoramiento de la formación en competencias prácticas en los programas de administración de empresas en Colombia, se recomienda: formalizar alianzas estratégicas de la universidad con empresas para campos de prácticas empresariales, mejor comunicación entre las universidades y empresas para conocer las necesidades de las empresas y orientar la formación de los profesionales hacia la satisfacción de esas necesidades.

Evaluar permanentemente, las prácticas empresariales de los alumnos de los programas de administración de empresas para adecuarlos a las necesidades de estas y reestructurar las prácticas de acuerdo con estas evaluaciones; designar personal docente de las universidades para que monitoree a los practicantes al interior de los procesos de prácticas en las empresas y puedan tener mejores resultados; vincular a las universidades y las empresas en la generación de empleo para los profesionales que realizan prácticas empresariales; y generar mayores espacios de intercambios internacionales para que los egresados tengan mayores oportunidades de empleo.

**Referencias Bibliográficas**

- Ahumada, E.; Ravina, R. & López, M.E. (2018). *Responsabilidad social universitaria. Desarrollo de la competitividad organizacional desde el proceso educativo*. Recuperado de [www.scielo.org.cr](http://www.scielo.org.cr)
- Alles, M. (2016). *Desarrollo del talento humano*. México: Editorial Trillas.
- Almario, F. (2009). *Relaciones Universidad, Empresa, Estado, Experiencias y Visiones desde la Universidad y el Estado*. Bucaramanga: Publicaciones UIS.
- Arroyave, C. (2009). *Empresa y Universidad en la sociedad del conocimiento*. Bucaramanga: Publicaciones UIS.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias*. Barcelona: Editorial Grijalbo.
- Blasco, J. E., & Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de Investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte: Ampliando Horizontes*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 31 (19), 9-55. Bogotá.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Castelló, J. & Martínez, A. (2007). *Introducción a la organización y gestión de empresas*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.



- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Chomsky, N. (1999). *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Barcelona: Gedisa.
- Codinas, L. (2007). *La importancia de las prácticas universitarias en las empresas e instituciones*. Recuperado de <https://www.educaweb.com/noticia/2007/10/22/importancia-practicas-universitarias-empresas-instituciones-2571>
- Correa, S.; Londoño, B. & Tavera, J.F. (2018). *Calidad de la relación universidad-empresa en una universidad pública de Colombia*. Recuperado de [www.scielo.conicyt.cl/scielo](http://www.scielo.conicyt.cl/scielo)
- Covey, S. (2018). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Ediciones Paidós.
- De la Cuesta, M., & Sánchez, D. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado de <http://www.netbiblo.com/books/?Subject=Coleccion+Sostenibilidad+y+Responsabilidad+Social+Corporativa>
- Del Rey, A. & Sánchez, J. (2011). Crítica de la educación por competencias. *Universitas Revistas de Ciencias Sociales y Humanas* (15), 233-246. Recuperado de <http://universitas.ups.edu.ec>
- Delors, J. (1996). *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional para el siglo XXI*. Madrid: Santillana.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Personal*. Octava edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Dolan, S. (2008). *Gestión de personas y del talento*. Madrid: Pearson Editores.

- Edvinsson, L. & Malone, M. (2003). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Fernández, A. (1983). *La Pedagogía Realista de Jan Amós Cómenio*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Adrireiris/la-pedagoga-realista-de-jan-ams-comenio>
- Gil, J. (2007). La evaluación de las competencias laborales. *Journal Education*, 21(10); 83.
- Hernández, I. (2011). *En Cauca y Nariño frente al desafío de las regiones del conocimiento. Estrategia de Innovación*. Popayán: Universidad del Cauca.
- Hernández, I. (2014). *Responsabilidad de la Universidad en la trilogía Universidad, Empresa, Estado*. En H. U. Innovación. Bogotá.: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, R.; Arteaga, J.C., & Alvarado, J.A. (2014). *Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado*. Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/4424/3968>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, C.P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Sayderman, B. (1959). *The Motivation to work*. John Wiley New York.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Prentice Hall-Financial Times.
- Jiménez, A. y otros (2016). *Gestión del talento humano y competitividad*. Madrid: Espasa Calpe S.A.
- Kliksberg, B. (1995). *El Pensamiento Organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Treceava Edición. Buenos Aires: Editorial Tesis.

- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. Doceava Edición, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- La República Diario Económico (2018). Razones por las que las empresas colombianas no logran hallar empleados. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/razones-por-las-que-las-empresas-colombianas-no-logran-hallar-empleados-2769870>
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Likert, R. (1965). *Nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Makarenko, A. (1975). *Su vida y Labor Pedagógica*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/63449569/Anton-Makarenko-Su-vida-y-Labor-Pedagogica>
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración. *Una mirada crítica*, 19(32). Bogotá: Editorial Cuadernos de Administración.
- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maya, M. (2010). Desarrollo de las competencias blandas: Una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research Journal* 1(12); 59-76.
- Mayo, E. (1977). *Problemas Humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Mcgregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: Editorial McGraw Hill
- Mendoza, A. (2000). *La capacitación práctica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, S.A.
- Milkovich, G. & Boudreau, J.W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Pearson Educación.

