



**Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para los directivos de la
división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás para afrontar la
transformación digital.**

Sede Bogotá

María Andrea Abella Fajardo

María Carolina Vega Galvis

Gina Alexandra Triviño Poveda

Director: Rafael Pérez Uribe PhD

Universidad Santo Tomás

División Ciencias Administrativas

Maestría en Gestión del Talento Humano

Junio 09 de 2021



**Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para los directivos de la
división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás para afrontar la
transformación digital.**

Sede Bogotá

María Andrea Abella Fajardo

María Carolina Vega Galvis

Gina Alexandra Triviño Poveda

Director: Rafael Pérez Uribe PhD

Universidad Santo Tomás

División Ciencias Administrativas

Maestría en Gestión del Talento Humano

Junio 09 de 2021

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis grandes agradecimientos sinceros por la realización de este proyecto a Dios por el don del entendimiento y la constancia, a mi familia por su apoyo incondicional y a mis seres amados por su aliento constante, a la empresa OTIS por brindarme la oportunidad de lograr este sueño y a la universidad Santo Tomás por su gran formación de formar personas y profesionales de bien para el engrandecimiento social, al Dr. Rafael Ignacio Pérez Uribe, asesor del proyecto por sus valiosos aportes y sugerencia para poder finalizar el proyecto y a todos aquellos que una u otra forma tuvieron que ver con el proyecto, de corazón Dios los Bendiga a todos.

Gina Alexandra Triviño Poveda

A mis padres por su vida, continuas oraciones y enseñanzas en el aprendizaje de “ser” siempre mejores Seres Humanos, a William por todo su apoyo, confianza, respeto y amor e indiscutiblemente a Dios Hacedor de todo lo que es posible en tiempos en los que parecía imposible.

María Carolina Vega Galvis

Le agradezco primero a Dios y a mi familia quien siempre han estado ahí para apoyarme y seguir adelante,

A la Universidad Santo Tomás, en cabeza del Padre Pedro José Díaz Camacho O.P y Astolfo Romero García quiénes aportaron en este proceso como una guía y apoyo para poder continuar y culminar este proceso. A la maestría desde la directora y a cada uno de sus docentes quienes lograron enamorarme y valorar la importancia de nuestro rol en los procesos organizacional.

A mis amigas y colegas de tesis, quienes, con su amor, profesionalismos, gran dedicación y esfuerzo logramos juntar nuestras potencialidades y conformar un gran equipo y así sacar adelante nuestra investigación y culminarla con satisfacción.

María Andrea Abella Fajardo

TABLA DE CONTENIDO

<i>Abstract</i>	8
<i>Introducción</i>	9
<i>Planteamiento del problema.</i>	11
<i>Objetivos</i>	15
Objetivo general	15
Objetivos Específicos.	16
<i>Marco teórico</i>	16
Gestión Humana	16
Habilidades gerenciales	26
OCAI: Organization Culture Assesment Instrument	38
Debfort	51
Variables de análisis (Ejes)	52
Método Matricial	54
Liderazgo basado en resultados BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD	56
<i>Marco Metodológico</i>	63
Cuadro de la intervención y metodología utilizada para la consultoría o intervención propuesta	66
Fases	67
Descripción de las fases (incluye las herramientas)	68
Cronograma y fases de consultoría o intervención (Incluye el diagrama de Gantt) definir nuestro cronograma	71
Responsabilidades de las partes.	72
Presupuesto	73
<i>Resultados</i>	75
Instrumento de caracterización de la cultura organizacional – Modelo OCAI (Cameron y Quinn, 1999).	75
Análisis Debfort	78
Test de liderazgo basado en Resultados Modelo Ulrich, Zenger y Smallwood.	83
<i>Modelo competencias gerenciales para la división ciencias de la salud (pregrado. Sede Bogotá).</i>	88
<i>Conclusiones</i>	109
<i>Anexos</i>	121

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo Gestión Humana Cesar Nieto</i> _____	18
<i>Figura 2. Modelo de subsistemas de administración de los recursos humanos de Werther y Davis</i>	26
<i>Figura 3. Pirámide Habilidades del Directivo Universitario según su nivel administrativo</i> _____	29
<i>Figura 4. Modelo de Habilidades de competencias Gerenciales de Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo</i> _____	30
<i>Figura 5. Modelo de la influencia de las Habilidades de Planificación Estratégica y Gestión sobre la competitividad empresarial planteadas por Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo</i> ____	35
<i>Figura 6. Modelo Responsabilidades de un líder propuesto por Cesar Nieto Licht.</i> _____	37
<i>Figura 7. Modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn, R.</i> _____	40
<i>Figura 8. Cultura Clan</i> _____	42
<i>Figura 9. Cultura Adhocrática</i> _____	43
<i>Figura 10. Cultura Jerarquizada</i> _____	44
<i>Figura 11. Cultura Mercado</i> _____	46
<i>Figura 12. Matriz DEBFORT</i> _____	54
<i>Figura 13. Análisis Matricial DEBFORT Debilidades</i> _____	55
<i>Figura 14. Modelo de Dave Ulrich & Norm Smallwood, la formula del Liderazgo efectivo</i> _____	57
<i>Figura 15. Cronograma y fases de consultoría a la división ciencias de la salud</i> _____	71
<i>Figura 16. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global</i> _____	76
<i>Figura 17. Puntaje Promedio para cada tipo de cultura y factor</i> _____	78
<i>Figura 18. Matriz Debfort Magnitud y IPN</i> _____ ¡Error! Marcador no definido.	
<i>Figura 19. Resultados División Ciencias de la Salud. Test Liderazgo basado en resultado</i> _____	84
<i>Figura 20. Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Movilizar Dedicación personal</i> _____	85
<i>Figura 21. Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Demostrar Carácter personal</i> 86	
<i>Figura 22. Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Fijar el Rumbo</i> _____	86
<i>Figura 23. Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Construir Capacidad Organizacional</i> _____	87
<i>Figura 24. Elementos generales del Modelo</i> _____	90
<i>Figura 25. Propuesta Modelo Competencias gerenciales: Conector de Talentos</i> _____	91

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Aspectos que debe tener en cuenta gestión Humana</i>	18
<i>Tabla 2. Modelo de subsistemas de administración de los recursos humanos de Werther y Davis</i>	23
<i>Tabla 3. Competencias Directivas del docente Universitario modelo Villalobos y Parés</i>	31
<i>Tabla 4. Competencias Directivas Modelo Cardona, Chinchilla y García-Lombardía</i>	33
<i>Tabla 5. Instrumento de caracterización de la (CO) cultura organizacional – Modelo OCAI (Cameron y Quinn, 1999).</i>	47
<i>Tabla 6. Análisis Magnitud</i>	53
<i>Tabla 7. Importancia para el negocio (IPN)</i>	53
<i>Tabla 8. Test Liderazgo basado en resultados BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD.</i>	59
<i>Tabla 9. Cuadro etapas y alcance de la consultoría</i>	66
<i>Tabla 10. Cuadro descripción fases – herramientas del proceso de consultoría</i>	68
<i>Tabla 11. Responsabilidades de las partes</i>	72
<i>Tabla 12. Presupuesto proceso consultoría</i>	73
<i>Tabla 13. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global</i>	76
<i>Tabla 14. Puntaje Promedio para cada tipo de cultura y factor</i>	77
<i>Tabla 15. Matriz DEBFORT Competencias Gerenciales</i>	79
<i>Tabla 16. Matriz Magnitud y IPN</i>	81
<i>Tabla 17. Matriz Debfort Magnitud y IPN</i>	82
<i>Tabla 18. Resultados globales Test Liderazgo Basado en Resultados</i>	83
<i>Tabla 19. Descripción de cada competencia según el Modelo propuesto</i>	92
<i>Tabla 20. Factores que generan valor por Gestión Humana</i>	104

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Modelo Cuesta</i>	23
<i>Gráfico 2. Modelo Medición de impactos de gestión Humana de Cesar Nieto</i>	97
<i>Gráfico 3. Modelo Medición de impactos de gestión Humana de Cesar Nieto</i>	97
<i>Gráfico 4. Modelo de cuatro roles de Dave Ulrich</i>	99
<i>Gráfico 5. Modelo IKIGAI: El modelo de los círculos</i>	101
<i>Gráfico 6. Relaciones en la creación de valor por parte de gestión Humana</i>	103

Resumen

En la actualidad las organizaciones se están enfocando en la importancia del desarrollo de competencias gerenciales, estas se han vuelto indispensables en todos los entornos laborales, ya que se consideran que estas aportan tanto al colaborador en el desarrollo de sus funciones y a la organización para la consecución de los objetivos estratégicos y así impactar en la productividad y rentabilidad de las mismas, sin embargo sobre gestión humana en líderes de educación superior no se ha investigado a profundidad. En ese orden de ideas el objetivo de la presente investigación fue: Formular un modelo de competencias gerenciales para los líderes de la División Ciencias de la salud pregrado Bogotá de la Universidad Santo Tomás. Este estudio se realizó mediante una investigación cualitativa desarrollada desde una metodología estudio de caso, con un alcance descriptivo, donde se utilizaron diferentes técnicas de recolección de la información cualitativa como: la entrevista semiestructurada, análisis de la realidad a través de los modelos DEBFORT Y OCAI, y se aplicó el test de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood. Donde se realizó un reconocimiento del contexto, una comprensión de las competencias gerenciales que tienen los (6) líderes de la División participantes frente al fenómeno donde se obtiene una comprensión clara del fenómeno. Finalmente, se concluye con la propuesta de un modelo de competencias Gerenciales denominado Conector de talentos, el cual da cuenta de 4 competencias claves, cada una asociada a unas habilidades gerenciales, este modelo se considera que aporta a las organizaciones en desarrollar líderes con una confianza en sí mismos, consolidar equipos comprometidos y fidelizados, a transformar realidades orientadas a un bien común y finalmente a generar conocimiento de valor. Por lo tanto, es un modelo que reafirma la importancia de desarrollar competencias desde el saber conocer, saber hacer y saber ser que desarrollan líderes integrales y organizaciones humanistas, y así que aporten a poder afrontar los cambios que trae esta nueva era denominada transformación digital.

Palabras Clave: Competencias gerenciales, habilidades gerenciales, conector de talentos, cambios, saber conocer, saber hacer y saber ser

Abstract

At present, organizations are focusing on the importance of developing managerial competencies, these have become essential in all work environments, since they are considered to contribute both to the collaborator in the development of their functions and to the organization to achieve of the strategic objectives and thus impact on their productivity and profitability, however human management in higher education leaders has not been investigated in depth. In that order of ideas, the objective of this research was: To formulate and present a model of managerial competencies for the leaders of the Bogotá Undergraduate Health Sciences Division of the Santo Tomás University This study was carried out through qualitative research developed from a methodology A case study, with a descriptive scope, where different qualitative information collection techniques were used, such as: the semi-structured interview, reality analysis through the DEBFORT and OCAI models, and the Leadership test based on results was applied. Ulrich, Zenger and Smallwood model. Where a context recognition was carried out, an understanding of the managerial competencies that the (6) leaders of the participating Division have against the phenomenon where a clear understanding of the phenomenon is obtained. Finally, it concludes with the proposal of a Managerial competencies model called Talent Connector, which accounts for 4 key competencies, each associated with managerial abilities, this model is considered to contribute to organizations in developing leaders with confidence in themselves, to consolidate committed and loyal teams, to transform realities oriented to a common good and finally to generate valuable knowledge. Therefore, it is a model that reaffirms the importance of developing competencies from the knowledge of knowing, knowing how to do and knowing how to be developed by integral leaders and humanist organizations, and thus contribute to being able to face the changes that this new era called digital transformation brings.

Key Words: Management skills, management skills, talent connector, changes, knowing how to know, how to do and how to be

Introducción

La división de Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás es una parte de la organización Universidad Santo Tomás. Como toda organización en cambio constante requiere el apoyo y guía de una empresa consultora para realizar ajustes y/o transformaciones que le permitan, fortalecerse como una dependencia en sus procesos administrativos, alinear su Direccionamiento Estratégico en cada una de los 5 programas que la conforman y así lograr que sus directivos reconozcan la importancia del desarrollo de competencias directivas para afrontar los retos de la universidad en la era 4.0 y pronto una 5.0. Esta propuesta de un modelo de competencias gerenciales está dirigida a 2 programas de pregrado (Cultura Física, Deporte y Recreación y Psicología) de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás.

Teniendo en cuenta las etapas de una organización propuestas por Dickinson citadas por Terreno et al., (2017) la División Ciencias de la Salud (programas de pregrado) se encuentra en la etapa de crecimiento. Sin embargo, es relevante ver en detalle cada uno de los programas de pregrado. En ese sentido, la Facultad de Cultura física deporte y recreación se encuentra en etapa de crecimiento, ya que actualmente cuenta con un posicionamiento en el mercado en su área y es la segunda facultad que más estudiantes tiene matriculados en la Universidad seguido del programa de Derecho. En el caso del programa de psicología a pesar de que es uno de los programas más antiguos de la Universidad, se encuentra en un proceso de reestructuración, debido a la pérdida del registro calificado que le impide recibir estudiantes nuevos y al bajo porcentaje de matrícula que tienen en sus otros semestres.

Estas condiciones hacen que sus directivos trabajen en entornos de constante movimiento, vulnerabilidad, ambigüedad e incertidumbre donde deben estar preparados para tomar decisiones acertadas.

La presente propuesta de consultoría espera ayudar a la división de Ciencias de la Salud (programas de pregrado) de la Universidad Santo Tomás a conocer y así empezar a impactar en los procesos administrativos, académicos en los cuales los líderes tiene influencia y así apoyar desde esta consultoría a los retos que trae el gerenciar un programa de educación superior y que responda a los desafíos del mundo globalizado, a una cultura 4.0 y lo que actualmente se denomina una sociedad 5.0 , apoyándose en las mejores teorías y prácticas empresariales relacionadas con la cultura organizacional y con el desarrollo de competencias directivas.

Las autoras de este trabajo están convencidas de la intervención por las siguientes razones:

- Propuesta de valor que permite la diferenciación entre las Universidades, permitiendo permanecer con estándares de alta calidad, referente para otras Instituciones por los resultados académicos obtenidos al implementar el modelo en sus directivos
- Desarrollo de una transformación organizacional en donde las tendencias de revolución 4.0, se articulan con un aprendizaje flexible, continuo e incluyente.
- Aportar en fortalecer los procesos que se derivan de una cultura 4.0 y así posibilitar que mejoren la eficiencia y productividad, así como la capacidad de crear, innovar y aportar a los procesos al interior de la División

- Reconectar con la esencia académica y descubrir el auténtico liderazgo a través de la autenticidad de cada ser humano creando compromiso y fidelidad.

A continuación, se presenta el contexto general de la consultoría para más adelante presentar los alcances por medio del objetivo general y los objetivos específicos. Luego se observan las fases de intervención, metodología, actividades para entender el valor agregado de este trabajo.

Finalmente se presentará el cronograma de la oferta con la presentación de los bienes y servicios entregables, así como la introducción del grupo consultor.

Planteamiento del problema.

Esta consultoría parte de ubicarse en el contexto de la transformación digital y la revolución 4.0 y lo que ha impactado en los diferentes sectores de la economía de un país y en el desarrollo del mismo. En ese sentido el sector educativo no es ajeno a estos cambios.

Se sabe que las sociedades han pasado de revolución en revolución, que han generado y aportado transformaciones necesarias en todos los sectores económicos. De acuerdo con la Unión industrial argentina y la Organización internacional del Trabajo (2020), “La tecnología fue y continúa siendo el factor dinamizante que propicia los grandes saltos de productividad en todos los sectores de la economía” (p.6). Es así que el sector educativo y sobre todo la educación superior como sociedades del conocimiento, se enfrenta a nuevos retos, a reinventarse y a pensarse como universidades innovadoras. Por ende, quienes las dirigen están invitados y convocados a sumarse y a afrontar estas transformaciones, con las competencias y habilidades que obtengan los mejores resultados según la visión y misión de cada Institución.

En ese sentido, quienes lideran la gestión educativa son personas claves en el proceso de adaptación al cambio, por lo tanto, cobra relevancia e interés desarrollar una consultoría con propuestas que demuestren las habilidades gerenciales que deben tener estas personas para que se den los procesos de calidad y fortalezcan los procesos de transformación y retos que está atravesando la educación. Hay que mencionar, además aunque no es el tema central de este proyecto como la gestión educativa debe estar preparada para afrontar contingencias como la que trajo el confinamiento por el Covid 19 , al hablar de gestión educativa se habla de desarrollo de habilidades y competencias propias de los líderes para responder ante estas circunstancias, como lo señala Hernández (2020) y Schmelkes (2020) entre ellas se encuentra la adquisición y/o desarrollo de competencias en TIC's, competencias socio emocionales y en estas últimas cobra vigencia el desarrollar empatía, solidaridad creatividad y escucha activa entre otras , como competencias que permitirán afrontar y preparar a los directivos para ello.

Por lo tanto, la Universidad Santo Tomás (sede Bogotá) no es ajena a estas transformaciones y cambios, para contextualizar sobre la organización es importante conocer algunas características como: es una Institución de Orden misional, encabezada por la comunidad Dominicana, organizada estructuralmente en (7) siete divisiones académicas que integran 23 programas de pregrado y 39 posgrados entre doctorados, maestrías y especializaciones según el área de conocimiento. La División de Ciencias de la Salud, está conformada por los programas de Pregrado : Cultura Física , Deporte y Recreación y Psicología , y con los programas de maestría: Maestría en Actividad Física para la salud, Maestría en psicología clínica y de la familia, Maestría en psicología jurídica, Especialización en psicología jurídica y forense y el doctorado en Psicología , exclusivamente este proyecto de consultoría se realiza con los programas de pregrado (Universidad Santo Tomás, 2018).

Cada una de las Facultades se encuentra liderada por Decanos de carácter laico, en los que se desarrollan diferentes estilos de liderazgo. Frente a este campo, autores como Covey (1989) , Grinder (2018) , Goleman (2013) y Whitmore (2018) han confirmado que ciertos estilos de liderazgo permiten impactar mejor en los resultados organizacionales como: el desarrollo de estrategias efectivas que permitan velar y garantizar la supervivencia de una organización y el desarrollo de las actividades académicas, publicaciones de investigación y actividades de proyección social y la conformación de equipos eficientes y eficaces que facilitan el alcance de los objetivos.

En la División de Ciencias de la Salud no se encuentra documentado un modelo de competencias gerenciales para sus líderes que fortalezca la consolidación de un estilo de liderazgo en el ámbito educativo, en cuanto al autoconocimiento y desarrollo o potencialización de las Habilidades Gerenciales como inteligencia emocional y habilidades sociales, que son el resultado de un proceso de actualización y cambio de esquemas mentales, emocionales y afectivos (Arroyo, 2012). Es importante diferenciar estilo de liderazgo con habilidades gerenciales: el primer concepto hace referencia a la manera que un líder logra sus propósitos, como lo menciona Goleman (2005) y las habilidades gerenciales (HG) son el conjunto de habilidades que tiene para lograr esos propósitos, es decir que la suma de habilidades gerenciales define el estilo de liderazgo de una persona. Al hablar de HG se hace referencia a tres elementos básicos y necesarios; el saber hacer que da cuenta de los conocimientos adquiridos a través de la formación y la experiencia; el querer hacer que relaciona aspectos emocionales y motivacionales; y por último el poder hacer que hace referencia a la posición en la que se encuentra este líder dentro de la estructura organizacional para poder actuar.

