

Estudio sobre habilidades y competencias necesarias para mejorar el desempeño laboral de estudiantes de administración, basado en percepciones de estudiantes, profesores y sector real en 2023.

Autor.

María Isabel Castillo Rodríguez

Asesor.

Omar Osbaldo Forero González PhD.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Maestría en Administración de Organizaciones

2025

Resumen analítico especializado (RAE)	
Título	Estudio sobre habilidades y competencias necesarias para mejorar el desempeño laboral de estudiantes de administración, basado en percepciones de estudiantes, profesores y sector real en 2023.
Modalidad de trabajo de grado	Proyecto de investigación
Línea de investigación	Gestión de las organizaciones
Núcleo problémico	Identificación de brechas entre la formación académica y las demandas del mercado laboral en estudiantes de administración.
Autor	María Isabel Castillo Rodríguez
Institución	Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Fecha	4 de abril de 2025
Palabras clave	Competencias Gerenciales, Gestión Organizacional, Habilidades Blandas, Pensamiento Estratégico, Innovación Educativa, Educación Superior, Reformas Curriculares, Mercado Laboral, Sostenibilidad, Autogestión
Descripción	<p>El estudio examina el desempeño de las competencias en gestión organizacional en los programas de Administración de la UNAD, identificando brechas significativas entre la formación académica y las demandas del mercado laboral. A través de un enfoque cuantitativo, correlacional y transeccional, se analizan las percepciones de estudiantes, docentes y el sector productivo, destacando tres áreas clave de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias de Personas. Habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y autogestión, consideradas esenciales por los docentes y valoradas por los estudiantes por su impacto en la responsabilidad social y la creatividad.

-
- **Competencias Prácticas.** Enfocadas en la gestión de recursos, planificación estratégica y control de calidad, aunque los estudiantes identifican áreas para reforzar como la gestión de proyectos y el manejo de información.
 - **Competencias de Perspectiva.** Relacionadas con el pensamiento estratégico e innovador, cruciales para el liderazgo transformador y la adaptación a entornos complejos.

El documento propone integrar metodologías activas como el aprendizaje basado en investigación y el design thinking para potenciar tanto las competencias técnicas como las habilidades socioemocionales, alineando la formación académica con las demandas del mercado.

Fuentes	Encuestas y grupos focales con estudiantes y docentes Revisión de literatura y análisis de datos cuantitativos y cualitativos del sector real.
Contenidos	<p>Introducción. Contexto global y necesidad de competencias blandas y técnicas.</p> <p>Marco Teórico. Definición y clasificación de competencias y habilidades.</p> <p>Metodología. Enfoque cuantitativo y cualitativo, con encuestas y análisis temático.</p> <p>Resultados. Percepciones de estudiantes, docentes y empresarios sobre competencias desarrolladas y brechas existentes.</p> <p>Conclusiones. Necesidad de metodologías innovadoras y actualización curricular para cerrar brechas.</p> <p>Recomendaciones. Integración de competencias verdes y digitales, fortalecimiento de habilidades blandas y prácticas.</p>
Metodología	<p>Enfoque. Mixto (cuantitativo y cualitativo).</p> <p>Instrumentos. Encuestas, grupos focales, revisión de literatura.</p> <p>Análisis. Estadísticas descriptivas y análisis temático.</p>
Conclusiones	<p>Fortalezas. Desarrollo de competencias técnicas y pensamiento estratégico.</p> <p>Brechas. Necesidad de fortalecer habilidades blandas, digitales y sostenibles.</p> <p>Recomendaciones. Actualización curricular, metodologías innovadoras, y mayor vinculación con el sector productivo.</p>
Referencias bibliográficas	Alba Marrugo, M. A., Cardenas Niño, L., Arana Medina, C. M., Betancur Arias, J. D., & Restrepo Arismendy, A. M. (2022). Estudio de revisión sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional. Diversitas.

Perspectivas en Psicología, 18(2), 1–19.

<https://doi.org/10.15332/22563067.8176>

Agarwal, R. (2020). *Digital Transformation. A Path to Economic and Societal Value*. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638167728001/>.

Barragán, C., González, A., & Ortiz, A. (2020). Competencias gerenciales. Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(Número especial 2), 113–126.

Bayona Acevedo, L., Muñoz Bohórquez, J. C., & Pérez Franco, J. (2022). *La transformación digital de las empresas colombianas en los últimos 5 años*. Fundación Universitaria del Área Andina.

Benítez Piñeros, K. (2017, mayo 18). *Colombia tuvo una baja calificación en calidad de gerencia*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-tuvo-una-baja-calific>.

Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2021). GreenComp. The European sustainability competence framework. Publications Office of the European Union.

Bybee, R. W. (2010). *Advancing STEM education. A 2020 vision*. *Technology and Engineering Teacher*, 70(1), 30-35.

Bybee, R. W. (2013). *The case for STEM education. Challenges and opportunities*. NSTA Press.

Castrillón, J., Cabeza, L., & Lombana, J. (2015). Most important competences for the management discipline in Colombia. *Contaduría y Administración*, 60(4), 776–795. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.009>

Consejo Privado de Competitividad. (2024). Informe Nacional de Competitividad 2024-2025. Mercado laboral. Bogotá, Colombia.

-
- Cruzara, G., Takahashi, A. R. W., Sandri, E. C., & Cherobim, A. P. M. S. (2020). *The impact of digital transformation and industry 4.0 on the aspects of value. Evidence from a meta-synthesis*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570764039008>.
- Deloitte. (2024). *Perspectivas económicas de Colombia*. Econosignal. econosignal.andina@deloitte.com
- Díaz, J., et al. (2022). *Habilidades blandas en el desarrollo profesional. Una mirada contemporánea*. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- English, L. D. (2016). *STEM education K-12. Perspectives on integration*. *International Journal of STEM Education*, 3(3), 1-11.
- European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). (2022). *Green skills and environmental awareness in vocational education and training*. Publications Office of the European Union.
- Expertos del Ahorro. (2025). *Evolución del panorama empresarial en Colombia. claves y perspectivas*. <https://expertosdelahorro.com.co/empresas/evolucion-del-panorama-empresarial-en-colombia-claves-y-perspectivas/>
- Fien, J., & Tilbury, D. (2020). *Education and Sustainability. Responding to the Global Challenge*. Springer.
- Foro Económico Mundial. (2023). *The Future of Public Sector Leadership and Governance*. <https://www.weforum.org>.
- Gamboa-Salinas, J. M., Mancheno-Saá, M. J., & Hurtado-Yugcha, J. d. P. (2023). *Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-*
-

Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 297–315.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ.* Bantam Books.

Goleman, D. (2012). *La importancia de la inteligencia emocional.* Editorial de Psicología.

González, O, Hinojo, F.J. & López, J.A. (2017). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia). *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 32(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535624>

Granados Rodríguez, J. M. (2021). *Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia. el Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.* *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (79), 253-288. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357570194008/html>.

HRCI Learning Center. (2021). *HRBoK – A Guide to the Human Resource Body of Knowledge.* HRCI Learning Center.

Hurtado, P. M. (2003). Estrategias de educación y de formación para los grupos desfavorecidos. ¿Cómo articular competencias básicas y técnicas en la capacitación de jóvenes? <http://www.unesco.org/iiep>

Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms. A study of direct foreign investment.* MIT Press.

IPMA. (2017). *Base para la competencia individual en dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos (Versión 4.0).* Valencia, España. IPMA.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.

-
- Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems. A network approach. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). Croom Helm.
- Kelley, T. R., & Knowles, J. G. (2016). A conceptual framework for integrated STEM education. *International Journal of STEM Education*, 3(1), 1-11.
- Krznicaric, R. (2020). El buen antepasado. Cómo pensar a largo plazo en un mundo cortoplacista. Capitán Swing.
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). Gestión por competencias como estrategia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*.
- Marín Álvarez, Y., & Bermúdez, H. L. (2021). Competencias administrativas y su impacto en la calidad organizacional. *Teuken Bidikay*, 12(18), 59–77.
<https://doi.org/10.33571/teuken.v12n18a3>
- Mazurkiewicz, I. (2020). Adaptación de PMBOK a las competencias gerenciales. *Revista de Proyectos Internacionales*.
- Medina, G. F. (2023, 21 septiembre). Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones. Una mirada actual para Colombia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57864>
- Ministerio de Educación Nacional [Min Educacion]. (2021a). SPADIES – Sistema de Información SPADIES.
<https://www.mineduccion.gov.co/sistemasinfo/spadies/>
- Ministerio de Educación, [MinEducacion]. (2021b). Perfiles de las Instituciones de Educación Superior. SNIES.
<https://snies.mineduccion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Perfiles-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior/>
-

-
- Ministerio de Educación, [MinEducacion]. (2021c). Indicadores OLE.
<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ole/tasavinculacion>
- Ministerio de Educación Nacional. (2023). COMPETENCIA. [Información sobre competencias]. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79364.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2021). Matrícula estadística de educación superior desde el 2015 hasta el 2020.
<https://www.datos.gov.co/browse?q=ESTAD%C3%8DSTICAS%20DE%20MATRICULA%20DE%20EDUCACI%C3%93N%20SUPERIOR%20&sortBy=relevance>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Perdomo Rivera, E. (2023). *Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones*. Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57864/eaperdomor.pdf>.
- Ramírez, M., & Manjarrez, N. (2022). Competencias técnicas y su relevancia en la empleabilidad. *Revista de Gestión Empresarial*.
- Roegiers, X. (2016). Marco conceptual para la evaluación de competencias. UNESCO International Bureau of Education. [https://ensfjsmo-sjn.infod.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/Roegiers-Marco conceptual para la evaluacion de competencias.pdf](https://ensfjsmo-sjn.infod.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/Roegiers-Marco%20conceptual%20para%20la%20evaluacion%20de%20competencias.pdf).
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Saavedra, F. U., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182009>.
-

-
- Sánchez Rodríguez, M. (2023). *Competencias laborales en 2023. ¿Qué habilidades se buscan este año?*. Equipos & Talento.
<https://www.equiposytalento.com/tribunas/visma-latam/competencias-laborales-en-2023-que-habilidades-se-buscan-este-ano>.
- Sanders, M. (2009). STEM, STEM education, STEMmania. *The Technology Teacher*, 68(4), 20-26.
- Schipperen, T., & Meijer, J. (2022). The power of skills. Intentional learning. Lepaya. <https://www.lepaya.com/blog/the-power-of-skills-intentional-learning>.
- Scott, C.L. (2015). El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI? Investigación y Prospectiva en Educación UNESCO, París. [Documentos de Trabajo ERF, No. 14].
- Striedinger, M. P. (2018). *El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia*. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132001/>.
- Toro, P. A. (2017). *Conferencia "Calidad de la gerencia en Colombia. un factor clave en la productividad"*. Club de Ejecutivos "Empresarios y Emprendedores" del Valle del Cauca. Evento sectorial organizado por el Departamento Nacional de Planeación.
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documento de Investigación No. 30, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- UNESCO. (2017). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo, 2016. La educación al servicio de los pueblos y el planeta. creación de futuros sostenibles para todos.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248526>.
-

UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals. Learning Objectives. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Van den Akker, J. (1999). Principles and methods of development research. In *Design approaches and tools in education and training* (pp. 1-14). Springer.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

Wing, J. M. (2006). Computational thinking. *Communications of the ACM*, 49(3), 33-35.

World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025.

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, quien guía cada paso y me da la fortaleza para avanzar en este camino. A mi familia, por ser mi motor y mi apoyo constante, su amor y aliento son la base de mis logros y me impulsan a soñar en grande.

Deseo agradecer también a mis profesores y compañeros, quienes han enriquecido este proceso con su conocimiento, colaboración y dedicación. Su acompañamiento ha sido vital para el desarrollo de este proyecto.

También quiero expresar mi gratitud al semillero de investigación GIEPE (Grupo de Investigaciones y Estudios Prospectivos y Estratégicos) por su apoyo y orientación en este proceso de investigación.

Finalmente, reconozco y agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindar un espacio académico donde he podido crecer personal y profesionalmente, permitiéndome consolidar las competencias que hoy son parte esencial de este trabajo.

Tabla de contenido

Resumen	26
Abstract.....	27
Introducción	28
Marco investigativo	30
Justificación	31
Objetivos.....	33
Objetivo general.....	33
Objetivos específicos	33
Formulación del problema.....	34
Esquema de investigación	37
Marco Referencial.....	40
Definición de competencias y habilidades	40
Justificación del marco referencial.....	40
Marco Conceptual.....	41
Competencias Genéricas y Específicas	41
Revisión de Literatura y Estado del Arte.....	41
Marco teórico	42
Modelos de Competencias Gerenciales	42
Educación Basada en Competencias.....	42
Marco contextual.....	42
Transformación Digital	42

Economía Verde.....	42
Estado del arte.....	43
Habilidades	43
Definición	43
Habilidades Blandas.....	44
Habilidades Duras	45
Relación entre Habilidades Blandas y Duras.....	46
Habilidades Verdes	46
Habilidades STEM.....	48
Competencias	49
Definición General.....	49
Relación entre Competencias y Habilidades	49
Competencias Generales y Específicas	50
Competencias para el Siglo XXI	50
Clasificación de Competencias.....	50
Definición de Competencias Genéricas.....	51
Impacto en la Actividad Profesional.....	52
Ejemplos Prácticos.....	52
Definición y Naturaleza de las Competencias Socioemocionales	52
Relación con Habilidades	53
Categorías de Competencias Socioemocionales.....	54

Importancia de las Competencias Socioemocionales	55
Definición y Naturaleza de las competencias situacionales	55
Ejemplos de Aplicación	56
Características Principales	56
Ejemplos de Competencias Situacionales	57
Importancia en el Ámbito Laboral	57
Desarrollo de Competencias Situacionales	57
Definición y Naturaleza de las Competencias del Siglo XXI	58
Clasificación de las Competencias del Siglo XXI	59
Importancia en el Mercado Laboral	59
Ejemplos Prácticos.....	60
Competencias verdes.....	60
Ejemplos de Competencias Verdes Aplicadas a la Gestión.....	62
Competencias STEM	62
Desarrollo de Competencias	64
Competencias en Gestión y Organización.....	64
Clasificación de Competencias en Gestión y Organización	65
Importancia en el Ámbito Organizacional	65
Ejemplos Prácticos.....	66
Desafíos y Perspectivas Futuras	66
Competencias Administrativas	66

Definición y Naturaleza de las Competencias Administrativas.....	67
Elementos Principales de las Competencias Administrativas	67
Aplicación en la Gestión Organizacional	68
Impacto en la Gestión de Calidad.....	68
Desafíos y Necesidad de Desarrollo.....	69
Competencias Gerenciales	69
Definición y Naturaleza de las Competencias Gerenciales.....	69
Clasificación de las Competencias Gerenciales	70
Importancia en el Contexto Organizacional	71
Ejemplos Prácticos.....	71
Desafíos y Perspectivas Futuras	72
Gestión por Competencias	72
Ejemplo. Fundación FEPP	73
Modelos Estratégicos	73
Gestión de Calidad y Competencias Administrativas.....	73
Gestión de Calidad.....	74
Competencias Administrativas	74
Relación entre Gestión de Calidad y Competencias Administrativas.....	75
Perspectiva Empresarial de Competencias y Habilidades	75
Perspectiva Estudiantil de Competencias y Habilidades.....	78
Competencias Específicas para Estudiantes.....	79

Importancia de las Competencias y Habilidades para los Docentes	80
Contextualización de Requerimientos del Sector Real	82
Marco Contextual	85
Transformación Digital y Globalización	85
Innovación en Educación Superior	85
Desarrollo de Habilidades Blandas y Verdes.....	85
Contexto Institucional de la UNAD	86
Dinamismo del Mercado Laboral.....	86
Marco teórico	87
Conceptualización de Competencias	87
Definición General.....	87
Clasificación De Competencias.....	87
Relevancia de las Habilidades Blandas en el Contexto Laboral	87
Modelos Relevantes para el Desarrollo de Competencias.....	88
Innovaciones en Metodologías Educativas.....	88
Habilidades Verdes y Competencias de Sostenibilidad	88
Relación entre Competencias y Desempeño Laboral.....	88
Marco Conceptual.....	89
Conceptualización de Competencias	89
Definición	89
Clasificación	89

Competencias en la Formación Académica.....	90
Competencias y Desempeño Laboral.....	90
<i>Modelo Conceptual Propuesto</i>	91
<i>Importancia del Marco Conceptual</i>	91
Marco Metodológico.....	92
Enfoque y Tipo de Investigación	92
Enfoque Mixto	92
Tipo de Estudio.	92
Población y Muestra.....	92
Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos	93
Procedimiento	93
Técnicas de Análisis de Datos.....	94
Consideraciones Éticas.....	94
Limitaciones y Alcances	94
Diseño Metodológico.....	96
Tipo de Investigación	96
No Experimental y Transeccional.....	96
Correlacional.....	96
Población y Muestra.....	96
Enfoque y Técnicas de Recolección de Datos	97
Enfoque Mixto.....	97

Instrumentos Utilizados	97
Encuestas.	97
Revisión de literatura.....	97
Procedimiento de Recolección de Datos	97
Planificación y Validación	97
Aplicación de Encuestas	98
Revisión Documental	98
Técnicas de Análisis de Datos	98
Cuantitativo	98
Cualitativo	98
Consideraciones Éticas.....	98
Consentimiento Informado	98
Uso de Fuentes Fiables.....	98
Limitaciones	99
Análisis de Resultados.....	100
Caracterización de la Muestra.....	100
Docentes.....	100
Estudiantes	100
Sector Real	101
Percepción y Análisis en el Ámbito Docente	101
Competencias Para Gestionar y Empoderar Personas	101

Competencias prácticas	101
Competencias de perspectiva	102
Percepción y Análisis en el Ámbito Estudiantil	103
Percepción del Sector Real	106
Ámbito Global.....	106
Principales Hallazgos	107
Perspectivas de Empleo.....	108
Perspectivas de Habilidades	109
Estrategias de la Fuerza Laboral.....	109
Políticas Públicas	109
Tendencias salariales.....	110
Ámbito nacional.....	110
Habilidades Destacadas.....	115
Integración y Discusión de los Hallazgos	118
Alineación con las Exigencias del Sector Real	118
Perspectiva Estudiantil	118
Perspectiva Docente	119
Coincidencias y Brechas Identificadas	120
Recomendaciones para la Integración Curricular	122
Conclusión del Análisis	123
Diferenciación en el Desarrollo de Competencias por Nivel Académico	123

Brechas en el Desarrollo de Competencias Blandas	124
Exigencias del Sector Productivo	124
Recomendaciones Estratégicas	124
Conclusión General.....	125
Resultados.....	126
Percepción de los Docentes.....	126
Competencias de Personas	126
Competencias Prácticas.....	126
Competencias de Perspectiva	126
Percepción de los Estudiantes	126
Fortalezas	126
Áreas de Mejora.....	127
<i>Perspectiva del Sector Productivo.....</i>	<i>127</i>
<i>Brechas Identificadas.....</i>	<i>127</i>
<i>Propuestas Clave.....</i>	<i>127</i>
Identificar en los Estudiantes de la Escuela de Administración Cuales son las Habilidades que Debe Reforzar Para Mejorar su Desempeño Laboral	128
Definir Según la Perspectiva de los Estudiantes Cuales son las Competencias que Perciben con Mayor Desarrollo.	129
Competencias Percibidas Como Fortalezas	129
Percepción General.....	129

Establecer la Percepción de los Docentes Sobre las Competencias para Gestionar y Empoderar a las Personas en el Sector Real.....	130
Énfasis en el Pensamiento Estratégico	130
Promoción de la Autogestión y la Comunicación Interpersonal	130
Habilidades para Liderar y Motivar	131
Aplicación de Herramientas y Metodologías.....	131
Recomendaciones Docentes.....	131
Identificar Según la Percepción de los Empresarios las Habilidades y Competencias Requeridos en los Estudiantes de la Escuela de Administración.....	132
Habilidades Técnicas y Digitales	132
Habilidades Socioemocionales (Blandas).....	132
Competencias Verdes	133
<i>Competencias Gerenciales</i>	133
<i>Relevancia para el Mercado Laboral</i>	133
Establecer en el Ámbito Docente una Correlación de lo que se Requiere en el Sector Real de la Escuela de Administración	133
Competencias Docentes en la Formación Académica.....	134
Competencias Demandadas en el Sector Real	134
Correlación Entre el Ámbito Docente y el Sector Real	135
Coincidencias.....	135
Brechas.....	135
Propuestas para Alineación.....	135

Conclusión	135
Conclusiones	137
Fortalezas en el Desarrollo de Competencias Técnicas	137
Brechas en el Desarrollo de Habilidades Blandas	137
Desconexión Entre Formación y Exigencias del Mercado Laboral	137
Necesidad de Metodologías Innovadoras.....	137
<i>Implicaciones Curriculares y Estratégicas</i>	137
<i>Colaboración con el Sector Productivo</i>	138
<i>Conclusión General</i>	138
Recomendaciones	139
Revisión y Actualización del Currículo.....	139
Incorporar Competencias Blandas.	139
Incluir Competencias Verdes y Digitales.	139
Equilibrar Competencias Técnicas y Blandas.....	139
Metodologías de Enseñanza Innovadoras.....	139
Design Thinking y Aprendizaje Basado en Proyectos.....	139
Narrativas Pedagógicas y Simulaciones.....	140
Entornos Experimentales (SANDBOX).....	140
Capacitación Docente	140
Desarrollo Profesional Docente	140
Uso de Tecnologías Emergentes	140

Evaluación Integral.....	140
Medición de Habilidades Blandas.....	140
Autoevaluaciones y Retroalimentación.....	140
Fortalecimiento de la relación con el sector productivo	141
Prácticas Profesionales y Alianzas Empresariales.	141
Seminarios y Foros.	141
Sistema de seguimiento y mejoras.....	141
Monitoreo Constante	141
Ajustes Curriculares Dinámicos.....	141
Propuesta de Malla Curricular.....	142
Estructura General de la Malla Curricular.....	142
Componentes Transversales.....	142
Componentes Técnicos y Digitales.	143
Componentes estratégicos y situacionales.....	143
Cronograma y evaluación.....	144
Vinculación con el sector productivo.....	144
Referencias Bibliográficas.....	145
Anexos.....	153

Lista de tablas

Tabla 1 Comparación de Habilidades Identificadas por Estudiantes, Docentes y el Sector Real	120
Tabla 2 Comparativa de Competencias Identificadas por Estudiantes, Docentes y el Sector Real	121

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de competencias. Capacidades y habilidades integradas para enfrentar problemas.	53
Figura 2 Perspectiva estudiantil frente a habilidades de gestión	103
Figura 3 Perspectiva estudiantil respecto a las habilidades trabajadas en su desarrollo profesional.....	105
Figura 4 Matricula por nivel de formación a nivel nacional	153
Figura 5 Matricula por nivel de formación en la UNAD	155
Figura 6 Matricula por área de conocimiento a nivel nacional	156
Figura 7 Tendencia Matricula por área de conocimiento a nivel nacional.....	158
Figura 8 Matricula por área de conocimiento en la UNAD	160
Figura 9 Matriculas por área de conocimiento en la UNAD	162
Figura 10 Matricula por Área de conocimiento Administración y afines a nivel nacional....	164
Figura 11 Matricula por Área de conocimiento Administración y afines en la UNAD	165
Figura 12 Matriculas NBC Administracion UNAD por nivel de formacion	166
Figura 13 Matriculas NBC Administracion UNAD por programa en nivel de formacion pregrado	168
Figura 14 Matriculas NBC Administracion UNAD por programa en nivel de formacion posgrado	170
Figura 15 Matriculas NBC Administracion UNAD directamente relacionados con gestión.	172
Figura 16 Reporte de resultados Saber pro Administración de empresas de la UNAD año 2022	174
Figura 17 Reporte de resultados Saber pro Administración de empresas de la UNAD año 2022 modulo de competencia en gestion organizacional	176
Figura 18 Calidad de las practicas gerenciales por país	178

Resumen

El estudio examina el desempeño de las competencias en gestión organizacional en los programas de Administración de la UNAD, identificando brechas significativas entre la formación académica y las demandas del mercado laboral. A través de un enfoque cuantitativo, correlacional y transeccional, se analizan las percepciones de estudiantes, docentes y el sector productivo, destacando tres áreas clave de competencias.

Competencias de Personas. Habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y autogestión, consideradas esenciales por los docentes y valoradas por los estudiantes por su impacto en la responsabilidad social y la creatividad.

Competencias Prácticas. Enfocadas en la gestión de recursos, planificación estratégica y control de calidad, aunque los estudiantes identifican áreas para reforzar como la gestión de proyectos y el manejo de información.

Competencias de Perspectiva. Relacionadas con el pensamiento estratégico e innovador, cruciales para el liderazgo transformador y la adaptación a entornos complejos.

El documento propone integrar metodologías activas como el aprendizaje basado en investigación y el design thinking para potenciar tanto las competencias técnicas como las habilidades socioemocionales, alineando la formación académica con las demandas del mercado.

Palabras clave. Competencias Gerenciales, Gestión Organizacional, Habilidades Blandas, Pensamiento Estratégico, Innovación Educativa, Educación Superior, Reformas Curriculares, Mercado Laboral, Sostenibilidad, Autogestión

Abstract

The document investigates the performance of organizational management competencies in the Administration programs at UNAD, identifying gaps between the skills taught and the demands of the labor market. Using a quantitative, correlational, and cross-sectional approach, data was collected from both instructors and students. Three competency areas were highlighted.

People Competencies. Skills such as leadership, communication, teamwork, and self-management are essential. Instructors emphasize strategic thinking, while students value creativity and social responsibility.

Practical Competencies. Technical abilities such as resource management, quality control, and risk management are addressed. However, students call for greater emphasis on planning and project management.

Perspective Competencies. These relate to strategic vision and advanced interpersonal skills, including creativity and collaboration.

The research emphasizes the need for innovative methodologies within the curriculum to enhance these competencies, suggesting strategies such as research-based learning, design thinking, and pedagogical narratives.

Keywords. Management Competencies, Organizational Management, Soft Skills, Hard Skills, Strategic Thinking, Educational Innovation, Higher Education, Curriculum Reforms, Labor Market, Self-Management

Introducción

En el contexto actual de globalización y digitalización, los entornos laborales han experimentado transformaciones profundas que han redefinido las competencias necesarias para el desempeño profesional. En un mundo donde la sostenibilidad y la innovación juegan un papel central, las organizaciones demandan profesionales que no solo posean conocimientos técnicos avanzados, sino también habilidades blandas y verdes capaces de generar impacto en múltiples niveles. Estas habilidades incluyen liderazgo transformador, trabajo en equipo, creatividad y gestión sostenible, que en conjunto permiten una adaptación efectiva a escenarios laborales complejos y dinámicos.

Las instituciones de educación superior, como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), enfrentan el desafío de ajustar sus modelos pedagógicos para responder a estas demandas del mercado laboral. A pesar de contar con una sólida base teórica y metodológica, se evidencian discrepancias significativas entre las competencias promovidas en los programas académicos y las habilidades requeridas por los empleadores. Estas brechas, que abarcan desde la gestión estratégica hasta la sostenibilidad ambiental, limitan la capacidad de los egresados para competir y destacar en un panorama globalizado.