- Monroy, L. (2000). *La estructura del ser humano y su relación con el proceso administrativo. De lo humano organizacional*. Editorial Galvis, H. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Olivares, A. (2007). *Competencias para un mundo cognoscente*. Recuperado de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Pineda, K.; Morales, M. & Ortiz, M. (2011). *Modelos y Mecanismos de Interacción, Universidad, Empresa, Estado*. En *Reto para las universidades colombianas Bogotá.: Equidad y Desarrollo*. (p.15, 41-67).
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Buenos Aires: Panamericana.
- Price Waterhouse Coopers (2002). *Global Humana Capital Survey: Informe de avance para Colombia: mejores prácticas*. Bogotá.
- Ramírez, M.D. & García Valderrama, M. (2010). *La Alianza Universidad-Empresa-Estado*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
- Redondo, A. (2009). *Dirección del Talento Humano en la Empresa Educosta*. Barranquilla.
- Revista Dinero (2015). *¿Por qué a los jóvenes sin experiencia se les dificulta tanto encontrar trabajo?* Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/el-mercado-laboral-para-jovenes-egresados-tiene-muchas-dificultades/216142>
- Rodríguez, A. (2017). *Importancia de la colaboración de las empresas en la Universidad para el desarrollo de la inserción de los jóvenes egresados*. Recuperado de <https://ecoaula.economista.es/universidades/noticias/8078549/01/17/Importancia-de-la-colaboracion-de-las-empresas-en-la-Universidad-para-el-desarrollo-de-la-insercion-de-los-jovenes-egresados.html>
- Rodríguez, H. (2007). *El paradigma de las competencias para la educación superior*. Recuperado de [www.umgn.edu.co/documents](http://www.umgn.edu.co/documents)

- Sanabria, P.; Ospina, M. & García, S. (2019). Competencias profesionales en el campo de la administración: Un análisis para Colombia. *Universidad EAFIT, Revista Administrare*, (35).
- Semana (2016). *No hay espacio para tanto universitario*. Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/no-hay-trabajo-para-los-universitarios/473824>
- Semana (2017). *Las universidades con mayor índice de empleabilidad en Colombia*. Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/las-universidades-con-mejor-empleabilidad/540034>
- Sistema de Información Científica. (2006). *El vínculo universidad-empresa en la formación de los profesionales universitarios*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/447/44760203/>
- Skinner, B. (1974). *Sobre el conductismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Skinner, BF. (1989). *Science and Human Behavior*. Free press. New York.
- Solís, C.F. (2006). *El sistema de información científica de Andalucía*. Recuperado de [https://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/monograficos/monografias/monografia22/las\\_CA\\_frente\\_IDi-sistema\\_informacion\\_cientifico\\_andalucia.pdf](https://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/monograficos/monografias/monografia22/las_CA_frente_IDi-sistema_informacion_cientifico_andalucia.pdf)
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Recuperado de [www.books.google.es](http://www.books.google.es)
- Thune, T. (2010). The training of triplex helix worker. *Minera*, 48(4), 463.
- Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Editorial ECOE.
- Urdaneta, M. (2016). *Responsabilidad social en las universidades*. Recuperado de [www.redalyc.org/pdf](http://www.redalyc.org/pdf)

- Valero, G.M. (2011). *Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning*. Caso capítulo Oriente. Recuperado de [www.doi.org](http://www.doi.org)
- Vallaes, F. (2014). *La responsabilidad universitaria: Un nuevo modelo universitario contra la mercantilización*. Recuperado de [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)
- Vega, E. (2017). *Teoría y práctica educativas*. Recuperado de [https://medium.com/@robertodominguez\\_64426/jos%C3%A9-mart%C3%AD-teor%C3%ADa-y-pr%C3%A1ctica-educacionales-de-elsa-vega-jim%C3%A9nez-b2630f5e1948](https://medium.com/@robertodominguez_64426/jos%C3%A9-mart%C3%AD-teor%C3%ADa-y-pr%C3%A1ctica-educacionales-de-elsa-vega-jim%C3%A9nez-b2630f5e1948)
- Villa, A. (2004). *Práctica y evaluación por competencias*. Granada: Universidad de Granada.
- Weber, M. (1974). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica. p.754.
- Yarzabal, L. (2001). *Consenso para el cambio en la educación superior*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/44429549\\_Consenso\\_para\\_el\\_cambio\\_en\\_la\\_educacion\\_superior\\_Luis\\_Yarzabal](https://www.researchgate.net/publication/44429549_Consenso_para_el_cambio_en_la_educacion_superior_Luis_Yarzabal)
- Yarzabal, L. (2001). *Debates Públicos sobre la Educación Superior*. Recuperado de [https://www.academia.edu/3048818/Los\\_debates\\_internacionales\\_sobre\\_la\\_educacion\\_superior](https://www.academia.edu/3048818/Los_debates_internacionales_sobre_la_educacion_superior)

## Apéndices

### Apéndice 1. Entrevista a Directivos y Docentes de Universidades



#### FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MODELO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES UNIVERSITARIOS

##### I. Introducción

El presente documento corresponde a un instrumento para la recolección de información en el trabajo de tesis de maestría denominado **“COMPETENCIAS PRACTICAS QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN COLOMBIA, EN LAS DISTINTAS AREAS DE FORMACIÓN, QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES Y MEJORAMIENTO DE SU NIVEL DE EMPLEABILIDAD”**.

Se agradece contestar las preguntas propuestas, de la manera más objetiva posible, se garantiza la confidencialidad a las personas participantes en este trabajo de campo.

##### II. Instrucciones

A continuación, se plantean unas preguntas, las cuales se contestan de manera abierta.