Así las cosas, en un contexto tan exigente en términos de formación y preparación de las sociedades y los seres humanos que las componen, son un verdadero reto para la Educación superior y en especial para la Universidad Santo Tomás, como institución humanista del último milenio, estar atentos a las habilidades gerenciales que poseen quienes lideran y están al frente de las organizaciones. Por esta razón se requiere de personas que lideren, direccionen y gestionen de forma adecuada, para lograr asumir verdaderamente, los cambios que le son propios a un nuevo contexto histórico. En efecto, la Educación Superior en cabeza de las universidades se están enfrentando a grandes retos que trae la transformación digital, retos como el ir incluyendo los datos y las últimas tecnologías a los aprendizajes y tiene un encargo social de entregar al mundo laboral profesionales que puedan asumir y crecer junto a estas transformaciones.

Es así como, las habilidades gerenciales son un factor determinante en los líderes encargados de la responsabilidad y los retos de la educación superior en esta era 4.0; factor clave para llegar al éxito, a consolidar el trabajo en equipo, buscar la calidad educativa que siempre se ha esperado (Valencia, 2019), y para lograr sumarse a los retos y cambios que enfrenta la educación. Desde ahí es importante reconocer que los estilos de liderazgo están constituidos por las habilidades que poseen las personas, tema que no se encuentra descrito en la División de Ciencias de la Salud y exponemos en esta consultoría.

Las universidades deben contar con líderes que respondan a los seis factores que propone el estudio de Future Work Skills 2020, sobre las competencias del futuro. Cinco (5) están relacionados directamente con la informática, la conectividad y el desarrollo de tecnologías. Por esta razón la Universidad está llamada a convertir la incertidumbre de los

cambios en un aliado para apoyar a la sociedad. “No solo está cambiando el qué y cómo hacer las cosas, sino también quiénes somos. Se están transformando las relaciones productivas, económicas y comerciales hasta modificar radicalmente nuestra forma de vivir, de trabajar y de relacionarnos” (Maison, 2016 citado por Echeverría Samanes & Martínez Clares, 2018, p 8).

De tal manera que las universidades deben repensarse en su organización y sus propósitos y para ello es un elemento clave el conocer las habilidades gerenciales que tienen los decanos de la USTA de los programas de pregrado de la sede Bogotá para afrontar la transformación digital, habilidades gerenciales que van desde las habilidades individuales, habilidades para establecer metas, habilidades para construir equipos, habilidades para consolidar carácter y habilidades de desarrollo tecnológico y digitales.

Pregunta de investigación

¿Cómo un modelo de competencias gerenciales permite a los directivos de la división de Ciencias de la Salud, de la Universidad Santo Tomás, Sede Bogotá, ¿para afrontar los retos de la transformación digital?

Objetivos

Objetivo general

Formular un Modelo de competencias gerenciales para los líderes de la División Ciencias de la salud pregrado Bogotá de la Universidad Santo Tomás.

Objetivos Específicos.

- Identificar las debilidades y fortalezas de la División Ciencias de la Salud (pregrado) a la luz del Modelo DEBFORT de Pérez-Uribe (2018)
- Identificar la Cultura Organizacional de la División Ciencias de la Salud desde el Modelo OCAI (Instrumento para medir la cultura organizacional).
- Reconocer las habilidades directivas que poseen los decanos de los programas de pregrado a través de la prueba de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood (1999).
- Recomendar la implementación del Modelo Conector de Talentos a la División de Ciencias de la Salud para fortalecer las competencias gerenciales de los líderes y ser un aporte a las demás Divisiones.

Marco teórico

A continuación, se presentan los conceptos y teorías en relación a Gestión Humana, habilidades gerenciales, Ocai, Debfort que dan sentido y contexto a esta investigación.

Gestión Humana

Es importante definir lo que se entiende como Gestión Humana para este proyecto, la primera distinción es entender que se hablará de procesos en gestión humana y no se utilizará el término recursos humanos, en ese sentido es meritorio empezar a dar sentido a estos procesos de gestión humana. Ya que en los últimos años se ha logrado entender a las personas como un elemento valioso para el éxito de las empresas o instituciones.

Como lo plantea Del Ríos et al (2017) citando (Thunnissen, 2016; Björkman & Smale, 2010; Scullion et al., 2007) se puede entender la Gestión del Talento Humano como todas aquellas acciones que ejecutan las organizaciones, con el fin de: atraer, seleccionar, fortalecer y conservar el capital humano, dentro de espacios estratégicos o no en la estructura organizacional.

Sin embargo, hablar de gestión humana no sólo debe hacerse desde el concepto como tal, por ende se plantean a continuación 3 modelos de Gestión Humana donde se ve implícita la importancia de estos procesos en la planeación estratégica y en la consecución de objetivos, como lo menciona García et al., (2020) la gestión humana se debe considerar como una herramienta de dirección que aporte y se involucre en la estructura organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos competitivos de la empresa.

Modelo: Enfoque Sistémico de proceso en gestión Humana.

Este modelo se sustenta en la importancia de ver la gestión humana como un sistema, por lo tanto, se invita a ver que la organización desde allí, esto permitirá ver y explicar los comportamientos o propiedades del sistema y así ver el papel de ellos al interior del sistema.

En la opinión de Nieto (2013) el ver la organización desde una perspectiva sistémica permitirá que los procedimientos del área de gestión humana se estructuren para mejorar los procesos y hacer que estos generen mayor valor a la organización.

Este modelo presenta 4 dimensiones como se muestra en la figura 1, estas dimensiones son las que debe aportar e impactara el área de gestión humana, estas son: estrategias con resultados, procesos sistémicos, cultura humanística y personas con calidad de vida.

Figura 1

Modelo Gestión Humana Cesar Nieto



La figura 1, desde este modelo se evidencia la importancia del área de gestión Humana en una organización en la tabla 1 se muestran las dimensiones y los aspectos a tener en cuenta que se convierten en retos para el área según el Modelo de Gestión Humana de Cesar Nieto.

Tabla 1

Aspectos que debe tener en cuenta gestión Humana

Dimensión	A tener en cuenta por gestión Humana
-----------	--------------------------------------

<p>Estrategia con Resultados</p>	<p>Para Nieto, 2013 esta es una de los frentes que debe tener toda organización y toda área:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mentalidad del directivo dentro de la gestión organizacional, • la posición estratégica actual y futura de la organización como las decisiones estratégicas que debe tomar el directivo. <p>G.H: Aportar e implementar un sistema de progreso de gestión, alinear los planes de recursos humanos con los empresariales y por último lograr que la empresa preste atención a las capacidades que tiene.</p>
<p>Procesos sistémicos</p>	<p>Entender y comprender la organización como un sistema y sobre todo entender el área de gestión humana como parte del sistema organizacional y como un socio estratégico,</p> <p>G.H lograr procesos efectivos mediante la generación de valor y lograr procesos de alto desempeño. para Nieto 2013, una de las acciones es atender y satisfacer las necesidades estratégicas del cliente interno y externo y así crear valor para la organización</p>

<p>Personas con calidad de Vida</p>	<p>Para esta dimensión es importante comprender y brindar un bienestar y el bien ser del trabajador o colaborador. Es decir, apoyar al desarrollo de todas las dimensiones del ser humano: no sólo la dimensión corporal y dimensión afectiva, en las cuales se enfoca la mayoría de actividades de integración y salud.</p> <p>G.H: Proponer programas donde se promulgue el desarrollo integral para ello deberá equilibrar las exigencias, los recursos y mejorar los recursos de los colaboradores</p>
<p>Cultura Humanista</p>	<p>Esta dimensión está compuesta por dos elementos fundamentales para la organización como lo son la cultura y el humanismo y su impacto en la obtención de resultados, para perfeccionar estilos de liderazgo y aportar al cambio y así mejorar los ambientes de trabajo</p> <p>G.H: aportar a mejorar los procesos del área atendiendo a necesidades estratégicas sin embargo estos deben diseñarse, implementarse y desarrollarse de una manera sistémica</p>



La tabla 1. muestra una descripción de las dimensiones y presenta los retos del área de gestión Humana (G.H).

Desde el punto de vista de Nieto (2013), este modelo busca “aportar a la estrategia por medio de resultados, mediante el desarrollo de procesos sistemáticos, que permiten contar con personas con calidad de vida, bajo una cultura humanista” (p.13), desde esta postura este modelo integra varios elementos que otros modelos no han tenido en cuenta y que para efecto de esta investigación son importantes como el pensamiento humanista y la calidad de vida de los colaboradores.

Modelo de Recursos Humanos de Cuesta.

Para este modelo Cuesta en el 2010, expone un modelo conceptual, de análisis, de influencia y de control de la gestión estratégica visto desde los recursos humanos, es efecto este modelo se sustenta en 6 enfoques así:

1. Enfoque sistémico: Gestión humana o el área tiene relación con todos los procesos claves de la organización, de forma integral y fundamentada en el trabajo flexible.
2. Estratégico: Este modelo hace énfasis en prevenir y actuar anticipadamente, resalta la importancia de la proactividad y esto hace que se minimicen los problemas, por lo tanto, la estrategia es fundamental en este modelo.
3. Participativo: Gestión humana debe proponer por la participación de todos los colaboradores, es decir brindar la posibilidad para que el personal se involucre en las actividades empresariales y en la toma de decisiones.
4. Interdisciplinario: Importante que el manejo que se da desde talento humano sea desde una mirada interdisciplinar y así potenciar las ventajas y desde ahí las actividades o programas se desarrollen de manera conjunta.
5. De procesos: Para este modelo la forma de generar valor desde el área es apoyar por generar y lograr ambientes y climas adecuados todos los stakeholders
6. De competencias laborales: Y por último y no menos relevante una de los enfoques de este modelo es gestionar y apoyar a los colaboradores teniendo en cuenta las competencias laborales que poseen para apoyar en la consecución de los logros de los objetivos empresariales.

Gráfico 1.*Modelo Cuesta*

En el gráfico 1, se muestra el Modelo de Cuesta 2010, donde se ve la conexión entre el entorno externo con el entorno interno, mediante el desarrollo e interacción de los factores de base con los grupos de interés, los subsistemas y la auditoría de calidad.

Modelo de administración de los recursos humanos de Werther y Davis

Para estos autores la administración de los recursos humanos se enfoca a un sistema de múltiples actividades interdependientes, en el que las acciones impactan unas a otras, ya que estas se encuentran estrechamente relacionadas entre sí. Para estos autores este modelo lo sustentan en 5 subsistemas que están influenciados por los objetivos y las normas del área de recurso humano y el factor externo de la organización, a continuación, se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.*Modelo de subsistemas de administración de los recursos humanos de Werther y Davis*

Subsistema	Descripción y desafíos
<p>Fundamentos y desafíos:</p>	<p>El principal desafío es lograr el progreso de la eficiencia y la eficacia en la organización de una forma ética y responsable. Otros desafíos que se derivan son el crecimiento internacional de la actividad económica, el aumento de la competencia y las presiones del sector oficial.</p> <p>G.H. Debe trabajar conjuntamente con todas las áreas de la organización generando un engranaje de manera que pueda aportar y apoyar la consecución de las metas y apoyar las labores de los gerentes operativos.</p>
<p>Preparación y selección</p>	<p>Poseer la información, y datos necesarios para la toma de decisiones por lo tanto implica poseer técnicas de investigación sobre recursos humanos con datos actualizados de cada puesto y las necesidades futuras de personal.</p> <p>G.H: Obtener la información indispensable para el diseño de los puestos de trabajo, con el fin de convertirlos en productivos y satisfactorios, y también para apoyar la toma de decisiones estratégicas</p>

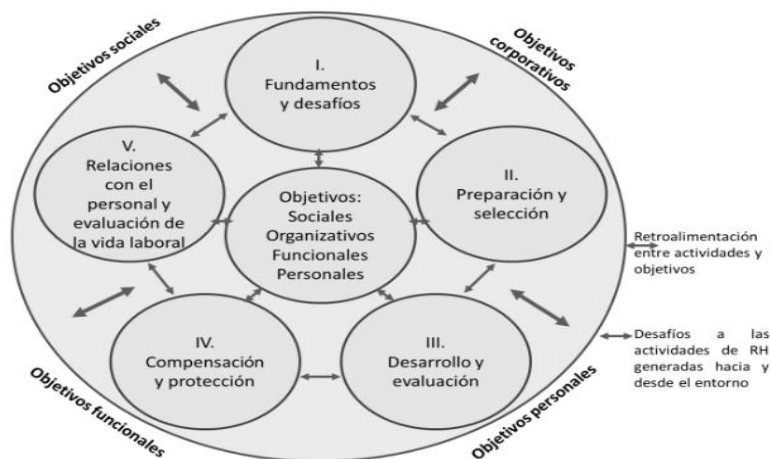
<p>Desarrollo y evaluación</p>	<p>Uno de los retos en los que se realiza procesos de inducción en los que debe trabajar la gestión humana es en generar procesos de desarrollo y evaluación efectivos y eficaces.</p> <p>G.H Dar conocer las políticas e instrucciones de la empresa y del cargo que reciben, seguido de las capacitaciones para ser más productivos. Además, los empleados son calificados en su desempeño mediante evaluaciones para hacer retroalimentación y realizar acciones correctivas en los aspectos por mejorar. García et al (2020)</p>
<p>Compensación y protección</p>	<p>Este modelo sustenta la importancia de una compensación equilibrada y justa en la retribución a la labor realizada.</p> <p>G. H. debe propender por estar atento a colaborar en estas dos situaciones: cuando los incentivos son insuficientes, se genera un alto nivel de rotación del personal, y si el pago es muy alto, la empresa consigue desperdiciar su capacidad para competir.</p>
<p>Relación con el personal y la evaluación</p>	<p>Para este modelo es de suma importancia la relación que se crea con el colaborador y las diferentes estrategias que se construyen para ello.</p> <p>G.H estas estrategias deben garantizar el bienestar de todos los colaboradores desde ahí se debe crear y proteger sistemas de</p>

	asesoría, mecanismos disciplinarios y de comunicación asertiva.
--	---

La tabla 2. Teniendo en cuenta estos 6 subsistemas a continuación se presenta el modelo en la figura 2.

Figura 2

Modelo de subsistemas de administración de los recursos humanos de Werther y Davis



En esta figura 2, expresan que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes

Para este trabajo es de vital importancia tener como punto de partida la gestión Humana, se sabe que en contextos académicos se establece un quiebre entre o administrativo y lo académico. En consecuencia, porque en estos contextos se habla de la gestión del conocimiento y las acciones para atraer, seleccionar, fortalecer y conservar el capital humano se hace pensando solo en la gestión del conocimiento, desde el punto de vista de Cuentas- Martel (2018).

Habilidades gerenciales

En la literatura se utiliza tanto el término competencias para referirse tanto a habilidades, así mismo en el término directivas y gerenciales, en ese sentido este trabajo se enfocará a

conceptuar sobre las habilidades gerenciales, por lo tanto, continuación se presentan algunos referentes conceptuales.

Para iniciar, Madrigal (2002) refiere que habilidad es la capacidad del individuo, lograda por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza y de seguridad, con el mínimo de tiempo y economía. En ese sentido las habilidades directivas pueden considerarse que pueden aprenderse, por lo tanto, no son exclusivas de los rasgos de la personalidad de un individuo, mas bien y como lo mencionan Ascón et al ., (2019) citados por Madrigal (2002) se considera que las habilidades directivas como un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos a través de la experiencia y la práctica. por lo tanto, el componente teórico-práctico de la formación en un líder es esencial para alcanzar niveles de desempeño altos en concordancia con su importancia.

Como lo señala en el ámbito empresarial Madrigal (2002), las habilidades directivas tienen un componente tanto de capacidad, como de aptitud que posee una persona para dirigir una organización hacia los objetivos y estrategias previamente establecidos. Entre las habilidades que este autor plantea está el: Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos.

Para las Instituciones de Educación Superior (IES) cada vez cobra importancia la formación y el desarrollo profesional de sus directivos en relación con las habilidades directivas. La formación y desarrollo estas habilidades se constituye en una herramienta fundamental para afrontar la demanda que se tiene de interacción con otros (colaboradores) y con los cambios repentinos. De acuerdo con Núñez y Díaz (2017) las competencias gerenciales de los directivos varían dependiendo las condiciones del contexto sociales y de la propia

institución, sin embargo, señalan que existen unas habilidades que no varían y están enfocadas a buscar la participación activa de los miembros de la comunidad y buscar la seguridad de los mismos, centrar la atención en las necesidades y requerimientos propios de la institución, donde se requiere desde el involucramiento emocional de las personas entre sí hacia un involucramiento de todos los miembros de la comunidad académica.

Para, empezar a teorizar sobre las habilidades gerenciales, Whetten y Cameron (2005) citados por Giménez et al., (2014, p.117), definieron que las habilidades directivas son necesarias para manejar o administrar la propia vida, así como las relaciones con otros. Para estos autores las habilidades gerenciales son un vehículo que posibilita a quién las posee ser efectivos y eficaces en la consecución de los resultados y las estrategias.

Otros autores como Pereda-Pérez et al., (2018) exponen que las habilidades directivas son un factor de éxito determinante para el siglo XXI, estas ayudan a que una líder logre el alcance de metas específicas y sobre todo un clima de confianza. Desde el punto de vista de los autores en las instituciones de Educación superior se presentan 3 niveles de jerarquía y para cada uno de ellos asocia determinadas habilidades directivas que se muestran en la figura 3.

Figura 3.

Pirámide Habilidades del Directivo Universitario según su nivel administrativo

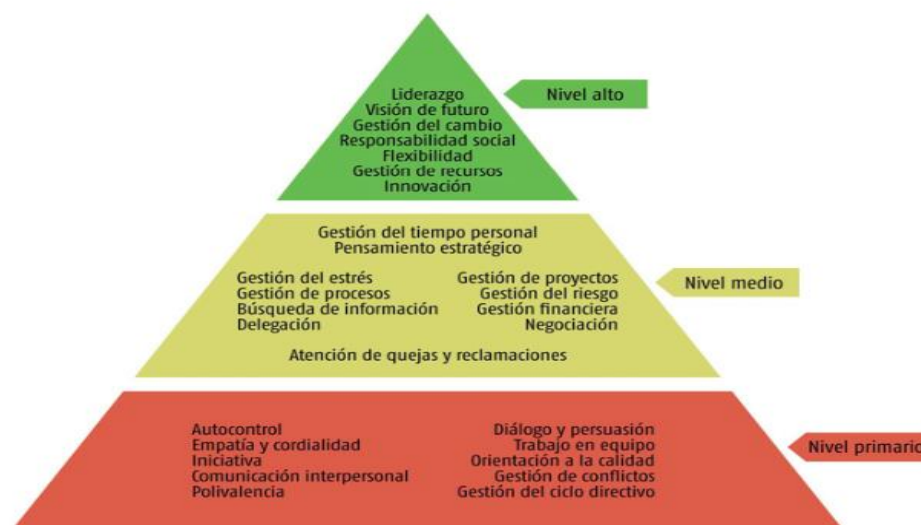


Figura 3, nos muestra las habilidades para un directivo universitario se van delimitando, ya que en el nivel más bajo se encuentran las relacionadas con el otro, el nivel medio con las del tiempo y pensamiento y la punta de la pirámide las relacionadas con el liderazgo.