Este trabajo de investigación se centra en evaluar el desempeño de las competencias en gestión organizacional dentro de los programas de Administración de la UNAD, identificando las áreas clave que necesitan fortalecerse para cerrar la brecha entre formación académica y necesidades del sector productivo. A través de un enfoque cuantitativo y correlacional, se busca analizar las percepciones de estudiantes, docentes y empresarios, explorando cómo cada grupo percibe las competencias desarrolladas y su relevancia en el ámbito profesional.

Particularmente, el estudio se enfoca en tres áreas de competencias.

Competencias de Personas. Habilidades interpersonales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad social, que son esenciales para la colaboración y la autogestión en equipos diversos.

Competencias Prácticas. Capacidades técnicas en la gestión de recursos, planeación estratégica y manejo de proyectos, fundamentales para enfrentar los desafíos operativos.

Competencias de Perspectiva. Enfoques estratégicos e innovadores que permiten la toma de decisiones visionarias y la integración de habilidades verdes en contextos organizacionales.

Para abordar estas áreas, se propone la incorporación de metodologías innovadoras como el aprendizaje basado en proyectos, el design thinking y las narrativas pedagógicas, que no solo fomentan el aprendizaje significativo, sino que también preparan a los estudiantes para desempeñarse con éxito en un mercado laboral que prioriza la adaptabilidad, la sostenibilidad y la resiliencia.

El propósito de esta investigación es contribuir al desarrollo de currículos más equilibrados y dinámicos, que integren competencias técnicas, blandas y verdes de manera armoniosa, y así fortalecer la capacidad de los futuros egresados para liderar procesos de cambio y transformación en entornos laborales cada vez más exigentes y globalizados. Esta alineación entre academia y mercado laboral es esencial para garantizar que los profesionales formados en la UNAD no solo respondan a las demandas actuales, sino que también puedan anticiparse y contribuir significativamente al desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones.

Marco investigativo

El presente estudio se fundamenta en la necesidad de evaluar y mejorar el desempeño de las competencias en gestión organizacional en los programas de Administración de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Dada la creciente complejidad del entorno global y las constantes transformaciones del mercado laboral, resulta imperativo que la formación académica integre tanto habilidades técnicas (duras) como competencias interpersonales y emocionales (habilidades blandas), las cuales son esenciales para el desempeño en el ámbito profesional actual.

Justificación

En un entorno global cada vez más competitivo y dinámico, la formación académica enfrenta el desafío de preparar a los estudiantes no solo en competencias técnicas, sino también en habilidades interpersonales y socioemocionales que les permitan integrarse exitosamente en un mercado laboral en constante evolución. Las organizaciones valoran cada vez más las capacidades relacionadas con el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y el pensamiento estratégico, ya que estas competencias representan un elemento diferenciador que potencia la productividad, la creatividad y la resiliencia ante contextos cambiantes.

En este contexto, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), como líder en la democratización de la educación superior, debe responder de manera efectiva a las necesidades actuales del sector productivo. Sin embargo, diversas investigaciones y percepciones de estudiantes, docentes y empleadores han evidenciado brechas significativas entre las competencias desarrolladas en los programas de Administración y las habilidades que demanda el mercado laboral. Estas brechas no solo limitan las oportunidades de inserción laboral de los egresados, sino que también reducen su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible y la innovación dentro de las organizaciones.

El presente estudio se justifica por la necesidad de identificar y reducir estas brechas, evaluando el desempeño de las competencias en gestión organizacional dentro de los programas de Administración de la UNAD. En particular, se plantea la urgencia de fortalecer tanto las habilidades técnicas como las blandas, integrando enfoques pedagógicos innovadores como el aprendizaje basado en proyectos, el design thinking y las narrativas pedagógicas. Estas metodologías no solo potencian el aprendizaje significativo, sino que también alinean los

currículos académicos con las demandas del mercado laboral, preparando a los estudiantes para liderar y adaptarse a escenarios complejos.

Además, la investigación contribuye al diseño de estrategias curriculares que fomenten la sostenibilidad, el liderazgo transformacional y la adaptabilidad en los egresados, aspectos fundamentales para enfrentar desafíos como la transformación digital, el cambio climático y las exigencias de economías globalizadas. Así, este trabajo busca generar un impacto positivo en la empleabilidad de los estudiantes de la UNAD, mejorando su competitividad y capacidad de aportar soluciones innovadoras en un mercado laboral cada vez más exigente.

Objetivos

Objetivo general

Determinar las habilidades y competencias necesarias para mejorar el desempeño laboral de estudiantes de administración, basado en percepciones de estudiantes, profesores y sector real en 2023.

Objetivos específicos

Identificar en los estudiantes de la escuela de administración cuales son las habilidades que debe reforzar para mejorar su desempeño laboral.

Definir según la perspectiva de los estudiantes cuales son las competencias que perciben con mayor desarrollo.

Establecer la percepción de los docentes sobre las competencias para gestionar y empoderar a las personas en el sector real.

Identificar según la percepción de los empresarios las habilidades y competencias requeridos en los estudiantes de la escuela de administración.

Establecer en el ámbito docente una correlación de lo que se requiere en el sector real de la escuela de administración

Formulación del problema

En el contexto actual, caracterizado por la globalización, la transformación digital y el dinamismo del mercado laboral, la preparación de los estudiantes en competencias técnicas ya no es suficiente para garantizar su éxito profesional. Aunque la Escuela de Administración de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) ha realizado esfuerzos por actualizar sus planes académicos, persisten brechas significativas entre las habilidades desarrolladas durante la formación académica y las demandas específicas del sector productivo.

Estas discrepancias se reflejan principalmente en el desarrollo de habilidades blandas, como el liderazgo, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la empatía y la adaptabilidad, las cuales son esenciales para que los egresados puedan desenvolverse en entornos laborales complejos y globalizados. Según Perdomo Rivera (2023), las habilidades blandas tienen un impacto directo en el clima organizacional, contribuyendo a mejorar el desempeño y la productividad en las empresas. Mientras los estudiantes reportan fortalezas en competencias como creatividad, trabajo en equipo y responsabilidad social, también identifican debilidades en habilidades prácticas como la planeación estratégica, la gestión de proyectos y el manejo de información.

Por otro lado, los empresarios destacan la importancia de competencias socioemocionales y digitales, así como habilidades relacionadas con la sostenibilidad y la gestión verde, que son cada vez más demandadas en un mercado laboral en transformación. Según el Foro Económico Mundial (2023), las competencias gerenciales sólidas son determinantes para la competitividad global, ya que los países con mejores estructuras gerenciales registran mayores niveles de innovación y desarrollo económico sostenible.

La calidad gerencial en Colombia ha sido objeto de debate debido a la discrepancia entre la percepción interna y las evaluaciones externas. Según Benítez Piñeros (2017), “los

gerentes y empresarios colombianos se autocalifican en calidad gerencial con un puntaje muy alto”; no obstante, estudios internacionales evidencian que la calidad gerencial en las pymes del país ocupa el último lugar en Suramérica, con puntajes similares a los de Kenia y Nigeria. Este contraste plantea una interrogante sobre la capacidad de los líderes empresariales para responder a estándares internacionales y proyectar una competitividad sostenible.

En este contexto, el *Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG)*, herramienta clave en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), ha sido fundamental para evaluar el desempeño institucional. Los resultados recientes muestran avances en la gestión para resultados, con variables clave como la planificación (3.99) y el seguimiento de la gestión (4.08) obteniendo puntuaciones favorables. No obstante, áreas críticas como la generación de resultados que resuelvan necesidades ciudadanas (3.44) y la medición de calidad de los bienes y servicios (2.90) reflejan oportunidades de mejora (Granados Rodríguez, 2021).

Adicionalmente, según un artículo de Sánchez Rodríguez (2023), las competencias laborales en 2023 han evolucionado para incluir habilidades como pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo y resiliencia, que son indispensables para los entornos globales actuales. Estas competencias se alinean con la necesidad de preparar a los estudiantes para un mercado laboral que prioriza la adaptabilidad frente a la rápida transformación tecnológica y social.

Finalmente, Toro (2017) subrayó que la mejora de la calidad gerencial es clave para incrementar la productividad empresarial y fortalecer las políticas de desarrollo. Su llamado a la acción resalta la necesidad de vincular los modelos de medición, como el FURAG, con estándares internacionales para garantizar un desempeño gerencial que impulse la competitividad y el valor público.

Las estrategias metodológicas desempeñan un papel crucial para cerrar estas brechas. Métodos como el aprendizaje basado en proyectos, el design thinking y el desarrollo de Power

Skills permiten integrar herramientas de gestión para resultados en la formación de los estudiantes. Esto facilitaría que los egresados de la UNAD estén mejor preparados para enfrentar las demandas laborales actuales y futuras, fortaleciendo su desempeño profesional.

Pregunta de investigación.

¿en qué medida las competencias desarrolladas en los estudiantes de la escuela de administración de la unad se alinean con las demandas del mercado laboral, y qué estrategias metodológicas podrían cerrar las brechas identificadas?

Esquema de investigación

Introducción

Contextualización

Breve panorama del contexto global, educativo y laboral.

Planteamiento del Problema

Presentar las brechas identificadas entre formación académica y demandas del mercado laboral.

Justificación

Importancia del estudio para cerrar esas brechas.

Objetivos

General. Determinar las competencias clave para mejorar el desempeño laboral.

Específicos. Definir fortalezas y debilidades desde las perspectivas de estudiantes, docentes y empresarios.

Marco Referencial

Marco Teórico. Definición de conceptos clave, como habilidades blandas, competencias gerenciales y sostenibilidad.

Estado del Arte. Análisis de investigaciones previas relevantes.

Marco Conceptual. *Relación entre competencias académicas y su impacto en el mercado laboral.*

Diseño Metodológico

Enfoque. *Mixto, integrando análisis cuantitativo y cualitativo.*

Instrumentación. Encuestas. *Percepciones de estudiantes, docentes.*

Grupos focales. *Profundización en temas clave y perspectiva del sector real.*

Población y Muestra.

- Estudiantes de programas de administración.
- Docentes del área.
- Representantes empresariales.

Análisis De Datos.

- Técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales.
- Análisis temático cualitativo.

Resultados

Presentación de hallazgos clave según categorías. Competencias técnicas, habilidades blandas y competencias verdes.

Discusión y Correlación. Comparativa entre percepciones estudiantiles, docentes y demandas empresariales.

Identificación de brechas y áreas de oportunidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Síntesis de hallazgos.

Propuestas de mejora para integrar competencias verdes y digitales en currículos.

Estrategias para fortalecer la vinculación con el sector empresarial.

Marco Referencial

Definición de competencias y habilidades

Competencias. Según el Ministerio de Educación Nacional (2023), se definen como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten un desempeño eficaz en contextos específicos. Estas competencias abarcan dimensiones técnicas, cognitivas y socioemocionales, necesarias para el desarrollo profesional.

Habilidades Blandas. Goleman (1995) introduce la inteligencia emocional como componente esencial, abordando habilidades como liderazgo, empatía y trabajo en equipo. Estas competencias son cruciales en el manejo interpersonal y adaptativo.

Habilidades Duras. Ramírez y Manjarrez (2022) describen estas capacidades como fundamentales para funciones técnicas y especializadas, adquiridas mediante formación formal, como la gestión de proyectos y el manejo de herramientas tecnológicas.

Justificación del marco referencial

El marco referencial proporciona un sustento teórico y empírico para explorar brechas en el desarrollo de competencias técnicas, blandas y verdes en estudiantes de Administración. Estas habilidades son imprescindibles para responder a las demandas del mercado laboral globalizado y sostenible.

Marco Conceptual

Competencias Genéricas y Específicas

La UNESCO (2017) clasifica las competencias en genéricas, situacionales y del siglo XXI. Por ejemplo.

Genéricas. Relacionadas con liderazgo y trabajo en equipo.

Situacionales. Integra habilidades técnicas y emocionales para responder a necesidades específicas (Perrenoud, 1997; Le Boterf, 2006).

Siglo XXI. Scott, C.L. (2015) identifica competencias clave como resolución de problemas, pensamiento crítico y comunicación efectiva.

Revisión de Literatura y Estado del Arte

Estudios Precedentes. La UNESCO (2017) resalta la importancia de habilidades blandas como creatividad y liderazgo, esenciales en un mercado laboral globalizado.

Investigaciones en Educación Superior. Díaz et al. (2022) conectan las habilidades blandas con competencias críticas para la empleabilidad, mientras Medina (2023) identifica brechas en la formación socioemocional de los estudiantes en Colombia.

Sostenibilidad. Fien & Tilbury (2020) destacan la relevancia de las competencias verdes, necesarias para afrontar los retos climáticos y promover prácticas empresariales sostenibles.

Marco teórico

Modelos de Competencias Gerenciales

Druker (1993, citado por Díaz et al., 2018) argumenta que las competencias gerenciales combinan habilidades técnicas y blandas para garantizar la eficiencia organizacional.

Educación Basada en Competencias.

Roegiers (2000, citado por Hurtado, 2003) plantea que las competencias son un conjunto integrado de capacidades para resolver problemas específicos, abarcando tanto habilidades técnicas como blandas.

Marco contextual

Transformación Digital

Bayona Acevedo et al. (2022) examinan el impacto de la digitalización en las empresas colombianas, destacando la necesidad de competencias digitales.

Economía Verde.

Bianchi et al. (2021) identifican las competencias verdes como esenciales para la transición hacia prácticas sostenibles.

Estado del arte

El estudio de las habilidades blandas y duras se ha desarrollado desde distintas teorías y conceptos como “competencias” o “habilidades”. Para comprender sus implicaciones, es fundamental definir conceptos clave relacionados con las habilidades blandas y duras, su conexión con las soft y hard skills, y su relación con el concepto de competencias. Este análisis también aborda los conocimientos técnicos, sociales y comportamentales necesarios para la competitividad de los estudiantes en el mercado laboral del siglo XXI.

Habilidades

Definición

Las habilidades son capacidades basadas en conocimientos y hábitos que permiten alcanzar objetivos planteados en actividades diarias y profesionales, adaptándose a condiciones variables. Según Fuentes & Márquez (2017), las habilidades están indisolublemente ligadas al razonamiento creativo humano.

Estas en general, son capacidades que se desarrollan a partir de conocimientos y hábitos, permitiendo a los individuos lograr objetivos en condiciones variables. Según Milerian (1958, citado por Fuentes & Márquez, 2017), las habilidades son capacidades activas que integran razonamiento creativo y permiten alcanzar metas planteadas en distintos contextos. Por su parte, Álvarez de Zayas (1997, citado por Fuentes & Márquez, 2017) las describe como estructuras lógicas del pensamiento que, mediante la actividad consciente, ayudan a resolver tareas prácticas y teóricas. En términos generales, la OCDE (2016) las define como características individuales que impulsan el bienestar socioeconómico y la productividad, maleables a cambios ambientales e inversiones.

En síntesis, las habilidades son recursos esenciales tanto en la vida cotidiana como en entornos laborales, integrando conocimientos, razonamiento y hábitos.

Habilidades Blandas

Goleman (2012) establece que la inteligencia emocional, parte fundamental de las habilidades blandas, tiene un impacto igual o mayor que el coeficiente intelectual en aspectos académicos, profesionales y sociales. Estas habilidades incluyen rasgos como la creatividad, el liderazgo y la colaboración.

De acuerdo con la OCDE (2016), las habilidades sociales y emocionales permiten el trabajo en equipo y el manejo de emociones, esenciales en escenarios laborales dinámicos. Estas características destacan por su valor en un mercado laboral cambiante, donde la tecnología no puede reemplazar aspectos humanos y emocionales.

Las habilidades blandas están asociadas a la interacción social y emocional de los individuos. Inicialmente estudiadas en las fuerzas armadas (años 80), estas habilidades adquirieron relevancia en los 90, cuando Goleman (2012, citado por Díaz et al., 2022) destacó la inteligencia emocional como un elemento tan importante como el coeficiente intelectual en entornos profesionales y sociales. En el nuevo milenio, Prada y Rucci (2016, citado por Díaz et al., 2022) clasifican estas habilidades como socioemocionales, genéricas o del siglo XXI. Además, Millalén (2017, citado por Díaz et al., 2022) las vincula con competencias para la empleabilidad.

Según la OCDE (2016), estas habilidades abarcan.

Logro de Objetivos. Perseverancia, autocontrol y pasión.

Trabajo en Equipo. Sociabilidad y respeto.

Manejo de Emociones. Autoestima, optimismo y confianza.

En el mercado laboral, el Foro Económico Mundial (2023) proyecta que habilidades como creatividad, liderazgo y trabajo en equipo serán esenciales para 2025. Además, estas habilidades se consideran un complemento indispensable en un entorno altamente tecnológico, dado que son difíciles de automatizar.

Habilidades Duras

Las habilidades duras están relacionadas con conocimientos científicos y técnicos adquiridos en instituciones educativas. Ramírez M. y Manjarrez N. (2022) indican que estas capacidades se enfocan en funciones específicas dentro de disciplinas como investigación y desarrollo profesional.

Por otro lado, son capacidades científicas y prácticas adquiridas formalmente en instituciones educativas. Ramírez y Manjarrez (2022) las definen como competencias técnicas fundamentales que preparan a los profesionales para funciones específicas en sus áreas de especialización. Por ejemplo, el manejo de herramientas tecnológicas o conocimientos avanzados en matemáticas y ciencias suele ser adquirido en programas educativos o universitarios.

Estas habilidades son cruciales para desempeñar roles técnicos, especialmente en sectores especializados, y complementan las habilidades blandas para garantizar un desarrollo profesional completo.

Relación entre Habilidades Blandas y Duras

Tanto las habilidades blandas como las duras son fundamentales y se complementan. Mientras que las duras proporcionan los conocimientos técnicos necesarios para realizar tareas específicas, las blandas aseguran la adaptabilidad, la colaboración y el manejo efectivo de situaciones en contextos laborales y sociales. Por ejemplo, un profesional podría manejar perfectamente una herramienta técnica (habilidad dura) pero requerir habilidades blandas como liderazgo y comunicación para gestionar un equipo.

Habilidades Verdes

Las *habilidades verdes* se refieren a capacidades específicas que permiten a las personas trabajar y actuar de manera sostenible, impulsando soluciones respetuosas con el medio ambiente en su vida profesional y personal. Estas habilidades son clave para enfrentar los retos del cambio climático y promover economías verdes. Según la UNESCO (2017), las habilidades verdes incluyen “el conocimiento, las competencias y los valores necesarios para llevar a cabo prácticas sostenibles y ecológicamente responsables en el lugar de trabajo”.

Algunos ejemplos de habilidades verdes incluyen.

Gestión energética. Saber cómo usar eficientemente la energía para reducir el impacto ambiental (CEDEFOP, 2022).

Economía circular. Implementar prácticas de reutilización y reciclaje dentro de las organizaciones (Bianchi et al., 2021).

Innovación ecológica. Desarrollar nuevos procesos o productos que disminuyan el impacto ambiental (UNESCO, 2017).

Educación para la sostenibilidad. Facilitar el aprendizaje sobre temas ecológicos y capacitar a otros en prácticas verdes (Fien & Tilbury, 2020).

En el entorno de la gestión, las *habilidades verdes* son esenciales para liderar organizaciones hacia prácticas sostenibles y responsables, promoviendo tanto la eficiencia como el respeto al medio ambiente. Estas habilidades permiten a los gestores no solo cumplir con normativas ambientales, sino también implementar estrategias que impulsen el desarrollo sostenible. Según Bianchi, Pisiotis y Cabrera Giraldez (2021), “los gestores que desarrollan habilidades verdes son clave para la transición de sus organizaciones hacia una economía circular y baja en carbono”.

Algunos ejemplos de habilidades verdes aplicadas a la gestión son.

Planificación estratégica sostenible. Incorporar objetivos ambientales en las estrategias empresariales a largo plazo (UNESCO, 2017).

Gestión eficiente de recursos. Supervisar el uso responsable de materiales y energía para reducir el desperdicio (CEDEFOP, 2022).

Análisis y mitigación de riesgos ambientales. Evaluar y reducir el impacto ambiental de las operaciones organizacionales (Fien & Tilbury, 2020).

Fomento de la cultura ambiental. Sensibilizar a los empleados y motivarlos a adoptar prácticas sostenibles dentro de la organización (Bianchi et al., 2021).

Estas habilidades no solo mejoran la reputación corporativa y cumplen con los estándares legales, sino que también potencian la competitividad y la innovación dentro del mercado.

Habilidades STEM

Las habilidades STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) son fundamentales en el desarrollo de competencias para enfrentar retos del mundo moderno. Estas habilidades incluyen.

Resolución de problemas. Según Bybee (2013), el enfoque STEM fomenta el desarrollo del pensamiento crítico al permitir que los estudiantes apliquen el conocimiento en situaciones prácticas y complejas.

Pensamiento lógico y analítico. De acuerdo con English (2016), estas habilidades son esenciales en STEM ya que facilitan la comprensión de datos y la creación de soluciones basadas en evidencias.

Innovación tecnológica. Kelley y Knowles (2016) destacan que las competencias en STEM están directamente relacionadas con la capacidad de integrar tecnologías avanzadas en el diseño de soluciones innovadoras.

Colaboración interdisciplinaria. Sanders (2009) subraya la importancia del trabajo en equipo, combinando conocimientos de diferentes disciplinas para resolver problemas contemporáneos.

Programación y alfabetización digital. Wing (2006) argumenta que la alfabetización computacional es una competencia transversal que empodera a los estudiantes para participar activamente en un mundo digital.

Experimentación y diseño. Según Van den Akker (1999), los proyectos STEM permiten a los estudiantes experimentar y diseñar soluciones en entornos controlados, promoviendo una comprensión más profunda de los fenómenos científicos y tecnológicos.

Estas habilidades son clave para impulsar carreras en áreas de alta demanda y abordar temas como la sostenibilidad, la inteligencia artificial y el desarrollo tecnológico.

Competencias

Definición General

El Ministerio de Educación Nacional (2023) describe las competencias como una combinación de conocimientos, actitudes y habilidades que permiten un desempeño flexible en contextos retadores. También define las competencias como un conjunto integrado de conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades (cognitivas, socio-afectivas y comunicativas) que permiten un desempeño flexible en contextos desafiantes. Este concepto resalta la importancia de tres pilares fundamentales. el saber, el saber hacer y el ser, esenciales para abordar actividades complejas.

La UNESCO (2017) amplía esta idea al señalar que las competencias incluyen componentes sensorio-motrices, cognitivos y psicosociales, con un enfoque predominante dependiendo del contexto. Una competencia rara vez es "pura" en una sola dimensión, sino que combina varios aspectos.

Relación entre Competencias y Habilidades

Roegiers (2000, citado por Hurtado, 2003) plantea que las competencias son un conjunto integrado de capacidades y habilidades que permiten a una persona enfrentar situaciones problema. La definición de competencias está fuertemente influenciada por las habilidades movilizadas para resolver situaciones específicas, integrando habilidades blandas y habilidades duras.

Competencias Generales y Específicas

La UNESCO (2017) clasifica las competencias en varias categorías.

- **Genéricas.** Relacionadas con características como liderazgo, trabajo en equipo y manejo emocional.
- **Situacionales.** Integran aspectos como habilidades blandas y duras para actuar efectivamente en contextos específicos, como la gestión de proyectos.

Competencias para el Siglo XXI

Scott, C.L. (2015) identifica competencias fundamentales como resolución de problemas y comunicación eficaz, esenciales para adaptarse a un mundo dinámico, tecnológico y centrado en la información.

Clasificación de Competencias

Competencias Genéricas. Según la UNESCO (2017), las competencias genéricas incluyen características como liderazgo, trabajo en equipo y autoconfianza. Aunque no están vinculadas a tareas específicas, son esenciales en contextos amplios, como ambientes académicos y laborales.

Competencias Socio-Emocionales. La inteligencia emocional, descrita por **Goleman** (1983, citado por UNESCO (2017)), juega un rol crucial en estas competencias. Estas habilidades permiten superar conflictos, fomentar la creatividad y generar cambios positivos en el entorno.

Competencias Situacionales. Perrenoud (1997) y Le Boterf (2006, citados por UNESCO (2017) destacan que estas competencias combinan habilidades técnicas y

comportamentales para responder a necesidades específicas. Por ejemplo, la conducción combina habilidades prácticas con cortesía y prudencia.

Competencias del Siglo XXI. Scott, C.L. (2015) resalta competencias clave como la resolución de problemas, la comunicación y el pensamiento crítico. Estas son fundamentales en un mundo dinámico y centrado en la tecnología.

Definición de Competencias Genéricas

Las competencias genéricas son aquellas habilidades amplias y versátiles que no están vinculadas a tareas específicas, pero son esenciales para desenvolverse en diversos contextos. De acuerdo con la UNESCO (2017), estas competencias incluyen rasgos como la mente analítica, la observación y la atención al detalle, los cuales se desarrollan a través de estímulos e interacciones entre el individuo y su entorno. Además, se relacionan con características de la personalidad y las capacidades cognitivas que evolucionan con la edad y la experiencia.

Clasificación de las Competencias Genéricas.

La UNESCO (2017) categoriza las competencias genéricas en los siguientes grupos.

Competencias de organización. Liderazgo y capacidad de planificación estratégica.

Competencias socioemocionales. Trabajo en equipo, empatía y habilidades interpersonales que fomentan relaciones productivas.

Competencias psicoemocionales. Autoconfianza, resiliencia y regulación emocional como bases para enfrentar desafíos.

Competencias funcionales. Dominio de herramientas tecnológicas y capacidad práctica para actividades generales.

Impacto en la Actividad Profesional

Estas competencias son ampliamente valoradas en el ámbito laboral. Según la UNESCO (2017), las competencias genéricas son cruciales en procesos de contratación y evaluación del personal, debido a su transversalidad y aplicabilidad en múltiples sectores. Por ejemplo, habilidades como el liderazgo y la comunicación efectiva destacan por su capacidad de influir positivamente en el desempeño organizacional.

Ejemplos Prácticos

Liderazgo. Organizar equipos y motivar a los miembros hacia objetivos compartidos.

Trabajo en equipo. Colaborar efectivamente en ambientes diversos.

Resolución de conflictos. Superar desacuerdos de manera estratégica y constructiva.

Definición y Naturaleza de las Competencias Socioemocionales

Las competencias socioemocionales representan un conjunto de capacidades que permiten a las personas gestionar sus emociones, relacionarse de manera efectiva con los demás y superar conflictos en diversos contextos sociales y laborales. Estas competencias se desarrollan a partir de la interacción entre inteligencia emocional, habilidades sociales y autogestión emocional.

La UNESCO (2017), citando a Goleman (1983; 2006), establece una relación directa entre la inteligencia emocional y las competencias socioemocionales. Según esta perspectiva, las personas con elevada inteligencia emocional tienden a ser más capaces de superar

conflictos, desarrollar creatividad e influir positivamente en su entorno. Estas competencias no solo son esenciales para el bienestar individual, sino que también tienen un impacto significativo en el desempeño profesional y social.