##### III. Preguntas

###### a. ¿Cómo definiría usted las competencias prácticas?

Considero en primera instancia, que las competencias deben entenderse, como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes, para este caso adquiridas en la formación como Administradores de Empresas en el campo práctico, lo que quiere decir, que los egresados de un programa de este tipo que convine adecuadamente la formación teórica con la práctica, deberá estar en capacidad de desarrollar adecuadamente, las fases de aplicación práctica del proceso administrativo en el manejo de la empresa, como son:

- Análisis de situaciones problemáticas, identificando la esencia de los problemas administrativos, encomendados en las diferentes áreas de la empresa y proponiendo alternativas de solución concretas.
- Poseer la capacidad de resolver conflictos del personal de diferentes áreas de la compañía, utilizando técnicas de resolución de conflictos y motivación del talento humano.
- Poder formular planes de gestión de las diferentes áreas administrativas de la empresa y generar los mecanismos de control, ajustes y evaluación de los planes.
- Poseer la capacidad de liderar equipos y grupos de trabajo hacia objetivos comunes, fijados por la alta gerencia.
- Poseer creatividad para la solución de problemas administrativos en las diferentes áreas de la empresa.
- Conocer y aplicar herramientas de la gerencia, como coaching, reingeniería, benchmarking, análisis de tiempos y movimientos, análisis de cargas de trabajo, desarrollo organizacional entre otras.
- Poseer capacidades para optimizar los recursos, administrativos, físicos, financieros, de producción y técnicos de la organización, a partir de la toma de decisiones, producto del análisis de los estados financieros e indicadores de gestión.

**b. ¿Qué tipos de competencias se proponen en los programas de Administración de Empresas en Colombia?**

En general, se proponen competencias relativas al proceso administrativo, que es método científico, mediante el cual los Gerentes, llevan al éxito las empresas y que contempla resumidamente, las fases de Planeación, Ejecución, Control y Evaluación, conocido como el ciclo PHVA, en las cuales se forman los Administradores de Empresas, con la dificultad de que se logra en el campo teórico desarrollar competencias de conocimiento de las mismas, pero todas las veces, no se puede en las empresas reales, explicar cómo se materializarían dichas competencias en el ejercicio empresaria, para adiestrar en la práctica estos alumnos y que al ejercer la profesión, tengan mayor claridad de implementar en la práctica el proceso administrativo o poder analizar la problemática existente en la misma, para formular alternativas de solución.



**c. ¿Considera usted que los programas de Administración de Empresas en Colombia promueven el desarrollo de competencias practicas? Explique su respuesta**

Considero que en general todos los programas buscan esa mezcla perfecta entre la teoría y la práctica, a la hora de formar profesionales en Administración de Empresas, pero no cuentan la mayoría con convenios suficientes con las empresas, que les permitan adquirir competencias en el manejo practico de las industrias y normalmente, la formación teórica con casos simulados, es la que más reciben los alumnos, mientras que las prácticas empresariales son escasas, con el agravante, que algunas universidades privilegiadas, como las que figuran en los primeros lugares del ranking de facultades de Administración de empresas son las que tienen mayor número de convenios de prácticas con empresas líderes en distintos sectores de la economía y sus alumnos pueden prácticas en ellas y poseer al egreso del programa, mejores herramientas prácticas que les permite emplearse en esas mismas empresas y conocer en detalle cómo se implementa el proceso administrativo en la práctica.

Los alumnos de las universidades que no pueden tener mayor acceso a muchas empresas, casi que deben practicas una vez se gradúan lo que retrasa el aprendizaje práctico de la profesión.

**d. ¿Los programas de formación en Administración de Empresas en Colombia, responden a las necesidades de las empresas? Explique su respuesta**

Considero que la mayoría de los programas, buscan responder a las necesidades de las empresas, pero al no poseer un balance adecuado entre formación teórica y prácticas empresariales en diferentes sectores en los que interactúan las empresas, se quedan cortos ya que no tienen la capacidad que sus egresados, puedan practicar los conocimientos teóricos, en las empresas y de esta forma, puedan adquirir competencias prácticas, para la implementación, análisis y reformulación del proceso administrativo empresarial y mucho menos que de acuerdo a los gustos de los alumnos, de acuerdo a perfiles financieros, de manejo de recursos humanos, producción, marketing y administración propiamente dicha, puedan mejorar sus competencias prácticas, especialmente, en comunicación organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones a partir del análisis de los estados financieros de las empresas y a partir de la creación e interpretación de indicadores de gestión en las diferentes áreas de las organizaciones.

**e. ¿Considera usted que existe una brecha entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas y lo que necesitan las empresas colombianas? Explique su respuesta.**

Considero que si existe una brecha y se encuentra constituida, por la existencia de una cultura en las empresas colombianas en general que no permite que los estudiantes puedan aprender los roles prácticos, del proceso administrativo al interior de las empresas, bien sea por la creencia de que al conocer las realidades específicas de las empresas, seguramente puedan transmitirle a la competencia sus formas de manejo administrativo de las mismas o porque no quieren pagar las practicas o sencillamente porque ven como una pérdida de tiempo que estudiantes puedan practicar y aprender en la realidad de las empresas, la forma de manejarlas aplicando el proceso administrativo.

Esta situación considero se puede mejorar mediante mejor comunicación entre las Universidades y las Organizaciones, para que el proceso se pueda ver como una ventaja para ambas entidades y que las empresas permitan que los estudiantes practiquen sus conocimientos adquiridos en las aulas, lo que al final produce sinergia positiva y seguramente, creación y mejoramiento de los procesos al interior de las organizaciones.