De igual forma para Leyva-Carreras et al., (2017) quienes citan a Longenecker, et al., (2009), mencionan las habilidades gerenciales utilizando el término de habilidades de competencias gerenciales para referirse al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en las labores que demanda una organización, en ese sentido el modelo que presentan estos autores lo relacionan a 5 habilidades competencias gerenciales propias para tener competitividad empresarial, estas se relaciona con la operación y la gestión, la administración estratégica, la planeación estratégica, la visión global y los recursos humanos¹. A continuación, se muestra en la figura 4 el modelo de Leyva, Espejel y Cavazos.

¹ Estos autores reconocen las habilidades desde 5 competencias gerenciales necesarias para alcanzar la competitividad empresarial, desde este modelo se considera que son un factor interno y de alta relevancia a desarrollar por parte de los líderes para que las Pymes alcancen la competitividad empresarial.

Figura 4.

Modelo de Habilidades de competencias Gerenciales de Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo



La figura 4, Para Leyva - Carreras et al. las habilidades gerenciales son 5 desde operación y gestión hasta las habilidades de Recursos Humanos y todas aportan a la competitividad empresarial

Varios estudios realizados por Samujh & El-Kafafi (2010), Barhem et al., (2011), Tonidandel et al. (2012) y Kramar & Steane (2012) citados en el estudio de Leyva-Carreras *et al.*, (2017) puntualizan y mencionan en sus conclusiones la importancia del desarrollo de competencias gerenciales en los líderes y estas como impactan en la parte estratégica del negocio. Una de las conclusiones que más se repiten en los diferentes estudios tiene que ver con la relación que hay entre las habilidades gerenciales y la gestión eficaz de la Innovación + Desarrollo (I + D). Esta fórmula es considerada éxito, y se recalca que no solo depende de la capacidad técnica de los líderes si no del desarrollo de las habilidades gerenciales y las diferencias de estilos de aprendizaje y de liderazgo que son esenciales en la adquisición de habilidades interpersonales.

Desde la posición de Villalobos y Parés (2017) las habilidades gerenciales en el contexto de la educación superior mencionan que las competencias directivas básicas se integran en la

capacidad para realizar alguna actividad con un componente alto desde lo humano, en este sentido en la tabla 3 se muestra el modelo de competencias directivas del docente en competencias estratégicas, intratégicas y las de eficiencia personal.

Tabla 3.

Competencias Directivas del docente Universitario modelo Villalobos y Parés

COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL DOCENTE UNIVERSITARIO		
Competencias estratégicas	Competencias Intratégicas	Competencias de eficiencia personal
<ul style="list-style-type: none"> •Visión internacional y nacional •Visión Institucional •Negociación para establecer vínculos con los ámbitos de profesionales: colegios, asociaciones, federaciones, confederaciones de escuelas e institutos educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer un buen testimonio de vida. •Capacidad para desarrollar diagnósticos que representen las necesidades de la realidad educativa. •Capacidad para realizar la planeación prospectiva e interactiva. •Ser capaz de lograr la realización de lo planeado con base en el diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> •Tono humano: trato amable y agradable •Mantener el estilo y nunca perderlo ante la adversidad. •Ofrecer respeto hacia la singularidad de cada estudiante. •Dominio metodológico: Construcción de ambientes de aprendizaje. Relación pedagógica. Adecuación de estrategia de aprendizaje

<ul style="list-style-type: none"> •Orientación a la acción educativa con enfoque ético y tono humano. •Concebir a la universidad como la conciencia crítica de la sociedad. 		
--	--	--

La tabla 3, Para estos autores la capacidad de gestión del profesor en contextos universitarios debe poseer y tener un vínculo entre las características personales y las cualidades requeridas para el desempeño de las tareas asignadas.

En ese sentido los líderes que administran la educación superior primero fueron docentes y desde ahí las competencias básicas de un decano de universidad radican en una competencia integradora, donde se vincula el estilo de liderazgo situacional con dimensión humana en el aula, aprovechando la situación concreta y la coyuntura que se le ofrece.

Para Chávez y Arias, (2018) quienes citaron a Cardona et al., (2001), ratifican que competencias se dividen entre competencias técnicas y competencias directivas, donde las primeras hacen referencia los “atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador en un puesto de trabajo determinado, mientras que las segundas consisten en aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” (p. 112).

Estos autores proponen un modelo de competencias directivas² enfocadas a 3 áreas que son: competencias estratégicas, competencias intratéticas y las competencias de eficacia personal, en la tabla 4 se muestra el modelo.

Tabla 4.

Competencias Directivas Modelo Cardona, Chinchilla y García-Lombardía

Competencias Directivas		
Competencias estratégicas	Visión de negocio	
	Orientación interfuncional	
	Gestión de recursos	
	Orientación al cliente	
	<i>Networking</i>	
	Negociación	
Competencias intratéticas	Comunicación	
	<i>Coaching</i>	
	Trabajo en equipo	
	Dirección de personas	
	Delegación	
	Liderazgo	
	Proactividad	Iniciativa
		Creatividad
		Optimismo

² Se sistematizan las 6 competencias directivas en función a impactar y dar valor en el negocio, desarrollar habilidades en los colaboradores y por último la eficacia personal para facilitar la relación adecuada con las personas tanto al interior de la empresa como por fuera.

Competencias de eficacia personal	Gestión Personal	Gestión de tiempo
		Gestión de estrés
		Gestión de incertidumbre
	Integridad	Credibilidad
		Honestidad
		Equidad
	Desarrollo Personal	Autocritica
		Autoconocimiento
		Aprendizaje personal

En la tabla 4. Para este modelo se clasifican claramente 3 tipos de competencias y cada una se asocia las competencias directivas, en el primer nivel están las competencias asociadas al negocio, luego a las relaciones y por último las relacionadas con el desarrollo personal.

Los resultados del estudio sobre la influencia de las habilidades Gerenciales como factor de competitividad se encontraron que las competencias con mayor influencia fueron visión de negocio en las empresas de servicios; gestión de recursos, en las empresas industriales; y networking, en las empresas comerciales.

Con base en Leyva et al., (2018) ratifican que un líder debe poseer conocimientos, habilidades y competencias en aspectos: comerciales, legales, económicos, financieros, de marketing y de gestión humana que le permitirán obtener resultados competitivos: que se ven reflejados en excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes y todas las personas que intervienen en la cadena de valor. como se muestra en la figura 5.

El modelo que presentan Leyva y colegas (2018) tiene en cuenta las habilidades gerenciales que menciona Koenigsfeld et al. (2012) que se clasifican en cinco dominios: el dominio conceptual / creativo, el dominio de dirección, el dominio administrativo, el dominio interpersonal y el dominio técnico. El trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo también son habilidades cruciales para el éxito de la gerencia media. En ese sentido el modelo es el siguiente:

Figura 5.

Modelo de la influencia de las Habilidades de Planificación Estratégica y Gestión sobre la competitividad empresarial planteadas por Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo



La figura 5. Nos muestra de este modelo presenta la importancia del desarrollo de las habilidades de gestión para una acertada planeación estratégica a través de acciones para lograr el objetivo o la meta de la organización y lograr la competitividad empresarial.

Por último, un modelo que aporta a este trabajo es el propuesto por Nieto-Licht (2016) , quien menciona que actualmente a los directivos se les mide por su capacidad de crear valor

para otros, ya sean clientes internos (colegas, colaboradores, accionistas) o clientes externos; por esto el aporte de los líderes es fundamental y este se da en el desarrollo de las habilidades, para este autor lo define desde cuatro responsabilidades las cuales les asocia diferentes habilidades gerenciales.

Responsabilidad 1: ESTABLECER EL CAMINO: Conocer la posición estratégica actual, desde ahí las habilidades de escuchar, entender y comprender la situación del entorno, del sector y la empresa para poder establecer el camino que se debe seguir para la organización.

Responsabilidad 2: EVIDENCIAR EFECTIVIDAD PERSONAL: trabajar en la ética personal, es decir trabajar en construir de una manera sólida y congruente el carácter personal, esto quiere decir trabajar en los principios, valores, proyecto de vida, hábitos, respeto y coherencia en el uso del tiempo y el proyecto de vida.

Responsabilidad 3: COMPROMETER A OTROS: trabajar a comprometer a otros y lograr que los demás cumplan con sus responsabilidades, dando lo mejor de sí y más, para ello se deben desarrollar habilidades como negociación, comunicación, de trabajo en equipo, construcción de cultura y hasta humanismo.

Responsabilidad 4: CONSTRUIR CAPACIDADES: Tener la habilidad de identificar las capacidades y potencialidades de las organizaciones para la que trabaja, y luego desarrollarlas.

El anterior modelo hace énfasis en las responsabilidades del líder el cual se presenta en la figura 6.

Figura 6.

Modelo Responsabilidades de un líder propuesto por Cesar Nieto Licht.



En la figura 6. Nos muestra que en este modelo propone que a través de estas 4 responsabilidades el líder desarrolle las competencias o habilidades gerenciales básicas como: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, solución de problemas, manejo de conflictos, delegación entre otras

Teniendo en cuenta la revisión de diferente modelos, las habilidades gerenciales son un factor relevante e importante para el encargo que tiene los líderes, en ese sentido las habilidades gerenciales que se ven en los responsables de las instituciones de educación superior no solo deben corresponder a la acumulación de conocimientos básicos, estos conocimientos básicos pueden brindar conveniencia, seguridad, perspectiva y precisión para el proceso de formación, desarrollo y expansión de la universidad en su entorno a través de los conocimientos aprendidos en el siguiente proceso docente: En la implementación de las tareas o acciones estratégicas indicadas, el aprendizaje obtenido a través de la práctica o la experiencia adquirida a través del autodesarrollo demuestra que esto ayuda a lograr las metas establecida, y se debe incluir y tener un modelo de habilidades gerenciales propias para este contexto.

OCAI: Organization Culture Assesment Instrument

La cultura organizacional es objeto de exploración en el mundo de la Gestión del Talento Humano y Empresarial debido a la necesidad de transformación que experimentan las organizaciones producto de los cambios del entorno en el que operan. Las organizaciones, por ende, buscan construir culturas organizacionales flexibles y con capacidad de adaptación para competir y sobrevivir.

Según Schein (1988), la cultura organizacional es el conjunto de creencias y códigos que un grupo de personas aprende a medida que va solucionando un problema y que caracterizan su comportamiento en el tiempo. La cultura de una empresa se puede observar a través de las manifestaciones comportamentales de sus miembros: los estilos de liderazgo, sus decisiones, la forma en que se relaciona con sus colaboradores y la sociedad, etc.

Otros como, Robbins & Jugde (2013) sostienen que en todas las empresas los trabajadores pueden observar lo mismo, pero la interpretación de lo que observan es diferente en cada uno; a partir de ello se puede observar la cultura que ellos perciben en su propia empresa, la cual tiene como trasfondo una serie de creencias y los valores que nos permiten entender “cómo se hacen las cosas en la compañía”. De allí que es importante entender cómo es la cultura de una organización o cuáles son los patrones de comportamiento que comparten los miembros de la organización porque estos pueden estar favoreciendo o no el logro de los resultados de la compañía. La cultura organizacional es un factor clave para el negocio, ya que al gestionarla puede optimizar sus resultados y hacerla sostenible en el tiempo.

Según Aguirre Baztán (2002), la cultura organizacional se define como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generales y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transferidos a los nuevos miembros.

En una organización, el inicio de la cultura se debe en gran parte a la participación de los fundadores como fuente primaria. Ellos tienen una visión de lo que la organización debería ser o quiere llegar a ser, por lo cual, la cultura se va creando con el enfoque estratégico de estos líderes quienes tratarán de insertar personas que piensen y sienten como los que están dentro y así agilizar el proceso de incorporación cultural. Es así como la conducta de los mismos fundadores anima a los nuevos miembros a identificarse con la organización y a internalizar y formar conciencia de sus valores, creencias y suposiciones. Aguirre Baztán (2002) complementa indicando que la cultura de una empresa surge desde dentro de la organización, debido a los esfuerzos de sus líderes y miembros por resolver sus problemas en favor de alcanzar un objetivo común de grupo.

Frente a esta necesidad, se presenta el OCAI, como un instrumento creado por Cameron & Quinn (1999) que permite identificar 4 tipos de cultura que pueden caracterizar a una empresa (Clan, Adhocrática, Burocrática y de Mercado), y que brinda información sobre el tipo de cultura a la que aspira la empresa, con el objetivo de identificar las brechas entre la cultura actual y la cultura deseada.

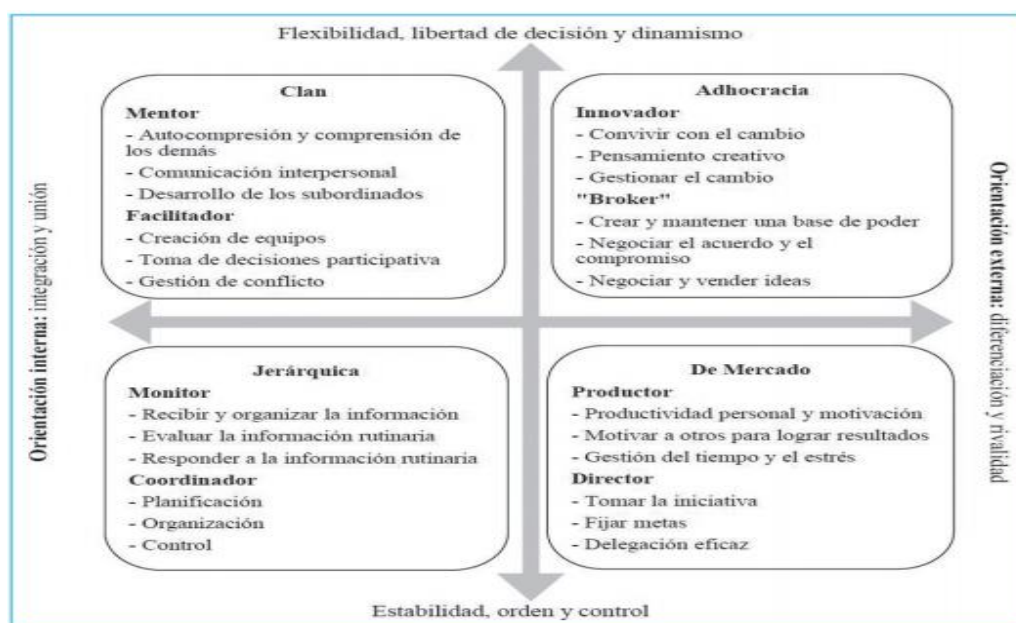
Por lo tanto, fue a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh en 1981, buscando identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente Cameron en 1991 y Cameron &

Quinn en 1999 incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual. (Cameron y Quinn, 2006).

El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la organización. Como se ilustra en la Figura 7, el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones.

Figura 7.

Modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn, R.



Nota. Se muestra las 4 dimensiones de la cultura: Clan, Adhocracia, Jerárquica y DE mercado, teniendo en cuenta los el grado de libertad y la estabilidad, orden y control de las organizaciones.

La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro culturas: clan,

adhocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico.

Cameron y Quinn (1999) describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así.

- La Cultura de Clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura.

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución.

La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Figura 8.*Cultura Clan*

Nota. Para la cultura Clan: Los líderes se consideran mentores y sus figuras son padres. La cohesión y la moral son muy importantes. El éxito depende de la atención a los empleados, la sensibilidad hacia los clientes y consumidores.

- **La Cultura Adhocrática**

También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.

Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos

productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Figura 9.

Cultura Adhocrática



Nota. Para este tipo de cultura se visualizan como una organización dinámica, emprendedora y creativa, los líderes son considerados como innovadores y que toman riesgo

- **La cultura Jerarquizada**

Este es el tipo de organización³ que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber en 1947 sobre la organización burocrática.

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de

³ En este tipo de cultura el lugar de trabajo es estructurado y formalizado, los líderes son personas que se ven como buenos coordinadores y organizadores, la estabilidad es lo que se trabaja a largo plazo

los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Figura 10.

Cultura Jerarquizada



Nota. Para esta cultura el lugar de trabajo es estructurado y formalizado, por ende, el desempeño y la estabilidad son indispensables

- La Cultura de mercado

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos.

A diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a los resultados⁴, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Asimismo, Cameron & Quinn (1999) señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total (Total Quality Management), y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como

dominante en la organización. Así, las acciones del departamento de Recursos Humanos deben necesariamente apoyar a la cultura deseada en la empresa.

Figura 11.

Cultura Mercado



Nota. La organización se orienta a resultados, los líderes se ven como guías: duros, competitivos y productores.

Para Schein (1988, p.28) “Toda la organización puede ser vista como un sistema de medios y fines concadenados” y aunque este se refiere a las diferencias encontradas entre fines organizacionales e individuales, está claro que a través de la división del trabajo en cada departamento se establecen medios para llegar a determinadas metas que le fueron encomendadas a ese departamento, lo importante es que esta suborganización que se forma y que tiene propuesta una misión como unidad, esté alineada con los objetivos organizacionales, como parte de un todo coherente.

De esta manera, pueden llegar a establecerse diferencias entre una cultura dominante o superior, que, según Gibson, contiene los valores, creencias y directrices que son compartidas

por todos los miembros de la organización y varias subculturas que pueden llegar a establecerse a razón de equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales (Gibson, 2006, p.38).

Adicionalmente para Rosas et al., (2020). quienes citaron a (Helfirch et al., 2007 ; Hartnell et al.,2011), respaldan el modelo teórico basado en el Modelo de Valores de Competencia, el cual ha sido utilizado para la medición y comprensión de la cultura organizacional en varios países a nivel mundial. Esta herramienta de medición es bastante utilizada y respetada académicamente.

Instrumento de caracterización de la cultura organizacional – Modelo OCAI (Cameron y Quinn, 1999).

El instrumento se compone de unas características dominantes y el nivel actual, en la tabla 5, se muestra el modelo del instrumento y en el apartado de resultados y discusión de resultados se presentará los resultados para las características dominantes y el nivel actual de la división ciencias de la salud para los programas de pregrado.

Tabla 5.