Por otro lado, la OCDE (2016) define las habilidades sociales y emocionales como aquellas capacidades necesarias para lograr objetivos, trabajar en equipo y controlar las emociones. Estas competencias se manifiestan en patrones consistentes de pensamientos, sentimientos y comportamientos, y pueden desarrollarse mediante experiencias formales e informales de aprendizaje.

Relación con Habilidades

Las competencias genéricas integran habilidades cognitivas, sociales y emocionales, permitiendo un enfoque holístico en la gestión de tareas. Roegiers (2000, citado por Hurtado, 2003) establece que las competencias están definidas por los recursos movilizados para resolver situaciones problemáticas. En este sentido, las competencias genéricas representan un equilibrio entre habilidades blandas y duras.

Figura 1

Modelo de competencias. Capacidades y habilidades integradas para enfrentar problemas.



Nota. Figura creada por el Autor *Fuente.* (Roegiers 2000, citado por Hurtado, 2003).

La figura muestra cómo las competencias funcionan como un núcleo central que integra habilidades blandas y habilidades duras para resolver situaciones problemáticas.

Categorías de Competencias Socioemocionales

La OCDE (2016) agrupa las competencias socioemocionales en tres grandes categorías.

Logro de objetivos. Incluye perseverancia, autocontrol y pasión por alcanzar metas. Estas habilidades son fundamentales para mantener la motivación en entornos retadores.

Trabajo en equipo. Comprende habilidades como sociabilidad, respeto y solicitud, también fomenta la colaboración y la armonía en contextos laborales y sociales.

Manejo de emociones. Incluye competencias como la autoestima, el optimismo y la confianza. Estas habilidades son esenciales para mantener un equilibrio emocional en situaciones de estrés o incertidumbre.

Importancia de las Competencias Socioemocionales

Las competencias socioemocionales son cada vez más valoradas en el ámbito laboral. Según el Foro Económico Mundial (2023), habilidades como la resolución de problemas, la colaboración y el liderazgo son indispensables en el siglo XXI. Estas competencias ayudan a las personas a adaptarse a un mercado laboral cambiante y a trabajar de manera más efectiva en equipo, promoviendo climas laborales positivos y productivos.

La investigación también revela que estas habilidades no pueden ser fácilmente replicadas por tecnologías avanzadas, lo que refuerza su relevancia en un mundo cada vez más automatizado (OCDE, 2016).

Definición y Naturaleza de las competencias situacionales

Las competencias situacionales son aquellas que permiten a los individuos actuar de manera efectiva en contextos específicos, movilizando un conjunto de recursos técnicos, emocionales y comportamentales para resolver problemas o alcanzar objetivos. Estas competencias van más allá de las genéricas, ya que se centran en el "saber actuar" en situaciones concretas, integrando habilidades técnicas y blandas.

Según Perrenoud (1997) y Le Boterf (2006), citados por la UNESCO (2017), las competencias situacionales implican la capacidad de movilizar recursos complejos en un contexto determinado. Estas competencias combinan.

Saber Hacer. Habilidades técnicas específicas necesarias para ejecutar tareas.

Saber Ser. Actitudes y comportamientos que facilitan la interacción en el entorno.

Saber Actuar. La integración de ambos elementos para responder de manera efectiva a situaciones específicas.

Por ejemplo, en la conducción, una competencia situacional incluye el manejo técnico del vehículo (habilidad dura) y comportamientos como la prudencia y la cortesía (habilidades blandas).

Ejemplos de Aplicación

Creatividad e Innovación. Un profesional con competencias socioemocionales es capaz de generar ideas novedosas y colaborar en su implementación, contribuyendo al desarrollo de proyectos exitosos (Goleman, 1983).

Resolución de Conflictos. La capacidad de manejar emociones y fomentar el diálogo permite superar desacuerdos y mejorar la dinámica grupal (UNESCO, 2017).

Liderazgo Transformador. La inteligencia emocional juega un papel clave para motivar y dirigir equipos hacia objetivos comunes (Foro Económico Mundial, 2023).

Características Principales

Contextualidad. Estas competencias se activan en situaciones específicas, como la gestión de proyectos o la resolución de conflictos.

Integración de Recursos. Combinan conocimientos técnicos, habilidades prácticas y actitudes personales.

Adaptabilidad. Permiten ajustar el comportamiento según las demandas del entorno.

Ejemplos de Competencias Situacionales

Gestión de Proyectos. Combina habilidades técnicas como la planificación y el control de recursos con habilidades blandas como el liderazgo y la negociación.

Atención al Cliente. Requiere conocimientos sobre productos o servicios (habilidad dura) y habilidades interpersonales como la empatía y la comunicación efectiva.

Resolución de Emergencias. Implica la capacidad de tomar decisiones rápidas basadas en conocimientos técnicos y mantener la calma bajo presión.

Importancia en el Ámbito Laboral

Las competencias situacionales son esenciales en el mercado laboral actual, ya que permiten a los profesionales adaptarse a contextos dinámicos y resolver problemas de manera eficiente. Según la UNESCO (2017), estas competencias son clave para la gestión efectiva de recursos y la toma de decisiones en entornos complejos.

Además, las pruebas situacionales, como las simulaciones y los juegos de rol, se utilizan en procesos de selección para evaluar estas competencias en candidatos. Estas herramientas permiten observar cómo los individuos responden a situaciones específicas, proporcionando información valiosa sobre su desempeño potencial (Cantón Mayo, 2023).

Desarrollo de Competencias Situacionales

El desarrollo de estas competencias puede lograrse a través de.

Simulaciones Prácticas. Actividades que replican situaciones reales para entrenar respuestas efectivas.

Capacitación en Habilidades Blandas y Duras. Programas que integren conocimientos técnicos con el desarrollo de actitudes y comportamientos.

Evaluación Continua. Uso de herramientas como rúbricas y portafolios para medir el progreso en contextos específicos (Cantón Mayo, 2023).

Definición y Naturaleza de las Competencias del Siglo XXI

Las Competencias del Siglo XXI son habilidades fundamentales que permiten a las personas adaptarse y prosperar en un mundo dinámico, altamente tecnológico y centrado en la información. Estas competencias son transversales y se aplican en diversos contextos, como el educativo, laboral y social, facilitando la inserción en una sociedad en constante evolución.

De acuerdo con la Scott, C.L. (2015), las competencias del siglo XXI incluyen capacidades esenciales como analizar, interpretar, evaluar, inferir, anticipar, resolver problemas, construir juicios, tomar decisiones, crear y comunicar. Estas competencias son fundamentales porque permiten a las personas enfrentar los cambios constantes en la sociedad, el ámbito laboral y el educativo, promoviendo una mejor inserción social y profesional.

El artículo de Morduchowicz (2021) para la UNESCO destaca que estas competencias son perdurables en el tiempo y transversales a todos los saberes adquiridos a lo largo de la vida. Además, subraya que en una sociedad dinámica y tecnológica, las competencias como la resolución de problemas, la construcción de argumentos y la toma de decisiones son esenciales para participar activamente en el entorno global.

Clasificación de las Competencias del Siglo XXI

Competencias Cognitivas. Incluyen resolución de problemas complejos, pensamiento crítico y analítico y toma de decisiones fundamentadas.

Competencias socioemocionales. Incluyen colaboración y trabajo en equipo, comunicación efectiva e Inteligencia emocional para gestionar relaciones interpersonales.

Competencias técnicas. Incluyen alfabetización digital y tecnológica y, uso de herramientas digitales para acceder y analizar información.

Competencias fundamentales. Incluyen lectoescritura y aritmética básica y consideradas clave para la inclusión social y el sostenimiento de las sociedades Scott, C.L. (2015).

Importancia en el Mercado Laboral

El Foro Económico Mundial (2023) proyecta que competencias como la creatividad, el liderazgo y la flexibilidad serán indispensables para el mercado laboral del futuro. Estas habilidades permiten a los trabajadores adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar las oportunidades que surgen de la innovación tecnológica.

Además, la Scott, C.L. (2015) enfatiza que las competencias del siglo XXI no solo transforman vidas individuales, sino que también contribuyen al bienestar colectivo y a la prosperidad de los países. Sin estas competencias, las personas corren el riesgo de quedar en desventaja en un mundo cada vez más competitivo.

Ejemplos Prácticos

Resolución de problemas. Identificar y abordar desafíos en proyectos empresariales mediante el análisis crítico y la creatividad.

Colaboración. Trabajar en equipos multidisciplinarios para desarrollar soluciones innovadoras.

Alfabetización digital. Utilizar herramientas tecnológicas para optimizar procesos y acceder a información relevante.

Competencias verdes

Las competencias verdes se refieren a las habilidades, conocimientos y valores necesarios para enfrentar desafíos ambientales y promover la sostenibilidad en diversos contextos profesionales y educativos. Estas competencias permiten a las personas gestionar recursos eficientemente, desarrollar soluciones sostenibles y liderar iniciativas ambientales. Según Fien y Tilbury (2020), estas competencias son esenciales para "facilitar la transición hacia economías y sociedades sostenibles, fomentando un enfoque ético y respetuoso con el medio ambiente".

Algunos ejemplos clave incluyen.

Innovación Sostenible. Crear procesos y productos que minimicen el impacto ambiental (UNESCO, 2017).

Gestión de Recursos. Implementar prácticas que reduzcan el consumo y fomenten el reciclaje (European Centre for the Development of Vocational Training [CEDEFOP], 2022).

Liderazgo Ambiental. Inspirar y educar a otros para adoptar comportamientos sostenibles (Bianchi et al., 2021).

Conocimiento Ambiental. Entender los principios básicos del medio ambiente, la biodiversidad y el impacto humano en los ecosistemas.

Resolución de Problemas Sostenibles. Identificar soluciones que equilibran el desarrollo económico con la conservación ambiental.

Conciencia Ética y Valores Verdes. Adoptar un enfoque ético en las decisiones personales y profesionales con respecto al medio ambiente.

Educación y Liderazgo Ambiental. Ser capaz de sensibilizar y liderar iniciativas sostenibles dentro de comunidades u organizaciones.

En general competencias verdes son un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y valores que capacitan a las personas para actuar de manera responsable con el medio ambiente y contribuir a la sostenibilidad. Estas competencias son esenciales en el contexto actual, donde el cambio climático y la transición hacia economías sostenibles requieren una fuerza laboral preparada para enfrentar desafíos ecológicos.

Estas competencias no solo son relevantes para quienes trabajan en áreas directamente relacionadas con el medio ambiente, sino que también se aplican en sectores como la construcción, la tecnología, la industria y la educación.

En el entorno de la gestión, las competencias verdes son fundamentales para liderar estrategias empresariales que alineen la sostenibilidad ambiental con los objetivos organizacionales. Estas competencias permiten a los gestores actuar con responsabilidad ecológica y fomentar una transición hacia prácticas empresariales más sostenibles. De acuerdo

con Bianchi, Pisiotis y Cabrera Giraldez (2021), las competencias verdes incluyen capacidades para "integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas y operativas, promoviendo una cultura empresarial verde".

Ejemplos de Competencias Verdes Aplicadas a la Gestión.

Visión Estratégica Sostenible. Habilidad para diseñar y ejecutar planes estratégicos que contemplen la sostenibilidad como un eje clave (UNESCO, 2017).

Toma de Decisiones Éticas. Evaluar el impacto ambiental de las decisiones empresariales y optar por alternativas responsables (CEDEFOP, 2022).

Gestión de Riesgos Ambientales. Identificar, analizar y mitigar riesgos relacionados con el impacto ambiental de las operaciones organizacionales (Fien & Tilbury, 2020).

Adaptación Normativa. Conocer y aplicar regulaciones ambientales locales e internacionales en las operaciones empresariales (Bianchi et al., 2021).

Promoción de la Cultura Ecológica. Liderar iniciativas internas que sensibilicen a los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad (UNESCO, 2017).

Estas competencias verdes son esenciales para posicionar a las empresas en el mercado actual, donde los consumidores y socios valoran cada vez más la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

Competencias STEM

Las competencias STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) abarcan habilidades esenciales para resolver problemas complejos y adaptarse a las demandas del mundo actual. Estas competencias incluyen.

Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas. Capacidad para analizar situaciones y crear soluciones efectivas basadas en evidencia científica. Según Bybee (2010), las competencias STEM fomentan la capacidad de los estudiantes para analizar y enfrentar problemas complejos en un contexto técnico y científico.

Habilidades Tecnológicas. Competencia en el uso y comprensión de herramientas tecnológicas avanzadas. Wing (2006) destaca que la alfabetización computacional, una parte esencial de las competencias STEM, empodera a los individuos para interactuar y crear en el mundo digital.

Análisis de Datos. Habilidad para interpretar, analizar y utilizar datos para tomar decisiones informadas. Kelley y Knowles (2016) argumentan que el análisis de datos es una habilidad central en las disciplinas STEM, crucial para la toma de decisiones basada en evidencia.

Colaboración Interdisciplinaria. Trabajo en equipo que combina conocimientos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas para abordar retos globales. Sanders (2009) subraya que las competencias STEM promueven el trabajo en equipo entre disciplinas, esencial para la resolución de problemas contemporáneos.

Creatividad e Innovación. Generación de ideas originales aplicadas al diseño de proyectos y soluciones tecnológicas. Según English (2016), la integración de conocimientos en STEM permite a los estudiantes desarrollar soluciones originales e innovadoras.

Comunicación Efectiva. Expresión de conceptos técnicos de manera clara y comprensible para diferentes públicos.

Pensamiento Lógico y Matemático. Dominio de habilidades matemáticas aplicadas al diseño y desarrollo de proyectos. Las competencias matemáticas son fundamentales en STEM, como lo señala Van den Akker (1999) en la aplicación de métodos lógicos a problemas científicos.

Estas competencias no solo son valiosas en campos científicos y tecnológicos, sino también en gestión, educación y otros sectores interdisciplinarios.

Desarrollo de Competencias

El desarrollo de estas competencias requiere un enfoque integral que combine educación formal, capacitación técnica y experiencias prácticas. Programas como STEP de la UNESCO han demostrado ser efectivos para integrar estas habilidades en la formación empresarial de jóvenes adultos, promoviendo su auto-reinvención y adaptabilidad en el mercado laboral.

Competencias en Gestión y Organización

Las competencias en gestión y organización son habilidades esenciales que permiten a los individuos planificar, dirigir y coordinar recursos de manera efectiva en entornos organizacionales. Estas competencias abarcan conocimientos técnicos, habilidades humanas y capacidades conceptuales, todas necesarias para garantizar la eficiencia y el éxito en la administración de procesos y equipos.

Las competencias en gestión y organización se definen como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que facilitan la planificación, coordinación y supervisión de actividades dentro de una empresa. Según Mazurkiewicz (2020), estas competencias se dividen en tres áreas principales.

Competencias técnicas. Relacionadas con el conocimiento de procesos y actividades específicas.

Competencias humanas. Enfocadas en liderazgo, trabajo en equipo y motivación.

Competencias conceptuales. Implican la capacidad de analizar y tomar decisiones estratégicas.

Por otro lado, Barragán et al. (2020) destacan que las competencias gerenciales incluyen habilidades conceptuales, técnicas y humanas, todas necesarias para gestionar eficientemente las áreas asignadas.

Clasificación de Competencias en Gestión y Organización

Competencias Estratégicas. Según Cortez (2021), estas competencias se centran en la visión del gerente y su capacidad para interactuar con el ambiente externo, aprovechando oportunidades y enfrentando amenazas.

Competencias Intratélicas. Kuong y Apaza (2019) las describen como herramientas clave para el desarrollo de los empleados, aumentando su compromiso y confianza en la organización.

Competencias de Eficiencia Personal. Lora-Guzmán et al. (2020) señalan que estas competencias conducen a los individuos a alcanzar resultados esperados y mantener un nivel de rendimiento adecuado.

Importancia en el Ámbito Organizacional

Las competencias en gestión y organización son fundamentales para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas. Según Dávalos Mayorga et al. (2023), la

gestión del talento humano basada en competencias tiene un impacto significativo en los resultados empresariales, especialmente en áreas como la contabilidad y las finanzas. Además, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data optimiza los procesos de gestión, destacando la importancia de las competencias interdisciplinarias.

Ejemplos Prácticos

Liderazgo. Influir y motivar equipos para alcanzar objetivos comunes.

Gestión del Tiempo. Priorizar tareas para maximizar la eficiencia.

Resolución de Problemas. Identificar causas y proponer soluciones prácticas.

Innovación. Buscar formas nuevas y efectivas de mejorar procesos.

Desafíos y Perspectivas Futuras

Aunque las competencias en gestión y organización son ampliamente reconocidas, Alba Marrugo et al. (2022) señalan la falta de modelos teóricos unificados para su evaluación. Esto refleja la necesidad de desarrollar marcos integrales que permitan una estandarización en su conceptualización y medición.

Competencias Administrativas

Marín Álvarez y Bermúdez (2021) subrayan que las competencias administrativas son esenciales para la planificación, organización y control en la gestión de calidad. Estas incluyen liderazgo, gestión del conocimiento y habilidades en recursos humanos.

Las competencias administrativas son habilidades fundamentales para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos en entornos organizacionales, con el fin de garantizar la

eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos empresariales. Estas competencias son esenciales para la sostenibilidad y el éxito de cualquier organización, especialmente en sectores dinámicos.

Definición y Naturaleza de las Competencias Administrativas

Según el Ministerio de Educación Nacional (2023), las competencias administrativas abarcan conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades interrelacionadas que permiten desempeñarse de manera flexible y eficiente en contextos desafiantes. En términos prácticos, estas competencias integran.

El Saber. Dominio de información y conceptos técnicos.

El Saber Hacer. Aplicación práctica de estos conocimientos.

El Ser. Valores, comportamientos y actitudes éticas.

Marín Álvarez y Bermúdez (2021) destacan que estas competencias son cruciales para gestionar la calidad organizacional, lo que implica el liderazgo, la gestión del conocimiento y el manejo de recursos dentro de las empresas. A pesar de que las competencias técnicas suelen ser prioritarias, las administrativas juegan un rol estratégico en garantizar un desempeño organizacional de alta calidad.

Elementos Principales de las Competencias Administrativas

Toma de Decisiones. Evaluar opciones y seleccionar la alternativa más adecuada para alcanzar metas estratégicas (Barragán et al., 2020).

Liderazgo. Inspirar y guiar equipos hacia objetivos comunes, fomentando un ambiente colaborativo (Druker, 1993, citado por Díaz J. et al., 2018).

Gestión del Tiempo. Organizar actividades prioritarias para optimizar recursos y cumplir con plazos establecidos (Castrillón et al., 2015).

Resolución de Problemas. Identificar causas raíz y proponer soluciones prácticas y creativas (Marín Álvarez & Bermúdez, 2021).

Aplicación en la Gestión Organizacional

En el contexto empresarial, las competencias administrativas son fundamentales para garantizar la efectividad operativa y el logro de objetivos estratégicos. Según González O. et al. (2017), estas competencias incluyen:

- Planeamiento estratégico, táctico y operativo.
- Optimización de procesos empresariales.
- Evaluación del marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

Por otro lado, Mazurkiewicz (2020) adapta el modelo PMBOK para destacar la importancia de tres tipos de competencias administrativas en los gerentes.

Conocimientos Técnicos. Entender conceptos, herramientas y procesos.

Desempeño Práctico. Aplicar conocimientos en actividades cotidianas.

Características Personales. Demostrar valores y comportamientos que generen confianza en equipos de trabajo.

Impacto en la Gestión de Calidad

En el sector industrial, las competencias administrativas son esenciales para garantizar la calidad organizacional. Marín Álvarez y Bermúdez (2021) concluyen que el uso eficiente de

estas competencias puede optimizar procesos bajo estándares como la ISO 9000, promoviendo la sostenibilidad y la innovación.

Desafíos y Necesidad de Desarrollo

Aunque las competencias administrativas son ampliamente reconocidas, existe una necesidad de avanzar en su teorización y evaluación. Barragán et al. (2020) identifican que la falta de modelos estandarizados dificulta una implementación uniforme en entornos organizacionales.

Competencias Gerenciales

Druker (1993, citado por Díaz et al., 2018) enfatiza que las competencias gerenciales combinan conocimientos, actitudes y habilidades para dirigir organizaciones eficientemente.

Por su parte, Mazurkiewicz (2020) clasifica estas competencias en:

- Conocimientos técnicos (Project Management).
- Desempeño práctico.
- Habilidades personales como liderazgo y comunicación.

Definición y Naturaleza de las Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para dirigir organizaciones, garantizar resultados eficientes y alinear los objetivos empresariales con las demandas del entorno. Estas competencias son fundamentales en sectores públicos y privados, ya que optimizan los procesos administrativos y estratégicos, liderando equipos hacia metas compartidas.

Druker (1993, citado por Díaz J. et al., 2018) plantea que la gerencia, como una actividad social orientada a la dirección de organizaciones, tiene el propósito de obtener resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Este enfoque permite a los gerentes consolidar modelos de gestión integral que garantizan sostenibilidad y cambios positivos dentro de la cultura organizacional.

Por otro lado, Mazurkiewicz (2020), adaptando el PMI PMBOK (2013), clasifica las competencias gerenciales en tres tipos.

Competencias de Conocimientos. Incluyen conceptos técnicos, herramientas y técnicas necesarias para la dirección de proyectos. Por ejemplo, comprender y aplicar metodologías como la gestión de riesgos o el análisis financiero.

Competencias de Desempeño. Implican la aplicación del conocimiento para lograr resultados esperados mediante la ejecución eficiente de actividades administrativas.

Competencias Personales. Relacionadas con los comportamientos y actitudes del gerente, como el liderazgo transformador y la capacidad de negociar eficazmente.

Clasificación de las Competencias Gerenciales

La literatura también presenta clasificaciones alternativas. Según Barragán C. et al. (2020), estas competencias incluyen.

Habilidades Conceptuales. Capacidad para analizar ideas, hechos y principios que sustentan decisiones estratégicas.

Habilidades Técnicas. Uso de herramientas, procedimientos y metodologías especializadas para ejecutar tareas específicas.

Habilidades Humanas. Relacionadas con el liderazgo, la empatía y la interacción efectiva en equipos de trabajo.

Además, Gamboa J. et al. (2023) propone tres categorías adicionales.

Competencias Estratégicas. Enfocadas en la capacidad del gerente para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas externas (Cortez, 2021).

Competencias Intratérgicas. Herramientas clave que fomentan el compromiso y la confianza de los empleados (Kuong & Apaza, 2019).

Competencias de Eficiencia Personal. Competencias que conducen al rendimiento esperado y a resultados exitosos (Lora-Guzmán et al., 2020).

Importancia en el Contexto Organizacional

Las competencias gerenciales son fundamentales para garantizar la sostenibilidad empresarial en un mercado globalizado. Barragán C. et al. (2020) destaca que estas habilidades optimizan procesos como la planificación estratégica, la gestión de recursos y el control administrativo. Por ejemplo, en empresas modernas, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data refuerza la importancia de estas competencias interdisciplinarias (Dávalos Mayorga et al., 2023).

Ejemplos Prácticos

Liderazgo Transformador. Capacidad de motivar equipos hacia objetivos comunes, promoviendo cambios positivos en la cultura organizacional (Druker, 1993).

Gestión de Proyectos. Uso de herramientas técnicas para garantizar la ejecución eficaz de actividades administrativas (Mazurkiewicz, 2020).

Resolución de Conflictos. Aplicación de habilidades humanas para superar discrepancias en equipos y fomentar la colaboración (Barragán C. et al., 2020).

Desafíos y Perspectivas Futuras

Aunque se reconoce su relevancia, Alba Marrugo et al. (2022) advierte sobre la falta de modelos teóricos unificados para evaluar las competencias gerenciales, lo que dificulta su implementación uniforme en las organizaciones. Esto refleja la necesidad de investigaciones adicionales para crear marcos estructurados y estandarizados en este ámbito.

Gestión por Competencias

La gestión por competencias es un modelo estratégico que identifica, desarrolla y evalúa las capacidades necesarias para lograr objetivos organizacionales. Vera Endara, Looor Carbajal y Esquivel García (2022) destacan que este enfoque puede mejorar el desempeño laboral y la satisfacción, como fue evidenciado en la Fundación FEPP en Ecuador.

Por otro lado, Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez-Flórez (2020) proponen que este modelo, basado en el saber, hacer y ser, es fundamental para reducir la rotación de personal y optimizar la productividad organizacional.

La gestión por competencias facilita la administración del talento humano enfocándose en identificar, desarrollar y evaluar las capacidades necesarias para alcanzar metas organizacionales. Este modelo impulsa la productividad y crea ambientes laborales motivadores.

Ejemplo. Fundación FEPP

En el artículo de Vera Endara, Loor Carbajal y Esquivel García (2022), se analiza cómo la gestión por competencias mejoró el desempeño y la productividad en la Fundación FEPP. Las estrategias incluyen rediseñar perfiles de puestos, implementar programas de capacitación y fomentar un ambiente laboral positivo.

Modelos Estratégicos

En otro ejemplo, Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez-Flórez (2020) muestran cómo el modelo basado en competencias, centrado en el saber, hacer y ser, reduce la rotación de personal y fortalece capacidades esenciales en contextos organizacionales.

La gestión por competencias es un modelo estratégico que identifica, desarrolla y evalúa las capacidades necesarias para lograr objetivos organizacionales. Vera Endara, Loor Carbajal y Esquivel García (2022) destacan que este enfoque puede mejorar el desempeño laboral y la satisfacción, como fue evidenciado en la Fundación FEPP en Ecuador.

Por otro lado, Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez-Flórez (2020) proponen que este modelo, basado en el saber, hacer y ser, es fundamental para reducir la rotación de personal y optimizar la productividad organizacional.

Gestión de Calidad y Competencias Administrativas

Marín Álvarez y Bermúdez (2021) destacan el rol de las competencias administrativas en la calidad organizacional, integrando liderazgo y manejo de recursos. Este enfoque subraya la importancia de un desarrollo teórico robusto para optimizar procesos y garantizar resultados.

Gestión de Calidad

La gestión de calidad implica un enfoque sistemático para planificar, controlar y mejorar los procesos organizacionales, garantizando la consistencia en el desempeño y el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Según Marín Álvarez y Bermúdez (2021), este concepto es esencial para asegurar la estabilidad operativa y optimizar la producción empresarial, especialmente en el sector industrial. Sus fundamentos incluyen.

Planeación. Anticipar posibles errores en los procesos.

Normas Internacionales. La adopción de estándares como la ISO 9000 contribuye a la mejora continua en procesos organizacionales.

El trabajo también resalta la influencia de expertos clásicos como Deming, Juran e Ishikawa, quienes proporcionan bases teóricas para entender el impacto de las competencias en la calidad organizacional (Marín Álvarez & Bermúdez, 2021).

Competencias Administrativas

Las competencias administrativas son aquellas habilidades necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos en un entorno empresarial. Según Marín Álvarez y Bermúdez (2021), estas competencias abarcan aspectos clave como.