**f. ¿Qué relación encuentra usted entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas en Colombia y la empleabilidad de los egresados? Explique su respuesta.**

El punto común entre las empresas y las universidades formadoras de Administradores de Empresas, por su puesto es el mejoramiento de las empresas, a través de mejor utilización de sus recursos, mejores procesos administrativos y mayores utilidades económicas, pero esto se logrará en la medida que las Universidades vendan mejor la idea a las empresas de la necesidad de que los estudiantes puedan practicar en ellas y también que el gobierno nacional promueva estas ideas y exija a las universidades antes de aprobar los programas de formación en administración de empresas, que las universidades posean convenios con empresas para lograr el objetivo de formar profesionales, con mejores competencias practicas o un mejor equilibrio entre la formación teórica y práctica. Es necesario mayor interacción y comunicación entre las Empresas y las Universidades y disposición de las universidades por pagar esa formación.

**g. ¿En su concepto, qué áreas de formación deben hacer más énfasis en las competencias prácticas? Explique su respuesta**

Considero que las áreas en que se debe hacer mayor énfasis en las competencias prácticas de los estudiantes de administración de empresas son:

- Análisis de situaciones problemáticas, identificando la esencia de los problemas administrativos, encomendados en las diferentes áreas de la empresa y proponiendo alternativas de solución concretas. Competencias de análisis organizacional aplicadas a problemas reales de la empresa que le muestren al alumno los resultados de su acción.
- Poseer la capacidad de resolver conflictos del personal de diferentes áreas de la compañía, utilizando técnicas de resolución de conflictos y motivación del talento humano. Competencias Comunicativas y de liderazgo aplicadas a problemas reales de la empresa que le muestren al alumno los resultados de su acción.
- Poder formular planes de gestión de las diferentes áreas administrativas de la empresa y generar los mecanismos de control, ajustes y evaluación de los planes. Competencias de planeación, ejecución control y evaluación aplicadas a problemas reales de la empresa que le muestren al alumno los resultados de su acción.
- Poseer la capacidad de liderar equipos y grupos de trabajo hacia objetivos comunes, fijados por la alta gerencia. Competencias de Gestión Gerencial, ejecución control y evaluación aplicadas a problemas reales de la empresa que le muestren al alumno los resultados de su acción.
- Poseer creatividad para la solución de problemas administrativos en las diferentes áreas de la empresa.
- Conocer y aplicar herramientas de la gerencia, como coaching, reingeniería, benchmarking, análisis de tiempos y movimientos, análisis de cargas de trabajo, desarrollo organizacional entre otras.
- Poseer capacidades para optimizar los recursos, administrativos, físicos, financieros, de producción y técnicos de la organización, a partir de la toma de decisiones, producto del análisis de los estados financieros e indicadores de gestión.

**h. ¿De acuerdo con su concepto que universidades colombianas ofrecen mejor formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas? Explique su respuesta**

Considero que las facultades con mayor posicionamiento empresarial en la Profesión de Administración de Empresas, son el Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA, La Universidad de los Andes y La Universidad Externad de Colombia, las cuales a mi entender han desarrollado estrategias de comunicación con las más importantes empresas del país y en muchos casos los alumnos, practican semestres enteros en las empresas, con la tutoría de profesores, expertos pagados por esas universidades, lo que permite que los alumnos se formen desarrollando procesos empresariales, productivos de bienes y servicios, que los forman en la práctica y en la mayoría de casos se quedan en las empresas que practican.

Estas estrategias requieren:

i. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la formación por competencias en los programas de Administración de Empresas? Explique su respuesta.

- Comunicación adecuada entre las Universidades y las Empresas.
- Inversión de las Universidades en el pago de tutores expertos que atienden y forman a los alumnos en las empresas, lo que hace que los empresarios no vean como una carga a los alumnos practicantes, sino como una oportunidad de mejoramiento por la intervención de los docentes.
- Inversión de las Universidades al interior de las empresas en espacios adecuados para practicar.
- Evaluación permanente y conjunta de las Universidades y las Empresas sobre el desarrollo de las prácticas empresariales y el mejoramiento continuo de las mismas.
- Compromiso de las Universidades en aportar ideas a través de docentes pagos por estas, que aporten a la solución de problemas organizacionales y de esta forma ganen credibilidad y espacios de prácticas en las empresas.

**Gracias**



**FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN  
MODELO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y  
DOCENTES UNIVERSITARIOS**

### **I. Introducción**

El presente documento corresponde a un instrumento para la recolección de información en el trabajo de tesis de maestría denominado **“COMPETENCIAS PRACTICAS QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN COLOMBIA, EN LAS DISTINTAS AREAS DE FORMACIÓN, QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES Y MEJORAMIENTO DE SU NIVEL DE EMPLEABILIDAD”**.

Se agradece contestar las preguntas propuestas, de la manera más objetiva posible, se garantiza la confidencialidad a las personas participantes en este trabajo de campo.

### **IV. Instrucciones**

A continuación, se plantean unas preguntas, las cuales se contestan de manera abierta.

### **V. Preguntas**

j. ¿Cómo definiría usted las competencias prácticas?

Son saberes y habilidades, que para este caso aprende un profesional durante su formación académica integral, con las cuales ejerce su profesión en las organizaciones.

k. ¿Qué tipos de competencias se proponen en los programas de Administración de Empresas en Colombia?