Instrumento de caracterización de la (CO) cultura organizacional – Modelo OCAI (Cameron y Quinn, 1999).

Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional	
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	ACTUAL
La Universidad es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
La Universidad es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	

	La Universidad está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
	La Universidad es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
	El liderazgo de la Universidad es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
	El liderazgo de la Universidad es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
	El liderazgo de la Universidad es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
	El liderazgo de la Universidad es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	

El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	ACTUAL
Lo que mantiene unido a la Universidad es la lealtad y la confianza mutua.	
Lo que mantiene unido a la Universidad es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	
Lo que mantiene unido a la Universidad es en logro y el cumplimiento de metas.	
Lo que mantiene unido a la Universidad son las políticas y las reglas. Mantener a la Universidad en marcha es lo importante.	
TOTAL	100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	ACTUAL
La Universidad enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
La Universidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
La Universidad enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
La Universidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL	100
6. CRITERIO DE ÉXITO	ACTUAL

La Universidad define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
La Universidad define el éxito sobre la base de tener carreras recientes. Es líder en carreras a la vanguardia.	
La Universidad define el éxito como ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.	
La Universidad define el éxito sobre la base de la eficiencia y la entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y la educación a bajo costo son fundamentales	
TOTAL	100

En la Tabla 5. Se muestra el Instrumento de caracterización de la (CO) cultura organizacional – Modelo OCAI (Cameron y Quinn, 1999). Con los ajustes de redacción ajustados para la Universidad, cuando se habla de Universidad hace referencia a la División ciencias de la salud programas pregrado

Para adaptar y validar el cuestionario OCAI en la Universidad Santo Tomás, analizando sus propiedades psicométricas, fue necesario realizar un estudio en los docentes de diferentes facultades. Es por eso por lo que la pregunta de investigación se planteó así: ¿Cuáles son las propiedades psicométricas del Organizational Culture Assesment Instrument?

Para mayor detalle se disgregó en preguntas específicas como: ¿Qué es una competencia? ¿Cuáles competencias deberían tener los líderes de currículo? ¿Cuáles son las

competencias que debe tener un líder de currículo para destacarse entre otros? Manejo de fortalezas y debilidades.

A nivel teórico, la información obtenida en las entrevistas realizadas busca fortalecer el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, autores del cuestionario.

A nivel metodológico, la presente investigación permitirá identificar las fortalezas y debilidades del cuestionario OCAI, de acuerdo con las entrevistas realizadas. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Debfort

Este análisis es uno de los componentes del enfoque de Gerencia Estratégica Corporativa (GEC) de Pérez-Urbe (2018, p. 142). Se aplicó entonces, como un análisis interno a la División de Ciencias de la Salud, por medio de la matriz DEBFORT en la que se analizan las debilidades de la Unidad de Trabajo a través de dos ejes: Magnitud e Importancia para el Negocio (División).

En este enfoque se realizan dos tipos de análisis: el fácil y el matricial. Para los dos métodos se lista con la participación del mayor número de trabajadores las fortalezas (aspectos positivos que se realizan en una empresa) y debilidades (aspectos que se pueden mejorar en su empresa). En este suceso se utiliza el método de expertos. Se asume que los trabajadores, con la guía de los líderes, tienen el conocimiento, la responsabilidad y la experiencia suficiente para

construir de manera participativa la lista. De hecho, son ellos los que conocen mejor lo que está sucediendo en cada proceso.

Variables de análisis (Ejes)

Una vez listadas las debilidades, los mismos trabajadores, como expertos en la temática y problemática de sus procesos, van a clasificarlas en dos ejes: magnitud de la debilidad e impacto en la misión de la empresa o unidad de trabajo que es motivo de análisis. No es necesario calificar las fortalezas, puesto que si se expresan como tales son las que utilizarán para desarrollar o implementar las opciones estratégicas que en este caso serán las actividades estratégicas para reducir las debilidades.

- Magnitud (Eje de las X)

Es el peso relativo de la existencia de las debilidades. Se utiliza en este enfoque la técnica de calificación relativa, basada en darles calificación de 1 a 10 a las debilidades.

El concepto de la existencia de una debilidad que está permanentemente en un proceso, afectando de manera negativa o mermando su capacidad y potencia para alcanzar objetivos, está directamente relacionado con la frecuencia de repetición de esta.

El criterio de la frecuencia de repetición y por ende el peso relativo de la existencia, dependerá del tipo de debilidad y del proceso que se esté analizando.

- Importancia para el negocio, IPN (Eje de las Y)

La importancia expresa qué tanto cada una de las debilidades listadas afecta el cumplimiento de la misión de la organización o unidad de trabajo.

A continuación, se presenta la tabla 6 y 7, que muestra los criterios de Magnitud e Importancia del Negocio tomados de Pérez Uribe (2018, p.149).

Tabla 6.

Análisis Magnitud

Muy alto	10-8.0	Es permanente
Alto	7.9-6.0	Se repite con frecuencia
Medio	5.9- 3.0	Se presenta algunas veces
Bajo	2.9-1.0	Se presenta muy pocas veces

En la tabla 6. Se muestra la Magnitud es el peso relativo de la existencia de la debilidad, es decir, es darle una calificación de 1-10 a las debilidades de acuerdo a los siguientes parámetros

Tabla 7.

Importancia para el negocio (IPN)

Muy alto	10-8.0	Afecta considerablemente la misión de la división
Alto	7.9-6.0	Afecta el cumplimiento la misión de la división
Medio	5.9- 3.0	Afecta en algo la misión de la división
Bajo	2.9-1.0	Afecta muy poco la misión de la división

En la tabla 7. Muestra la importancia de impacto de cada una de las debilidades y cómo impactan en la misión de la división

Método Matricial

Este método es la secuencia del Fácil. De hecho, la información manejada en este se traslada a las matrices correspondientes, solamente utilizando el valor de los ejes (magnitud e importancia para el negocio). Es un método gráfico que le permite a los analistas y estrategas visualizar las debilidades más fácilmente, para priorizar aquellas sobre las cuales se debe trabajar urgentemente se toma de Pérez-Uribe, 2018, p. 148-155. Teniendo en cuenta la propuesta del modelo de Pérez-Uribe, se muestra un ejemplo de matriz DEBFORT tomado de Gerencia Estratégica corporativa (Pérez- Uribe, 2018, p 138).

Figura 12.

Matriz DEBFORT

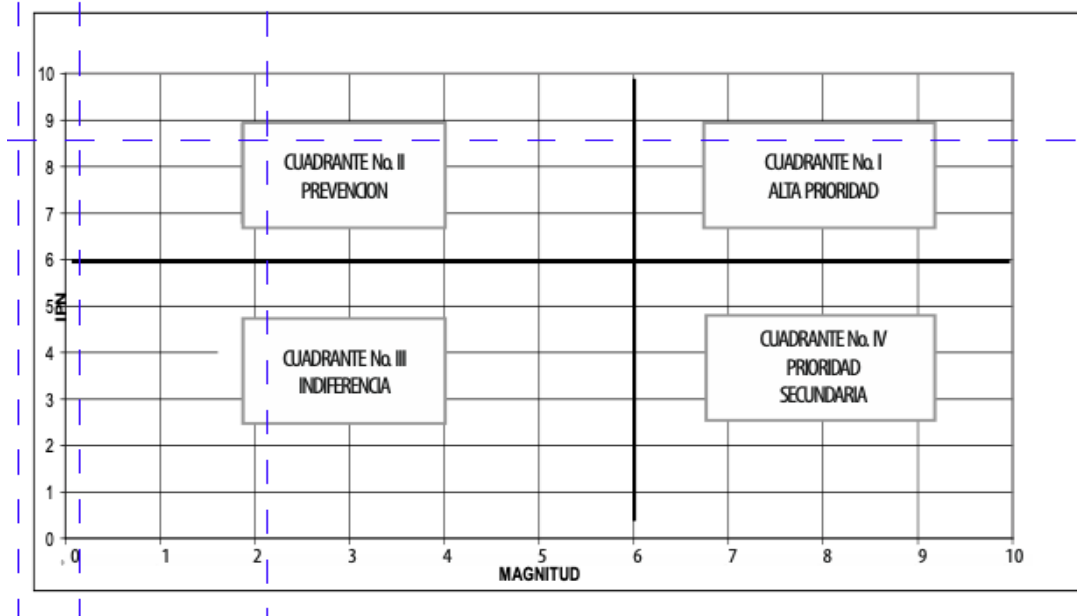
COMANDO AEREO DE COMBATE No.5: MATRIZ DEBFORT						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES				FORTALEZAS		
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION LOGISTICA						
1.	La planeacion de los recursos aeronauticos no esta coordinada con la asignacion presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	8	56	1.	Existe una estrategia corporativa definida para el CACOM-5 que esta debidamente alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
				0	2.	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entienda el conocimiento de estas estrategias.
				0	3.	La estrategia corporativa se evalua periodicamente con el proposito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
				0	4.	Existe una estrategia logistica para el adecuado soporte al cumplimiento de la mision corporativa.
				0	5.	La estrategia logistica es difundida a todo el personal y revisada periodicamente.
				0	6.	Se realiza anualmente el programa proyectado para brindar el soporte logistico aeronautico al CACOM-5 PASL.
				0	7.	Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias corporativa.
SERVICIO AL CLIENTE						
2.	Las capacidades logísticas son limitadas ante los requerimientos de las operaciones aéreas.	7,7	7,5	57,75	8.	Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aéreas a pesar de las limitaciones existentes.
3.	No se cuenta con una medición del producto no conforme que permita mejorar el nivel de servicio.	9	5,7	51,3	9.	Existe un excelente canal de comunicación entre el Grupo de combate y el Grupo técnico que permite coordinar los requerimientos logísticos.
				0	10.	Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aéreas.
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Y SISTEMAS DE INFORMACION						
4.	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la información de manera individual.	9	3,5	31,5	11.	Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de información logística y procesamientos de pedidos.
				0	12.	El personal esta debidamente capacitado para el procesamiento de la información y el manejo de pedidos en la plataforma SAP.
TRANSPORTE						
5.	El avion caravan es limitado en espacio y peso para apoyar todos los requerimientos logísticos.	6,5	7,5	48,75	13.	Se cuenta con una avion Caravan para realizar el enlace logístico de la Unidad.
6.	La aeronave Caravan con la que cuenta la Unidad esta limitada para realizar vuelos nocturnos para el apoyo logístico.	9	7,5	67,5	14.	Se cuenta con soporte gratuito de transporte a nivel nacional para el envío de elementos.
7.	Las condiciones climáticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logístico.	5,2	7,3	37,96		
8.	No se cuenta con un contrato de transporte aéreo con una compañía para el envío permanente de material.	9	5,4	48,6		

INVENTARIOS					
9.	Se tienen elementos de muy baja rotación y alto valor que aumentan los costos del almacén.	9	2,5	22,5	
				0	15. Se cuenta con pronosticos confiables de los requerimientos logísticos.
				0	16. Existe una política clara y conocida en toda la organización para el manejo de inventarios.
				0	17. Visibilidad en tiempo real de los inventarios a través del sistema SAP.
				0	18. La infraestructura de los almacenes es óptima para el manejo de inventarios.
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO					
10.	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	7,8	8,5	66,3	19. Se conocen plenamente los proveedores y sus lead time.
11.	La ley de contratación estatal hace lento el proceso de compras.	8,2	7,4	60,68	
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA INFORMÁTICA					
12.	No se cuenta con códigos de barra y tampoco con tecnología RFID para el manejo de inventarios.	8,5	4,2	35,7	20. Se cuenta con tecnologías actualizadas para el manejo de los procesos logísticos como el SAP, BSC, Confiabilidad, etc.
				0	21. El CACOM-5 cuenta con un moderno centro de comando y control C312 para el manejo de las operaciones aéreas.
GESTION DEL TALENTO HUMANO					
13.	No se tiene una proyección de carrera acorde con las estrategias corporativas.	8	7,8	62,4	
14.	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7,7	7,5	57,75	
15.	No se cuenta con alianzas estratégicas con entidades de educación de primer nivel para la formación académica y profesional del personal.	7,9	5,2	41,08	
16.	El sistema de evaluación de personal es inadecuado.	9	4,3	38,7	
17.	No se actualizan los programas de capacitación existentes.	8,2	8,5	69,7	
PROMEDIO				50,25	

En la figura 12. Responde a la matriz DEBFORT propuesta por Pérez- Uribe, (2018, p 138).

Figura 13.

Análisis Matricial DEBFORT Debilidades



En la figura 12. Responde al análisis matricial del DEBFORT propuesta por Pérez- Uribe (2018, p 141)

Teniendo en cuenta la figura 13, se hace una descripción de cada cuadrante:

CUADRANTE No. I ALTA PRIORIDAD: A las debilidades que resulten en este cuadrante se les deberá diseñar una serie de actividades que permitan eliminarlas de manera contundente y si se puede a corto plazo

CUADRANTE No. II PREVENCIÓN: Las debilidades que resulten en este cuadrante se les deberá atacar con actividades que permitan eliminarlas con un plan de contingencia

CUADRANTE No. III INDIFERENCIA: Estas debilidades no se tendrán en cuenta para el análisis estratégico. De acuerdo a la experiencia estas desaparecen como efecto de atacar las debilidades de los cuadrantes I, II y IV

CUADRANTE No. IV PRIORIDAD SECUNDARIA: Si son debilidades que se pueden atacar con actividades puntuales y son fáciles de implementar se deben eliminar de manera inmediata; si por el contrario son debilidades que ameritan actividades costosas se tendrán en cuenta en el mediano plazo.

Liderazgo basado en resultados BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD

Este modelo responde a los hallazgos de Dave Ulrich & Norm Smallwood, en su libro Liderazgo Basado en Resultados, quienes en 1999 propusieron la fórmula del Liderazgo efectivo. En este modelo los atributos 7 /o cualidades individuales son esenciales e importantes para el desarrollo del líder sin embargo deben ir asociados a la consecución de los resultados, para estos autores hay una estrecha relación entre las cualidades y resultados como lo muestra la figura 14.

Figura 14.

Modelo de Dave Ulrich & Norm Smallwood, la formula del Liderazgo efectivo



En la figura 14. Se retomó de Nuestro recorrido del Liderazgo Dave Ulrich & Norm Smallwood (2009)

En la anterior figura 14 se muestra la fórmula que utilizaron estos autores para explicar su teoría, donde el líder debe poseer y adquirir los atributos del liderazgo, pero el objetivo último será el de lograr que estas capacidades se han de emplear de una manera apropiada y con un propósito. Por lo tanto, Liderazgo eficaz = atributos x resultados, desde la mirada de Ulrich y Smallwood propone que los líderes han de encaminar a la excelencia en varios términos. Es decir, deben adquirir y demostrar atributos y cualidades y también resultados (Téllez, 2016).

En ese sentido, para Galarza et al., (2019), retomaron los postulados de este modelo y presentan que los líderes “deben enfocarse en el entorno y en el interior de la organización. En el mismo contexto, la función del directivo desafía la sabiduría tradicional del liderazgo y la búsqueda incesante para producir resultados en los empleados, clientes, organización e inversionistas (p. 98).

Desde este modelo de liderazgo proponen 5 atributos claves para los líderes exitosos, estos son:

Fijar el Rumbo: El líder debe ser un estratega en el cual lo primero que debe tener en claro es para donde va y para donde va la organización, esto asegura que el líder entienda el contexto y pueda dar una dirección, por lo tanto, tiene una visión acerca del futuro, y ser capaces de posicionar a la organización y así responder a las exigencias del futuro.

Demostrar Carácter personal: El líder debe desarrollar hábitos que le permitan construir integridad y confianza, para ello es pertinente que los líderes cumplan sus promesas y esto se relaciona con la disciplina para hacer las cosas y con los conocimientos técnicos que poseen para hacer bien las cosas

Movilizar la dedicación individual: ¿El líder propende para que su actuar se refleje en otros y logre que los demás se comprometan así compartir el poder y acá la pregunta que guía esta habilidad es quién va a estar con nosotros para cumplir los objetivos?, para ello desarrollan la habilidad de identificar el talento, atraen el talento se comunican con todos y se aseguran que el equipo se comprometa.

Generar capacidad Organizacional: El líder como responsabilidad final está el formar equipos y así lograr gestionar el cambio, para ello requiere forjar infraestructura organizacional y para ello debe contar con la habilidad de aprovechar la diversidad y así desarrollar equipos.

Se presenta en la tabla 8 el modelo del test de liderazgo basado en resultados de Ulrich, Zenger y Smallwood.

Tabla 8

Test Liderazgo basado en resultados BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD.

Tabla 8. Test Liderazgo basado en resultados BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD.

LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD. EDI. NORMA. 1999,		
NOMBRE:		
<p>Por favor leer cada enunciado y responder con la siguiente escala .</p> <p>CASI NUNCA 1 CON POCA FRECUENCIA 2 OCASIONALMENTE 3 CON BASTANTE FRECUENCIA 4 CASI SIEMPRE 5</p>		
Fijar el Rumbo		PROMEDIO
COMPRENDER LOS SUCESOS EXTERNOS		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	PUNTAJE	
1. Demostrar fuerte orientación hacia el cliente.		
2. Pensar profundamente y ver posibilidades nuevas		
3. Tener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones mas allá de la base primaria.		
4. Dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad de los		
5. Darle a la organización un rumbo claro y constante.		
6. Demostrar responsabilidad inquebrantable frente al medio ambiente.		
ENFOCARSE EN EL FUTURO		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Mostrar convicción en la creación de una visión.		
2. Articular una visión, valores y estrategias tangibles.		
3. Elaborar una misión que abra nuevos caminos.		
4. Operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradores.		
5. Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos.		
6. Ver el negocio desde la perspectiva del cliente.		
7. Construir el futuro mediante el reconocimiento, previsión tecnológica, flexibilidad conceptual, visión, alineación estratégica, y mejoramiento de la imagen empresarial.		
CONVERTIR LA VISION EN ACCION		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Alinear el desempeño con la visión.		
2. Inspirar una visión compartida.		
3. Comprometer a otros para alcanzar un estado futuro.		
4. Transformar la estrategia en resultados.		
5. Inspirar un propósito compartido.		
6. Generar un clima para el éxito.		

**LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS BASADO ULRICH, ZENGER Y
SMALLWOOD. EDI. NORMA. 1999,**

Demostrar Carácter Personal		PROMEDIO
VIVIR LOS PRINCIPIOS PRACTICANDO LO QUE SE PREDICA		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Vivir los principios de mi equipo.		
2. Someterme a la prueba del espejo y trabajar para mejorar la persona allí reflejada.		
3. Dirigir mediante el ejemplo.		
TENER Y CREAR UNA IMAGEN POSITIVA DE UNO MISMO		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Creer en uno mismo: Autoconfianza, unidad y humildad.		
2. Demostrar niveles extraordinarios de percepción y discernimiento de las realidades del mundo y de los integrantes del grupo o unidad.		
3. Exhibir niveles extraordinarios de motivación para hacer posible que los miembros del grupo se desarrollen con el aprendizaje y del cambio.		
POSEER HABILIDAD COGNITIVA Y ENCANTO PERSONAL		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Tener la mente receptiva y extenderse a los stakeholders.		
2. Ser receptivo a información proveniente de fuera del marco actual.		
3. Contemplar posibilidades nuevas que "rompan el molde".		
4. Buscar oportunidades para aprender.		
5. Obrar con honestidad.		
6. Buscar amplios conocimientos de negocios.		
7. Practicar el discernimiento viendo las cosas desde ángulos nuevos.		
8. Aprender de los errores.		
9. Mantenerse dispuesto a escuchar críticas.		
10. Ser ágil en la adquisición de autoconocimiento; analizar los problemas de maneras nuevas y ensayar cosas novedosas.		
11. Responder al reto de superarse.		
12. Manejar eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias.		
13. Instar a considerar alternativas contrarias a la intuición.		

**LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS BASADO ULRICH, ZENGER Y
SMALLWOOD. EDI. NORMA. 1999,**

Movilizar la Dedicación Personal	PROMEDIO
FORJAR RELACIONES COLABORATIVAS	
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	
1. Tener respeto por la gente.	
2. Ser capaz de estar solo pero también de trabajar con otros.	
3. Entusiasmar, apoyar y animar mas que juzgar, criticar y evaluar.	
4. Fomentar la colaboración promoviendo metas corporativas y forjando confianza.	
MANEJAR LA ATENCION	
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	
1. Manejar la energía y movilizar los esfuerzos del equipo hacia las metas corporativas.	
2. Emplear el lenguaje para llegar al corazón.	
3. Crear emoción generando confianza en los atemorizados, certidumbre en los vacilantes, acción donde hay renuencia, valor donde hay cobardía, optimismo donde hay apatía y convicción de que el futuro será mejor.	
COMPARTIR PODER Y AUTORIDAD	
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	
1. Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.	
2. Escuchar mas que hablar.	
3. Poseer la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar participación.	
4. Ejercer el poder mediante la dignidad.	
5. Facultar e integrar a los empleados.	
6. Facultar a otros para que hagan lo mejor que puedan.	
7. Fortalecer a los demás compartiendo poder e información.	
8. Emplear diversas maneras de conseguir lo mejor de cada uno.	
9. Crear oportunidades para que la gente aporte sus mejores dotes intelectuales al esfuerzo de equipo.	

**LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD.
EDI. NORMA. 1999,**

Construir Capacidad Organizacional	PROMEDIO
FORJAR INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	
1. Demostrar el liderazgo formal capaz de integrar, dotar y orquestar actividades de varias agrupaciones de proyectos.	
2. Formar líderes ad hoc según se requiera dentro de cada una de esas agrupaciones de proyectos.	
3. Alinear y asegurar la armonía entre organización y estrategia.	
4. Comunicar activamente una amplia gama de informaciones a todos los empleados.	
5. Comprometerse plenamente con una estrategia a largo plazo de forjar una institución valiosa.	
6. Brindar el ánimo y los recursos necesarios para el mejoramiento continuo.	
7. Generar apoyo entusiasta para las metas del negocio.	
APROVECHAR LA DIVERSIDAD	
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	
1. Mostrar tolerancia por la diversidad e intolerancia por el desempeño, las normas y los principios.	
2. No temer la fuerza de los subalternos.	
3. Integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas.	
4. Resolver conflictos con diplomacia y encontrar una causa común.	
5. Abogar por la asociación y colaboración como estilos de conducta preferidos.	
6. Aprovechar plenamente a los individuos independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultura.	
DESARROLLAR EQUIPOS	
¿En qué medida hago yo lo siguiente?	
1. Formar equipos de proyecto auto-dirigidos.	
2. Hacer "fertilización cruzada" y traer lo mejor de un lugar a otro.	
3. Escoger a los integrantes de equipo mejor dotados que se tengan.	
4. Suministrar retroinformación específica y frecuente que ayude a mejorar el desempeño del equipo.	
5. Respaldo al equipo incluso cuando esté perdiendo.	

**LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS BASADO ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD.
EDI. NORMA. 1999,**

DISEÑAR SISTEMAS DE RR.HH		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Desarrollar y crear una cultura.		
2. Servir de catalizador y administrador del cambio cultural.		
3. Promover conscientemente una cultura claramente articulada y estimulante.		
HACER REALIDAD EL CAMBIO		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
1. Hacer realidad el cambio y actuar como agente del cambio.		
2. Demostrar la fuerza emocional para manejar la angustia causada por el cambio.		
3. Servir de catalizador y administrador del cambio estratégico.		
4. Buscar oportunidades confrontando y desafiando el estado de cosas actuales.		
5. Experimentar y correr riesgos.		
6. Aprender de los éxitos y de los errores.		
7. Buscar ahincadamente métodos mas sencillos para proveer mejores productos o servicios a los clientes.		
8. Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo.		
9. Originar el cambio en vez de reaccionar a las presiones externas que impulsan a él.		
10. Cuestionar vivamente el estado actual de las cosas.		
11. Emplear los aportes e ideas de otros como estímulos para el cambio.		

Marco Metodológico

Para esta investigación se considera un alcance descriptivo, ya que lo que se pretende es describir la realidad, donde se identificarán las habilidades gerenciales que poseen los decanos para asumir la transformación digital, como lo señala Rojas (2015), una investigación de alcance descriptivo muestra el conocimiento desde la realidad tal como y como se presenta teniendo en cuenta espacio y de tiempo real en el cual se presenta el fenómeno, por lo tanto este alcance permite que se describa el fenómeno sin introducir modificaciones, tal cual como se está dando en este momento. Por lo tanto, esta propuesta de investigación pretende responder las siguientes preguntas en relación a las habilidades gerenciales para afrontar la era digital en la División Ciencias de la Salud: ¿Qué son para ellos?, ¿Cómo se dan?, ¿Dónde están?, ¿Cuándo ocurren?, ¿Cuántos líderes las poseen?, ¿Cuáles se observan y son funcionales para la División?

En ese sentido el enfoque que rige esta investigación es cualitativo, para Sánchez (2019) este enfoque se orienta en la descripción profunda de los fenómenos para que se pueda llegar comprender y explicar lo que sucede al interior del objeto de estudio de observación, en este caso, permite conocer sobre las habilidades gerenciales que deben poseer los líderes. Para ello, a través de la aplicación de diferentes técnicas.

Este tipo de enfoque permitirá analizar en detalle las narrativas y realidades de los participantes ante el diseño que es un estudio de caso, como lo menciona (Merriam, 1998; Stake, 1994, Citado por Álvarez y San Fabián, 2012), el diseño es un estudio de Casos “diferentes”. Esto se entiende como un estudio de caso donde existen personas que representan distintos miembros de un grupo. Pueden variar en género, raza, ser diferentes miembros de una familia o tener alguna otra característica que puede significar diferente forma de pensar, expresarse o reaccionar ante las situaciones que viven. Se utilizaron diferentes técnicas de recolección de la información cualitativa: la entrevista semiestructurada, análisis de la realidad a través de los modelos DEBFORT Y OCAI, y se aplicó el test de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood (1999).

El equipo de trabajo está conformado por tres consultoras que tienen estrecha relación con la educación superior ya que dos son docentes universitarias, y una de ellas tiene una cercanía con la División, esta relación surge de hacer parte del Programa de Cultura física Deporte y Recreación y la otra razón es que una de las condiciones de apoyo pos gradual es realizar el proceso de intervención con esta división, por lo tanto se propone a la División Ciencias de la salud (pregrado), una intervención que se caracterizará por un trabajo

participativo y mancomunado con las partes en donde se garantice la transferencia de conocimientos, datos, información y herramientas necesarias para la realización exitosa del proyecto.

Se conformó para tal fin un equipo de trabajo por las tres consultoras, su Tutor Académico, con los decanos y coordinadores académicos de los 2 programas de la División, bajo el liderazgo del Decano de la División el Padre Pedro José Díaz Camacho OP, como Tutor Práctico del proyecto y para el rol de Tutor Académico el Dr. Rafael Pérez Uribe.⁵

1. Se firmó un acuerdo de confidencialidad con la División Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás., donde se compromete a guardar absoluta reserva sobre toda la información que le sea revelada a lo largo del proyecto
2. El equipo consultor fue el facilitador de la División Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás; los verdaderos gestores del proceso de cambio y mejoramiento de la empresa serán sus directivos (decanos y coordinadores)
3. Un aspecto muy importante del proyecto fue la interacción constante con el personal de la División Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás, esto permitió recolectar la información necesaria y pertinente y así lograr conocer la estructura organizativa de la División y sus requerimientos. Por lo tanto, esta intervención generará un proceso de aprendizaje en doble vía y desde la acción.

⁵ PhD en ciencias empresariales y DEA en economía aplicada de la Universidad de Nebrija y MSc. U de Quebec, el Doctor Pérez Uribe fue por 16 años el director del Grupo de Investigación para las PYMES de la Universidad EAN, mejor conocido como el G3PYMES, categoría A1 en Minciencias.

**Cuadro de la intervención y metodología utilizada para la consultoría o
intervención propuesta**

Tabla 9.

Cuadro etapas y alcance de la consultoría

ETAPA	HERRAMIENTA	ALCANCE
Análisis interno de la División y propuesta de Valor	DEBFORT	Se analizó la información de debilidades y fortalezas dentro de los cuales opera la División Ciencias de la Salud
Análisis situacional de la cultura organizacional de cada uno de los decanos de la facultad	OCAI	Se analizó los elementos centrales de la cultura organizacional en términos de cómo son las cosas al interior de la División y de cada programa.
Diagnóstico de las habilidades gerenciales que tiene cada directivo esto da una situación actual y su influencia en la forma de liderar	Test de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood.	Se analizó la información del test que permitió conocer e identificar las habilidades gerenciales que poseen los decanos en relación a habilidades como: Fijar el rumbo, demostrar carácter personal, movilizar la dedicación personal y construir capacidad organizacional.

<p>DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS</p> <p>Se estructuró un modelo y recomendaciones acerca de las acciones que deben ejecutarse para lograr un mejoramiento y adquisición de las habilidades gerenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del análisis del entorno • Informe de la situación cultural organizacional actual • Informe del estado actual de las habilidades gerenciales de cada decano • Definición clara y precisa de las habilidades gerenciales y un plan de ejecución
--	---

Fases

1. Diagnóstico Preliminar: Se aplicó una entrevista para conocer la percepción que tienen los decanos frente a las habilidades gerenciales
2. Se conformó un equipo con (decanos de la División) y se determinaron los roles, funciones, tiempos y cronograma
3. Se aplicaron instrumentos para conocer el entorno externo e interno de la División (DEBFORT Y OCAI)
4. Se aplicó el test de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood
5. Analizó la información y se realizó una reunión para socializar resultados.
6. Se hicieron los ajustes
7. Construcción del Modelo
8. Presentación del diseño del Módulo del programa

Descripción de las fases (incluye las herramientas)

A continuación, se describen las fases que se ejecutaron en este proyecto final de consultoría

Tabla 10.

Cuadro descripción fases – herramientas del proceso de consultoría

Fase 1: Aplicación entrevista sobre la percepción que tienen los decanos frente a las habilidades gerenciales

- Acercamiento con cada uno de los decanos para conocer la percepción que tiene frente a las Habilidades gerenciales
- Conocer a cada integrante por separado.
- Levantar información, expectativas, inquietudes y particularidades de cada programa

- Duración: Cuatro (4) horas

Fase 2: Conformación del equipo (decanos de la División) determinar roles, funciones, tiempos y cronograma

- Integrar el equipo consultor con el equipo de la División Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás (Decano de División, 2 decanos académicos y 2 coordinadores de pregrado).
- Definir en claramente las expectativas de ambas partes y el alcance real del proyecto, los roles y responsabilidades de las partes, que aseguren un desarrollo armonioso y exitoso del mismo
- Definir aspectos claves, tales como disponibilidad de tiempo, horarios de trabajo, momentos idóneos en el día para atender al consultor, detalles que aseguran el óptimo desarrollo del proyecto, medios de comunicación.

- Ajustar el cronograma de actividades, indicadores recursos y responsables.

- Duración

Cuatro (2) horas

Fase 3: Diagnóstico de la organización: Aplicación de instrumentos para conocer el entorno externo e interno de la División (DEBFORT Y OCAI)

- Recoger información pertinente para hacer el análisis externo e interno a través del DEBFORT
- Recolección de información acerca de otras divisiones (tamaño, número de matrículas, número de docente, otras relacionados)
- Recolección de información secundaria sobre el sector y el impacto de la Pandemia en el sector educativo
- Recolección de información sobre el marco legal y normativo que rige a la división.
- Análisis interno de la División Ciencias de la Salud.
 - Entrevista con el Decano de la División
 - Entrevistas con los decanos de cada programa
 - Entrevista con los coordinadores Académicos

Duración

150 horas

Fase 4: Aplicación del Test de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood

- Adaptación del Test a una forma virtual
- A partir de la información recolectada durante las fases 1 y 2 se procederá a la aplicación del Test de Liderazgo que permitió el diagnóstico real de estos directivos.
- Análisis de los test de cada directivo y de la División
- Presentar a cada directivo sus resultados a través de una sesión de coaching individual

Duración

70 horas

Fase 5: Análisis de la información y reunión para socializar resultados

- Programar reuniones para informar a través de informes parciales el estado del proyecto y retroalimentar.
- Socializar el estilo de liderazgo que prima en la División

Duración

20 horas

Fase 6: Ajustes a la propuesta y construcción del modelo

- Ajustes de cronograma, alcances y propuesta según reunión de la fase 5
- Construcción Modelo Habilidades gerenciales

Duración
60 horas

Fase 7: Presentación del diseño del Módulo del programa
<ul style="list-style-type: none"> • Socialización Modelo • Negociación para la aplicación del modelo
Duración:
5 horas

Cronograma y fases de consultoría o intervención (Incluye el diagrama de Gantt) definir nuestro cronograma

Figura 15.

Cronograma y fases de consultoría a la división ciencias de la salud

CRONOGRAMA DE FASES Y ACTIVIDADES					
FASES	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Construcción y presentación del Anteproyecto al Tutor					
Conformación del equipo (decanos de la División) determinar roles, funciones , tiempos y cronograma					
Diagnóstico Preliminar: Aplicación entrevista sobre la percepción que tienen los decanos frente a las habilidades gerenciales					
Aplicación de instrumentos para conocer el entorno externo e interno de la División (DEBFORT Y OCAI)					
Aplicación del Test de Liderazgo basado en resultados un Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood					
Análisis de la información y reunión para socializar resultados: Programar reuniones para informar a través de informes parciales el estado del proyecto y retroalimentar.					
Hacer los ajustes que de estas reuniones surjan y construcción Modelo					
Presentación del diseño del Módulo del programa					

Responsabilidades de las partes.

Se describen las responsabilidades de cada una de las partes para el cumplimiento del trabajo de consultoría como requisito de grado.

Tabla 11.

Responsabilidades de las partes

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	
La División Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás	DE LAS CONSULTORAS
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer al consultor de un Tutor Práctico (directivo de la empresa) que coordine internamente las agendas de entrevistas y la información que se debe suministrar. • Disponer oportunamente de la información requerida • Contar con la participación y aportes de los empleados. • Disponer y garantizar las reuniones con los decanos • Brindar los espacios, materiales necesarios para la ejecución de la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la confidencialidad de la información que surja de la intervención. • La información recopilada tendrá un único fin de carácter académico • Programar coordinadamente las visitas a la división, las reuniones y las entrevistas a los decanos y coordinadores. • Estar en la capacidad de identificar soluciones prácticas y comunicarlas. • Entregar los productos de cada Fase de acuerdo con el cronograma definido.

Fuente Elaboración propia

Presupuesto

Se presenta el presupuesto que se diseñó y ejecutó para la elaboración del proceso de consultoría

Tabla 12.

Presupuesto proceso consultoría

ETAPA	TIEMPO	VALOR (000)	Costo de implementación (000)
	(horas)	(hora)	
Fase 1 y 2: Entrevista previa y Diagnóstico	6	\$50.00	\$300
Fase 3: Análisis y diagnóstico DEBFORT	10	\$50.00	\$5,000.00
Análisis situacional OCAI	50	\$50.00	\$2,500.00
Fase 4: Test de Liderazgo basado en resultados Ulrich, Zenger y Smallwood	70	\$50.00	\$2,500.00
Fase 5 ,6 y 7: Presentación del modelo de Competencias Directivas	50	\$50.00	\$3,500.00

TOTALES		27		\$13,800.00
		6		
OTROS GASTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR (000)	TOTAL (000)
Transporte	Transporte Diario Consultor	30 carreras	\$20.00 cada carrera	\$600.00
Insumos y suministros (papel, impresiones, fotocopias, imprevistos)	Cuatro meses calendario	4	\$100.00 por cada mes calendario	\$400.00
TOTALES (000)	<i>\$1,000.00</i>			
GRAN TOTAL (000)	<i>\$14,800.00</i>			

Resultados

Instrumento de caracterización de la cultura organizacional – Modelo OCAI (Cameron y Quinn, 1999).

Una vez completadas las entrevistas de los diferentes líderes de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás, se procedió a analizar la información en el cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional (ver Instrumento de caracterización de la cultura organizacional Modelo Ocai – Cameron y Quinn) para luego poder calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje otorgado en cada pregunta a las opciones A, B, C, y D.

Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, esto es, mientras más cercana al 100 este una organización en cualquiera de los cuadrantes se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional, o bien, que esta se enfatiza o domina dentro de la organización.

Se utilizó la metodología Competing Values Framework propuesta por Cameron y Quinn (1999), para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de los diferentes líderes de currículo de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás. El modelo busca establecer cuál es la cultura dominante de la división con base a cuatro clases de cultura: Clan, Jerarquizada, Adhocrática y Mercado. Estas culturas genéricas son el resultado de dos dimensiones o indicadores de efectividad organizacional Orientación interna e integración vs. Orientación externa y diferenciación, y, Flexibilidad y discreción vs. Estabilidad y control. Estos índices hacen referencia a lo que las personas valoran en el desempeño de la organización, y por ende los criterios centrales y fundamentales a partir de los que las personas establecen los juicios y opiniones de la

Universidad. Los resultados del estudio muestran que en la actualidad hay dos culturas dominantes en la organización: la cultura de mercado y la Jerarquizada.

La tabla 13 y figura 16 muestran el resultado consolidado de acuerdo a la perspectiva de las entrevistas realizadas a los diferentes líderes de currículo de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás. En ella se aprecia que el rasgo de mayor puntaje es la jerarquizada, lo que indica que la División, es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.