Liderazgo. Habilidades para motivar equipos y mejorar resultados.

Gestión del conocimiento. Aprovechar la experiencia acumulada para optimizar procesos.

Toma de decisiones. Evaluar alternativas y seleccionar la mejor opción.

Además, la investigación subraya que, aunque las competencias técnicas suelen ser prioritarias, las administrativas son igualmente esenciales para implementar con éxito sistemas de gestión de calidad.

Relación entre Gestión de Calidad y Competencias Administrativas

La gestión de calidad depende directamente de las competencias administrativas, ya que estas permiten:

- Diseñar estrategias de mejora continua.
- Supervisar la implementación de estándares de calidad, como la ISO 9000.
- Motivar al personal y garantizar la alineación con los objetivos organizacionales.

Marín Álvarez y Bermúdez (2021) concluyen que el desarrollo teórico de estas competencias sigue siendo insuficiente, lo que plantea oportunidades para futuros estudios.

Perspectiva Empresarial de Competencias y Habilidades

Desde la perspectiva empresarial, las competencias y habilidades se han convertido en pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad, la competitividad y la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno laboral dinámico y globalizado.

Importancia de las Competencias y Habilidades en las Empresas. Las competencias, tanto técnicas como interpersonales, son consideradas esenciales en el contexto empresarial porque permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, innovar en sus procesos y mantener una ventaja competitiva. Según Alba Marrugo et al. (2022), las competencias combinan conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales, lo que las convierte en un concepto integral clave para la gestión organizacional.

Por su parte, las habilidades blandas (soft skills) han cobrado una relevancia especial, ya que facilitan la interacción interpersonal y la gestión emocional, características que son difíciles de automatizar. Marcel Robles (2012) destaca que habilidades como la comunicación, la ética, el trabajo en equipo y la flexibilidad son altamente valoradas por los líderes empresariales, ya que potencian la productividad y la cohesión en el lugar de trabajo.

Perspectiva Empresarial sobre Competencias Específicas.

Competencias Digitales y Técnicas. La transformación digital ha llevado a que las empresas demanden competencias específicas relacionadas con tecnologías emergentes. Stable Rodríguez y Font Fernández (2022) señalan que las competencias digitales son esenciales para optimizar procesos organizacionales y adaptarse al ritmo acelerado del avance tecnológico.

Competencias Socioemocionales. Las competencias socioemocionales, como la inteligencia emocional y la empatía, son altamente valoradas porque fomentan relaciones laborales saludables y mejoran la resiliencia organizacional. El Foro Económico Mundial (2023) prevé que habilidades como el pensamiento crítico, el liderazgo y la colaboración seguirán siendo prioritarias en el mercado laboral del futuro.

Competencias Gerenciales. En el ámbito gerencial, habilidades como la planificación estratégica, la toma de decisiones y el liderazgo transformador son determinantes para garantizar la eficiencia operativa. Druker (1993, citado por Díaz et al., 2018) subraya que estas competencias permiten a los gerentes consolidar modelos de gestión que alineen los objetivos organizacionales con las demandas del entorno.

Competencias Administrativas. Marín Álvarez y Bermúdez (2021) destacan que las competencias administrativas son esenciales para planificar, organizar y controlar procesos

organizacionales, especialmente en sectores industriales. Estas habilidades incluyen la gestión del conocimiento y el manejo eficiente de recursos.

Retos en la Implementación de Competencias Empresariales. Aunque la importancia de las competencias y habilidades es ampliamente reconocida, Alba Marrugo et al. (2022) advierten sobre la falta de modelos teóricos unificados para su evaluación. Esto dificulta el diseño de estrategias efectivas para integrar estas competencias en la cultura organizacional.

Por otro lado, la Scott, C.L. (2015) destaca que la educación y la capacitación continua son clave para el desarrollo de competencias del siglo XXI, como la resolución de problemas complejos y la alfabetización digital. Sin estas inversiones, las empresas enfrentan riesgos de desventaja competitiva.

Ejemplos de Éxito Empresarial.

Gestión por Competencias en la Fundación FEPP. En este caso, se implementó un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral y la productividad. Según Vera Endara, Loor Carbajal y Esquivel García (2022), esta estrategia incluyó el rediseño de perfiles, la capacitación y el reconocimiento del talento humano, logrando mejoras significativas en la eficiencia organizacional.

Competencias en la Gestión de Calidad. Marín Álvarez y Bermúdez (2021) exploran cómo las competencias administrativas contribuyen a optimizar procesos bajo estándares internacionales como la ISO 9000, garantizando altos niveles de calidad organizacional.

La perspectiva empresarial sobre competencias y habilidades subraya su papel esencial en la adaptabilidad y sostenibilidad de las organizaciones. Estas competencias no solo

permiten a las empresas superar desafíos en un mundo cambiante, sino que también potencian el talento humano como motor de la innovación y la competitividad.

Perspectiva Estudiantil de Competencias y Habilidades

Desde una perspectiva estudiantil, las competencias y habilidades son vistas como herramientas esenciales para lograr un desempeño integral y competitivo en el mercado laboral del siglo XXI. Los estudiantes, en su proceso de formación, requieren tanto habilidades técnicas (duras) como socioemocionales (blandas) para adaptarse y destacarse en un mundo profesional dinámico y globalizado.

Importancia de las Competencias y Habilidades desde lo Académico.

Relación Entre Competencias y Habilidades. Según Roegiers (2000, citado por Hurtado, 2003), las competencias implican la movilización de habilidades para resolver situaciones problema. Los estudiantes no solo necesitan conocimiento teórico, sino también habilidades prácticas y actitudes críticas que les permitan enfrentar retos reales.

Adaptabilidad al Mercado Laboral. Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, son claves para los estudiantes, ya que estas competencias no pueden ser fácilmente automatizadas, como subraya el Foro Económico Mundial (2023). Esto las convierte en un diferenciador importante en el ámbito profesional.

Fundamentos Educativos y Formación Integral. La Scott, C.L. (2015) destaca que las competencias técnicas y básicas, como la alfabetización digital y la resolución de problemas, son esenciales para garantizar la inclusión social y laboral de los estudiantes.

Además, sugiere que la educación debe combinar estas competencias con habilidades socioemocionales para una formación holística.

Competencias Específicas para Estudiantes

Habilidades Blandas Esenciales.

Creatividad e Innovación. Ayuda a los estudiantes a encontrar soluciones únicas frente a problemas complejos (Foro Económico Mundial, 2023).

Trabajo en Equipo. Fomenta la capacidad de colaborar de manera armoniosa en proyectos educativos y laborales (Robles, 2012).

Gestión del Tiempo. Es crucial para equilibrar actividades académicas y personales (OCDE, 2016).

Habilidades Duras Adquiridas en Instituciones Educativas. Ramírez y Manjarrez (2022) destacan que las universidades son responsables de impartir habilidades técnicas, como el manejo de herramientas especializadas y el conocimiento avanzado en áreas específicas, lo cual es vital para la inserción en el mercado laboral.

Competencias del Siglo XXI. Morduchowicz (2021) resalta que competencias como el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la construcción de argumentos son indispensables para el éxito en la sociedad dinámica y tecnológica actual.

Retos desde la Perspectiva Estudiantil.

Brechas en la Formación. Existe una desconexión entre las habilidades enseñadas en la educación superior y las demandas del mercado laboral, como lo señala Medina (2023). Los

estudiantes necesitan metodologías innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos o el design thinking, para desarrollar habilidades relevantes.

Dificultad en la Evaluación. La medición objetiva de competencias, especialmente blandas, sigue siendo un desafío. Sin embargo, la educación debe avanzar hacia sistemas más integrales de evaluación (Alba Marrugo et al., 2022).

Para los estudiantes, las competencias y habilidades representan no solo una necesidad para alcanzar sus metas profesionales, sino también una oportunidad para crecer personal y socialmente. Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de integrarlas en sus currículos, mientras los estudiantes deben ser proactivos en su desarrollo. Estas competencias no solo los preparan para enfrentar desafíos laborales, sino también para contribuir de manera significativa a un mundo en constante cambio.

Importancia de las Competencias y Habilidades para los Docentes

El Ministerio de Educación Nacional (2023) define las competencias como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a los estudiantes desempeñarse en contextos desafiantes. Para los docentes, este concepto se traduce en la necesidad de diseñar y ejecutar estrategias pedagógicas que no solo desarrollen habilidades técnicas (duras), sino también habilidades blandas, como la creatividad y el trabajo en equipo.

Además, Medina (2023) subraya que en un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), es esencial que los docentes fomenten habilidades socioemocionales y adaptativas en sus estudiantes para garantizar su resiliencia y capacidad de colaboración en ambientes laborales cambiantes.

Rol del Docente en el Desarrollo de Competencias.

Competencias Técnico-Pedagógicas. Los docentes necesitan habilidades técnicas para integrar metodologías innovadoras en el aula. Según Stable Rodríguez & Font Fernández (2022), la alfabetización digital, por ejemplo, es fundamental para abordar las demandas actuales del mercado y de la sociedad educativa.

Competencias Socioemocionales. La UNESCO (2017), citando a Goleman (1983; 2006), resalta la importancia de que los docentes enseñen habilidades como la empatía y la regulación emocional, esenciales para que los estudiantes enfrenten conflictos y desarrollen la creatividad.

Fomento de Habilidades Blandas. Robles (2012) destaca que los docentes deben ayudar a los estudiantes a desarrollar competencias como la comunicación efectiva, la flexibilidad y el liderazgo, al ser habilidades altamente valoradas en el ámbito laboral.

Desafíos Docentes en el Siglo XXI.

Integración de Metodologías Innovadoras. Según Alba Marrugo et al. (2022), existe una brecha en la formación técnica y la capacitación en habilidades blandas. Los docentes deben superar este desafío implementando estrategias como el aprendizaje basado en proyectos y el design thinking, que permiten desarrollar competencias de manera integral.

Evaluación de Competencias. Evaluar habilidades blandas puede ser un reto para los docentes. Como señala Morduchowicz (2021), medir capacidades como el pensamiento crítico o la creatividad requiere de enfoques innovadores que trasciendan las pruebas tradicionales.

Ejemplos Prácticos de Metodologías Docentes.

Narrativas Pedagógicas. Facilitan la conexión emocional entre los estudiantes y el contenido, fomentando competencias socioemocionales (Medina, 2023).

Aprendizaje Basado en Problemas (ABP). Promueve la resolución de problemas complejos y el trabajo en equipo, fundamentales en el mercado laboral moderno (Scott, C.L., 2015).

Simulaciones y Dinámicas Colaborativas. Ayudan a los estudiantes a practicar competencias en contextos cercanos a la realidad laboral (Castrillón et al., 2015).

Impacto de las Competencias y Habilidades desde lo Docente. Al integrar competencias y habilidades en sus prácticas, los docentes no solo aseguran el desarrollo profesional de sus estudiantes, sino que también contribuyen a su formación personal. Este enfoque holístico fortalece la capacidad de los estudiantes para enfrentar desafíos en un mundo altamente dinámico y globalizado (Marín Álvarez & Bermúdez, 2021).

Contextualización de Requerimientos del Sector Real

De acuerdo a estudios realizados por Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006). La internacionalización empresarial, definida como el establecimiento de vínculos entre empresas locales y mercados internacionales, ha sido analizada desde tres perspectivas teóricas principales. económica, de proceso y de redes. Según Root (1994), el proceso de internacionalización busca establecer operaciones que incrementen la proyección internacional de las empresas. A partir de estas perspectivas, se identifican estrategias y elementos clave para que las empresas emprendan este proceso de manera sostenible.

Desde la perspectiva económica, se destacan teorías como la ventaja monopolística de Hymer (1976), que subraya la importancia de poseer ventajas competitivas exclusivas para competir en mercados extranjeros. Dunning (1988) complementa con su paradigma ecléctico, que integra factores como las ventajas específicas de la empresa y la propensión a internacionalizar mercados exteriores. Por otro lado, Porter (1990) aborda la ventaja

competitiva de las naciones, introduciendo el modelo de diamante, que analiza factores como la dotación de recursos y las condiciones de demanda en mercados globales.

En la perspectiva de proceso, modelos como el de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) conceptualizan la internacionalización como un proceso gradual basado en el incremento de recursos comprometidos en mercados exteriores. Vernon (1966) añade el modelo del ciclo de vida del producto, que relaciona las decisiones de localización con las etapas de vida del producto. Canals (1994) aporta un enfoque más actualizado, integrando factores económicos, de mercado y estratégicos para explicar la secuencia de internacionalización.

Por último, la perspectiva de redes, propuesta por Johanson y Mattson (1988), destaca la influencia de las interacciones entre empresas y sus socios estratégicos en el proceso de internacionalización. Este enfoque resalta cómo las redes sociales y comerciales facilitan el acceso a recursos y mercados, convirtiéndose en un factor esencial para pequeñas y medianas empresas.

En una perspectiva más reciente la transformación digital en Colombia ha sido un motor clave para la competitividad empresarial, particularmente en el período 2017-2021. Según Bayona Acevedo, Muñoz Bohórquez y Pérez Franco (2022), esta transición se centró en la implementación de herramientas digitales como el comercio electrónico, las redes sociales y sistemas de almacenamiento y ciberseguridad, elementos fundamentales para garantizar la supervivencia empresarial durante y después de la pandemia. Estos recursos no solo mejoraron la interacción con los clientes, sino que también permitieron identificar oportunidades de mercado de manera más eficiente.

Un aspecto crucial del proceso de transformación digital es la adopción cultural dentro de las empresas. Como mencionan Betancourt, Causil y Camilo (2021), la digitalización requiere superar barreras culturales, involucrando tanto a los altos directivos como a todos los

empleados. Esto implica fomentar un pensamiento innovador que combine factores humanos y tecnológicos. Valderrama (2019) resalta que las organizaciones más ágiles son aquellas que logran alinear sus metas tecnológicas con su estructura organizacional.

A pesar de los avances logrados, persisten desafíos significativos en la implementación de la digitalización. Por ejemplo, Almanza y Cano (2019) señalan que solo un 32% de las empresas colombianas realizan evaluaciones periódicas de seguridad informática, lo que aumenta su vulnerabilidad en un entorno digital. Además, Torres (2020) encontró que las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan una parte importante del PIB colombiano, aún tienen un índice bajo de madurez digital, lo que limita su competitividad.

En este contexto, la transformación digital no solo consiste en adoptar herramientas tecnológicas, sino también en capacitar al personal para que se adapte a las nuevas exigencias del mercado. García y Calderón (2021) indican que esta capacitación es esencial para mejorar la productividad y fortalecer la posición competitiva de las empresas tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, ElMassah y Mohieldin (2020) destacan la importancia de las políticas públicas para apoyar este proceso mediante la creación de ecosistemas digitales integrales.

Finalmente, la transformación digital en Colombia ha mostrado ser una herramienta poderosa para enfrentar los retos del mercado global. Las empresas que han logrado integrar tecnología e innovación en sus procesos han mejorado sustancialmente su alcance y eficiencia (Bayona Acevedo et al., 2022). Sin embargo, para maximizar los beneficios, es fundamental abordar las brechas de infraestructura tecnológica y alfabetización digital, garantizando así una transición fluida hacia un entorno competitivo global.

Marco Contextual

El marco contextual de esta investigación aborda la transformación de la educación superior y las demandas del mercado laboral en un mundo marcado por la digitalización, la globalización y la sostenibilidad. A continuación, se presentan los puntos clave.

Transformación Digital y Globalización

El mercado laboral está inmerso en un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), así como BANI (quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible), lo que exige profesionales que combinen habilidades técnicas avanzadas con competencias socioemocionales. La digitalización y la globalización han redefinido los perfiles laborales al requerir adaptabilidad, pensamiento estratégico y dominio de tecnologías emergentes.

Innovación en Educación Superior

Las instituciones como la UNAD enfrentan el desafío de alinear sus modelos educativos con las exigencias del mercado. Si bien los programas académicos ofrecen una base técnica sólida, persisten brechas en el desarrollo de habilidades blandas esenciales, como liderazgo, trabajo en equipo, creatividad y comunicación. Esto subraya la necesidad de fortalecer enfoques pedagógicos innovadores que integren competencias socioemocionales y prácticas.

Desarrollo de Habilidades Blandas y Verdes

El sector productivo demanda habilidades blandas como adaptabilidad, resiliencia, gestión de conflictos y trabajo en equipo. Además, emergen las competencias verdes, que son esenciales para enfrentar retos como la sostenibilidad ambiental y la economía circular. Estas habilidades son clave para que los egresados sean competitivos y contribuyan al desarrollo organizacional sostenible.

Contexto Institucional de la UNAD

La UNAD, reconocida por su enfoque en educación a distancia, promueve el acceso inclusivo a la educación superior. Sin embargo, las dinámicas del mercado exigen una actualización de su oferta académica para integrar de manera efectiva competencias prácticas, digitales y verdes, cerrando las brechas existentes entre la formación y las necesidades del mercado laboral.

Dinamismo del Mercado Laboral

El mercado laboral actual está en constante evolución, impulsado por tecnologías disruptivas y cambios en la economía global. Los egresados deben destacar por su capacidad de innovar, liderar y manejar equipos multidisciplinarios en entornos diversos, lo que requiere competencias técnicas, blandas y estratégicas bien equilibradas.

Este marco contextual resalta la importancia de adaptar los programas académicos para preparar a los estudiantes de administración con una formación integral que responda a las exigencias del mercado laboral y promueva su éxito en un entorno globalizado y altamente competitivo.

Marco teórico

Conceptualización de Competencias

Definición General

Según el Ministerio de Educación Nacional (2023), las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y disposiciones que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en contextos específicos.

Clasificación De Competencias.

Habilidades Duras (Hard Skills). Relacionadas con conocimientos técnicos adquiridos mediante formación académica formal, como la gestión de recursos y planificación estratégica (Ramírez & Manjarrez, 2022).

Habilidades Blandas (Soft Skills). Incluyen liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y creatividad. Goleman (1995) subraya la importancia de la inteligencia emocional como núcleo de estas habilidades, clave en el desempeño laboral.

Relevancia de las Habilidades Blandas en el Contexto Laboral

La globalización, la digitalización y la sostenibilidad han hecho que las competencias blandas sean tan fundamentales como las técnicas. Estas habilidades favorecen la resolución de conflictos, la innovación y el liderazgo. Según la UNESCO (2017), estas competencias socioemocionales potencian la adaptabilidad y la gestión de relaciones en escenarios complejos.

Según el Foro Económico Mundial (2023), habilidades como pensamiento crítico, resiliencia y liderazgo serán indispensables en los próximos años.

Modelos Relevantes para el Desarrollo de Competencias

Modelo de Competencias Gerenciales. Este modelo, citado por Druker (1993, en Díaz et al., 2018), integra competencias humanas, técnicas y conceptuales, esenciales para liderar organizaciones.

Educación Basada en Competencias (EBC). Planteada por Roegiers (2000, citado por Hurtado, 2003), combina habilidades duras y blandas en un enfoque integral que prepara a los estudiantes para entornos laborales dinámicos.

Innovaciones en Metodologías Educativas

Métodos como el *design thinking*, el aprendizaje basado en proyectos y las narrativas pedagógicas se han identificado como herramientas efectivas para cerrar la brecha entre las competencias técnicas y blandas. Según Bennett & Lemoine (2014), estas estrategias promueven la creatividad y la toma de decisiones.

Habilidades Verdes y Competencias de Sostenibilidad

La UNESCO (2017) destaca la necesidad de integrar habilidades verdes en los currículos académicos. Ejemplos incluyen gestión energética y economía circular (Bianchi, Pisiotis & Cabrera Giraldez, 2021). Estas competencias permiten enfrentar retos globales como el cambio climático.

Relación entre Competencias y Desempeño Laboral

Estudios evidencian que el éxito en el ámbito laboral depende de una combinación equilibrada de habilidades duras y blandas. Según Goleman (2012), el liderazgo transformador y la comunicación asertiva permiten crear culturas organizacionales innovadoras.

Marco Conceptual

El marco conceptual establece las definiciones clave y las relaciones teóricas que fundamentan la investigación sobre las competencias y habilidades necesarias para mejorar el desempeño laboral de estudiantes en programas de administración. Este marco tiene los siguientes componentes esenciales.

Conceptualización de Competencias

Definición

Las competencias son entendidas como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un individuo desempeñarse eficazmente en un contexto específico (Ministerio de Educación Nacional, 2023).

Clasificación

Competencias Técnicas (Hard Skills). Incluyen habilidades específicas adquiridas a través de la educación formal, como gestión de recursos, análisis financiero y manejo de herramientas tecnológicas.

Competencias Blandas (Soft Skills). Implican capacidades interpersonales y emocionales, como liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad y comunicación efectiva (Goleman, 1995).

Competencias Verdes. Relacionadas con prácticas sostenibles, como economía circular y gestión ambiental, esenciales en el contexto actual de transición hacia economías sostenibles (Bianchi et al., 2021).

Competencias en la Formación Académica

Desarrollo Curricular.

Metodologías Activas. El diseño curricular debe integrar enfoques como el *aprendizaje basado en proyectos* y el design thinking, para potenciar tanto las habilidades técnicas como las interpersonales.

Competencias Verdes. Se propone incluir módulos sobre sostenibilidad y gestión ambiental, que conecten con las demandas del mercado laboral.

Brechas Identificadas. Aunque las instituciones promueven competencias técnicas robustas, persisten carencias en habilidades prácticas como liderazgo y planificación estratégica.

Competencias y Desempeño Laboral

Relación Entre Competencias y Resultados. El éxito profesional no solo depende de habilidades técnicas, sino también de la capacidad para gestionar relaciones interpersonales, adaptarse a cambios y tomar decisiones informadas en entornos laborales dinámicos (Scott, 2015).

Percepciones. Estudiantes y docentes identifican fortalezas en creatividad y responsabilidad social, pero también mencionan brechas en planeación estratégica, manejo de proyectos y sostenibilidad.

Las empresas demandan profesionales con competencias digitales avanzadas y habilidades blandas como resiliencia, liderazgo transformador y trabajo en equipo.

Modelo Conceptual Propuesto

El modelo conceptual articula los elementos esenciales de la investigación.

Variable Independiente. Nivel de formación en habilidades blandas, verdes y STEM.

Variable Dependiente. Desempeño laboral de los egresados.

Variables Moderadoras. Percepciones de estudiantes, docentes y empresarios, que actúan como elementos clave para identificar áreas de mejora en la formación académica.

Importancia del Marco Conceptual

Este marco conceptual organiza las definiciones y teorías que sustentan la investigación, estableciendo relaciones claras entre la formación en competencias, el currículo académico y las demandas del mercado laboral. De esta manera, proporciona las bases para diseñar estrategias de intervención que fortalezcan la empleabilidad y el desempeño de los estudiantes.

Marco Metodológico

Enfoque y Tipo de Investigación

Enfoque Mixto

Se combinará el análisis cuantitativo y cualitativo.

El Componente Cuantitativo. permitirá medir las percepciones de estudiantes y docentes sobre el desarrollo de competencias y su alineación con las demandas del sector productivo.

El Componente Cualitativo. profundizará en estas percepciones a través de la revisión de la literatura.

Tipo de Estudio.

No Experimental. Observa y describe fenómenos sin manipular las variables de estudio.

Correlacional. Identifica relaciones entre las competencias desarrolladas en los estudiantes y las expectativas del mercado laboral.

Corte Transeccional. La recolección de datos se realiza en un solo momento.

Población y Muestra

Población. Estudiantes de la Escuela de Administración, Docentes de los programas de Administración y Representantes empresariales y líderes del sector productivo.

Muestra. Se seleccionará mediante muestreo intencional o por conveniencia, también asegura representatividad por niveles académicos (pregrado, posgrado) y diversidad geográfica.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Encuestas Cuantitativas. Aplicadas a estudiantes y docentes con escalas tipo Likert para medir la percepción sobre el nivel de desarrollo de competencias técnicas, blandas y verdes y de esta manera poder Identificar brechas en competencias clave.

Grupos Focales. Discusiones dinámicas entre estudiantes y docentes, permitiendo la identificación de estrategias innovadoras para integrar competencias demandadas por el mercado.

Procedimiento

Planificación y Diseño.

- Elaboración de cuestionarios.
- Validación de instrumentos con expertos académicos.

Recolección de Datos.

- Distribución de encuestas de forma virtual.
- Revisión de la literatura de la perspectiva empresarial y del sector real.

Control de Calidad.

- Pruebas piloto de los instrumentos.
- Triangulación de datos para verificar consistencia.

Técnicas de Análisis de Datos

Análisis Cuantitativo.

- Estadísticas descriptivas (frecuencias, promedios) para caracterizar percepciones.
- Correlaciones para evaluar la relación entre competencias desarrolladas y demandas del mercado.
- Uso de software estadístico como SPSS o R.

Análisis Cualitativo. Análisis temático para identificar patrones y temas recurrentes en la literatura.

Triangulación de Datos.

- Comparación de resultados cuantitativos y cualitativos.
- Generación de una visión integral para fundamentar conclusiones y recomendaciones.

Consideraciones Éticas

Consentimiento Informado. Garantía de confidencialidad y uso exclusivo de los datos con fines académicos.

Anonimato. Protección de la identidad de los participantes mediante la codificación de datos.

Limitaciones y Alcances

Limitaciones.

- Las percepciones subjetivas pueden introducir sesgos.
- La muestra intencional puede no ser generalizable.

Alcances.

- Ofrece una base sólida para propuestas de actualización curricular.
- Contribuye al diseño de metodologías efectivas para desarrollar competencias integrales.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

No Experimental y Transeccional.

La investigación no manipula variables, sino que observa las relaciones existentes entre las competencias desarrolladas y las demandas del mercado laboral. La recolección de datos se realiza en un único momento.

Correlacional.

Busca identificar y analizar las relaciones entre las competencias percibidas por estudiantes y docentes y las necesidades del sector productivo.

Población y Muestra

Población.

- Estudiantes de la Escuela de Administración.
- Docentes del programa de Administración.
- Información del sector real obtenida de fuentes literarias y reportes empresariales recientes.

Muestra.

Estudiantes. Se utiliza un muestreo intencional para incluir diferentes niveles académicos y demográficos.

Docentes. Muestra representativa de profesores que cubran diversos temas relacionados con competencias y habilidades en administración.

Enfoque y Técnicas de Recolección de Datos

Enfoque Mixto.

Cuantitativo. Aplicación de encuestas estructuradas a docentes y estudiantes.

Cualitativo. Revisión de literatura para capturar las demandas del sector real.

Instrumentos Utilizados

Encuestas.

Para Estudiantes. Medición de competencias desarrolladas (habilidades técnicas, blandas y verdes) mediante una escala Likert.

Para Docentes. Evaluación de competencias abordadas en el currículo y la percepción sobre la preparación de los estudiantes.

Revisión de literatura

Fuentes secundarias, como reportes del Foro Económico Mundial, UNESCO y publicaciones académicas sobre las necesidades del mercado laboral y las tendencias en competencias clave.