Ejecución adecuada del proceso administrativo (Ciclo PHVA), Facilidad de Comunicación Grupal y liderazgo para llevar a grupos heterogéneos a fines comunes trazados por la organización, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, solución de problemas relacionados con el comportamiento humano en la organización, comunicación asertiva, formulación e interpretación para conocer y ajustar las metas organizacionales, adecuado manejo del recurso humano, adaptabilidad al cambio y capacidad de improvisación para adecuarse a los cambios internos y externos de la organización. \_\_\_\_\_

l. ¿Considera usted que los programas de Administración de Empresas en Colombia promueven el desarrollo de competencias practicas? Explique su respuesta.

Si, especialmente desde el punto de vista teórico, el cual se imparte con formación académica y casos simulados y juegos empresariales, faltando un poco de amplios escenarios de prácticas, que les permitan de acuerdo a sus habilidades y gustos organizacionales y la profesión de administrador de empresas, encaminarse en los últimos semestres en las áreas de interés de la profesión para volverse mejor en las áreas del conocimiento que quiere hacerlo, como por ejemplo, área financiera, área administrativa, área de recursos humanos, áreas de planeación, y logísticas entre otras.

---

m. ¿Los programas de formación en Administración de Empresas en Colombia, responden a las necesidades de las empresas? Explique su respuesta

En universidades que poseen alianzas estratégicas con las empresas, Sí, pero en donde no están presentes amplios escenarios de prácticas administrativas, la formación es más teórica generando brechas entre los escenarios teóricos y prácticos, lo ideal es que las universidades cuenten con muchas alianzas estratégicas con empresas para poder que la formación de las universidades responda a las necesidades de las empresas.

En este sentido si es muy importante que las universidades hablen más con las empresas y conozcan las necesidades de estas, para poder dirigir esfuerzos a solucionar los problemas de las compañías, que son los escenarios donde van a trabajar como profesionales sus egresados.

---

n. ¿Considera usted que existe una brecha entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas y lo que necesitan las empresas colombianas? Explique su respuesta.

En este sentido hay que diferenciar programas de ciertas universidades, tradicionales que cuentan con programas y alianzas estratégicas con empresas, que forman profesionales integrales que poseen una gran formación teórica complementada con una nutrida práctica empresarial, estas universidades son las que figuran en los primeros lugares del ranking, pero existen otros programas que al no poseer alianzas estratégicas con empresas y no contar con escenarios variados de prácticas empresariales, no forman profesionales integrales y al egresar estos, no son competitivos y deben culminar de aprender la profesión en las empresas, generando una brecha y problemas de empleo a los profesionales egresados.

o. ¿Qué relación encuentra usted entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas en Colombia y la empleabilidad de los egresados? Explique su respuesta.

Existe una gran relación, si consideramos que si los profesionales formados como administradores de empresas, manejan los roles y responden a las necesidades de las empresas son contratados rápidamente, pero si, por el contrario, no poseen un manejo adecuado de la profesión respecto de responder a las necesidades de las organizaciones producto de que los perfiles que se están formando, no dan respuesta a dichas necesidades la empleabilidad no será buena.

Considero que existen dos tipos de universidades en el país en la profesión de administración de empresas, las que tienen muchos escenarios de prácticas y las que no y de ello depende en general la empleabilidad, como mecanismo de solución creo se deben exigir mayores requisitos a las universidades a la hora de formar administradores de empresas y es lo relativo a las alianzas y acuerdo con empresas para que sus estudiantes y egresados sean más competitivos, producto de las prácticas empresariales. \_\_\_\_\_

p. ¿En su concepto, qué áreas de formación deben hacer más énfasis en las competencias prácticas? Explique su respuesta

Considero muy importante hacer mayor énfasis en desarrollar una vez formados teóricamente los estudiantes al interior de las empresas en: Ejecución adecuada del proceso administrativo (Ciclo PHVA), Facilidad de Comunicación Grupal y liderazgo para llevar a grupos heterogéneos a fines comunes trazados por la organización, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, solución de problemas relacionados con el comportamiento humano en la organización, comunicación asertiva, formulación e interpretación para conocer y ajustar las metas organizacionales, adecuado manejo del recurso humano, adaptabilidad al cambio y capacidad de improvisación para adecuarse a los cambios internos y externos de la organización.

---

q. ¿De acuerdo con su concepto que universidades colombianas ofrecen mejor formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas? Explique su respuesta

La Universidad de los Andes, el CESA, Universidad Externado de Colombia, Universidad de la Sabana, Universidad del Rosario, Universidad Javeriana y la Universidad ICESI

---

r. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la formación por competencias en los programas de Administración de Empresas? Explique su respuesta.

Mayores alianzas estratégicas con empresas para campos de prácticas empresariales.

Mayor comunicación entre las universidades y empresas para conocer las necesidades de las empresas y orientar la formación de los profesionales hacia la satisfacción de esas necesidades.

Evaluar permanentemente, las prácticas empresariales de los alumnos de los programas de administración de empresas para adecuarlos a las necesidades de estas y reestructurar las prácticas de acuerdo a estas evaluaciones.

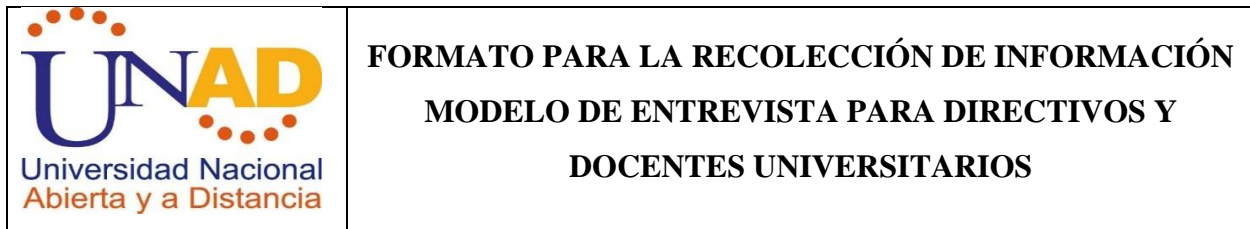
Designar personal docente de las universidades para que monitoree a los practicantes al interior de los procesos de prácticas en las empresas y puedan tener mejores resultados.