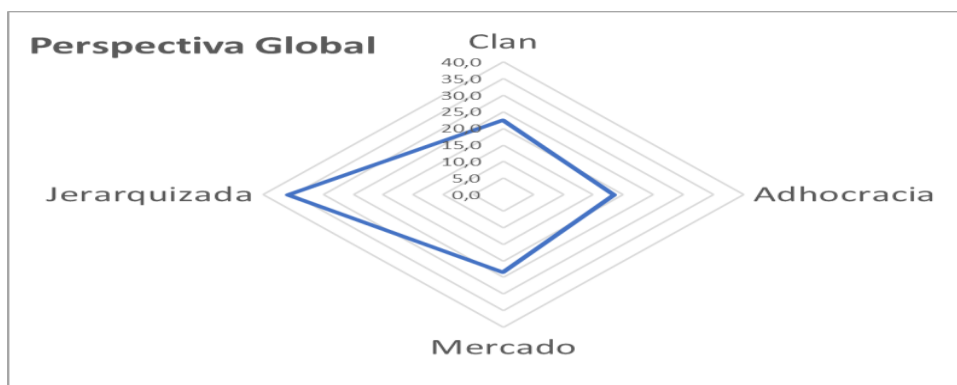
Tabla 13.

Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
22,5	18,3	23,3	35,8

Figura 16.

Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global



Ya como análisis de las subdimensiones culturales que se evaluaron del modelo, se encuentra también coherencia en la mayoría de ellas con los resultados generales de la organización, en donde la cultura dominante actual es la de mercado y la jerárquica y las personas esperan que la cultura Clan y adhocracia sea mucho más protagónica a un futuro (Tabla 14 y figura 17).

Tabla 14.

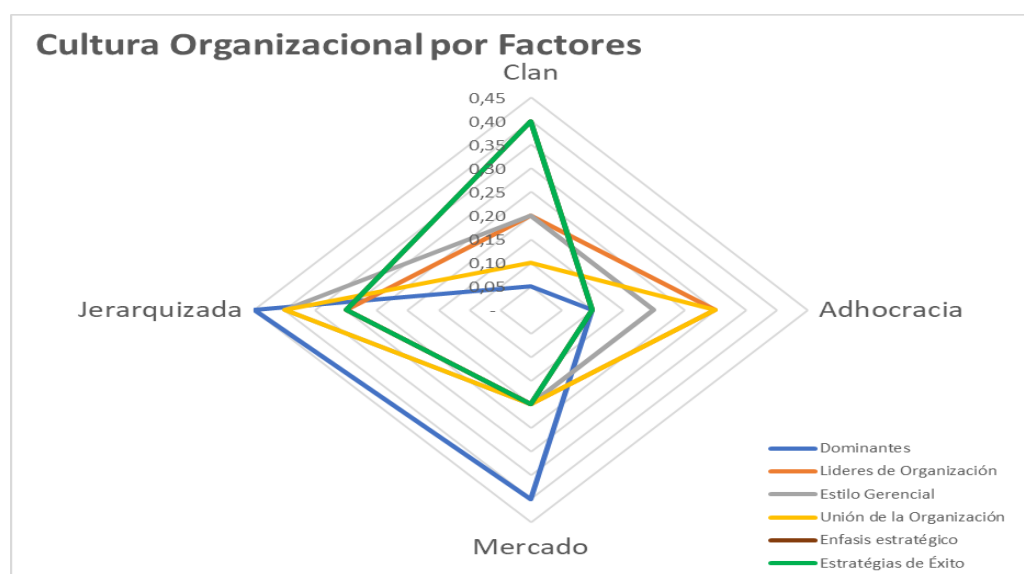
Puntaje Promedio para cada tipo de cultura y factor

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Dominantes	0,05	0,10	0,40	0,45
Líderes de Organización	0,20	0,30	0,20	0,30
Estilo Gerencial	0,20	0,20	0,20	0,40
Unión de la Organización	0,10	0,30	0,20	0,40
Énfasis estratégico	0,40	0,10	0,20	0,30

Estrategias de Éxito	0,40	0,10	0,20	0,30
Total	22,5%	18,3%	23,3%	35,8%

Figura 17.

Puntaje Promedio para cada tipo de cultura y factor



Análisis Debfort

La matriz de Debilidades y Fortalezas acerca de las competencias gerenciales de la División de Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás se obtuvo por medio de una entrevista semi estructurada, realizada a las 6 personas Directivas.

Según las respuestas obtenidas y basados en el modelo de Nieto que busca cuatro propósitos fundamentales: aportar a la Estrategia con Resultados, mediante el desarrollo de Procesos Sistémicos, que permitan contar con Personas con Calidad de Vida bajo una

Cultura Humanista (Nieto-Licht, 2013). Basamos las preguntas en cuatro grupos cuyo proceso sistémico favorece el análisis de las competencias percibidas: 1. Estableciendo el camino, 2. Manteniendo la efectividad personal, 3. Comprometiendo a otros a actuar y 4. Construyendo capacidades

La siguiente tabla, enlista las debilidades, como expertos en la temática y problemática de sus procesos, y las califica en dos ejes: magnitud de la debilidad e impacto en la misión de la empresa o unidad de trabajo que es motivo de análisis (División de Ciencias de la Salud) (Pérez-Uribe, 2018)

Además, las fortalezas, se expresan para desarrollar o implementar las opciones estratégicas que en este caso serán las actividades estratégicas para reducir las debilidades. Se obtienen 8 debilidades y 9 fortalezas, el puntaje de cada una de las debilidades en magnitud (MAG) y en Importancia para el negocio (IPN) se promedia para obtener el análisis matricial como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15.

Matriz DEBFORT Competencias Gerenciales

MATRIZ DEBFORT COMPETENCIAS GERENCIALES						
DIVISIÓN DE CIENCIAS DE LA SALUD						
DEBILIDADES					FORTALEZAS	
No.	DEFINICIÓN	MAG	IPN	TOTAL	No.	DEFINICIÓN
ESTABLECER EL CAMINO						
1	Falta tener estrategias que permitan mostrar y comunicar más los logros de cada uno de los programas	8	9	63	1	Cuenta con una Tradición y reconocimiento nacional
2	Actualmente existe una sensación de inestabilidad Laboral	5	8	40	2	Cuenta con una cultura de calidad y mejoramiento continuo

						Cuenta con programas académicos acreditados de alta calidad
EFFECTIVIDAD PERSONAL						
3	Falta organización para entregas oportunas	3	5	15	3	Los líderes cuentan con identidad y compromiso institucional
4	Autoconfianza y reconocimiento	6	5	20	4	Posen un alto pensamiento humanista que se refleja en su quehacer y en la estructura de los programas
					5	Posee un equipo de Docentes capacitado y con una alta capacidad de la resiliencia
COMPROMETER A OTROS						
5	Falta consolidar estrategias de marketing para atraer a nuevos potenciales estudiantes (Acompañamiento para evitar la deserción)	7	7	42	6	Existe una cultura de Trabajo en equipo
CONSTRUIR CAPACIDADES						
6	Falta generar estrategias que permitan que los líderes adquieran Segundo Idioma como requisito	1	4	4	7	Posee planes de Estudio sólidos
7	Falta desarrollar y aumentar el nivel de formación personal en los líderes	4	4	20	8	Existe una cultura de Conocimiento científico pertinente
8	Falta Compromiso con los entregables	2	3	6	9	Posee una cultura de la investigación solida que se refleja en grupos de investigación consolidados
	PROMEDIO	4,5	5,6			

De hecho, la información manejada en este se traslada a las matrices correspondientes, solamente utilizando el valor de los ejes (magnitud e importancia para

el negocio). En la tabla 16 se muestra los resultados para la Matriz para el eje de magnitud y IPN.

Tabla 16.

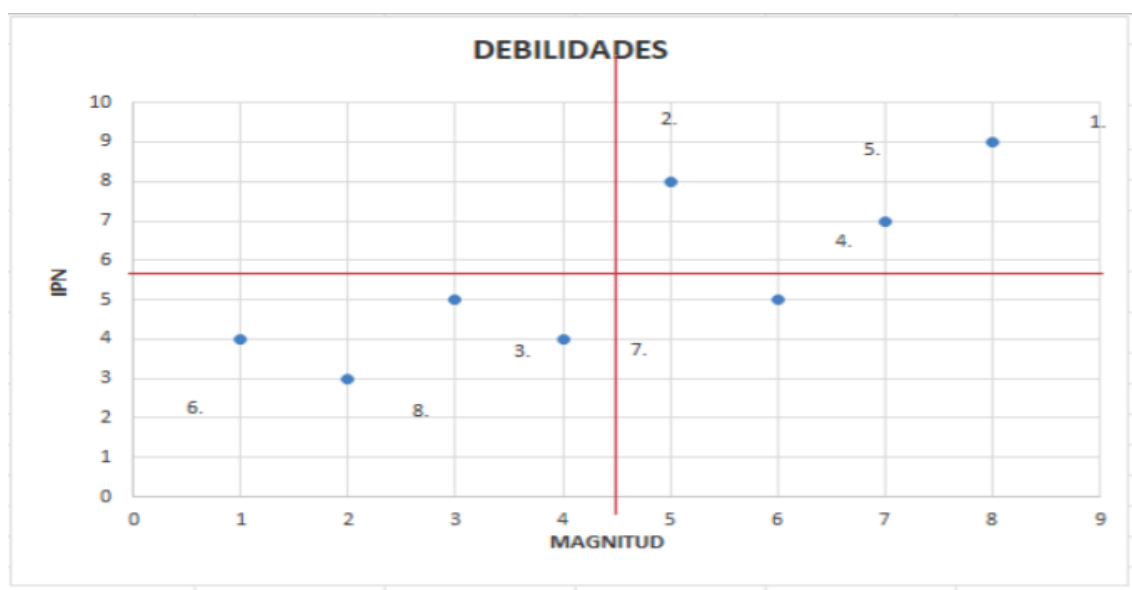
Matriz Magnitud y IPN

No.	DEFINICION	MAG.	IPN
1	Falta tener estrategias que permitan mostrar y comunicar más los logros de cada uno de los programas	8	9
2	Actualmente existe una sensación de inestabilidad Laboral	5	8
3	Falta organización para entregas oportunas	3	5
4	Autoconfianza y reconocimiento	6	5
5	Falta consolidar estrategias de marketing para atraer a nuevos potenciales estudiantes (Acompañamiento para evitar la deserción)	7	7
6	Falta generar estrategias que permitan que los líderes adquieran Segundo Idioma como requisito	1	4
7	Falta desarrollar y aumentar el nivel de formación personal en los líderes	4	4
8	Compromiso con los entregables	2	3
PROMEDIO		4.5	5.6

Es un método gráfico que le permite a los analistas y estrategas visualizar las debilidades más fácilmente, para priorizar aquellas sobre las cuales se debe trabajar urgentemente (Pérez-Uribe, 2018). Después de obtener los resultados de magnitud y IPN, se grafica la matriz Debfort con los resultados para la División como se muestra en la figura 17.

Figura 17.

Matriz Debfort Magnitud y IPN



Se observa en el cuadrante I de alta prioridad las siguientes debilidades:

1. Falta tener estrategias que permitan mostrar y comunicar más los logros de cada uno de los programas
2. Actualmente existe una sensación de inestabilidad Laboral
4. Autoconfianza y reconocimiento
5. Falta consolidar estrategias de marketing para atraer a nuevos potenciales estudiantes (Acompañamiento para evitar la deserción)

En las que las Consultoras deben tomar como prioridad en el Modelo de Competencias Gerenciales, para reducir su incidencia y arrastrarla hacia el cuadrante de prevención, o prioridad secundaria.

Test de liderazgo basado en Resultados Modelo Ulrich, Zenger y Smallwood.

Se aplicó el test individualmente a cada uno de los seis (6) líderes de la división, para ello se envió por correo y se habló con cada uno para explicar y resolver preguntas de diligenciamiento, Cada líder lo diligenció y envió los resultados vía correo.

En la tabla 18, se presentan los resultados y análisis general de la prueba de liderazgo.

Tabla 17.

Resultados globales Test Liderazgo Basado en Resultados

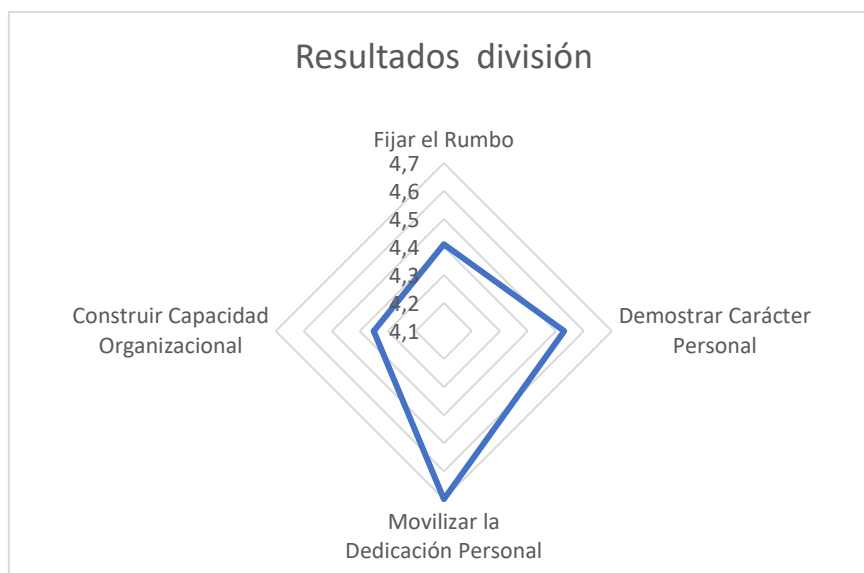
RESULTADOS TEST LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS	
Fijar el Rumbo	4,41
COMPRENDER LOS SUCESOS EXTERNOS	4,31
ENFOCARSE EN EL FUTURO	4,38
CONVERTIR LA VISION EN ACCION	4,53
Mostrar Carácter Personal	4,53
VIVIR LOS PRINCIPIOS PRACTICANDO LO QUE SE PREDICA	4,39
TENER Y CREAR UNA IMAGEN POSITIVA DE UNO MISMO	4,72
POSEER HABILIDAD COGNITIVA Y ENCANTO PERSONAL	4,49
Mobilizar la Dedicación Personal	4,71
FORJAR RELACIONES COLABORATIVAS	4,96
MANEJAR LA ATENCION	4,61
COMPARTIR PODER Y AUTORIDAD	4,56

Construir Capacidad Organizacional	4,35
FORJAR INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4,52
APROVECHAR LA DIVERSIDAD	4,36
DESARROLLAR EQUIPOS	4,10
DISEÑAR SISTEMAS DE RR.HH	4,39
HACER REALIDAD EL CAMBIO	4,36

En la figura 19 se puede ver que el liderazgo en la División el puntaje donde obtuvo la mayor calificación fue **movilizar la dedicación personal** con un puntaje de 4,7, seguido de Demostrar Carácter personal con un puntaje de 4,53 y de Fijar el rumbo en 4,41, y el puntaje más bajo lo obtuvo en **Construir capacidad Organizacional** con un valor de 4,35.

Figura 18.

Resultados División Ciencias de la Salud. Test Liderazgo basado en resultado

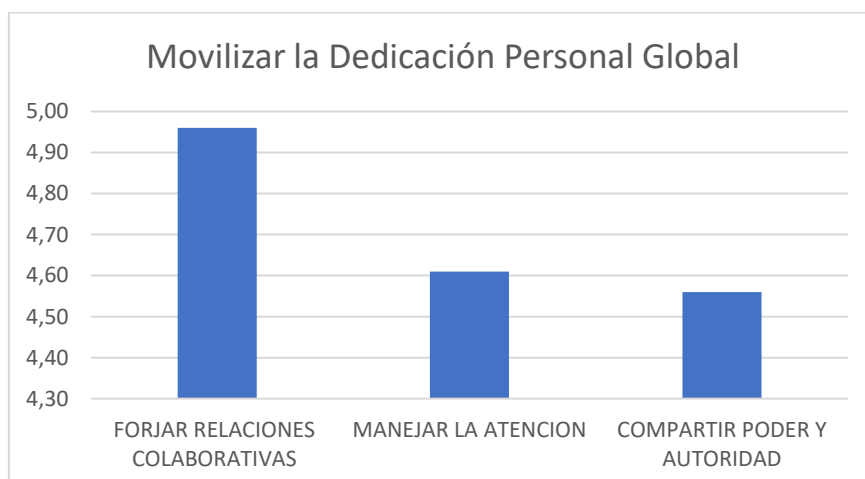


A continuación, se presenta las figuras para cada una de las categorías en el siguiente orden de mayor puntaje a menor puntaje:

Se puede ver que para esta categoría de Movilizar Dedicación personal se obtuvo una puntuación de 4.71, donde se evidencia que para forjar relaciones colaborativas se obtuvo 4,96, seguido de Manejar la atención en 4,61 y compartir poder y autoridad en 4,56, en la figura 20 se evidencia estos porcentajes en barras.

Figura 19.

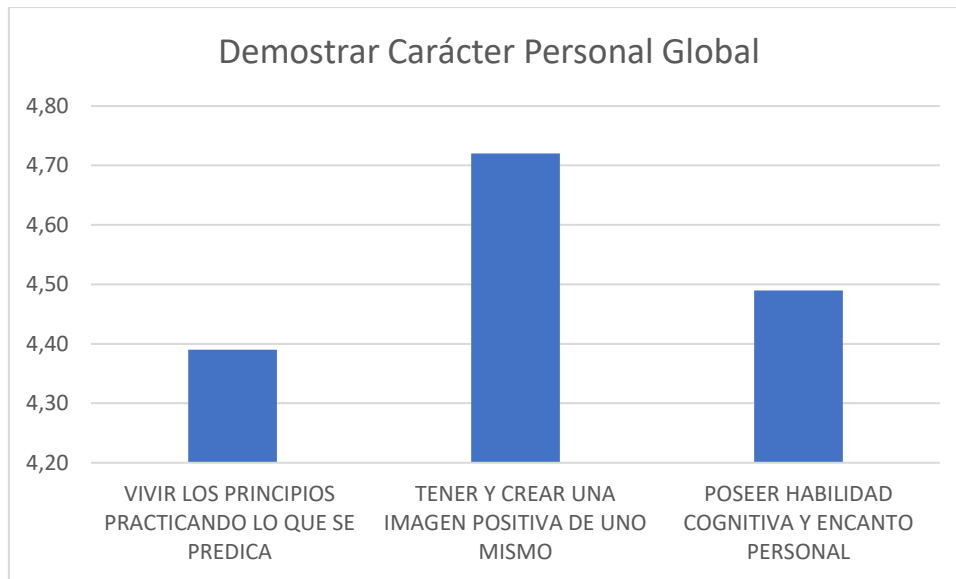
Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Movilizar Dedicación personal



El segundo valor fue en Demostrar Carácter Personal, donde se obtuvo una puntuación de 4.53, donde se evidencia que tener y crear una imagen positiva de uno mismo se obtuvo 4,72, seguido de Poseer habilidad cognitiva y encanto personal 4,49 y vivir principios practicando lo que se predica en 4,39, en la figura 21 se evidencia estos porcentajes en barras

Figura 20.