Procedimiento de Recolección de Datos

Planificación y Validación

Diseño de cuestionarios adaptados al contexto de estudiantes y docentes, y validación de instrumentos con pruebas piloto para garantizar fiabilidad.

Aplicación de Encuestas

Encuestas distribuidas digitalmente o mediante herramientas como Google Forms para estudiantes y docentes.

Revisión Documental

Selección de fuentes confiables que reflejen las exigencias del sector productivo y análisis temático para identificar tendencias y demandas clave en el mercado laboral.

Técnicas de Análisis de Datos

Cuantitativo

Estadísticas descriptivas para caracterizar las percepciones (frecuencias, promedios) y análisis correlacional para evaluar relaciones entre competencias percibidas y demandas del mercado.

Cualitativo

Codificación y análisis de temas relevantes en la revisión de literatura, como competencias verdes, STEM y habilidades digitales.

Consideraciones Éticas

Consentimiento Informado

Garantía de confidencialidad para los participantes de las encuestas.

Uso de Fuentes Fiables

La revisión de literatura se limitará a reportes y estudios académicos reconocidos, asegurando validez.

Limitaciones

- Las percepciones de estudiantes y docentes pueden contener sesgos subjetivos.
- La revisión de literatura refleja tendencias generales y no específicas de un grupo empresarial concreto.

Este diseño metodológico ofrece una integración eficaz entre las percepciones directas de los actores educativos y las tendencias del sector productivo, capturando una visión amplia sobre las competencias requeridas.

Análisis de Resultados

Este estudio descriptivo-correlacional, de diseño transeccional, integró las respuestas de 78 docentes (de la totalidad de la población del programa de Administración de Empresas Virtual que imparte cursos enfocados en el núcleo de conocimiento de gestión e innovación) y 238 estudiantes (actualmente inscritos en programas de pregrado en relación con la administración). El objetivo fue identificar la percepción acerca de cuáles grupos de competencias de gestión se desarrollan en estos programas y cómo inciden en el desarrollo de un pensamiento de gestión.

Caracterización de la Muestra

Docentes

La totalidad de los 78 docentes evaluados proceden de diversas zonas geográficas (por ejemplo. Zona Centro Bogotá 35,9%, Zona Centro Sur 16,7%, Zona Sur 14,1%, etc.) y la mayoría es masculina (56,6%). En cuanto a formación, el 76,9% cuenta con maestría, 11,5% son especialistas, 7,7% doctores y el 2,6% posee formación posdoctoral; sólo un docente se encuentra con formación de pregrado. Estos docentes provienen de áreas de conocimiento variadas (Gestión de Operaciones 21,8%, Gestión Contable y Financiera 14,1%, Innovación 12,8%, Management 14,1%, entre otros).

Estudiantes

De los 238 estudiantes encuestados, la mayoría es de género femenino y proviene de diversas regiones (por ejemplo. Zona Centro Bogotá 24,4%, Zona Centro Sur 18,5%, Zona Occidente 15,1%, etc.).

Respecto a su nivel educativo, se observa que: El 38,2% cursa programas tecnológicos, el 37,4% se encuentran en programas profesionales, el 13,0% en técnicos profesionales, el 0,4% en programas de magister, y el 10,9% en otras modalidades.

La encuesta aplicada fue diseñada específicamente para este estudio, partiendo de la revisión de la literatura y la incorporación de ítems de instrumentos validados. Posteriormente se ajustó mediante consulta a expertos y una prueba piloto, lo que garantizó la fiabilidad y relevancia de los datos.

Sector Real

Informes de competitividad, perspectiva empresarial, realizando revisión de la literatura.

Percepción y Análisis en el Ámbito Docente

Los docentes evaluaron el desarrollo de distintas competencias de gestión en función de tipos de pensamiento que se manifiestan en tres áreas: personas, práctica y perspectiva.

Los hallazgos se resumen a continuación:

Competencias Para Gestionar y Empoderar Personas

En el programa de administración de empresas (AE), se observa un mayor desarrollo del Pensamiento Estratégico (34%), complementado por un énfasis en el pensamiento divergente (27,7%), pensamiento creativo (19,1%) y pensamiento crítico (12,8%).

En el programa de Maestría en Administración de Organizaciones (MAO), El énfasis se traslada hacia el pensamiento estratégico (47,4%), acompañado de un destacado desarrollo del pensamiento crítico (31,6%) y menor en el pensamiento creativo (10,5%).

Competencias prácticas

En el programa AE, Los docentes reportaron fortalezas en el desarrollo del pensamiento analítico (34%), pensamiento práctico (25,5%) y pensamiento sistémico (23%). Estos

elementos son cruciales para la aplicación de técnicas en el manejo de recursos y en la aseguración de la calidad del aprendizaje.

Competencias de perspectiva

En el programa MAO, se identifican fortalezas en el desarrollo del pensamiento investigativo (26,3%), pensamiento conceptual y pensamiento de síntesis (15,8% cada uno), junto con aporte en el pensamiento deductivo y pensamiento metafórico (10,5% cada uno).

En el programa AE, las fortalezas se concentran en el pensamiento deductivo (36,2%), seguido del pensamiento investigativo (23,4%), pensamiento conceptual (19,1%) y pensamiento inductivo (12,8%).

Adicionalmente, los docentes resaltaron los elementos que facilitan el desarrollo de competencias:

Para el área personas, destacan aspectos históricos como la promoción de la autogestión, el trabajo en equipo, la autorreflexión y la comunicación interpersonal.

En cuanto a competencias prácticas, se evidenció que la aplicación de técnicas para el manejo de recursos y el aseguramiento de la calidad son fundamentales, apoyados en herramientas de toma de decisiones como el uso de la matriz de perfil competitivo interno (PCI).

Para competencias de perspectiva, se identificaron fortalezas en la planeación estratégica, el uso de frameworks para el cumplimiento de estándares y la incorporación de Power Skills (Schipperen & Meijer, 2022), que incluyen la potenciación de habilidades interpersonales, colaboración, aprendizaje en red y creatividad.

Percepción y Análisis en el Ámbito Estudiantil

La perspectiva estudiantil se evaluó con relación a las competencias de gestión desarrolladas, diferenciadas en tres áreas:

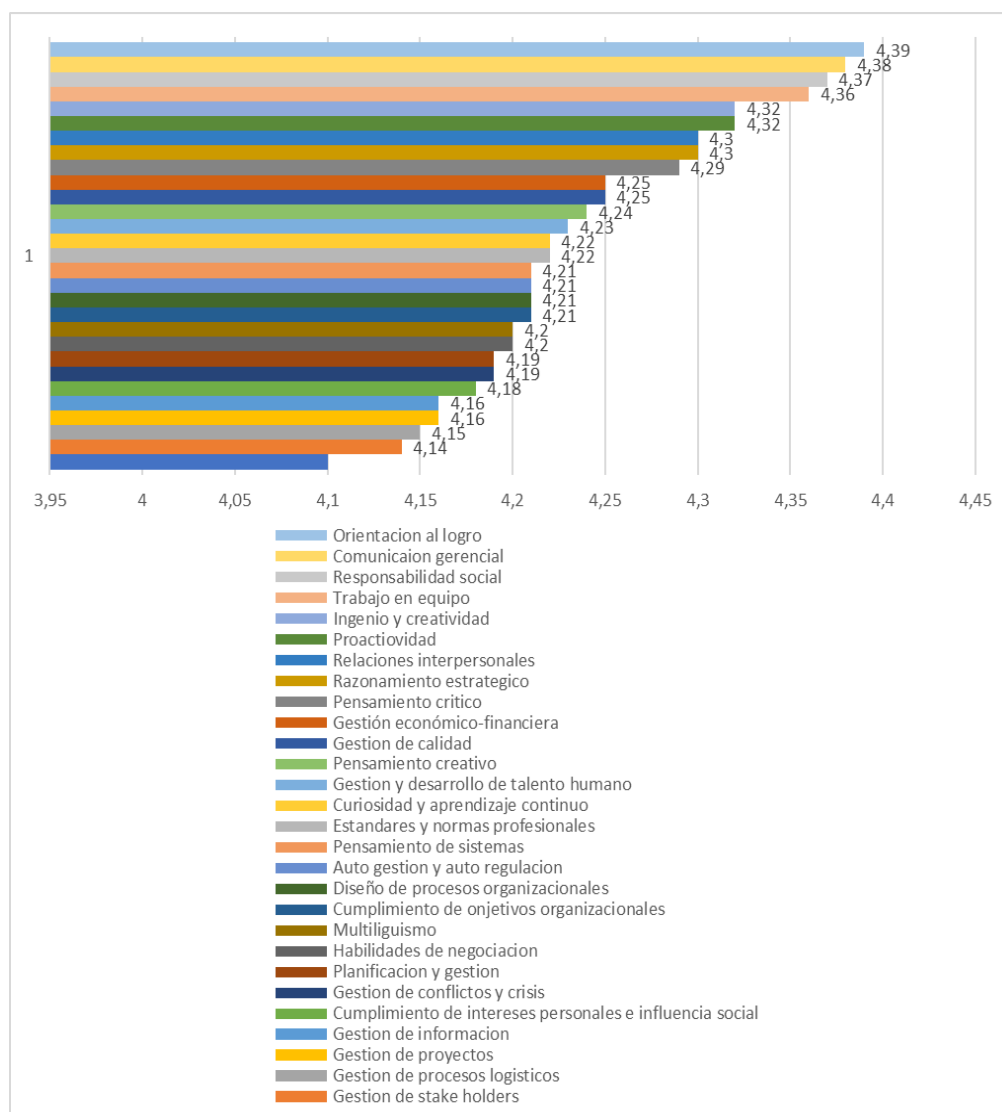
- Área de persona representa el 39% de la percepción del desarrollo competencial.
- Área de perspectiva aporta el 37%.
- Área práctica contribuye con el 24%.

Los estudiantes reportaron sentirse más fortalecidos en habilidades como:

- Fortalezas en su formación: Ingenio y creatividad, trabajo en equipo, responsabilidad social, comunicación gerencial y orientación al logro.
- Áreas para reforzamiento: Se identificó la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con la planificación, gestión de stakeholders, procesos logísticos, gestión de proyectos y manejo de la información (Figura 2).

Figura 2

Perspectiva estudiantil frente a habilidades de gestión



Nota. Elaboración propia

La figura 2 titulada "**Perspectiva estudiantil frente a habilidades de gestión**" con una dinámica de barras analiza diversas habilidades de gestión según las perspectivas estudiantiles. Cada barra representa una habilidad, evaluada con calificaciones que van desde 3.95 hasta 4.45. *Fuente. Autor*

Algunos puntos destacados incluyen:

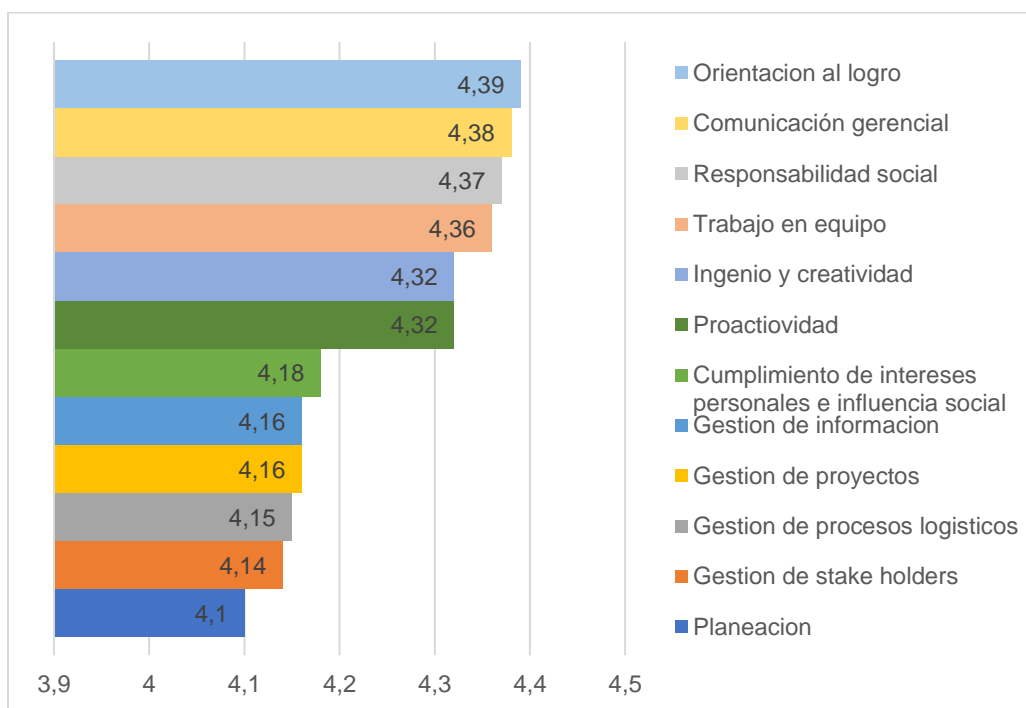
- Orientación al logro: la habilidad con la calificación más alta (4.39), destacando su importancia para los estudiantes.

- Gestión de stakeholders: la habilidad con la calificación más baja (4.14), aunque sigue siendo bien valorada.
- Habilidades clave como *Proactividad*, *Trabajo en equipo* y *Pensamiento crítico*, también están bien evaluadas.

La figura refleja una amplia gama de competencias relevantes para el desarrollo profesional y organizacional.

Figura 3

Perspectiva estudiantil respecto a las habilidades trabajadas en su desarrollo profesional



Nota. La Figura titulada "*Perspectiva estudiantil respecto a las habilidades trabajadas en su desarrollo profesional*" presenta un análisis de habilidades clave desde la perspectiva de los estudiantes, evaluadas en su desarrollo profesional. *Fuente.* Autor

Entre las habilidades destacadas y sus respectivas calificaciones están:

- Orientación al logro. 4.39 (la más alta).
- Comunicación gerencial. 4.38.
- Responsabilidad social. 4.37.
- Trabajo en equipo. 4.36.
- Ingenio y creatividad. 4.32.
- Gestión de proyectos y procesos logísticos. entre 4.15 y 4.16.
- Planeación y gestión de stakeholders. 4.10 y 4.14 respectivamente (calificaciones más bajas, pero aún altas).

Esto refleja la valoración positiva de los estudiantes hacia las habilidades que consideran esenciales en su desarrollo profesional.

Percepción del Sector Real

Ámbito Global

Consejo Privado de Competitividad. (2024). En su “*Informe sobre el Futuro del Trabajo 2025*” del Foro Económico Mundial ofrece una visión detallada de las tendencias que están moldeando el mercado laboral global entre 2025 y 2030. Este informe es esencial para comprender cómo las fuerzas tecnológicas, económicas, ambientales, demográficas y geoeconómicas están transformando los empleos y las habilidades requeridas en el futuro. A través de un análisis exhaustivo, el informe destaca las áreas de mayor crecimiento y declive en el empleo, las habilidades que serán más demandadas, las estrategias que las empresas están adoptando para adaptarse a estos cambios, y las políticas públicas que pueden facilitar la transición hacia un mercado laboral más resiliente y equitativo. Este resumen proporciona una visión general de los puntos clave del informe, ofreciendo una base sólida para la planificación

proactiva de la fuerza laboral y la adaptación continua en un entorno de trabajo en constante evolución.

Principales Hallazgos

Cambio Tecnológico. Ampliación del acceso digital. Se espera que sea la tendencia más transformadora, con el 60% de los empleadores anticipando que transformará sus negocios para 2030 (World Economic Forum, 2025).

Tecnologías de Procesamiento de Información y IA. Se espera que tengan el mayor impacto, con el 86% de los encuestados esperando que estas tecnologías transformen sus negocios (World Economic Forum, 2025).

Robots y sistemas autónomos y tecnologías de generación, almacenamiento y distribución de energía también se consideran altamente transformadoras (World Economic Forum, 2025).

Incertidumbre Económica. El aumento del costo de vida es la segunda tendencia más transformadora, con la mitad de los empleadores esperando que transforme sus negocios para 2030 (World Economic Forum, 2025).

Se espera que el crecimiento económico más lento desplace 1.6 millones de empleos a nivel mundial (World Economic Forum, 2025).

Transición Verde. La mitigación y adaptación al cambio climático están impulsando la demanda de roles como ingenieros de energía renovable, ingenieros ambientales y especialistas en vehículos eléctricos y autónomos (World Economic Forum, 2025).

Se espera que los empleos verdes demuestren resiliencia, con tasas de contratación en sectores verdes que se mantienen estables incluso durante las interrupciones económicas (World Economic Forum, 2025).

Cambios Demográficos. Las poblaciones envejecidas en economías de altos ingresos y las poblaciones en edad laboral en expansión en economías de bajos ingresos están impulsando la demanda de habilidades en gestión de talento, enseñanza, mentoría y atención médica (World Economic Forum, 2025).

Fragmentación Goeconómica. Se espera que las tensiones geopolíticas y las restricciones comerciales impulsen la transformación del modelo de negocio en un tercio de las organizaciones encuestadas (World Economic Forum, 2025).

Los empleadores que esperan que las tendencias goeconómicas transformen sus negocios son más propensos a deslocalizar y relocalizar operaciones (World Economic Forum, 2025).

Perspectivas de Empleo

Empleos de Mayor Crecimiento. Especialistas en Big Data, Ingenieros FinTech, Especialistas en IA y Aprendizaje Automático, Desarrolladores de Software y Aplicaciones (World Economic Forum, 2025).

Roles relacionados con la transición energética y verde, como especialistas en vehículos eléctricos y autónomos, ingenieros ambientales e ingenieros de energía renovable (World Economic Forum, 2025).

Empleos de Mayor Declive. Roles administrativos como cajeros y vendedores de boletos, asistentes administrativos y secretarios ejecutivos, empleados de servicios postales, cajeros de banco y empleados de entrada de datos (World Economic Forum, 2025).

Perspectivas de Habilidades

Habilidades Clave. Pensamiento analítico, resiliencia, flexibilidad, agilidad, liderazgo, influencia social, pensamiento creativo, alfabetización tecnológica, empatía, escucha activa, curiosidad, aprendizaje continuo, gestión de talento, orientación al servicio, atención al cliente (World Economic Forum, 2025).

Habilidades en Aumento. IA y Big Data, redes y ciberseguridad, alfabetización tecnológica, pensamiento creativo, resiliencia, flexibilidad, agilidad, curiosidad, aprendizaje continuo, liderazgo, influencia social, gestión de talento, pensamiento analítico, gestión ambiental (World Economic Forum, 2025).

Estrategias de la Fuerza Laboral

Principales estrategias. Capacitación de la fuerza laboral (85%), aceleración de la automatización (73%), contratación de personal con nuevas habilidades (70%), complementación de la fuerza laboral con nuevas tecnologías (63%), transición de personal de roles en declive a roles en crecimiento (51%) (World Economic Forum, 2025).

Políticas Públicas

Políticas más Acogidas. Financiamiento para la capacitación y el reciclaje profesional (55%), provisión de capacitación y reciclaje profesional (52%), mejoras en los sistemas de educación pública (47%), flexibilidad en las prácticas de contratación y despido (44%), flexibilidad en la fijación de salarios (38%) (World Economic Forum, 2025).

Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Iniciativas DEI. Capacitación integral en DEI para gerentes y personal (51%), iniciativas de reclutamiento, retención y progresión dirigidas (48%), establecimiento de objetivos, metas o cuotas de DEI (42%), revisiones de equidad

salarial y auditorías salariales (39%), protocolos contra el acoso (33%) (World Economic Forum, 2025).

Tendencias salariales

Estrategias salariales. Alineación de los salarios con la productividad y el rendimiento de los trabajadores (77%), competencia para retener talento y habilidades (71%), reducción de desigualdades salariales (33%), alineación de los salarios con las regulaciones gubernamentales (32%), reducción de costos (30%) (World Economic Forum, 2025).

Este informe destaca la importancia de la planificación proactiva de la fuerza laboral y la necesidad de aprendizaje continuo y adaptación para navegar las complejas transiciones que se avecinan.

Ámbito nacional

El panorama empresarial en Colombia ha mostrado avances significativos en los últimos años. Factores como la estabilidad macroeconómica, las reformas legales y políticas, y el auge de la innovación tecnológica han creado un entorno favorable para el desarrollo de empresas. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) siguen siendo vitales para la economía, mientras que los startups tecnológicos están abriendo nuevas oportunidades. Sin embargo, el país enfrenta desafíos importantes, como la competitividad internacional y la corrupción, que necesitan ser abordados para garantizar un crecimiento sostenible.

Contexto Económico. La economía colombiana ha mostrado un crecimiento constante impulsado por la estabilidad macroeconómica, la inversión extranjera y el aumento en las exportaciones. Esto ha generado un entorno favorable para el desarrollo empresarial.

Marco Legal y Político. Las reformas recientes han facilitado la creación de empresas, agilizado trámites, fortalecido la protección a los inversionistas y promovidos sectores estratégicos. Esto posiciona a Colombia como un destino atractivo para la inversión.

Tipos de Empresas. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son fundamentales para la economía, mientras que las grandes empresas dominan sectores clave como el petróleo, minería y construcción. Las startups tecnológicas han crecido significativamente, aportando innovación.

Sectores Económicos Emergentes. El turismo y la tecnología son sectores en auge. Colombia destaca por sus empresas tecnológicas que ofrecen soluciones innovadoras y escalables.

Innovación y Tecnología. La adopción de tecnologías disruptivas como inteligencia artificial y big data ha transformado procesos empresariales y mejorado la eficiencia. Ejemplos incluyen el éxito de empresas fintech como Rappi.

Emprendimiento. Iniciativas de apoyo, incubadoras y financiamiento han fomentado un ecosistema emprendedor dinámico. Esto ha permitido a startups colombianas expandirse internacionalmente.

Desafíos Actuales. Persisten obstáculos como la competitividad internacional, la burocracia, la corrupción y la falta de infraestructura. Estos desafíos limitan el desarrollo sostenible, pero pueden abordarse con políticas efectivas.

En conclusión, Colombia tiene un gran potencial empresarial que depende de estrategias para superar sus desafíos. Con el apoyo adecuado, el país podría convertirse en un referente en América Latina.

El informe trimestral de Deloitte (2024) examina el desempeño de las principales variables macroeconómicas de la economía colombiana, incluyendo tendencias y proyecciones útiles para la planificación financiera y estratégica. Estos son los puntos más destacados:

Crecimiento Económico. La economía colombiana creció un 2.5% en el acumulado del segundo trimestre de 2024, aunque persisten incertidumbres. Los sectores más dinámicos fueron el entretenimiento (9.5% anual acumulado), el agropecuario (8.0% anual acumulado) y el sector público (5.3% anual acumulado).

Inflación y Política Monetaria. La inflación se ubicó en 6.1% anual en agosto, con una reducción proyectada hacia el objetivo del 3% en 2025. El Banco de la República sigue reduciendo la tasa de interés, con previsión de cerrar el año en 8.5%.

Inversión y Confianza. La inversión creció un 4.3% anual en el segundo trimestre, pero acumula pérdidas del 1.3% en comparación con 2023. La inversión privada enfrenta desafíos debido a la falta de confianza en los inversionistas.

Sector Externo. El ingreso de divisas disminuyó un 2.3% anual, destacándose una caída en la inversión extranjera directa (-28.6%) y las exportaciones de bienes (-5.3%). Sin embargo, el turismo y las remesas mostraron incrementos anuales del 17.5% y 18.1%, respectivamente.

Proyecciones. El PIB proyectado para 2024 es de un crecimiento moderado del 1.6%, y la tasa de cambio se estima cercana a COP 4,200 al cierre de año.

Si bien este informe no menciona competencias o habilidades de manera directa, pero sí aborda aspectos que podrían ser interpretados como competencias estratégicas a nivel macroeconómico y empresarial. Entre ellos:

Capacidad de Inversión Estratégica. La inversión en sectores específicos como vivienda y estructuras refleja habilidades para tomar decisiones estratégicas informadas.

Adaptación al Cambio. La respuesta a la inflación, los ajustes fiscales y la política monetaria sugiere competencias para gestionar entornos económicos dinámicos.

Innovación y Visión Empresarial. Sectores como el entretenimiento y las tecnologías fintech demuestran cómo las empresas colombianas aprovechan nuevas oportunidades y transforman desafíos en fortalezas.

Gestión de Confianza. El enfoque en mejorar la confianza inversionista destaca habilidades para crear un clima de negocios más favorable.

Análisis y Proyección. La capacidad de hacer pronósticos precisos, como las tendencias de inflación y crecimiento del PIB, representa habilidades analíticas avanzadas.

De acuerdo con el *Informe Nacional de Competitividad 2024-2025*, centrado en el mercado laboral colombiano, expone los desafíos estructurales que enfrenta el país y propone soluciones para mejorar su competitividad.

Principales Desafíos.

Desempleo Juvenil. En 2023, el 42 % de los desempleados eran jóvenes entre 15 y 28 años, destacando la desconexión entre la formación académica y las demandas laborales.

Informalidad Laboral. En áreas rurales, el 84 % de los trabajadores son informales, limitando el acceso a beneficios sociales.

Baja Productividad. Colombia tiene la menor productividad laboral de la OCDE, influenciada por altos niveles de informalidad y baja capacitación.

Brecha de Talento Humano. A pesar de altas tasas de desempleo juvenil, el mercado laboral muestra una desconexión entre las competencias disponibles y las necesidades empresariales.

Inequidad de Género. Las mujeres enfrentan mayores barreras en el acceso al empleo, agravadas por desigualdades salariales y carga de trabajo no remunerado.

Tendencias Emergentes.

Automatización y Tecnología. Aunque representan una oportunidad para mejorar la productividad, la adopción de tecnología sigue siendo baja, evidenciando una brecha significativa en competencias digitales.

Economía Verde. La transición hacia una economía sostenible podría crear millones de empleos, pero requiere una mayor inversión en capacitación en habilidades verdes.

Recomendaciones.

Políticas Activas de Empleo. Se sugiere promover la educación dual, fortalecer la formación en competencias digitales y verdes, e implementar un sistema de certificación laboral.

Reducción de la Informalidad. Simplificar el marco normativo y ofrecer incentivos para la formalización laboral, especialmente en zonas rurales.

Reformas Estructurales. Actualizar la legislación laboral, crear seguros de desempleo y un ingreso básico vital garantizado, y mejorar la gestión de talento humano por competencias.

Este informe subraya la necesidad de una acción coordinada entre el Gobierno, empresas y sociedad civil para abordar las brechas laborales y avanzar hacia un mercado más inclusivo y competitivo.

También se destaca que, en 2023, los jóvenes entre 15 y 28 años representaron el 42% del total de 2.576.000 personas desempleadas, alcanzando una tasa de desempleo del 17,2%. Incluso aquellos con estudios superiores enfrentaron una tasa de desempleo del 16,6%, lo que demuestra una desconexión significativa entre la educación y las demandas del mercado laboral. Este desequilibrio resalta la urgente necesidad de establecer políticas concretas que alineen de manera más eficaz las habilidades de los jóvenes con las oportunidades que ofrece la economía actual.