Vincular a las universidades y las empresas en la generación de empleo para los profesionales que realizan prácticas empresariales.

Generar mayores espacios de intercambios internacionales para que los egresados tengan mayores oportunidades de empleo \_\_\_\_\_

**Gracias**





## **I. Introducción**

El presente documento corresponde a un instrumento para la recolección de información en el trabajo de tesis de maestría denominado **“COMPETENCIAS PRACTICAS QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN COLOMBIA, EN LAS DISTINTAS AREAS DE FORMACIÓN, QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES Y MEJORAMIENTO DE SU NIVEL DE EMPLEABILIDAD”**.

Se agradece contestar las preguntas propuestas, de la manera más objetiva posible, se garantiza la confidencialidad a las personas participantes en este trabajo de campo.

## **VI. Instrucciones**

A continuación, se plantean unas preguntas, las cuales se contestan de manera abierta.

## **VII. Preguntas**

### **s. ¿Cómo definiría usted las competencias prácticas?**

Considero que en una primera instancia, debe entenderse el concepto de competencias prácticas del administrador de empresas, como una habilidad en el marco del saber hacer, en el cual se desarrollen capacidades de pensamiento estratégico, que conlleve a un aprendizaje de carácter práctico en el egresado, dado que estos elementos permitirán desarrollar habilidades de tipo lógico y crítico, que garantizaran al egresado en una primera instancia, la identificación de los factores de riesgo de las organizaciones, la forma de cómo interpretar y analizar la información de los procesos administrativos, con el fin de desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, del funcionamiento de estas unidades, cuyo objeto central se enmarcara en la toma de decisiones para coadyuvar y potenciar la gestión del capital humano y financiero, de una manera eficiente en la intervención y resolución de problemas reales, de una manera prácticas para el logro y consecución de las metas establecidas.

**t. ¿Qué tipos de competencias se proponen en los programas de Administración de Empresas en Colombia?**

En este orden de ideas se espera que los programas ofertados en administración de empresas, permitan garantizar habilidades de carácter técnico en la consecución de las metas y estrategias en las organizaciones, para ello es importante tener como elemento base de estas competencias, la incorporación del ciclo PHVA, en el cual se implementen la planeación como elemento de formulación de los objetivos y la generación de soluciones prácticas en este proceso, por otra parte es necesario a su vez desarrollar habilidades en el saber hacer, el cual se centra en la implementación e intervención, identificando las situaciones de riesgo y determinando alternativas de mejora en la organización, por otra parte se debe incorporar la verificación, en la cual se pueda realizar un seguimiento de medida de los procesos y productos, frente a las políticas, a través de un enfoque por resultados, que evalúe la gestión final y su impacto en la organización y por último se debe garantizar que el administrador de empresas, pueda interpretar y analizar la situación real, en la toma de decisiones con el fin de actuar con celeridad y efectividad en el desarrollo de los objetivos de la organización.

**¿Considera usted que los programas de Administración de Empresas en Colombia promueven el desarrollo de competencias practicas? Explique su respuesta**

Considero que los programas en administración de empresas tienen como objeto la interrelación de los planos teóricos y prácticos, en la formación de profesionales de este campo, pero se evidencia que las habilidades y competencias en el plano de lo práctico, reflejan diferencias sustanciales, en términos de programas de acompañamiento consolidados, en el campo de las prácticas profesionales de sus futuros egresados, debido a que muchas de estas instituciones, no poseen convenios estratégicos con las diferentes empresas e industrias líderes del sector, por tal motivo se evidencia un rezago en el desarrollo de las diferentes habilidades prácticas, producto de la falta de acompañamiento e interacción de la estructura teórica y práctica de los egresados de estas universidades en la interacción con las organizaciones que confluyen en el mercado y en este sentido marca aún más la brecha y rezago con universidades que cuentan con alto prestigio en la formación de este mismo programa, evidenciado que este tipo de instituciones si cuentan con un mayor número de convenios y programas consolidados de formación de prácticas profesionales, con un alto margen de desarrollo de competencias prácticas del egresado y por ende refleja la facilidad en el que este egresado puede incorporarse a los múltiples demandas y requerimientos de las diferentes empresas e industrias donde realizan su práctica profesional.

**¿Los programas de formación en Administración de Empresas en Colombia, responden a las necesidades de las empresas? Explique su respuesta**

Considero que uno de los principales problemas en la articulación de programa profesional de administración de empresas y las necesidades y expectativas que esperan las organizaciones, se centra en la desconexión en referencia al desarrollo de los parámetros establecidos por el sector productivo y los contenidos curriculares del sector educación superior, dado que por una parte no se integra el componente de la innovación y creación, en el que confluyan nuevos modelos de colaboración entre estos dos sectores, debido a que aun dicha relación se encuentra marcada por un relacionamiento tradicional entre cliente y proveedor, a su vez por otra parte es importante reconocer que existe un desbalance en los componentes de tipo teórico y práctico ofertados por los programas universitarios de administración de empresas, debido a que no guardan una correlación directa frente a las expectativa real de las empresas y por ende una de las razones es que muchos de las instituciones, no cuentan con programas de acompañamiento temprano de las prácticas profesionales, frente al mercado empresarial, así como también se demuestra que muchas de las instituciones que ofertan este programa no se encuentran cualificados para realizar este acompañamiento y por tal razón se evidencia que no existen convenios estructurales entre las empresas y este tipo de instituciones.