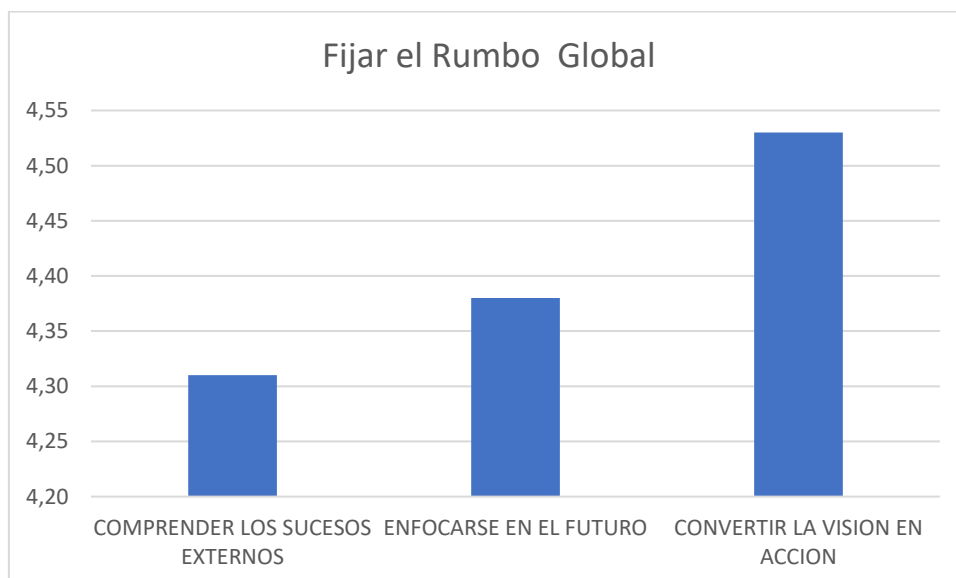
Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Demostrar Carácter personal



Para esta tercera categoría los resultados fueron: Convertir la visión en acción en 4,53, Enfocarse en el futuro en 4,38 y comprender los sucesos externos en 4,31, como también se ven en la figura 22.

Figura 21.

Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Fijar el Rumbo



Esta es la categoría obtuvo 4,35 con el menor puntaje y se traduce en Forjar infraestructura organizacional con 4,52, seguido de diseñar sistemas de RR. HH con 4,39, a su vez en aprovechar la diversidad y hacer realidad el cambio obtuvo un valor de 4,46 respectivamente y se finaliza esta gráfica con desarrollar equipos con 4.10, en la figura 23 se muestran los resultados por cada categoría

Figura 22.

Resultado global División Ciencias de la Salud. Categoría Construir Capacidad Organizacional



Teniendo en cuenta el modelo de Liderazgo Basado en Resultados basado Ulrich, Zenger Y Smallwood (1999) , se puede comparar la necesidad de desarrollar los atributos pero en función de los resultados, por lo tanto se puede ver que el valor más alto fue en Movilizar la dedicación personal este tiene que ver con como estos líderes tiene claro la visión y la traducen en acciones concretas para que el equipo se comprometa en se

sentido en el test global la subcategoría Forjar relaciones colaborativas fue lo más alto con 4.96 y como lo mencionan los autores cuando se moviliza la dedicación personal es lograr que los colaboradores se comprometan a armonizar las acciones con las metas organizacionales y así puedan trabajar con toda la pasión o a poner el corazón.

Y la subcategoría con menor puntaje fue Desarrollar los equipos con un valor de 4.10, esto se asocia al resultado de Cultura organizacional ya que al ser una cultura jerarquizada y mercado hace que los líderes se ajusten a los procesos, y decisiones de la organización, y esto afecta directamente con la habilidad para desarrollar equipo

Modelo competencias gerenciales para la división ciencias de la salud

(pregrado. Sede Bogotá).

Después de haber revisado varios modelos de habilidades y/o competencias gerenciales y al analizar los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados para esta consultoría (Entrevista semiestructurada, Test Liderazgo basado en resultado, Debfort y Ocai), las autoras proponen el “Modelo de Competencias gerenciales denominado: *Conector de talentos* para los Directivos de la división Ciencias de la Salud (Pregrado-Bogotá).

Este modelo retoma algunos elementos y conceptos vistos a lo largo de la Maestría y que para las autoras fueron relevantes e importantes. En primera instancia se denomina Modelo de competencias gerenciales, ya que al analizar los modelos que proponen los autores y los hallazgos de los resultados, indiscriminadamente se utilizan los términos competencias y habilidades a sí mismo los términos gerenciales y directivas, para esta

investigación se toma la decisión de utilizar el **término competencias, ya que** este incluye varios elementos y variantes.

Navas y Ospina (2021) retoman la definición del Proyecto Tuning de 2003, en el cual las competencias se definen como una combinación dinámica de atributos: esto definidos en: conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final del proceso educativo, para el caso de esta consultoría retomamos este concepto porque permite evidenciar al líder en contexto y generando resultados.

Algunas premisas de autores que han trabajado sobre este tema de competencias y que se retoman en la construcción del Modelo son:

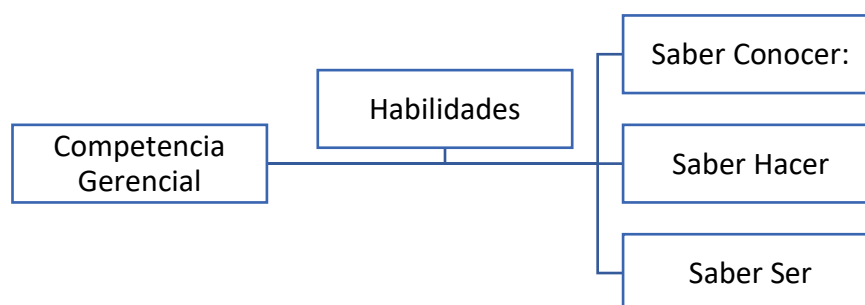
1. Un conjunto de procesos cognitivos y conceptuales que un individuo pone a prueba en una aplicación o resolución en una aplicación determinada (Losada y Moreno, 2003). Por lo tanto, se estructuró un modelo que permite organizar este conjunto de competencias según las necesidades de la División y la realidad.
2. La competencia es la potencialidad o capacidad que tiene una persona para resolver una situación problemática, es decir para explicar, dar solución y para controlar y posicionarse (Bogotá, 1999). Es así como este Modelo ayuda a que los Líderes puedan enfrentarse a diferentes situaciones y logran resolverlas
3. La competencia se ve en la actuación integral de la persona que la desarrolla y que le permite identificar, determinar, interpretar, explicar, y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer, el saber conocer (Cano, 2008 y Perrenoud, 2008). Este modelo hace énfasis en la actuación integral en pro de la idoneidad y ética.

4. Las competencias son formaciones psicológicas superiores que integran conocimientos de un área de desempeño, las habilidades de un tipo u otro, estas incluyen: actitudes y valores para la realización de una tarea en pro del logro de los objetivos planteados con buenos niveles de desempeño en un contexto socio cultural determinado (Ferreiro, 2011). En el modelo que se propone se hace énfasis en la consecución y alcanzar los objetivos trazados que a la hora de evaluar el desempeño de un líder es uno de los factores claves y más en los contextos de gerenciar la educación superior.

Entonces para el Modelo (figura 21, 22 y tabla 16) que se propone es claro que: se clasifican unas competencias gerenciales, estas incluyen habilidades (ya sean de origen cognitivo, valores o actitudes), es decir se compone de habilidades desde el **saber conocer, saber hacer y saber ser** y que al final responderán en consecución de objetivos y generación de calidad en el desempeño del líder

Figura 23.

Elementos generales del Modelo



Fuente. Elaboración propia

Figura 24.

Propuesta Modelo Competencias gerenciales: Conector de Talentos



A continuación, se presenta en la tabla 19 la descripción del modelo, teniendo en cuenta: la competencia, las habilidades para cada una y su relación con los hallazgos en la investigación:

Tabla 18.

Descripción de cada competencia según el Modelo propuesto

COMPETENCIA	HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
<p>Formación Integral y autoconocimiento para generar valor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ética 2. Orientación al logro 3. Gestión emocional 4. Liderazgo inspirador 5. Actitud emprendedora 	<p>Proceso de adentro hacia afuera, es decir, un Directivo debe asimilar los programas de cambios y de desarrollo personal para aumentar efectividad personal. A través del arte de inspirar a la gente para que trabaje con entusiasmo y con una gestión efectiva fortalecer la autoconfianza y reconocimiento y dedicar recursos a aquello que aporta más valor. Hablamos en esta competencia de gestión emocional, en cuanto nos permite desarrollar una comunicación empática y asertiva que nos enfoca en el logro misional de la División. Los directivos que detecten y desarrollen su propio talento más enriquecerán su vida y la de los demás.</p> <p>RESULTADO DESARROLLO COMPETENCIA: CONFIANZA EN SI MISMO</p>

<p>Ejemplo para construir una comunidad académica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsador al cambio 2. Crear valor y ser exitosos 3. Negociación 4. Habilidades de Coach 5. Creación proactiva 	<p>Cuando ya existe un proceso de desarrollo interior del líder (directivo) o de efectividad personal se materializa cuando este logra alinear y formar un equipo de trabajo, para ello los líderes deben inspirar y ser ejemplo para todos, y en momentos de vulnerabilidad es indispensable que logre desarrollar habilidades para identificar los cambios realmente necesarios para la organización y así poder impulsar junto al equipo un sentido de urgencia creíble, esto hace que el equipo cree valor y tengan una sensación de éxito.</p> <p>Sumado a ello es importante que la forma como se relaciona con el equipo sea desde la negociación, habilidades de coaching y los lleve siempre a la creación proactiva.</p> <p>RESULTADO DESARROLLO COMPETENCIA: EQUIPO COMPROMETIDO Y FIDELIZADO</p>
--	--	---

<p>Descubriendo talentos para transformar realidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Resolución de conflictos 3. Creación de riqueza integral: se habla de la responsabilidad social conciencia ecológica: 4. Pensamiento ganar-ganar 5. Gestión conversacional 	<p>El líder está en la responsabilidad de explorar grupos de trabajo por afinidades temáticas creados como parte del currículum propio para desarrollar una identidad propia y orientadas al logro.</p> <p>E Investigando la posibilidad de usar entornos de aprendizaje diseñados de la dignidad de la persona y la relación del bien común con la ley natural, y la importancia dentro de esta sociedad tanto individual como grupal. No solo es pensar en la riqueza económica si no en la habilidad de desarrollar en su equipo la creación de riqueza interior.</p> <p>De ahí que se requiere que el líder desarrolle habilidades estratégicas, resolución de conflictos instintos, aptitudes, procesos y recursos que se requieren para sobrevivir, adaptarse, y sobresalir en un mundo que cambia rápidamente.</p> <p>RESULTADO DESARROLLO COMPETENCIA: TRANSFORMAR REALIDADES ORIENTADAS AL BIEN COMÚN</p>
--	--	---

1. Las competencias están constituidas por los conocimientos (Saber), habilidades (Saber Hacer) y actitudes (Ser), que tiene una persona para lograr con éxito los proyectos que emprenda, esta es una de las razones por las que las organizaciones están inclinando su interés, en atraer para sus equipos de trabajo, talentos altamente competitivos, que aporten al logro organizacional y vayan más allá de un conocimiento técnico.

Un concepto que enmarca los tres factores de las competencias, el ser, el saber y el saber hacer (Blanchard, 2008, citado en Vadillo 2008) “La competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad” (p,21) para otros autores como Sánchez, (2006), las competencias tienen que ver con algo más que el conocimiento técnico que posee o adquiriera una persona que hace referencia al saber y al saber-hacer

2. Modelo de Medición de Impactos de Gestión Humana: César Nieto Licht

Desarrolló una investigación donde diagnosticó y propuso acciones concretas con el objetivo de mejorar el desempeño de las áreas de gestión humana en el país, y estableció el modelo de medición de impactos de gestión humana, que resulta ser una herramienta vital para comprender la labor de esta área, este modelo se muestra en el gráfico 2 y 3.

Gráfico 2.

Modelo Medición de impactos de gestión Humana de Cesar Nieto



Nota. El gráfico se retomó de la Federación Colombiana de Gestión humana

Gráfico 3.

Modelo Medición de impactos de gestión Humana de Cesar Nieto



Nota. Se presenta el Modelo Gestión Humana Fundación Universitaria Los Libertadores, el cual ayuda a entender la importancia de aportar en el capital humano

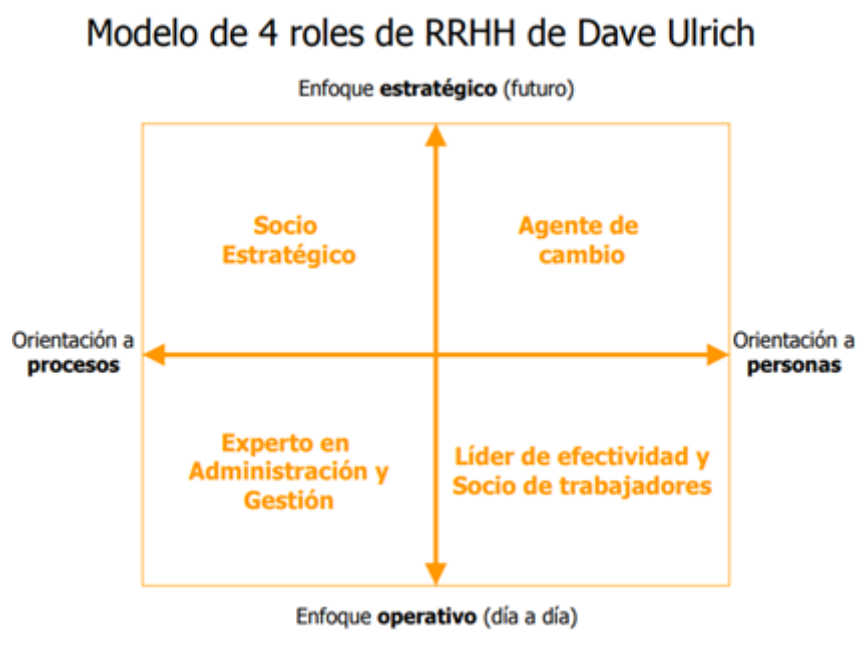
En el Modelo Conector de Talentos, se rescata Construir Capacidades (Descubriendo Talentos para transformar realidades), Establecer el camino (Visión Global de futuro), Comprometer a otros a actuar (Siendo ejemplo para construir una comunidad académica) y Evidenciar Efectividad Personal (Formación Integral Generando Valor) en la División de Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás como Cultura Humanista.

3. Investigaciones muestran una estructuración en cuatro tipos de competencias, correspondientes a cuatro roles de la gestión humana (Ulrich, 1997). El primer rol corresponde a la gerencia estratégica de la Gestión Humana, cuya finalidad es alinear estrategias y prácticas de Gestión Humana con la estrategia del negocio; aquí los resultados se observan en una mayor respuesta al cliente final y en un mejor desempeño financiero. El segundo rol, experto administrativo, pretende que los procesos de Gestión Humana de la organización se diseñen y funcionen eficientemente; los resultados se observan en mejora de la productividad, y las competencias están relacionadas con la posibilidad de rediseñar permanentemente los procesos de trabajo que administran. El tercer rol, adalid de los empleados, corresponde al logro de una mayor competencia y una mayor dedicación de los trabajadores a su labor; sus efectos se observan en el desempeño de las personas y en el estilo directivo de toda la organización. El cuarto rol, conducción de la transformación y el cambio, tiene por finalidad desarrollar en la organización la capacidad de cambio; sus resultados se reflejan en la reducción del tiempo de los ciclos en la empresa.

Roles que indudablemente contribuyen a los resultados de: Confianza en sí mismo, Equipo comprometido y fidelizado, transformación de realidades orientadas al bien común y generar conocimiento de valor. En el gráfico 4 se muestra el modelo

Gráfico 4.

Modelo de cuatro roles de Dave Ulrich



4. Dentro de la cultura popular japonesa, se entiende el ikigai como aquel elemento que es nuestra razón de ser en el mundo, la motivación que nos impulsa a actuar y a vivir. Se trata de buscar y reconocer el propio lugar en el mundo, lo que hace que nuestra vida valga la pena.

El ikigai se vincula a la autorrealización y es algo intrínseco y espontáneo, que hace que nuestros actos no sean vividos como impuestos por la sociedad o el mundo sino llevados a cabo con gusto y que nos causan satisfacción por sí mismas.

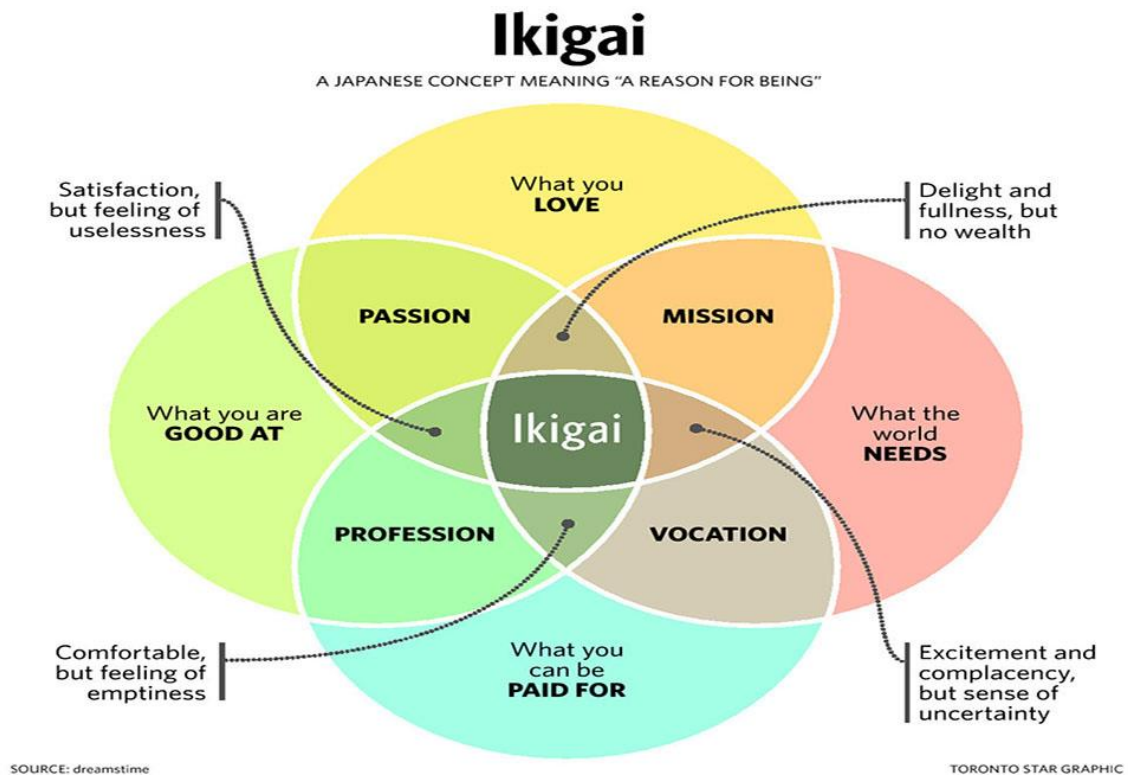
Este sentido vital es también algo relacionado con el ámbito laboral, nuestra ocupación, y cómo interaccionan nuestros intereses con el mundo. De este modo, el significado de nuestra vida también va ligado no sólo a nuestro ser sino también a lo que sucede en el mundo en el que nos movemos. No es algo únicamente intrínseco sino también extrínseco. (García, 2016)

Ahora bien, es importante tener en cuenta que no basta con identificar nuestro propósito o propósitos vital/es, sino que también es necesario que nos pongamos en marcha con tal de alcanzarlo. Se trata de buscar y ejercitar dicho propósito para poder tener una vida plena. Además, hay que tener en cuenta que dicho propósito no tiene por qué ser estable. Puede ser un elemento que vaya variando a lo largo de la vida. También hay que tener en cuenta que incluye y requiere tanto un componente de autorrealización como uno de compromiso con el rol o las personas que forman parte de él, como se muestra en el gráfico 5.