De acuerdo con el contenido del informe sobre el mercado laboral, se destacan varias habilidades clave que son demandadas en los sectores económicos y que están alineadas con las tendencias emergentes en Colombia.

Habilidades Destacadas

Habilidades Digitales. Uso de herramientas tecnológicas y automatización. Programación, análisis de datos y manejo de sistemas automatizados. Competencias en ciberseguridad e inteligencia artificial. Cita. "La falta de habilidades digitales básicas afecta al 75% de los jóvenes, limitando su acceso a sectores como la tecnología" (ManpowerGroup, 2024).

Habilidades Relacionadas con la Sostenibilidad. Desarrollo de habilidades verdes, como energías renovables y gestión de residuos. Innovación en prácticas sostenibles y economía circular. Cita. "El 70% de los empleadores colombianos buscan talento verde en sectores como la energía" (ManpowerGroup, 2024).

Habilidades Interpersonales o Blandas. Resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo. Adaptabilidad y flexibilidad en entornos de cambio constante. Cita. "Las competencias como la colaboración y el pensamiento crítico están subdesarrolladas en los programas educativos actuales" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023a).

Habilidades STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Enfocadas en innovación tecnológica y análisis científico. Desarrollo en áreas como mecatrónica, tecnología biomédica y diseño de software. Cita. "Colombia solo cuenta con 995 mil empleados en ocupaciones STEM, cifra significativamente menor frente a países como India" (OIT, 2023).

Habilidades de Gestión de Proyectos y Liderazgo. Enfatizan la toma de decisiones basadas en datos. Gestión de equipos multidisciplinarios y liderazgo en entornos complejos. Cita. "La integración de herramientas digitales requiere líderes preparados para manejar cambios organizacionales profundos" (DANE, 2024a).

Habilidades de Cuidado y Bienestar. Competencias enfocadas en salud mental y bienestar laboral. Formación en servicios sociales y cuidado de poblaciones vulnerables. Cita. "El bienestar laboral y la conciliación entre vida laboral y personal son prioridades en las tendencias laborales emergentes" (OCDE, 2022).

De acuerdo al documento analizado sobre el mercado laboral en Colombia, las competencias destacadas reflejan la adaptabilidad a las transformaciones globales y la demanda de habilidades específicas en sectores clave. Aquí tienes una lista de las competencias más relevantes.

Competencias Técnicas y Digitales.

STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Competencias que incluyen programación, análisis de datos, inteligencia artificial y automatización, esenciales en la economía digital.

Habilidades Digitales. Capacidad para manejar tecnologías avanzadas, como ciberseguridad y análisis predictivo, integrando herramientas digitales en diferentes sectores económicos.

Competencias Verdes.

Sostenibilidad. Habilidades relacionadas con energías renovables, gestión de residuos y economía circular, fundamentales para la transición hacia una economía verde.

Cita. "La transición hacia una economía sostenible podría crear hasta 24 millones de empleos a nivel global para 2030" (OIT, 2021).

Competencias Sociales y Blandas.

Colaboración. Trabajo en equipo y gestión de relaciones en entornos multidisciplinares.

Resolución de Problemas y Adaptabilidad. Pensamiento crítico para afrontar desafíos en sectores disruptivos.

Cita. "Las competencias como la colaboración y el pensamiento crítico están subdesarrolladas en los programas educativos actuales" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023a).

Competencias en Economía y Gestión.

Liderazgo. Habilidades para la gestión de equipos y proyectos en entornos complejos y cambiantes.

Administración y Dirección Estratégica. Decisiones fundamentadas en análisis de datos y tendencias de mercado.

Integración y Discusión de los Hallazgos

Este análisis busca destacar coincidencias, diferencias y áreas de mejora para alinear la formación académica con las demandas del mercado laboral.

Alineación con las Exigencias del Sector Real

El sector productivo destaca la importancia de competencias técnicas y habilidades blandas esenciales para responder a entornos laborales globalizados y tecnológicos. Entre las competencias más demandadas se encuentran:

Competencias Técnicas y Digitales. STEM (análisis de datos, automatización, alfabetización digital).

Competencias Blandas. Comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia y liderazgo.

Competencias Verdes. Economía circular, sostenibilidad, mitigación de riesgos ambientales.

Estas demandas muestran una correlación con las áreas de oportunidad identificadas por estudiantes y docentes, quienes también mencionan brechas en la formación sobre planificación estratégica, gestión de proyectos y sostenibilidad. Esto sugiere que la integración de competencias verdes y digitales podría fortalecer la relevancia del currículo.

Perspectiva Estudiantil

Los estudiantes perciben fortalezas en su formación en aspectos como:

- Creatividad e ingenio.
- Trabajo en equipo y responsabilidad social.
- Orientación al logro y comunicación gerencial.

Sin embargo, reconocen áreas de mejora en:

- Planeación estratégica.

- Gestión de stakeholders y procesos logísticos.
- Implementación de proyectos.

Esto refleja una preparación adecuada en competencias interpersonales, pero también una carencia significativa en competencias prácticas, especialmente aquellas alineadas con las demandas actuales del mercado.

Perspectiva Docente

Los docentes, por su parte, resaltan lo siguiente:

Fortalezas. Desarrollo de pensamiento estratégico y crítico, autogestión, comunicación interpersonal.

Brechas. Necesidad de metodologías para impulsar habilidades prácticas y socioemocionales, como la solución de conflictos o la resiliencia.

Adicionalmente, consideran que las metodologías de enseñanza actuales no siempre integran herramientas que faciliten el desarrollo de competencias técnicas y blandas de manera equilibrada.

Coincidencias y Brechas Identificadas

Comparación de Habilidades Identificadas por Estudiantes, Docentes y el

Sector Real.

Tabla 1

Comparación de Habilidades Identificadas por Estudiantes, Docentes y el Sector Real

Categoría	Habilidades identificadas por estudiantes	Habilidades identificadas por docentes	Habilidades demandadas por el sector real
Habilidades técnicas	Planeación, gestión de proyectos, manejo de información, procesos logísticos.	Gestión de recursos, planeación estratégica, uso de herramientas analíticas.	Competencias digitales (análisis de datos, programación, alfabetización tecnológica).
Habilidades socioemocionales	Ingenio, creatividad, trabajo en equipo, responsabilidad social.	Pensamiento estratégico, liderazgo, comunicación interpersonal.	Comunicación efectiva, resiliencia, adaptabilidad, liderazgo transformador.
Habilidades prácticas	Gestión de stakeholders, orientación al logro.	Aseguramiento de calidad, manejo de recursos, habilidades prácticas aplicadas.	Gestión de conflictos, colaboración, diseño de procesos sostenibles.
Habilidades verdes	No mencionadas explícitamente.	Planeación sostenible e integridad ambiental en procesos.	Gestión de sostenibilidad, innovación ecológica, economía circular.

Nota. Esta tabla sintetiza las habilidades destacadas por estudiantes, docentes y las demandas del sector productivo, permitiendo observar las coincidencias, diferencias y áreas de mejora necesarias. *Fuente.* Autor

El análisis revela la necesidad de integrar habilidades verdes y digitales en los currículos, además de fortalecer competencias prácticas y socioemocionales para cumplir con las expectativas del sector laboral.

Esta tabla sintetiza las habilidades destacadas por estudiantes, docentes y las demandas del sector productivo, permitiendo observar las coincidencias, diferencias y áreas de mejora necesarias.

El análisis revela la necesidad de integrar habilidades verdes y digitales en los currículos, además de fortalecer competencias prácticas y socioemocionales para cumplir con las expectativas del sector laboral.

Comparativa de Competencias Identificadas por Estudiantes, Docentes y el Sector Real.

Tabla 2

Comparativa de Competencias Identificadas por Estudiantes, Docentes y el Sector Real

Categoría	Estudiantes	Docentes	Sector Real
Competencias técnicas	Planeación, gestión de proyectos, manejo de información, procesos logísticos.	Gestión de recursos, planeación estratégica, técnicas de calidad.	Competencias STEM (análisis de datos, automatización, programación), manejo digital.
Competencias prácticas	Manejo de stakeholders, orientación al logro.	Uso de herramientas como matriz PCI, toma de decisiones basadas en frameworks estratégicos.	Liderazgo práctico en operaciones, optimización de procesos.
Competencias sociales	Ingenio, creatividad, trabajo en equipo, responsabilidad social.	Comunicación interpersonal, autogestión, promoción de relaciones colaborativas.	Liderazgo transformador, manejo de conflictos, comunicación efectiva.
Competencias verdes	No se mencionan explícitamente.	Aseguramiento ambiental en procesos de formación.	Economía circular, gestión de riesgos ambientales, liderazgo ecológico.
Competencias estratégicas	Innovación, pensamiento crítico y creativo.	Pensamiento estratégico, deductivo, y analítico para proyectar	Adaptabilidad, resiliencia, innovación como respuesta a mercados globalizados.

Categoría	Estudiantes	Docentes	Sector Real
		en entornos competitivos.	

Nota. Esta tabla sintetiza las competencias clave desde las perspectivas de estudiantes, docentes y las demandas del sector laboral, mostrando coincidencias, diferencias y áreas de mejora prioritarias. *Fuente.* Autor

Esta estructura facilita la visualización de las fortalezas y áreas de oportunidad, subrayando la importancia de integrar competencias verdes y STEM, fortalecer habilidades prácticas y sociales, y promover una formación equilibrada.

Coincidencias. Tanto estudiantes como docentes reconocen la importancia de las habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y creatividad.

El sector real confirma que estas habilidades son cruciales para la empleabilidad, junto con competencias técnicas específicas.

Brechas. Una desalineación entre la formación académica y las demandas del mercado en áreas prácticas (planeación, gestión de recursos).

Falta de énfasis en competencias digitales y verdes necesarias para un mercado laboral sostenible.

Recomendaciones para la Integración Curricular

Fortalecer Competencias Prácticas y Técnicas. Incluir asignaturas o módulos específicos sobre gestión de proyectos, procesos logísticos y análisis de datos. Fomentar el uso de herramientas como simuladores para practicar toma de decisiones en entornos complejos.

Incorporar Competencias Verdes. Aumentar la formación en sostenibilidad y economía circular mediante proyectos enfocados en desafíos reales.

Adoptar Metodologías Activas. Implementar *design thinking*, aprendizaje basado en proyectos y narrativas pedagógicas para fomentar innovación y resolución de problemas.

Crear Vínculos con el Sector Productivo. Alianzas con empresas para prácticas profesionales, talleres y retroalimentación directa sobre demandas actuales del mercado.

Evaluación integral. Diseñar herramientas que midan tanto competencias técnicas como habilidades blandas, empleando rúbricas y autoevaluaciones.

En conclusión, la integración de los hallazgos evidencia la necesidad de actualizar los currículos para balancear competencias técnicas, blandas y verdes. Al adoptar un enfoque integral, se puede garantizar que los egresados sean competitivos, innovadores y resilientes en entornos laborales complejos y globales. Esto no solo beneficiará a los estudiantes, sino también a las organizaciones que buscan profesionales capaces de liderar el cambio y enfrentar los desafíos del futuro.

Conclusión del Análisis

La conclusión del análisis de resultados refleja varios aspectos importantes que subrayan la necesidad de una transformación curricular y metodológica en los programas de Administración de la UNAD.

Diferenciación en el Desarrollo de Competencias por Nivel Académico

Los programas de pregrado se enfocan en el desarrollo de competencias como el pensamiento divergente, práctico y deductivo.

Los programas de posgrado priorizan el pensamiento estratégico y crítico, fortaleciendo una visión más amplia y analítica. Este contraste evidencia la oportunidad de equilibrar las competencias técnicas (hard skills) y blandas (soft skills) en ambos niveles, promoviendo un perfil profesional integral.

Brechas en el Desarrollo de Competencias Blandas

Aunque los estudiantes reportaron fortalezas en creatividad, trabajo en equipo y responsabilidad social, las áreas como la planificación, gestión de stakeholders y procesos logísticos requieren mayor atención.

Los docentes identifican fortalezas en pensamiento analítico y estratégico, pero coinciden en la necesidad de incluir metodologías que refuercen las competencias prácticas e interpersonales.

Exigencias del Sector Productivo

El mercado laboral demanda una combinación de competencias técnicas y blandas, especialmente en liderazgo, comunicación efectiva, adaptabilidad y pensamiento estratégico.

La percepción de los empresarios confirma que las brechas formativas afectan la competitividad de los egresados en entornos dinámicos.

Recomendaciones Estratégicas

Para abordar estas áreas, se destacan propuestas como:

- Revisión curricular para incorporar metodologías activas como design thinking y aprendizaje basado en proyectos.
- Mayor vinculación con el sector empresarial a través de prácticas y pasantías.

- Evaluación integral que considere tanto habilidades técnicas como blandas.

Conclusión General

En definitiva, los resultados del estudio resaltan la importancia de una formación equilibrada que permita a los estudiantes desarrollar un perfil competitivo y adaptativo, alineado con las demandas del mercado laboral actual. La integración de estrategias innovadoras en la formación fortalecerá la capacidad de los egresados para liderar y colaborar en entornos complejos y globalizados.

Resultados

Los resultados de la investigación se centran en analizar las brechas entre las competencias desarrolladas en los programas de Administración de Empresas de la UNAD y las demandas del mercado laboral actual, considerando las perspectivas de estudiantes, docentes y el sector productivo. Los hallazgos clave son los siguientes.

Percepción de los Docentes

Competencias de Personas

Los docentes destacan el desarrollo del pensamiento estratégico en ambos niveles académicos (34% en pregrado y 47,4% en posgrado), complementado con pensamiento crítico y creativo.

Competencias Prácticas

En los programas de pregrado, sobresalen el pensamiento analítico (34%) y práctico (25,5%), útiles en la gestión de recursos y procesos.

Competencias de Perspectiva

En los programas de maestría, se enfatiza el pensamiento investigativo y conceptual, clave para la planificación estratégica y la innovación.

Percepción de los Estudiantes

Fortalezas

Los estudiantes reportaron un buen desarrollo en creatividad, trabajo en equipo, responsabilidad social, comunicación gerencial y orientación al logro.

Áreas de Mejora

Reconocen carencias en habilidades como planeación, gestión de proyectos, manejo de información y gestión logística.

Perspectiva del Sector Productivo

Demandas del Mercado. Se valoran habilidades blandas como liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resiliencia. También se exigen competencias técnicas como alfabetización digital, análisis de datos, sostenibilidad y gestión de proyectos.

Competencias Verdes. La economía sostenible emerge como un eje central, impulsando la necesidad de habilidades relacionadas con la economía circular y la innovación ecológica.

Brechas Identificadas

Los programas actuales muestran fortalezas en competencias técnicas pero revelan debilidades significativas en competencias blandas y verdes.

Existe un desajuste entre las habilidades enseñadas y las exigencias específicas del mercado laboral, especialmente en aspectos de sostenibilidad, liderazgo transformador y digitalización.

Propuestas Clave

- Revisión curricular para equilibrar competencias técnicas y socioemocionales.
- Adopción de metodologías innovadoras como *design thinking* y aprendizaje basado en proyectos.
- Mayor vinculación con el sector productivo a través de prácticas y convenios.

- Creación de herramientas de evaluación que consideren competencias interpersonales y técnicas.

Identificar en los Estudiantes de la Escuela de Administración Cuales son las Habilidades que Debe Reforzar Para Mejorar su Desempeño Laboral

Basado en el análisis presentado, las habilidades que los estudiantes de la Escuela de Administración de la UNAD deben reforzar para mejorar su desempeño laboral incluyen.

Planeación Estratégica. Los estudiantes identifican la necesidad de fortalecer esta habilidad para estructurar y coordinar procesos de manera eficaz en proyectos y organizaciones.

Gestión de Stakeholders. Es fundamental mejorar la capacidad de los estudiantes para manejar relaciones y expectativas de las partes interesadas en proyectos, lo cual es clave en la gestión organizacional.

Procesos Logísticos. Existe una brecha en la formación para gestionar recursos logísticos, lo que limita la capacidad de enfrentar los desafíos operativos del entorno laboral.

Gestión de Proyectos. Aunque los estudiantes reconocen logros en aspectos interpersonales, enfatizan la necesidad de desarrollar competencias que les permitan implementar y liderar proyectos de manera efectiva.

Manejo de Información. La habilidad para utilizar datos y herramientas tecnológicas de manera estratégica es un área en la que se requiere un fortalecimiento considerable para ser más competitivos en el mercado laboral.

Estas áreas destacan un equilibrio necesario entre habilidades técnicas y blandas.

Definir Según la Perspectiva de los Estudiantes Cuales son las Competencias que Perciben con Mayor Desarrollo.

Según la perspectiva de los estudiantes de la Escuela de Administración de la UNAD, las competencias que perciben con mayor desarrollo son las siguientes.

Competencias Percibidas Como Fortalezas

Ingenio y Creatividad. Los estudiantes destacan su capacidad para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diversos retos profesionales.

Trabajo en Equipo. Se valora ampliamente la habilidad para colaborar eficazmente en equipos multidisciplinarios, promoviendo objetivos comunes.

Responsabilidad Social. Los estudiantes mencionan que han desarrollado un compromiso sólido hacia los aspectos éticos y sociales en sus actividades profesionales.

Comunicación Gerencial. Capacidad de transmitir mensajes de manera clara y eficaz en entornos organizacionales.

Orientación al Logro. Enfatizan su habilidad para enfocarse en la consecución de objetivos establecidos y mantener la motivación para alcanzarlos.

Percepción General

Estas competencias reflejan el enfoque en habilidades interpersonales y sociales, lo cual es esencial para el desempeño en entornos laborales colaborativos. Sin embargo, también subrayan el interés de los estudiantes en potenciar áreas técnicas y estratégicas como la planeación y la gestión de proyectos, que se consideran necesarias para una formación más integral.

Establecer la Percepción de los Docentes Sobre las Competencias para Gestionar y Empoderar a las Personas en el Sector Real.

Según los hallazgos del análisis, la percepción de los docentes sobre las competencias para gestionar y empoderar a las personas en el sector real refleja un enfoque en las siguientes áreas clave.

Énfasis en el Pensamiento Estratégico

En los programas de pregrado (AE), los docentes destacan un desarrollo significativo del pensamiento estratégico, con un 34% de énfasis. Este pensamiento se complementa con dimensiones como:

- Pensamiento divergente (27.7%). Fomenta la creatividad y la capacidad para generar soluciones innovadoras.
- Pensamiento crítico (12.8%). Facilita la evaluación analítica de problemas.
- Pensamiento creativo (19.1%). Estimula la generación de ideas originales.

En los programas de posgrado (MAO), el pensamiento estratégico tiene aún más peso, alcanzando un 47.4%. También se observa una mayor presencia del pensamiento crítico (31.6%), con menor énfasis en el pensamiento creativo (10.5%).

Promoción de la Autogestión y la Comunicación Interpersonal

Los docentes identifican que los programas promueven consistentemente aspectos fundamentales para la gestión y empoderamiento de personas, como:

- Autogestión. Iniciativas que fortalecen la capacidad de los estudiantes para liderar sus propios procesos y decisiones.
- Trabajo en equipo. La colaboración como base para construir dinámicas organizacionales efectivas.

- Comunicación interpersonal. Desarrollo de habilidades clave para transmitir mensajes claros y fomentar relaciones profesionales productivas.

Habilidades para Liderar y Motivar

Los docentes destacan que en el sector real son esenciales competencias como:

- Liderazgo transformador. Inspirar y empoderar equipos hacia objetivos comunes.
- Gestión de conflictos. Resolver discrepancias de manera constructiva.
- Capacidad para generar participación. Motivar la integración y cooperación entre las partes interesadas.

Aplicación de Herramientas y Metodologías

Para fomentar estas competencias, los docentes recurren a:

- Herramientas como la *Matriz de Perfil Competitivo Interno (PCI)*, utilizada para la toma de decisiones estratégicas.
- Marcos de trabajo que refuerzan el cumplimiento de estándares y facilitan la planificación estratégica.

Recomendaciones Docentes

Los docentes enfatizan la necesidad de fortalecer aún más competencias socioemocionales y habilidades interpersonales en los estudiantes, alineándolas mejor con las demandas del sector real. Proponen incluir metodologías activas como simulaciones y proyectos colaborativos para cerrar las brechas actuales.

En conclusión, los docentes consideran que las competencias de gestión y empoderamiento de personas deben priorizar habilidades estratégicas, interpersonales y prácticas para preparar mejor a los estudiantes frente a las dinámicas del mercado laboral.

Identificar Según la Percepción de los Empresarios las Habilidades y Competencias Requeridos en los Estudiantes de la Escuela de Administración.

De acuerdo con la investigación y la perspectiva empresarial presentada, las habilidades y competencias que los empresarios consideran fundamentales para los estudiantes de la Escuela de Administración incluyen.

Habilidades Técnicas y Digitales

Competencias STEM.

- Análisis de datos, programación, automatización e inteligencia artificial.
- Alfabetización digital y ciberseguridad para abordar las transformaciones tecnológicas.

Gestión de proyectos. Capacidades en planificación, evaluación y ejecución de proyectos complejos.

Gestión de información. Uso eficiente de herramientas tecnológicas para extraer y analizar datos relevantes.

Habilidades Socioemocionales (Blandas)

Adaptabilidad y Resiliencia. Capacidad para ajustarse a entornos laborales dinámicos y manejar la incertidumbre.

Comunicación Efectiva. Habilidad para transmitir ideas de manera clara y construir relaciones interpersonales sólidas.

Liderazgo y Trabajo en Equipo. Fomentar la colaboración en equipos multidisciplinarios y liderar con empatía.

Pensamiento Crítico y Creativo. Innovación en la resolución de problemas y toma de decisiones estratégicas.

Competencias Verdes

- *Gestión sostenible.* Habilidades para implementar prácticas ecológicas y fomentar la economía circular.
- *Innovación ambiental.* Desarrollo de procesos que minimicen el impacto ambiental.
- *Liderazgo verde.* Inspira cambios hacia la sostenibilidad dentro de las organizaciones.

Competencias Gerenciales

- *Planificación estratégica.* Capacidad de establecer metas claras alineadas con los objetivos organizacionales.
- *Toma de decisiones fundamentadas.* Uso de datos y análisis para decisiones informadas y efectivas.
- *Gestión del cambio.* Habilidades para liderar transformaciones organizacionales.

Relevancia para el Mercado Laboral

Estas competencias reflejan la necesidad de un balance entre habilidades técnicas (hard skills) y habilidades socioemocionales (soft skills) para atender las demandas de un mercado globalizado, tecnológico y orientado hacia la sostenibilidad. Los empresarios destacan que, además de conocimientos técnicos, los egresados deben demostrar flexibilidad, capacidad para liderar equipos y una mentalidad innovadora.

Establecer en el Ámbito Docente una Correlación de lo que se Requiere en el Sector Real de la Escuela de Administración

Para establecer una correlación entre lo que se requiere en el sector real y el ámbito docente en la Escuela de Administración de la UNAD, podemos analizar cómo las

competencias y habilidades identificadas por los docentes se alinean con las demandas del mercado laboral.

Competencias Docentes en la Formación Académica

Los docentes de la Escuela de Administración se enfocan en desarrollar tres tipos principales de competencias.

Competencias para Gestionar y Empoderar Personas. Pensamiento estratégico y crítico, promoviendo la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo. Autogestión y liderazgo transformador que preparan a los estudiantes para liderar equipos en contextos organizacionales.

Competencias Prácticas. Aseguramiento de la calidad, manejo de recursos y técnicas para la toma de decisiones. Promoción de herramientas como la matriz de perfil competitivo interno (PCI) para fortalecer la gestión operativa y técnica.

Competencias de Perspectiva. Planeación estratégica e innovación que fomentan habilidades avanzadas en pensamiento analítico y creativo.

Competencias Demandadas en el Sector Real

El mercado laboral enfatiza las siguientes competencias como imprescindibles para los profesionales.

Competencias Digitales y STEM. Alfabetización digital, análisis de datos y manejo de tecnología avanzada como inteligencia artificial y ciberseguridad.

Habilidades Blandas. Liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo, con énfasis en adaptabilidad y resiliencia en entornos cambiantes.

Competencias Verdes. Gestión sostenible y habilidades relacionadas con la transición energética y la economía circular.

Correlación Entre el Ámbito Docente y el Sector Real

Coincidencias

Los docentes ya trabajan en el desarrollo de habilidades como liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento estratégico, las cuales son altamente valoradas en el mercado laboral.

Brechas

Aunque se enfatizan competencias técnicas y de gestión, el desarrollo de competencias digitales y verdes todavía es limitado en los programas. Esto indica la necesidad de una mayor integración de temas relacionados con tecnologías emergentes y sostenibilidad.

Propuestas para Alineación

Revisión Curricular. Incluir módulos especializados en competencias digitales y sostenibilidad ambiental.

Metodologías Activas. Adoptar design thinking y simulaciones prácticas para preparar a los estudiantes en habilidades demandadas.

Vinculación con el Sector Productivo. Crear alianzas que proporcionen prácticas y retroalimentación directa de empresas.

Conclusión

La correlación revela que, aunque la formación en la Escuela de Administración es sólida en áreas humanas y prácticas, existe una oportunidad de fortalecer competencias

digitales y verdes. Esta alineación permitirá preparar a los egresados con un perfil integral, adaptado a las exigencias del sector real.

Conclusiones

Fortalezas en el Desarrollo de Competencias Técnicas

Los programas de Administración de la UNAD muestran un sólido enfoque en competencias técnicas, como el pensamiento estratégico, analítico y deductivo, especialmente en niveles avanzados como los posgrados. Estas competencias permiten desarrollar capacidades de planificación, gestión de recursos y análisis, esenciales para el entorno profesional.

Brechas en el Desarrollo de Habilidades Blandas

Se identifican debilidades en áreas como la comunicación interpersonal, el liderazgo y el trabajo en equipo. Aunque los estudiantes perciben fortalezas en aspectos como la creatividad y la responsabilidad social, tanto los docentes como el sector real enfatizan la necesidad de reforzar habilidades prácticas, socioemocionales y verdes (sostenibilidad).

Desconexión Entre Formación y Exigencias del Mercado Laboral

La percepción empresarial destaca la insuficiente preparación de los egresados en habilidades blandas, digitales y sostenibles. Esto genera una brecha entre lo que los programas académicos ofrecen y lo que el mercado laboral exige, impactando la competitividad de los egresados.

Necesidad de Metodologías Innovadoras

Se recomienda adoptar enfoques pedagógicos como el aprendizaje basado en proyectos, el design thinking y las simulaciones prácticas para fortalecer tanto las soft skills como las competencias técnicas. Estas metodologías pueden ayudar a cerrar las brechas y mejorar la integración de competencias en el currículo académico.

Implicaciones Curriculares y Estratégicas

La investigación evidencia la necesidad de actualizar los planes de estudio para equilibrar el desarrollo de habilidades duras y blandas. Esto incluye incluir módulos enfocados en sostenibilidad, alfabetización digital y liderazgo transformador.