**u. ¿Considera usted que existe una brecha entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas y lo que necesitan las empresas colombianas? Explique su respuesta.**

Considero que existe una brecha entre la oferta de los programas de administración de empresas y el entorno de las prácticas profesionales con las organizaciones, dado que no existe una regulación por parte del estado materializada en una política pública, que permita garantizar el acceso equitativo por todas las instituciones que ofertan el programa de administración de empresas a los futuros egresados, por ende este mecanismo de intervención por parte del estado permitiría que al final de la formación profesional se garantice una interacción real de los profesionales del campo de la administración con el sector productivo, con el fin de garantizar a su vez mayor oportunidad de acceso laboral en el campo de su profesión o por otra parte el de dar las condiciones para generar empresa.

**¿Qué relación encuentra usted entre lo que ofrecen los programas de Administración de Empresas en Colombia y la empleabilidad de los egresados? Explique su respuesta.**

El punto articulador entre la oferta de formación en administración de empresas y las empresas en Colombia, es aumentar los niveles de competitividad de esta última, a través de la innovación como elemento catalizador y diferenciador de la competencia de los productos, bienes y servicios del sector productivo, en el mercado y esto solo puede ser posible si existe una corresponsabilidad por parte del Estado, en garantizar el acceso equitativo de los futuros profesionales en el campo de la administración a prácticas empresariales remuneradas con organizaciones de alto impacto, que permitan una formación integral y por otra parte enriquecer los canales de fundamentación teórica con ejercicios reales del entorno empresarial y a su vez garantizar la vinculación al campo laboral de los futuros administradores, con el fin último de que se pueda incentivar por una parte el crecimiento productivo y por otro parte elevar los estándares de competitividad de este sector a nivel global.

v. ¿En su concepto, qué áreas de formación deben hacer más énfasis en las competencias prácticas? Explique su respuesta

Es importante reconocer que el profesional en el campo de la administración, debe ser un profesional altamente competitivo, con una formación fuertemente conceptual, con el fin de aplicar estándares de gestión y certificar los procesos, productos y servicios y, por otra parte, a su vez tener la capacidad de organización, mediante la implementación de procesos sistematizados y asumir el ejercicio a través de buenas prácticas.

Por lo tanto, considero que las áreas en que se debe hacer mayor énfasis en las competencias prácticas de los estudiantes de administración de empresas son:

- Creatividad, innovación y emprendimiento: el profesional de la administración, debe estar en la capacidad de dar valor a las ideas creativas, a partir de nuevos productos, procesos servicios, así como el de incorporar modelos de negocio e iniciativas, a través de poder asumir riesgos con el fin de consolidar empresas y organizaciones.
- Trabajo en equipo: capacidad del profesional de administración para trabajar colectivamente y potenciar sinérgicamente al talento humano.
- Manejo al cambio: Capacidad para entenderlos procesos de cambio, así como el de gestionarlos eficientemente.

- Aplicar el conocimiento en la práctica: esa capacidad es fundamental en la formación técnica y teórica, lo cual permitirá adaptarse y movilizarse fácilmente en los diferentes escenarios, la misma que debe ser complementada con técnicas y herramientas para poder dar soluciones viables y confiables.
- Autoaprendizaje: esta capacidad se aplicará en el marco de escenarios o condiciones cambiantes, con el fin de que se pueda aprender por sí mismo y auto regular y actualizarse permanentemente.
- Pensamiento adaptativo: es la capacidad de pensar y encontrar soluciones nuevas, creativas a problemas con vacíos estructurales.

**w. ¿De acuerdo con su concepto que universidades colombianas ofrecen mejor formación en competencias prácticas en los programas de Administración de Empresas? Explique su respuesta**

Considero que los programas más reconocidos en el campo de generar competencias y habilidades prácticas en el campo de la formación de la administración de empresas, la encabeza en primer lugar el Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA, La Universidad de los Andes y La Universidad Externado de Colombia, que según el ranking se encuentran muy bien posicionadas, ya que estas han desarrollado estrategias de cooperación en el marco de convenios con las más empresas más importantes del país y en muchos casos los alumnos, practican semestres enteros en las empresas, con la tutoría de profesores, debido a que estas instituciones con el fin de fortalecer las competencias de sus alumnos paga un seguimiento a expertos por estas mismas instituciones, lo que permite que los alumnos se formen desarrollando procesos empresariales, productivos de bienes y servicios, que los forman en la práctica y en la mayoría de casos se quedan en las empresas que practican.

**x. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la formación por competencias en los programas de Administración de Empresas? Explique su respuesta.**

Que exista mayor acompañamiento por parte del Estado en el marco de la formulación de una política pública, que garantice el acceso equitativo de todas las instituciones que ofertan el programa de administración de empresas, en referencia a las prácticas profesionales de sus estudiantes, con convenios regulados por el estado con empresas de alto nivel, con el fin de garantizar a su vez la inclusión laboral de los recién egresados, así como el de incentivar el sector

productivo con profesionales que cumplan con las competencias requeridas por el mercado y a su vez que dicha política incentive a que el sector productivo se incorpore los procesos de formación universitaria desde una fase inicial del proceso de aprendizaje de los futuros

Por otra parte, las universidades deben incentivar la Inversión de las Universidades al interior de las empresas en espacios adecuados para practicar.