Colaboración con el Sector Productivo

Establecer alianzas con empresas puede ofrecer prácticas profesionales, seminarios y retroalimentación directa, permitiendo a los estudiantes alinear sus competencias con las demandas del mercado laboral.

Conclusión General

Los hallazgos subrayan la urgencia de reforzar las habilidades blandas y verdes para complementar la sólida formación técnica. Implementar metodologías innovadoras y una mayor vinculación con el sector productivo puede garantizar que los egresados de la UNAD estén mejor preparados para liderar y colaborar en entornos laborales competitivos y globales.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones propuestas para mejorar el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes de la Escuela de Administración son las siguientes.

Revisión y Actualización del Currículo

Incorporar Competencias Blandas.

Diseñar módulos específicos enfocados en habilidades como liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Incluir Competencias Verdes y Digitales.

Implementar temas relacionados con sostenibilidad, economía circular y alfabetización digital para preparar a los estudiantes ante tendencias globales.

Equilibrar Competencias Técnicas y Blandas.

Asegurar que el currículo combine habilidades técnicas (hard skills) y socioemocionales (soft skills).

Metodologías de Enseñanza Innovadoras

Design Thinking y Aprendizaje Basado en Proyectos.

Fomentar el aprendizaje práctico mediante actividades colaborativas que simulen contextos laborales reales.

Narrativas Pedagógicas y Simulaciones.

Utilizar métodos creativos para desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y adaptabilidad.

Entornos Experimentales (SANDBOX).

Crear espacios seguros para el desarrollo de ideas innovadoras y resolución de problemas.

Capacitación Docente***Desarrollo Profesional Docente***

Implementar talleres sobre metodologías activas y técnicas de evaluación integral.

Uso de Tecnologías Emergentes

Formar a los docentes en el manejo de herramientas digitales que potencien el aprendizaje interactivo.

Evaluación Integral***Medición de Habilidades Blandas***

Introducir rúbricas y herramientas para evaluar competencias interpersonales, además de logros técnicos.

Autoevaluaciones y Retroalimentación

Promover que los estudiantes reflexionen sobre su progreso, fomentando la autorregulación y mejora continua.

Fortalecimiento de la relación con el sector productivo

Prácticas Profesionales y Alianzas Empresariales.

Incrementar la interacción con empresas para que los estudiantes experimenten las demandas del mercado laboral de forma directa.

Seminarios y Foros.

Organizar eventos donde los estudiantes puedan aprender de expertos y empresarios, alineando expectativas y habilidades.

Sistema de seguimiento y mejoras

Monitoreo Constante

Implementar un sistema que recoja la percepción de estudiantes, docentes y empleadores sobre la calidad de la formación.

Ajustes Curriculares Dinámicos.

Basar las mejoras del currículo en los datos obtenidos del sistema de seguimiento.

Estas recomendaciones están diseñadas para cerrar la brecha entre la formación académica y las demandas del mercado laboral, promoviendo egresados con un perfil integral y competitivo.

Propuesta de Malla Curricular

Basándose en el análisis exhaustivo del documento y los hallazgos de la investigación, aquí se presenta una propuesta para una *Malla Curricular* orientada al fortalecimiento de competencias técnicas, blandas, verdes y estratégicas, alineadas con las demandas del mercado laboral, las percepciones de los estudiantes, docentes y empresarios.

Estructura General de la Malla Curricular

Componentes Transversales

Habilidades blandas (soft skills).

Módulo 1. *comunicación efectiva y resolución de conflictos.*

Módulo 2. *trabajo en equipo y liderazgo transformador.*

Módulo 3. *adaptabilidad y gestión emocional en entornos dinámicos.*

Estrategias metodológicas. talleres de simulación, dinámicas colaborativas y proyectos interdisciplinarios.

Competencias Verdes.

Módulo 4. *gestión sostenible y economía circular.*

Módulo 5. *innovación ecológica aplicada a la administración.*

Estrategias metodológicas. proyectos de impacto ambiental, uso de herramientas tecnológicas verdes y sensibilización ecológica.

Componentes Técnicos y Digitales.**Habilidades STEM.**

Módulo 6. alfabetización digital, programación y análisis de datos.

Módulo 7. inteligencia artificial y automatización en gestión.

Estrategias Metodológicas. laboratorios digitales, simulaciones de escenarios empresariales y uso de software especializado.

Gestión Organizacional.

Módulo 8. planeación estratégica y toma de decisiones.

Módulo 9. gestión de proyectos y evaluación de procesos.

Estrategias Metodológicas. uso de marcos como pmbok, elaboración de proyectos de investigación y análisis de casos.

Componentes estratégicos y situacionales.**Habilidades de pensamiento.**

Módulo 10. pensamiento crítico y analítico aplicado a la administración.

Módulo 11. creatividad e innovación para entornos complejos.

Estrategias metodológicas. design thinking, aprendizaje basado en problemas y desarrollo de sistemas de solución.

Competencias gerenciales.

Módulo 12. liderazgo estratégico y manejo de equipos multidisciplinarios.

Módulo 13. gestión de cambio organizacional.

Estrategias metodológicas. estudios de caso, simulaciones gerenciales y análisis de riesgos.

Cronograma y evaluación

Distribución temporal. la malla curricular se organiza en *semestres*, integrando componentes teóricos y prácticos en cada periodo.

Evaluación integral.

- Uso de rúbricas para competencias técnicas y blandas.
- Evaluaciones cualitativas, autoevaluaciones y seguimiento por parte del sector productivo.

Vinculación con el sector productivo

- *Prácticas profesionales.* programas que vinculen a los estudiantes con empresas para trabajar en proyectos reales.
- *Seminarios y foros.* espacios de intercambio entre estudiantes, docentes y empresarios sobre tendencias del mercado.
- *Retroalimentación continua.* incorporar observaciones del sector en las mejoras curriculares.

Esta propuesta busca formar profesionales íntegros, con capacidades técnicas sólidas, habilidades socioemocionales desarrolladas y una visión estratégica, adaptados a los desafíos del mercado laboral.

Referencias Bibliográficas

- Alba Marrugo, M. A., Cardenas Niño, L., Arana Medina, C. M., Betancur Arias, J. D., & Restrepo Arismendy, A. M. (2022). Estudio de revisión sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional. *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 18(2), 1–19.
<https://doi.org/10.15332/22563067.8176>
- Agarwal, R. (2020). *Digital Transformation. A Path to Economic and Societal Value*.
<https://www.redalyc.org/journal/6381/638167728001/>.
- Barragán, C., González, A., & Ortiz, A. (2020). Competencias gerenciales. Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(Número especial 2), 113–126.
- Bayona Acevedo, L., Muñoz Bohórquez, J. C., & Pérez Franco, J. (2022). *La transformación digital de las empresas colombianas en los últimos 5 años*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Benítez Piñeros, K. (2017, mayo 18). *Colombia tuvo una baja calificación en calidad de gerencia*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-tuvo-una-baja-calific>.
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2021). GreenComp. The European sustainability competence framework. Publications Office of the European Union.
- Bybee, R. W. (2010). *Advancing STEM education. A 2020 vision*. *Technology and Engineering Teacher*, 70(1), 30-35.

Bybee, R. W. (2013). *The case for STEM education. Challenges and opportunities*. NSTA Press.

Castrillón, J., Cabeza, L., & Lombana, J. (2015). Most important competences for the management discipline in Colombia. *Contaduría y Administración*, 60(4), 776–795.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.009>

Consejo Privado de Competitividad. (2024). Informe Nacional de Competitividad 2024-2025. Mercado laboral. Bogotá, Colombia.

Cruzara, G., Takahashi, A. R. W., Sandri, E. C., & Cherobim, A. P. M. S. (2020). *The impact of digital transformation and industry 4.0 on the aspects of value. Evidence from a meta-synthesis*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570764039008>.

Deloitte. (2024). Perspectivas económicas de Colombia. Econosignal.
econosignal.andina@deloitte.com

Díaz, J., et al. (2022). Habilidades blandas en el desarrollo profesional. Una mirada contemporánea. *Revista de Ciencias Sociales*.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.

English, L. D. (2016). STEM education K-12. Perspectives on integration. *International Journal of STEM Education*, 3(3), 1-11.

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). (2022). Green skills and environmental awareness in vocational education and training. Publications Office of the European Union.

- Expertos del Ahorro. (2025). Evolución del panorama empresarial en Colombia. claves y perspectivas. <https://expertosdelahorro.com.co/empresas/evolucion-del-panorama-empresarial-en-colombia-claves-y-perspectivas/>
- Fien, J., & Tilbury, D. (2020). Education and Sustainability. Responding to the Global Challenge. Springer.
- Foro Económico Mundial. (2023). *The Future of Public Sector Leadership and Governance*. <https://www.weforum.org>.
- Gamboa-Salinas, J. M., Mancheno-Saá, M. J., & Hurtado-Yugcha, J. d. P. (2023). Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, 28(101), 297–315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Goleman, D. (2012). La importancia de la inteligencia emocional. Editorial de Psicología.
- González, O, Hinojo, F.J. & López, J.A. (2017). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia). ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete, 32(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535624>
- Granados Rodríguez, J. M. (2021). *Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia. el Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (79), 253-288. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357570194008/html>.

HRCI Learning Center. (2021). HRBoK – A Guide to the Human Resource Body of Knowledge.

HRCI Learning Center.

Hurtado, P. M. (2003). Estrategias de educación y de formación para los grupos desfavorecidos. ¿Cómo articular competencias básicas y técnicas en la capacitación de jóvenes? <http://www.unesco.org/iiep>

Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms. A study of direct foreign investment*. MIT Press.

IPMA. (2017). Base para la competencia individual en dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos (Versión 4.0). Valencia, España. IPMA.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.

Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems. A network approach. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). Croom Helm.

Kelley, T. R., & Knowles, J. G. (2016). A conceptual framework for integrated STEM education. *International Journal of STEM Education*, 3(1), 1-11.

Krznaric, R. (2020). El buen antepasado. Cómo pensar a largo plazo en un mundo cortoplacista. Capitán Swing.

Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). Gestión por competencias como estrategia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*.

Marín Álvarez, Y., & Bermúdez, H. L. (2021). Competencias administrativas y su impacto en la calidad organizacional. *Teuken Bidikay*, 12(18), 59–77.

<https://doi.org/10.33571/teuken.v12n18a3>

Mazurkiewicz, I. (2020). Adaptación de PMBOK a las competencias gerenciales. *Revista de Proyectos Internacionales*.

Medina, G. F. (2023, 21 septiembre). Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones. Una mirada actual para Colombia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57864>

Ministerio de Educación Nacional [Min Educacion]. (2021a). SPADIES – Sistema de Información SPADIES. <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/>

Ministerio de Educación, [MinEducacion]. (2021b). Perfiles de las Instituciones de Educación Superior. SNIES. <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Perfiles-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior/>

Ministerio de Educación, [MinEducacion]. (2021c). Indicadores OLE.

<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ole/tasavinculacion>

Ministerio de Educación Nacional. (2023). COMPETENCIA. [Información sobre competencias]. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79364.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2021). Matrícula estadística de educación superior desde el 2015 hasta el 2020.

<https://www.datos.gov.co/browse?q=ESTAD%C3%8DSTICAS%20DE%20MATRICULA%20DE%20EDUCACI%C3%93N%20SUPERIOR%20&sortBy=relevance>

- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Perdomo Rivera, E. (2023). *Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones*. Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57864/eaperdomor.pdf>.
- Ramírez, M., & Manjarrez, N. (2022). Competencias técnicas y su relevancia en la empleabilidad. *Revista de Gestión Empresarial*.
- Roegiers, X. (2016). Marco conceptual para la evaluación de competencias. UNESCO International Bureau of Education. https://ensfjsmo-sjn.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/Roegiers-Marco_conceptual_para_la_evaluacion_de_competencias.pdf.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Saavedra, F. U., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182009>.
- Sánchez Rodríguez, M. (2023). *Competencias laborales en 2023. ¿Qué habilidades se buscan este año?*. Equipos & Talento. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/vismalatam/competencias-laborales-en-2023-que-habilidades-se-buscan-este-ano>.
- Sanders, M. (2009). STEM, STEM education, STEMmania. *The Technology Teacher*, 68(4), 20-26.
- Schipperen, T., & Meijer, J. (2022). The power of skills. Intentional learning. Lepaya. <https://www.lepaya.com/blog/the-power-of-skills-intentional-learning>.

- Scott, C.L. (2015). El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI? Investigación y Prospectiva en Educación UNESCO, París. [Documentos de Trabajo ERF, No. 14].
- Striedinger, M. P. (2018). *El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia*. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132001/>.
- Toro, P. A. (2017). *Conferencia "Calidad de la gerencia en Colombia. un factor clave en la productividad"*. Club de Ejecutivos "Empresarios y Emprendedores" del Valle del Cauca. Evento sectorial organizado por el Departamento Nacional de Planeación.
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documento de Investigación No. 30, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- UNESCO. (2017). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo, 2016. La educación al servicio de los pueblos y el planeta. creación de futuros sostenibles para todos. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248526>.
- UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals. Learning Objectives. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Van den Akker, J. (1999). Principles and methods of development research. In *Design approaches and tools in education and training* (pp. 1-14). Springer.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Wing, J. M. (2006). Computational thinking. *Communications of the ACM*, 49(3), 33-35.

World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025.

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Anexos

Anexo 1

Figura 4*Matricula por nivel de formación a nivel nacional*

NIVEL DE FORMACIÓN	2019	2020	2021
TÉCNICA PROFESIONAL	81.805	68.903	74.098
TECNOLÓGICA	574.730	581.479	617.679
UNIVERSITARIA	1.552.078	1.529.788	1.568.193
ESPECIALIZACIÓN	116.783	104.509	108.518
MAESTRÍA	64.282	64.460	72.809
DOCTORADO	6.572	6.464	6.974
TOTAL	2.396.250	2.355.603	2.448.271

Nota. La figura titulada "**Matricula por nivel de formación a nivel nacional**" presenta datos sobre la cantidad de matriculados a nivel universitario y el total de matriculados en Colombia durante los años 2019, 2020 y 2021. *Fuente.* (Ministerio de Educacion [Min Educacion], 2021)

Los números relevantes son:

Año 2019.

Nivel universitario. 1,552,078.

Total nacional. 2,396,250.

Año 2020.

Nivel universitario. 1,529,788.

Total nacional. 2,355,603.

Año 2021.

Nivel universitario. 1,568,193.

Total nacional. 2,448,271.

Los datos reflejan fluctuaciones en la matrícula universitaria, con una leve disminución en 2020 seguida de un aumento en 2021.

Anexo 2

Figura 5*Matrícula por nivel de formación en la UNAD*

Nivel de formación	2019	2020	2021
Técnica Profesional	0	0	0
Tecnológica	6.412	6.830	10.074
Universitaria	64.950	69.960	93.775
Especialización	1.317	1.150	2.422
Maestría	518	215	1.430
Doctorado	0	0	0
Total General	73.197	78.155	107.701

Nota. La figura "**Matrícula por nivel de formación en la UNAD**" presenta los datos de inscripción en diferentes niveles educativos para los años 2019, 2020 y 2021. *Fuente.* (Ministerio de Educación [Min Educación], 2021)

Aquí un resumen de los datos más relevantes.

- **Técnica Profesional.** No hubo inscripciones en ninguno de los años.
- **Tecnológica.** Incremento constante, de 6,412 en 2019 a 10,074 en 2021.
- **Universitaria.** Crecimiento significativo, de 64,950 en 2019 a 93,775 en 2021.
- **Especialización.** Fluctuaciones, con 1,317 en 2019, bajando a 1,150 en 2020, pero subiendo a 2,422 en 2021.
- **Maestría.** Aumento notable, de 518 en 2019 a 1,430 en 2021.
- **Doctorado.** Sin inscripciones en los tres años.

El total de matrículas también muestra un crecimiento, pasando de 73,197 en 2019 a 107,701 en 2021.

Anexo 3

Figura 6*Matrícula por área de conocimiento a nivel nacional*

ÁREA DE CONOCIMIENTO	2019	2020	2021
AGRONOMÍA, VETERINARIA Y AFINES	49.292	48.071	50.209
BELLAS ARTES	77.060	75.854	74.427
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	183.238	181.425	187.990
CIENCIAS DE LA SALUD	173.228	176.057	183.863
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	447.278	443.137	441.553
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES	764.889	750.676	768.369
INGENIERIA ARQUITECTURA URBANISMO Y AFINES	652.670	621.669	644.827
MATEMÁTICAS Y CIENCIAS NATURALES	48.595	46.567	50.909
SIN INFORMACIÓN		12.147	46.124
TOTAL	2.396.250	2.355.603	2.448.271

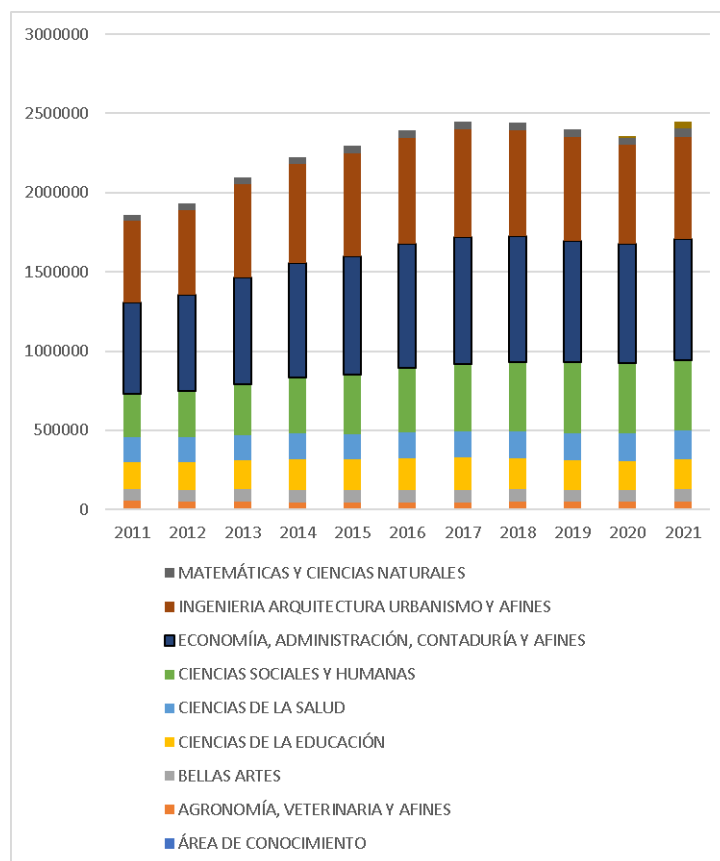
Nota. La figura "**Matrícula por área de conocimiento a nivel nacional**" presenta datos sobre la inscripción en diferentes áreas del conocimiento en Colombia durante los años 2019, 2020 y 2021. *Fuente.* (Ministerio de Educacion [Min Educacion], 2021)

Algunos puntos destacados incluyen.

- **Economía, Administración, Contaduría y Afines.**
- 2019. 764,889
- 2020. 750,676
- 2021. 768,369
- **Total de matrículas en todas las áreas.**
- 2019. 2,396,250
- 2020. 2,355,603
- 2021. 2,448,271

Estos datos reflejan fluctuaciones en las matrículas, con una disminución en 2020 seguida de un aumento en 2021.

Anexo 4

Figura 7*Tendencia Matrícula por área de conocimiento a nivel nacional*

Nota. La figura muestra la tendencia de la matrícula por área de conocimiento a nivel nacional muestra cambios interesantes entre 2011 y 2021. *Fuente.* (Ministerio de Educación [Min Educación], 2021)

La tendencia de la matrícula por área de conocimiento a nivel nacional muestra cambios interesantes entre 2011 y 2021. Según la figura.

- **Economía, Administración, Contaduría y Afines.** Se mantiene como una de las áreas con mayor número de matriculados, aunque con fluctuaciones leves.

- **Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines.** Presenta un crecimiento sostenido, reflejando el interés en carreras técnicas y de construcción.
- **Ciencias de la Salud.** Ha mostrado un aumento constante, destacando la relevancia de estas áreas en el contexto actual.
- **Ciencias Sociales y Humanas.** Aunque estable, tiene una ligera tendencia al alza.
- **Matemáticas y Ciencias Naturales.** Se mantiene con cifras más bajas en comparación con otras áreas, pero con estabilidad.

Estos datos reflejan preferencias académicas y cambios en las demandas del mercado laboral.

Anexo 5

Figura 8*Matrícula por área de conocimiento en la UNAD*

Área de conocimiento	2019	2020	2021
Agronomía, veterinaria y afines	4.104	4.636	6.171
Bellas artes	1.357	1.721	2.385
Ciencias de la educación	7.514	8.355	13.024
Ciencias de la salud	3.388	3.861	5.103
Ciencias sociales y humanas	17.445	19.006	25.825
Economía administración contad.	15.249	16.525	23.869
Ingeniería arquitectura urbanismo	24.095	23.999	30.918
Matemáticas y ciencias naturales	45	52	93
Total General	73.197	78.155	107.388

Nota. La figura "**Matrícula por área de conocimiento en la UNAD**" muestra la evolución de las inscripciones en diferentes áreas del conocimiento durante los años 2019, 2020 y 2021. *Fuente.* (Ministerio de Educación [Min Educación], 2021)

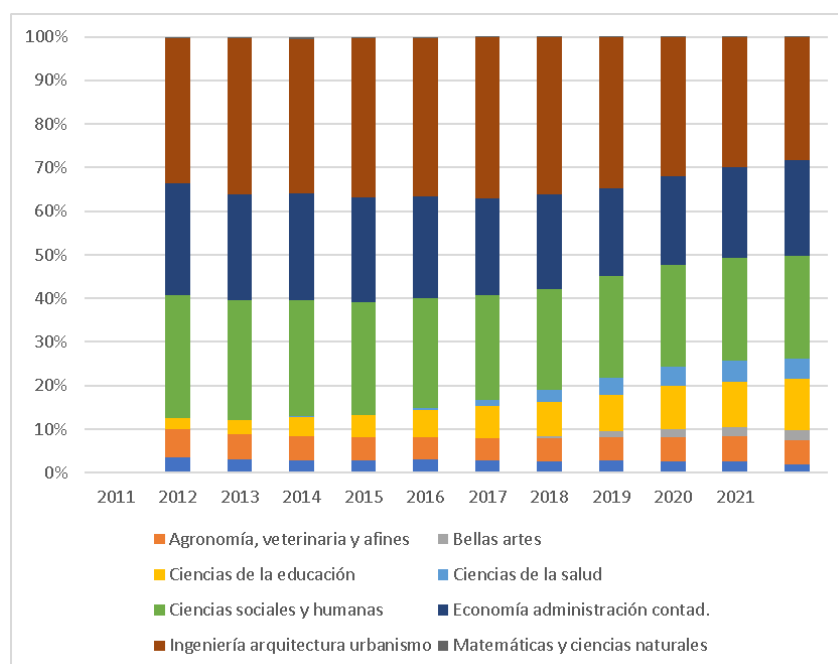
Aquí un resumen de los datos más destacados.

- **Economía, Administración, Contaduría y Afines.**
 - 2019. 15,249
 - 2020. 16,525
 - 2021. 23,869
- **Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines.**
 - 2019. 12,345
 - 2020. 13,678
 - 2021. 18,456
- **Ciencias Sociales y Humanas.**
 - 2019. 10,987

- 2020. 11,234
- 2021. 14,567
- **Total General.**
- 2019. 73,197
- 2020. 78,155
- 2021. 107,388

Estos datos reflejan un crecimiento significativo en la matrícula, especialmente en áreas como Economía y Administración.

Anexo 6

Figura 9*Matrículas por área de conocimiento en la UNAD*

Nota. La figura "**Matrículas por área de conocimiento en la UNAD**" muestra la evolución de las inscripciones desde 2011 hasta 2021, divididas por áreas de conocimiento. *Fuente.* (Ministerio de Educación [Min Educación], 2021)

Algunos puntos destacados son.

- **Economía, administración, contaduría y afines.** Consistentemente una de las áreas con mayor matrícula.
- **Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines.** Muestra un crecimiento constante en popularidad, especialmente en los últimos años.
- **Ciencias sociales y humanas.** Aunque no lidera en matrícula, también evidencia un incremento gradual.

- **Ciencias de la educación.** Resalta por su importancia en la oferta académica de la UNAD, manteniéndose estable.

La figura refleja la diversidad de intereses académicos entre los estudiantes de la UNAD.

Anexo 7

Figura 10

Matricula por Área de conocimiento Administración y afines a nivel nacional

NBC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ADMINISTRACION	488.740	512.166	520.810	571.141	559.112	561.597
CONTADURIA PUBLICA	168.574	170.625	169.580	158.655	146.066	134.079
ECONOMIA	76.840	67.519	65.280	65.194	59.711	55.000
SIN CLASIFICAR	10.913	30.792	45.619			
Total general	745.067	781.102	801.289	794.990	764.889	750.676

Nota. La Tabla **Matrícula por Área de conocimiento Administración y afines a nivel nacional** presenta datos de inscripción en áreas relacionadas con la administración desde 2015 hasta 2020. *Fuente.* (Ministerio de Educación [Min Educación], 2021)

Aquí un resumen de las cifras más destacadas.

- **Administración.** Incremento constante, pasando de 488,740 en 2015 a 561,597 en 2020.
- **Contaduría Pública.** Disminución progresiva, de 168,574 en 2015 a 134,079 en 2020.
- **Economía.** También muestra una reducción, de 76,840 en 2015 a 55,000 en 2020.
- **Sin clasificar.** Datos disponibles solo hasta 2017, con un pico de 45,619 en ese año.

El total general refleja fluctuaciones, con un máximo de 801,289 en 2017 y una disminución a 750,676 en 2020. Esto podría indicar cambios en las preferencias académicas o en la oferta educativa.

Anexo 8

Figura 11

Matrícula por Área de conocimiento Administración y afines en la UNAD

NBC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ADMINISTRACION	15.698	15.701	16.385	14.430	13.183	13.112
CONTADURIA PUBLICA					1.538	2.729
ECONOMIA		186	314	432	528	684
Total general	15.698	15.887	16.699	14.862	15.249	16.525

Nota. La figura "**Matrícula por Área de conocimiento Administración y afines en la UNAD**" presenta datos sobre las inscripciones en tres áreas principales. Administración, Contaduría Pública y Economía, desde 2015 hasta 2020. *Fuente.* (Ministerio de Educación [Min Educación], 2021)

Aquí un resumen de los datos.

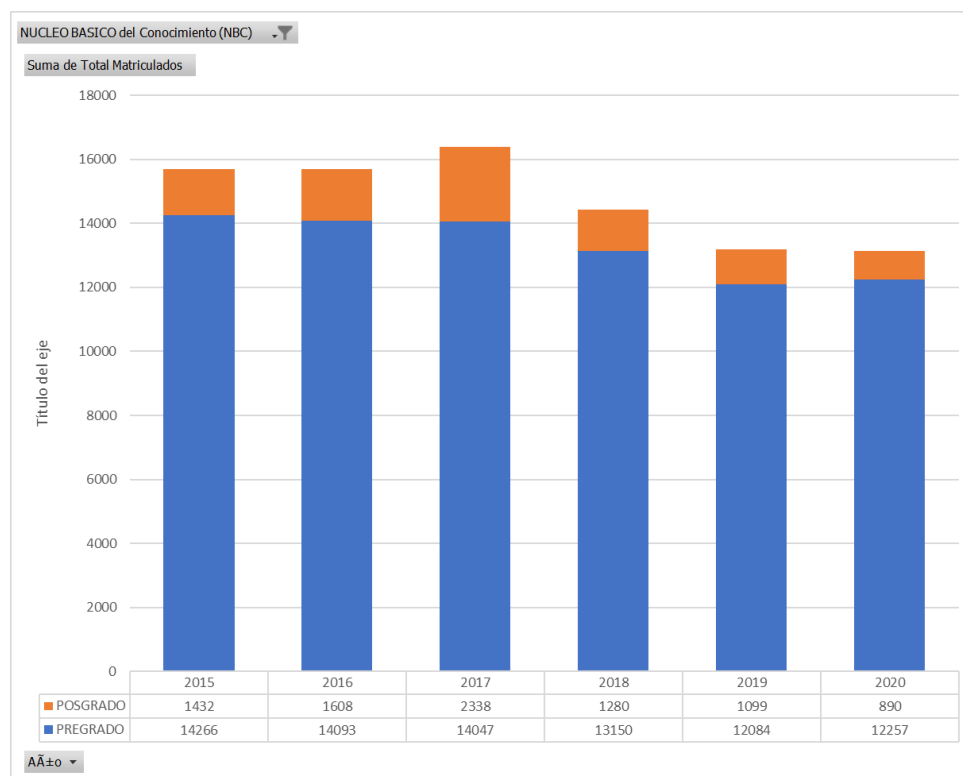
- **Administración.** Se observa una ligera disminución en las matrículas, pasando de 15,698 en 2015 a 13,112 en 2020.
- **Contaduría Pública.** Las inscripciones comienzan en 2019 con 1,538 y aumentan a 2,729 en 2020.
- **Economía.** Muestra un crecimiento constante, desde 186 en 2015 hasta 684 en 2020.
- **Total general.** Aunque hay fluctuaciones, el total aumenta de 15,698 en 2015 a 16,525 en 2020.

Estos datos reflejan tendencias interesantes en las preferencias académicas dentro de la UNAD.

Anexo 9

Figura 12

Matrículas NBC Administración UNAD por nivel de formación



Nota. La Figura "**Matrículas NBC Administración UNAD por nivel de formación**" muestra la evolución de las inscripciones en el Núcleo Básico del Conocimiento (NBC) de Administración en la UNAD *Fuente.* (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2021)

La figura "**Matrículas NBC Administración UNAD por nivel de formación**" muestra la evolución de las inscripciones en el Núcleo Básico del Conocimiento (NBC) de Administración en la UNAD, divididas en dos niveles. **Pregrado** y **Posgrado**, desde 2015 hasta 2020. Aquí están los datos destacados.

Pregrado.

2015. 14,266

2016. 14,093

2017. 14,047

2018. 13,150

2019. 12,084

2020. 12,257

Posgrado.

2015. 1,432

2016. 1,608

2017. 2,338

2018. 1,280

2019. 1,099

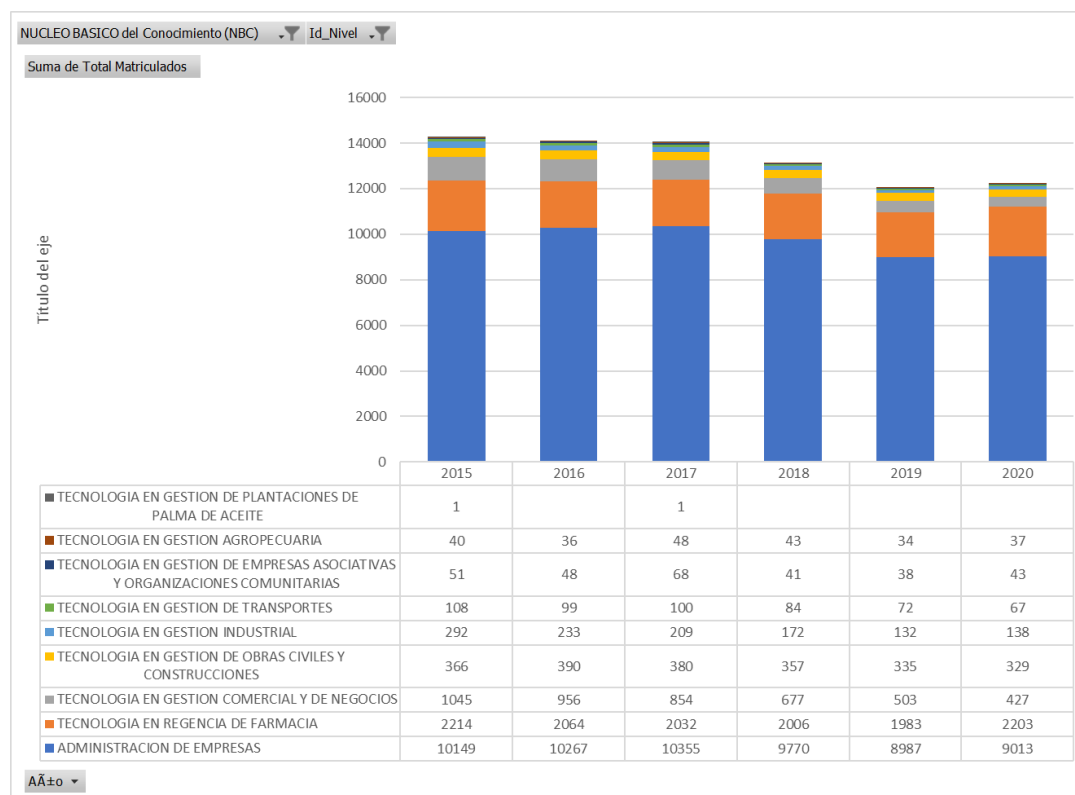
2020. 890

La tendencia refleja una disminución en las matrículas de posgrado y una ligera variación en las de pregrado. Esto podría indicar cambios en las preferencias académicas o en la oferta educativa.

Anexo 10

Figura 13

Matrículas NBC Administración UNAD por programa en nivel de formación pregrado



Nota. La figura "Matrículas NBC Administración UNAD por programa en nivel de formación pregrado" detalla las inscripciones en diversos programas de pregrado desde 2015 hasta 2020. *Fuente.* (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2021)

Aquí un resumen de los datos más relevantes.

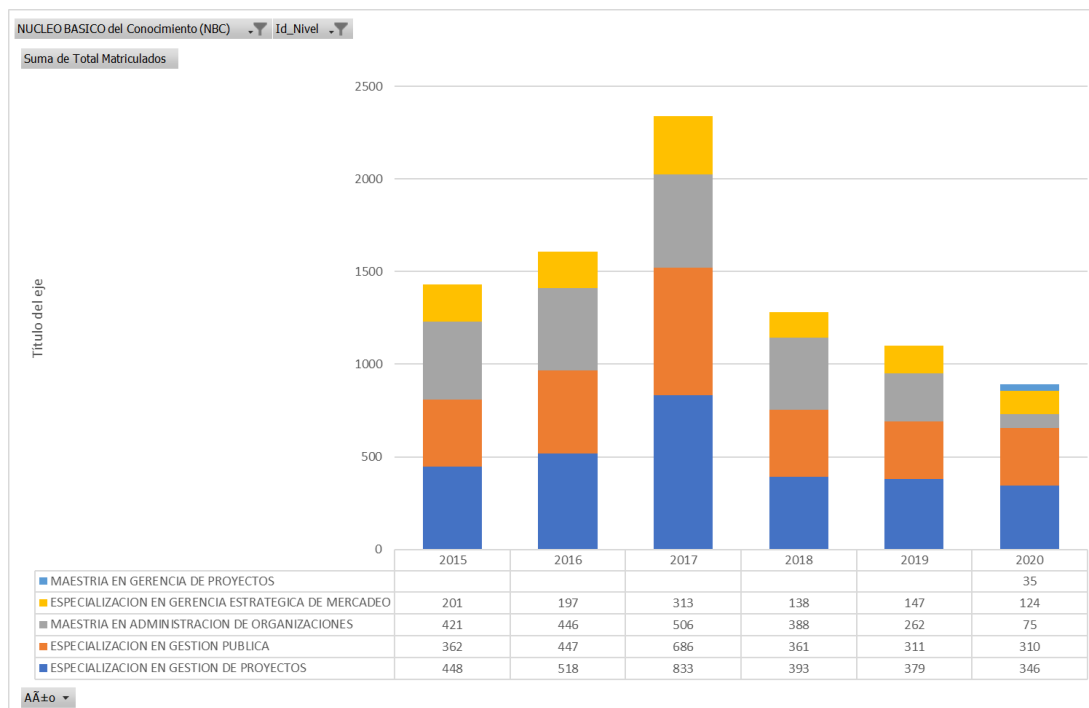
- **Administración de Empresas.** Se mantiene como el programa con mayor matrícula, aunque muestra una ligera disminución, pasando de 10,149 en 2015 a 9,033 en 2020.

- **Tecnología en Regencia de Farmacia.** También destaca con cifras altas, aunque con una leve reducción, de 2,214 en 2015 a 2,003 en 2020.
- **Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios.** Presenta una disminución progresiva, de 365 en 2015 a 250 en 2020.
- **Tecnología en Gestión de Obras Civiles y Construcciones.** Similar tendencia, de 366 en 2015 a 250 en 2020.
- Otros programas como **Tecnología en Gestión Agropecuaria** y **Tecnología en Gestión de Transportes** tienen cifras más bajas, pero reflejan estabilidad.

Estos datos muestran una preferencia sostenida por programas como Administración de Empresas y Regencia de Farmacia, mientras que otros programas tienen una tendencia a la baja.

Figura 14

Matrículas NBC Administración UNAD por programa en nivel de formación posgrado



Nota. La figura "Matrículas NBC Administración UNAD por programa en nivel de formación posgrado" detalla las inscripciones en programas de posgrado desde 2015 hasta 2020. *Fuente.* (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2021)

Aquí un resumen de los datos más relevantes.

- **Maestría en Gerencia de Proyectos.** Incremento significativo hasta 2017 (833 matrículas), seguido de una disminución a 346 en 2020.
- **Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo.** Disminución constante, de 201 en 2015 a solo 35 en 2020.
- **Maestría en Administración de Organizaciones.** Se mantiene estable con 421 matrículas cada año.

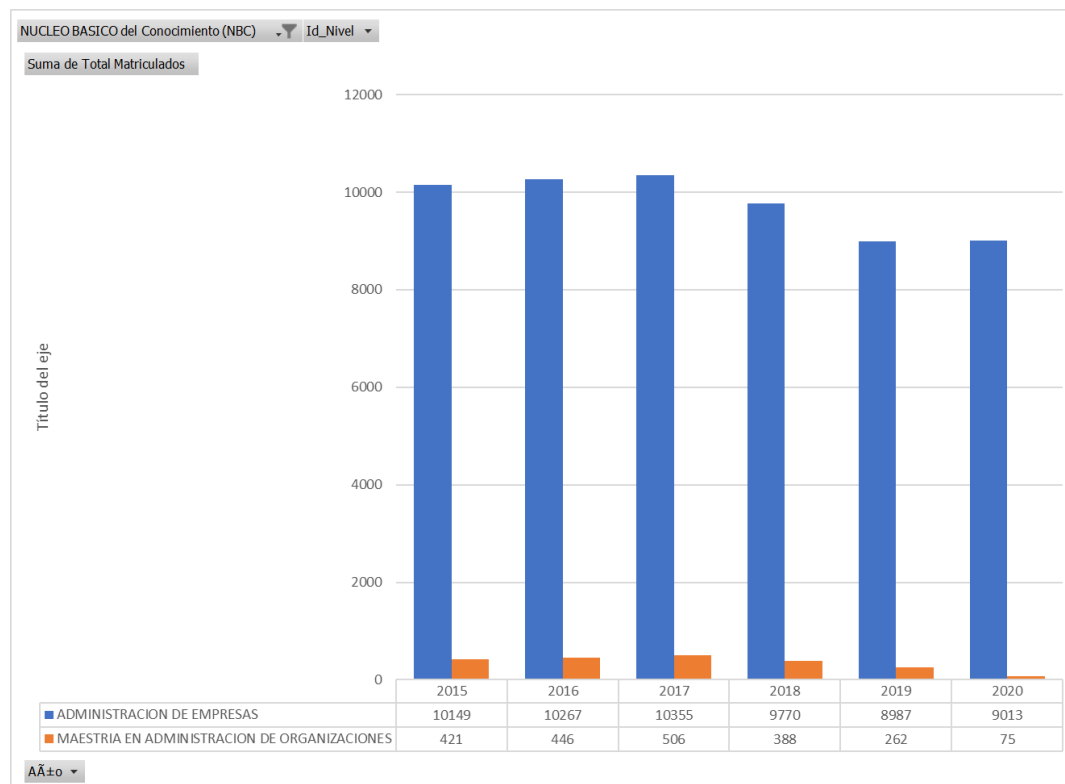
- **Especialización en Gestión Pública.** Fluctuaciones leves, con un descenso de 362 en 2015 a 310 en 2020.
- **Especialización en Gestión de Proyectos.** Similar a la Maestría en Gerencia de Proyectos, con un pico en 2017 (833) y una caída a 346 en 2020.

Estos datos reflejan tendencias variadas en los programas de posgrado, con algunos mostrando estabilidad y otros una disminución notable.

Anexo 12

Figura 15

Matrículas NBC Administración UNAD directamente relacionados con gestión.



Nota. La figura "**Matrículas NBC Administración UNAD directamente relacionados con gestión**" destaca dos programas principales. *Fuente.* (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2021)

La figura "**Matrículas NBC Administración UNAD directamente relacionados con gestión**" destaca dos programas principales.

1. **Administración de Empresas.**

- Este programa ha mantenido un volumen significativo de matrículas, aunque con ligeras fluctuaciones. Por ejemplo, en 2015 tuvo 10,149 matrículas, mientras que en 2020 registró 9,013.

2. **Maestría en Administración de Organizaciones.**

- Aunque con cifras más bajas, este programa muestra estabilidad relativa, con 421 matrículas en 2015 y 75 en 2020.

Estos datos reflejan el interés sostenido en programas relacionados con la gestión, aunque también sugieren áreas de oportunidad para fortalecer la matrícula, especialmente en niveles de posgrado.

Anexo 13

Figura 16

Reporte de resultados Saber pro Administración de empresas de la UNAD año
2022



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
NACIONAL

Institución de Educación Superior:	UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD-BOGOTÁ D.C.
Sede:	UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD-BOGOTÁ D.C.
Nivel socioeconómico:	2
Código SNIES:	2102
Programa:	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Grupo de referencia:	ADMINISTRACIÓN Y AFINES
Grupo de referencia (NBC):	ADMINISTRACIÓN

**REPORTE DE RESULTADOS
PROGRAMA
ACADÉMICO**
• **SABER PRO** •

RESULTADOS GLOBALES

1. Promedio del puntaje global

Niveles de agregación	Promedio		
	2020	2021	2022
Programa	139 ● (20) ●	135 ● (21) ●	136 (23)
Institución	140 ● (22) ●	136 ● (23) ●	137 (23)
Sede	140 ● (22) ●	136 ● (23) ●	137 (23)
Grupo de referencia NBC **	142 ● (24) ●	138 ● (24) ●	138 (26)

* Desviación estándar entre paréntesis.

** Grupos de referencia definidos según la Resolución 395 de 2018.

Nota. La figura **Reporte de resultados Saber Pro 2022** para el programa de **Administración de Empresas** de la UNAD presenta un análisis detallado de los puntajes globales promedio en diferentes niveles de agregación. programa, institución, sede y grupo de referencia NBC. *Fuente.* (ICFES, 2023)

El **Reporte de resultados Saber Pro 2022** para el programa de **Administración de Empresas** de la UNAD presenta un análisis detallado de los puntajes globales promedio en diferentes niveles de agregación. programa, institución, sede y grupo de referencia NBC. Aquí algunos puntos clave.

- **Promedio del puntaje global.**
 - **Programa.** 136 (2022), con una desviación estándar de 23.
 - **Institución.** 137 (2022), con una desviación estándar de 24.
 - **Sede.** 127 (2022), con una desviación estándar de 19.
 - **Grupo de referencia NBC.** 138 (2022), con una desviación estándar de 26.

Estos resultados reflejan una ligera mejora en comparación con años anteriores, especialmente en el nivel institucional y de grupo de referencia.

Anexo 14

Figura 17

Reporte de resultados Saber pro Administración de empresas de la UNAD año 2022 modulo de competencia en gestion organizacional

MÓDULOS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
7. Gestión de organizaciones			
7.1. Promedio			
Niveles de agregación	Promedio		
	2020	2021	2022
Programa	N.D.	N.D.	131
	[N.D.]	[N.D.]	[33]
Grupo de referencia NBC **	N.D.	122 ▲	131
	[N.D.]	[41] ●	[35]

* Desviación estándar entre paréntesis.

** Grupos de referencia definidos según la Resolución 395 de 2018.

Nota. La figura muestra el **Reporte de resultados Saber Pro 2022** para el módulo de **Competencia en Gestión Organizacional** *Fuente.* (ICFES, 2023)

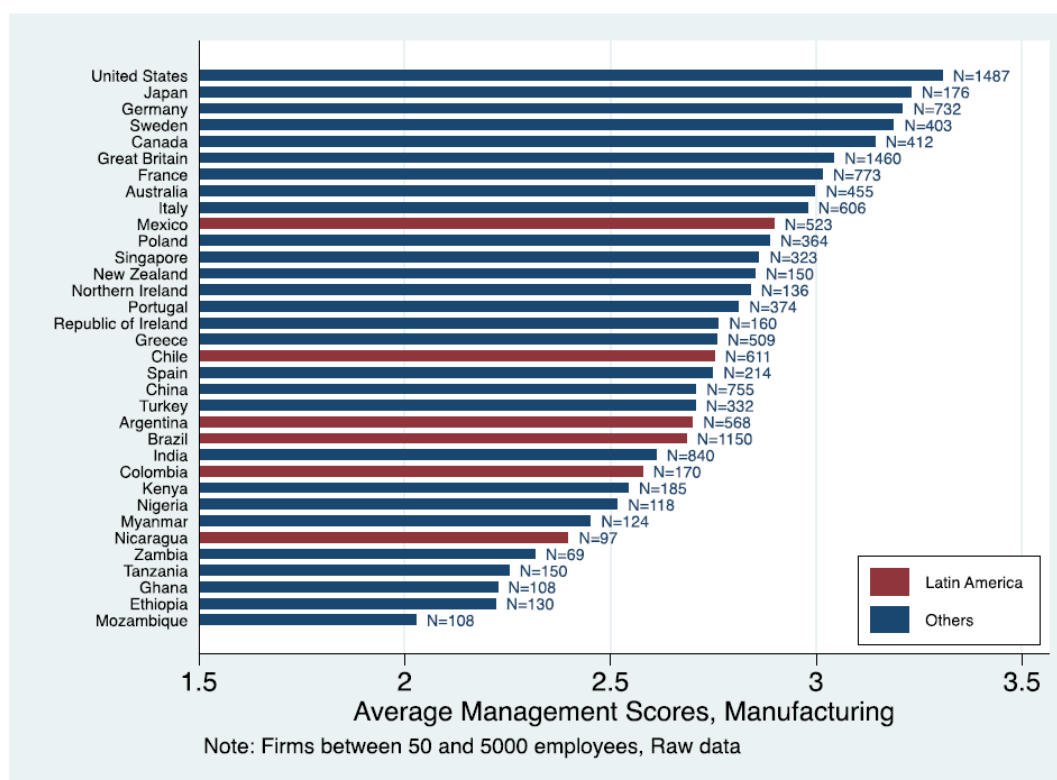
El **Reporte de resultados Saber Pro 2022** para el módulo de **Competencia en Gestión Organizacional** en el programa de Administración de Empresas de la UNAD muestra los siguientes datos clave.

- **Promedio del programa.**
 - En 2022, el puntaje promedio fue de **131**, con una desviación estándar de **33**.
 - En años anteriores (2020 y 2021), los datos no estuvieron disponibles **(N.D.)**.
- **Grupo de referencia NBC.**

- En 2022, el promedio también fue de **131**, con una desviación estándar de **35**.
- En 2021, el promedio fue de **122**, mostrando un incremento significativo en 2022.

Estos resultados reflejan una mejora en el desempeño del programa en comparación con el grupo de referencia NBC.

Anexo 15

Figura 18*Calidad de las practicas gerenciales por país*

Nota. La figura muestra la calidad de las prácticas gerenciales varía significativamente entre países *Fuente*. (Bloom et all, 2014)

La calidad de las prácticas gerenciales varía significativamente entre países, según un gráfico que compara puntuaciones promedio en el sector manufacturero. Los países están divididos en dos categorías. **Latinoamérica** (en rojo) y **Otros** (en azul). Algunos puntos destacados incluyen.

- **Estados Unidos** lidera con la puntuación más alta, seguido por países como Japón, Alemania y Suecia.
- **Latinoamérica** muestra puntuaciones más bajas en comparación con otros países, con Colombia, Brasil y Argentina entre los evaluados.
- Los datos se basan en empresas de tamaño mediano (50 a 5000 empleados), lo que proporciona una perspectiva específica sobre la gestión en este sector.

Anexo 16

Back up estructura Encuesta Estudiantes

1. Por favor seleccione la zona donde se encuentra ubicado
2. Por favor seleccione el sexo
3. Por favor seleccione el nivel académico más alto que haya alcanzado
(graduado)
4. Por favor escriba en números su edad en años cumplidos.
- 5 Por seleccione el programa que actualmente está cursando en la UNAD

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Cumplimiento, estándares y normas. Incluyen leyes, re

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Poderes e intereses. Intereses personales e influenci

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Cultura y valores. Influencia de la misión y valores

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Estrategia. metas y objetivos claros]

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [La estructura y los procesos. permiten crear el conte

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Autorregulación, se refiere a la autogeneración de pe

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Integridad personal y confiabilidad, se relaciona con

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Comunicación personal. Capacidad para transmitir un m

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Relaciones y participación, permite desarrollar relac

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Liderazgo, permite actuar proactivamente, ayudar y da

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el

desempeño laboral. [Trabajo en equipo, permite seleccionar y formar el eq

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Conflictos y Crisis, permite anticiparse a los confli

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Ingenio y creatividad. capacidad de crear un entorno

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Negociación. describe como los resultados son aceptab

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Orientación a resultados. Describe como se puede orie

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Puesta en marcha del proyecto, ayuda a reconocer los

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Tiempo. Centrado en la planificación]

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su

nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Organización e información. Se relaciona con el acces

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Calidad. Calidad en los procesos, productos y control

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Gestión económico-financiera, permite estimar los cos

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Recursos, permite planificar los recursos, determinar

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Adquisiciones y Asociación, permite obtener acuerdo e

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Planificación y control, ayuda a plantear un plan de

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Riesgos y oportunidades, identificar riesgos y oportu

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Partes interesadas. reconocer a los Stakeholders]

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Cambio y transformación, permite evaluar la adaptabilidad]

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Requisitos, objetivos y beneficios, permite introducir]

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Alcance, permite describir los entregables, estructurar]

En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) 1, (2) 2, (3) 3, (4) 4 y (5) 5 relacionados con la formación y el desempeño laboral. [Selección y equilibrio, permite identificar, analizar]

Las competencias que más ha desarrollado en el marco de la formación se concentran en orden de prioridad

Anexo 17

Back up estructura Encuesta Docentes

Timestamp

Email Address

1.1. Zona en la que esta ubicado/a.

1.2. Sexo

1.3. Maximo Nivel educativo alcanzado.

1.4. Edad.

1.5. Programa al que está adscrito en la mayoría de los cursos.

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En mi rol como e-mediador fomento el desarrollo de la autorreflexión como mecanismo de mejora continua personal.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En las actividades que diseño para el curso se promueve la autogestión.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En los procesos formativos se

impulsa la comunicación personal.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro de las actividades que realizo se promueven acciones para impulsar la integridad personal y la fiabilidad.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Las actividades que diseño para el curso promueven las relaciones y la participación.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro de los procesos formativos que impulso se evidencia la formación de líderes.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En el curso se promueve la solución de conflictos y el manejo de crisis.]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curso se promueve el trabajo en equipo]

2.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Las actividades que se diseñan promueven la evaluación de resultados.]

2.2. De los siguientes tipos de pensamiento ¿Cuál considera el que más se desarrolla en el curso que orienta?

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En mi rol de mediador desarrollo destrezas en mis estudiantes para el diseño de procesos de gestión.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En mi rol como mediador desarrollo destrezas para gestionar la organización.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En mi rol docente desarrollo habilidades en mis estudiantes para gestionar el tiempo, los costos y el alcance de sus procesos de aprendizaje.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En mi rol como docente promuevo actividades que garantizan el aseguramiento de la calidad de lo que aprenden mis estudiantes.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo

ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro de la curricula del curso se incluyen temas relacionados con Finanzas.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro de la curricula del curso se incluyen temas relacionados con aplicar tecnicas para el manejo de recursos.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curriculo del curso se desarrollan habilidades para la planificación y el control.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curriculo se incluyen habilidades para la gestión de riesgos y oportunidades.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curriculo a mi cargo se impulsa la gestión de los interesados.]

3.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curriculo a mi cargo se integran tecnicas y herramientas que promueven la gestión del cambio y la transformación organizacional.]

3.2. El curso que oriento contribuye a desarrollar el siguiente tipo de pensamiento.

4.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [En mi proceso formativo impulso acciones que permiten el desarrollo de la planeación y la prospectiva estratégica.]

4.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro de la formación que imparto favorezco el desarrollo de procesos de gobernanza.]

4.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro de la formación que imparto incluyo el cumplimiento de estándares y regulaciones propias del curso que oriento.]

4.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curso que oriento desarrollo en mis estudiantes habilidades para el manejo del poder,]

4.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curso que oriento impulso el desarrollo de relaciones de afiliación dentro de mis estudiantes.]

4.1. En este espacio evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones estableciendo su nivel de afinidad en términos de. (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Algo de Acuerdo y (5) Muy de Acuerdo. [Dentro del curso desarrollo

habilidades que promueven el desarrollo de una cultura organizacional propia.]

4.2. En el curso que orienta se desarrolla principalmente cuál de los siguientes tipos de pensamiento.

4.3. Desde el currículo que orienta se potencia el logro de alguno de los siguientes elementos que influyen en el desarrollo de una cultura de conocimiento en gestión y Administración relacionada con. (Seleccione máximo tres variables)

5.1. Nombre del espacio formativo (Curso) que orienta.

5.2. En su rol docente cuáles serían aportes desde el microcurrículo del curso que orienta para la mejora del núcleo de gestión y administración de la UNAD a partir del desarrollo de competencias en habilidades blandas y duras.