**Gracias**

## Apéndice 2. Entrevistas a Empresarios



### FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MODELO DE ENTREVISTA PARA GERENTES Y DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE SALUD

#### I. Introducción

El presente documento de entrevista, corresponde a un instrumento para la recolección de información en el trabajo de tesis de maestría denominado **“COMPETENCIAS PRÁCTICAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN COLOMBIA. ESTUDIO DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE FORMACIÓN DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES”**.

Se agradece contestar las preguntas propuestas, de la manera más objetiva posible, se garantiza la confidencialidad a las personas participantes en este trabajo de campo.

#### VIII. Instrucciones

A continuación, se plantean unas preguntas, las cuales se contestan de manera abierta.

#### IX. Preguntas

y. ¿Cómo definiría usted las competencias prácticas? ¿Qué a su juicio debe poseer un Administrador de Empresas que pretenda trabajar en su empresa, para ser exitoso?

1.- Capacidad para administrar adecuadamente las áreas que le son encomendadas y presentar el mejor resultado organizacional posible.

2.- Capacidades para organizar el trabajo de su equipo, delegar las funciones, controlar la realización de las actividades, solucionar oportunamente los problemas del personal en la realización del trabajo y conseguir buenos resultados de acuerdo a lo planeado.

3.- Capacidad para resolver los problemas del área asignada, permitiendo obtener los resultados esperados.

4.- Capacidad de generar utilidades en el área asignada, generando un clima organizacional adecuado.

5.- Capacidad de evaluar permanentemente los resultados obtenidos y mejorar continuamente los procesos y procedimientos del área asignada.

6.- Capacidad de mejorar la calidad de los procesos y/o productos asignados.

7.- Capacidad de disminuir tramites innecesarios y generar mayor satisfacción del usuario.

z. ¿Qué tipos de competencias prácticas considera usted debe tener un Administrador de Empresas para desempeñarse con éxito en su negocio?

1.- Capacidad de toma de decisiones oportunas.

2.- Capacidad de mejorar los procesos y procedimientos para obtener mejores resultados de su área de trabajo.

3.- Capacidad de manejo de personal y resolución de conflictos.

3.- Buena comunicación organizacional y evaluación de resultados permanentes para no repetir errores.

4.- Capacidad para formulación de planes y programas que permitan alcanzar las metas asignadas en el tiempo correspondiente.

5.- Capacidad para alcanzar permanente las metas asignadas.

6.- Capacidad para analizar el comportamiento de la competencia, a fin de mejorar los resultados de la organización.

7. Creatividad para resolver problemas organizacionales y fijarse metas y retos alcanzables del área de trabajo encomendada.

aa. ¿Considera usted que las Empresas de Salud, como las que usted dirige, promueven el desarrollo de competencias prácticas, de los estudiantes de programas de Administración de Empresas que admiten como practicantes? Explique su respuesta.

Considero que sí, falta mayor presencia de las universidades para el control de los practicantes, lo que generaría mayores y mejores aprendizajes prácticos de los practicantes en roles gerenciales.

bb. ¿Al Interior de los programas de formación en Administración de Empresas en Colombia, en general, los docentes y los practicantes admitidos en su empresa, responden a las necesidades de su negocio? Explique su respuesta



En general los practicantes sí, pero falta dirección técnica de las universidades mayor acompañamiento de los practicantes, ya que los empresarios les asignan tareas específicas y no pueden dedicar mayor tiempo en la formación de los practicantes, si existiera mayor compromiso de las universidades y docentes presentes en áreas de práctica empresarial se obtendrían mejores resultados de aprendizaje de los practicantes.

cc. ¿Considera usted que existe una brecha entre lo que le aportan las Universidades, los docentes y los practicantes de programas de Administración de Empresas admitidos en su negocio y lo que necesitan las empresas de su mercado? Explique su respuesta.

Considero que sí, ya que la participación de las universidades a través de los docentes expertos, no está presente y los alumnos quedan abandonados y aprenden a la fuerza lo que pueden, sería mejor practicas guiadas y con acompañamiento permanente de docentes y evaluación al final del proceso.

dd. ¿En su concepto, en qué áreas de formación deben hacer más énfasis en las competencias prácticas, de estos profesionales? Explique su respuesta

Creo que la razón de ser de los administradores de empresas, es el mejoramiento de procesos de dirección y control de las áreas asignadas y la formulación control y evaluación de planes de gestión para solución de problemas organizacionales.

ee. ¿De acuerdo con su criterio, que universidades colombianas de las que haya admitido practicantes de programas de Administración de Empresas, ofrecen mejor formación en competencias prácticas para su negocio? Explique su respuesta

La Universidad Externado de Colombia, Universidad Nacional y Universidad Javeriana.

ff. ¿Qué recomendaciones haría usted como empresario, para mejorar la formación por competencias en los programas de Administración de Empresas, aplicables a su negocio? Explique su respuesta.

Planeación adecuada de los escenarios de práctica empresarial.

Dedicación exclusiva de docentes para seguir las prácticas empresariales.

Contribución de los docentes en la solución de problemas de la organización con la participación de los docentes.

Evaluación de las prácticas empresariales al final del proceso para corregir problemas presentes y mejorar los resultados.

Generación de espacios de investigación en problemas empresariales reales por parte de las universidades que generen soluciones creativas que ayuden a las empresas.

---

**Gracias**