Se precisa de un equilibrio perfecto entre los diferentes elementos citados para alcanzar e identificar nuestro ikigai. Se trata de buscar que nuestra vocación, profesión, misión y pasión coincidan en uno o varios temas o aspectos, de tal manera que se vuelva un elemento central en nuestra vida. Esto permite que estemos en sintonía con lo que venimos a hacer al mundo y ser más auténticos, naturales y conectados con nosotros mismos: Lo que haces bien, lo que te inspira, lo que el mundo necesita, para lo que generas valor.

Gráfico 5.

Modelo IKIGAI: El modelo de los círculos



Aportes del Modelo de competencias gerenciales desde una Mirada del Talento humano

La evolución de las organizaciones y la complejidad del mundo competitivo, ha traído consigo modificaciones en la manera en la cual se gestiona la relación de las empresas con los empleados de los distintos niveles de la organización. Antes, la concepción del recurso humano era meramente mano de obra; en la actualidad es más que nada conocimiento (capacidades), resumiéndolo en talento humano.

El talento considera tres elementos claves: capacidades, compromiso y acción, éste mismo se puede desarrollar, transformar y evaluar, dependiendo de las necesidades de la organización, con el fin de lograr el buen desempeño laboral, beneficiando así varios aspectos de la organización. Es por ello que hoy el talento, se considera el pilar de las organizaciones inteligentes. Así que cada vez adquiere mayor importancia gestionar el talento del personal como una forma de incrementar la innovación y la productividad empresarial.

Los fundamentos de recursos humanos como función de valor agregado los sintetizan Becker y Huselid (2009) citado en Calderón (2006) en: “una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia [...] y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas” (p. 10). La manera como se vuelve tangible la creación de valor a partir de la gestión humana es desarrollando capacidades organizacionales, entendidas como:

Las habilidades en saber hacer y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que posee la organización y sus miembros para el despliegue coordinado de recursos, que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente actividades (entendidas como categorías de problemas dados) que permitan la consecución de ciertos objetivos. (Camisón, 2002, s. p.).

En el Gráfico 6 se trata de mostrar las relaciones en la creación de valor por gestión humana y en la tabla 20 se presentan las fuentes de generación de valor según las perspectivas de diferentes autores. Es decir, se espera que los sistemas de gestión humana, por ejemplo, no sólo lideren procesos de cambio, sino que desarrollen la capacidad de cambio (flexibilidad, adaptabilidad, agilidad e innovación de la organización) o que, al seleccionar, capacitar o evaluar no únicamente se obtenga una persona seleccionada, capacitada o evaluada, también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa. (Calderón Hernández, 2006)

Gráfico 6.

Relaciones en la creación de valor por parte de gestión Humana

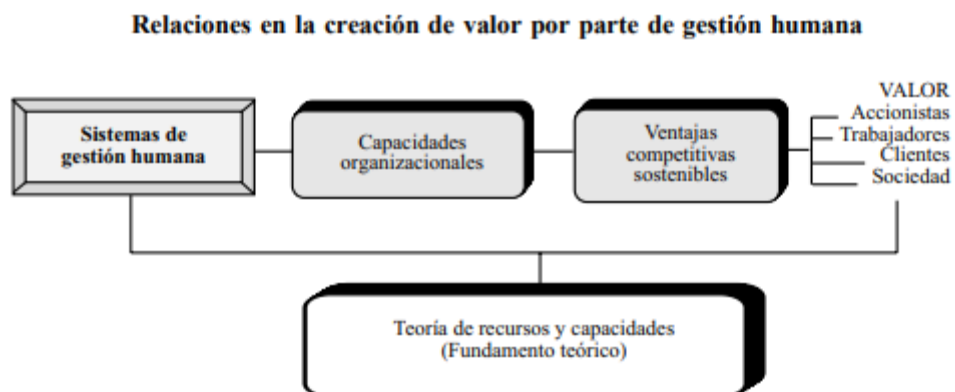


Tabla 20.*Factores que generan valor por Gestión Humana*

**Tabla 19. Factores que generan valor por Gestión Humana
Fuentes de generación de valor por gestión humana,
desde la visión de diversos autores**

Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y de Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de alto rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de la capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Nota: este cuadro se retoma de La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31, enero-junio, 2006, pp. 24 - Pontificia Universidad Javeriana (Calderón Hernández, 2006), ya que permite ver como desde hace muchos años el impacto de gestión humana es alto.

Este modelo encaminado a competencias gerenciales y siendo coherentes con lo visto en la maestría se considera que aporta: formar equipos de trabajo exitosos, donde se pueda identificar, armar y fortalecer las diferentes habilidades del personal de la comunidad

académica para poder integrar talentos y optimizar las diferentes herramientas que cuentan los colaboradores para resolver problemas y realizar análisis para aplicar soluciones a dichos problemas.

Este modelo presenta una combinación de las diferentes competencias que puede llevar a la División a incursionar e implementar talentos de acuerdo a sus conocimientos profesionales y que estén enfocados a los objetivos generales de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás, ya que es un factor estratégico para el desarrollo de las diferentes disciplinas y políticas que se manejan dentro de la división ciencias de la salud de la Universidad Santo Tomás, en los procesos de formación del talento humano en cuanto a los cambios que actualmente se han generado en temas de innovación y la transformación digital.

Presentación del equipo consultor

María Carolina Vega Galvis

Enfermera, Especialista en Enfermería Cardiorrespiratoria y candidata a Magíster en Gestión del Talento Humano otorgado por la Universidad Santo Tomás.

Diplomado, formación y experiencia en Liderazgo y Estrategias de Gerencia en Instituciones de Salud orientadas a la motivación en el desempeño de alta calidad. Experiencia en docencia universitaria, así como participación en proyectos de investigación y autora de capítulos en libros para enfermería. Profesional comprometida con su labor, creativa, honesta, propositiva y resolutiva.

Cuenta con amplia experiencia en la gestión de talento humano de enfermería en servicios de alta y mediana complejidad de atención en salud y gran vocación hacia la estrategia, docencia, asesoría y consultoría.

María Andrea Abella Fajardo

Psicóloga, Máster en Coaching Organizacional, certificación en Educación Experiencial con experiencia en procesos de Asesoría, Consultoría en contextos educativos, empresariales y Psicoterapéuticos, manejo de la metodología en Educación Experiencial, aplicada al desarrollo de procesos con grupos en contextos organizacionales, comunitaria, educativa y terapéutica.

Amplia experiencia en docencia, programas de seguimiento y acompañamiento e investigación universitaria. Consultoría en contextos educativos, seminario-taller dirigido a Profesores y Alumnos, habilidad en el manejo de Talleres de Crecimiento, Desarrollo personal y Talleres Lúdicos Corporales. Experiencia en equipo interdisciplinario, de Planeación Estratégica, Elaboración y Ejecución de Proyectos.

Gina Alexandra Triviño Poveda

Administradora de Empresas Comerciales, egresada de las Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Cuento con más de 10 años de experiencia en organizaciones transnacionales en procesos de comunicación y análisis de información en el área Comercial, manejo de planeación y orientadas a las estrategias de cumplimiento de metas

y objetivos de la empresa, experiencia y amplios conocimientos en el área administrativa y comercial en compañías multinacionales.

Trabajadora entusiasta, creativa e innovadora, con un buen manejo de relaciones interpersonales y buena habilidad para aplicar conocimientos y de comprender, todos estos encaminados al cumplimiento de objetivos fácil adaptación al cambio, sociable y con deseo de superación constante.

Sectores de Experiencia: En el área farmacéutica, Tecnología, Consumo, entre otros.

TUTOR ACADÉMICO: Dr. Rafael Pérez Uribe

Doctor en Ciencias Empresariales Universidad Antonio de Nebrija. Diploma de Estudios Avanzados en economía aplicada, Universidad Nebrija. Maestría en Gestión de Organizaciones Universidad EAN. Maître es Sciences Université du Québec a Chicoutimi. Especialista en Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión para la Educación Superior, Escuela de Administración de Negocios. Estudios de Postgrado como Kenkyusei (Investigador adscrito) en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Fukushima University, Japón. Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Investigador Senior Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación (Minciencias)

Es experto en el tema de direccionamiento estratégico y en el manejo de PYMES. Tiene varios artículos publicados en este tema. Ha ocupado cargos de dirección en las áreas de producción, administrativa y relaciones industriales en empresas privadas de servicios, comerciales e industriales.

El Doctor Pérez Uribe fue por 16 años el director del Grupo de Investigación para las PYMES y Profesor titular de la Universidad EAN, mejor conocido como el G3PYMES, categoría A1 en Colciencias

Conclusiones

De acuerdo con el propósito del trabajo, los resultados obtenidos, el proceso de consultoría, y el análisis de los instrumentos utilizados, se presentan las siguientes conclusiones en relación a la División Ciencias de la Salud.

De acuerdo a los resultados y análisis del Modelo OCAI, se puede concluir lo siguiente :

- En general la cultura organizacional dominante en la División es lo bastante fuerte también para que sea compartida por las diferentes agrupaciones humanas que se dan en la Universidad, haciendo que las subculturas en la División sean muy similares a la cultura dominante general de toda la Universidad.
- Dentro del análisis de tendencias subculturales de la División se puede concluir que los líderes y los directivos de la División Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomás tienen una percepción diferente respecto a la cultura dominante de la División. Los líderes y directores de la Universidad esperan que la cultura de mercado siga por lo menos siendo igual de dominante que en la actualidad, esperando que la cultura jerárquica disminuya su dominancia y se aumente la de cultura clan y la adhocracia, para poder garantizar la motivación del personal hacia las metas organizacionales de la división y la Universidad (Rosas et al., 2020).
- Cuenta con una Cultura de empoderamiento y Trabajo en equipo que le permite continuar con una historia de reconocimiento. Teniendo en cuenta sus fortalezas, la División necesita crear estrategias que garanticen la divulgación de sus logros y con esto la referenciación de otras facultades que quieran tener su tipo de Cultura Inspiradora (Rodríguez y Latorre, 2011).

Frente a los resultados y análisis del Modelo DEBFORT , se puede concluir lo siguiente:

- Los resultados presentados en este estudio son de gran ventaja para este proceso de renovación, ya que ofrece la información necesaria para el entendimiento de la situación actual de la Universidad en cuanto a sus competencias y ofrece una visión del horizonte ambicionado por hacer y para trabajar en una nota de cambio y poder así afrontar la transformación digital del futuro.
- Se concluye que las debilidades que apreciaron en el cuadrante superior pueden disminuirse con la aplicación del Modelo de Competencias Gerenciales, para reducir su incidencia y arrastrarla hacia el cuadrante de prevención, o prioridad secundaria.

De acuerdo a los resultados y análisis del Modelo de Ulrich, Zenger y Smallwood, se puede concluir lo siguiente

- La efectividad personal se evidencia como debilidad en falta de autoconfianza y reconocimiento, por lo tanto, es una oportunidad de mejora para ejecutar acciones basadas en el respeto y la confianza que permiten fidelización a la Institución y a ser un potencial de talento y creatividad por desarrollar
- Se concluye que la suma de los esfuerzos en los líderes que conforman la División Ciencias de la Salud Pregrado denota que poseen un liderazgo basado en resultados alto, ya que en el consolidado se puede observar que el valor más alto fue para Movilizar la dedicación personal como lo mencionan los autores cuando la dedicación personal es lograr que los colaboradores se comprometan

a armonizar las acciones con las metas organizacionales y así puedan trabajar con toda la pasión o a poner el corazón. Y esto es una de las habilidades gerenciales que se toman en cuenta para el modelo (Ulrich & Smallwood, 2009).

- Se puede determinar que para esta organización es importante fortalecer el atributo de Desarrollar los equipos, y lograr generar estrategias que permitan asociar una cultura jerarquizada y mercado para hacer que sus líderes puedan ajustar los procesos y tengan poder de decisión al interior de la organización, por lo tanto, el modelo asume esta habilidad como una de las más relevantes (Villa, et all., 2019).

De acuerdo a la propuesta del modelo Conector de talentos, se puede concluir lo siguiente:

- La consultoría y el modelo de competencias propuesto permite la innovación en temas de competencias directivas para académicos que no se había realizado antes y motiva a la realización de nuevas investigaciones que propongan el crecimiento y la visibilización de las Divisiones y Facultades de la Universidad Santo Tomás, partiendo de su Cultura Humanista y reconociendo a la academia como protagonista en la Era del Conocimiento.
- Se reconoce que hoy en día en las diferentes instituciones educativas de educación superior, la gestión del talento Humano se relaciona totalmente a los aspectos de la gestión por competencias. Por ello se reconoce la importancia del desarrollo de habilidades, saberes, técnicas o formas de pensamiento que le permiten al colaborador desarrollar sus labores de forma eficaz y les ayudan a

lograr los objetivos y estrategias de la organización, esto con el fin de la toma de decisiones y solución de problemas, ya que por medio de ellas se mide la productividad y calidad del trabajo en cuanto a sus funciones para poder llegar y lograr la misión y visión.

- Esta investigación concluye que una propuesta de competencias gerenciales enfocada a la gestión de talento humano constituye un factor estratégico para el desarrollo de toma de decisiones y manejo adecuado de la participación y habilidades de cada uno de los colaboradores para el cumplimiento y el manejo de aspectos representativos de mejora continua de las metas y objetivos de la Universidad.

Recomendaciones

- A partir de la Construcción del Modelo de competencias Gerenciales denominado: Conector de talentos, se abren nuevas posibilidades de consultoría, intervención e investigación para profundizar sobre las miradas de los profesionales en Gestión del talento humano y así se sugieren continuar en la construcción y aplicación de las posturas y miradas actuales de la gestión del talento humano al interior de los contextos de la educación Superior.
- Se abre la oportunidad de profundizar y ampliar el horizonte sobre la importancia de investigar y profundizar sobre el fenómeno de la gestión del talento humano en otros contextos no tan abordados en la literatura como lo es en administración y contextos universitarios.

- Los resultados de la investigación favorecen la apertura hacia nuevos intereses de intervención e investigación al interior de la maestría, teniendo en cuenta otros contextos organizacionales y haciendo énfasis en la importancia del rol protagónico y la responsabilidad que tiene quienes dirigen la gestión humana en las organizaciones quienes son los que dinamizan procesos de cambio.
- La investigación (consultoría) coloca en evidencia la importancia de implementar modelos de competencias gerenciales en los líderes de las diferentes facultades y divisiones, es así que se sugiere desarrollar e implementar el Modelo de Competencias Conector de talentos propuesto para la División de Salud y ser pioneros para la implementación para todas las otras Divisiones y Facultades de la Universidad Santo Tomás, a través de procesos de consultoría realizadas por la Maestría de Gestión de Talento Humano.
- Dentro del ejercicio investigativo se expresan aportes a la Maestría como profesión, ya que mediante la exploración que se hizo al tema de competencias gerenciales se logra evidenciar y resaltar que este concepto posee una amplia mirada en contextos organizacionales desde diferentes autores sin embargo, para hablar sobre desarrollo de competencias gerenciales en contextos de educación superior no se encontró suficiente información en relación a este sector, por lo tanto, se da la oportunidad para que en la maestría se fortalezca el desarrollo de procesos donde se identifiquen las estrategias de intervención propias al sector.
- Se puede identificar la importancia de proporcionar espacios conversacionales en donde los Directivos de la División aporten a la Gestión de Cambio desde la mirada Gerencial basados en las Competencias Directivas, su enfoque humanista y su ser académico.

- Se evidenció la importancia de empezar a tener dinámicas que garanticen en las divisiones poseer procesos de consultoría para el cumplimiento y apoyo estratégico, iniciando con los líderes de la División Ciencias de la Salud con el fin de consolidar y apoyar el desarrollo del modelo.

Referencias

- Aguirre Baztán, S. Á. (2002). La Cultura de la empresa. *Revista Malestar e Subjetividades*, 2(2), 86-122.
- Álvarez Álvarez, C y San Fabián Maroto, J.L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 8 (1) Artículo 14.
[<http://hdl.handle.net/10481/20644>]
- Arroyo Tovar, R. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Segunda edición. Ecoe Ediciones.
- Bogoya D. (1999). *Hacia una cultura de la evaluación para el siglo XXI*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón Hernández, Gregorio. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. Retrieved April 01, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100002&lng=en&tlng=es
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. Reading, Estados Unidos: Addison- Wesley.
- Cano, E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado: *Revista De Currículum y Formación Del Profesorado*. 12. 11.
- Chávez Cáceres, L., & Arias Gallegos, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109-128. doi:10.18800/contabilidad.201802.007

- Cuentas-Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior/Management of human capital in higher education: analysis of a university. *Educación*, 27(53).
- Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157–160.
- Echeverría Samanes, B., & Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, competencias, educación y orientación. *Revista Digital De Investigación En Docencia Universitaria*, 12(2), 4-34.
- Ferreiro, R. (2011). Tres vértices del triángulo de las Competencias Didácticas: Teoría, Metodología y Método. *Revista Complutense De Educación*, 22(1), 11-23.
- García, A., Santana, C. y Guzmán, A. (2020). Modelo de la Gestión del Talento Humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de Turismo en Santander, Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*, 15 (2), 107-118. DOI: <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020010>
- García, H. y Miralles, F. (2016). *Ikigai. Los secretos de Japón para una vida larga y feliz.* Urano.
- Giménez Espín, JA., Jiménez Jiménez, D., y Martínez Costa, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. [Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Volume 23, Issue 3, July–September 2014, Pages 115-126](#)
- Gómez, A., Franco, C & Guzmán, A. (2020). Modelo de la Gestión del Talento Humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de Turismo en Santander-Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*. 15. 97-108. 10.33304/revinv.v15n2-2020010.

- Hernández Mondragón, A. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 3(1), 37-41. Recuperado a partir de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640>
- Hernández Moreno, J. (2016). La modernidad líquida Política y Cultura. Recuperado de <http://crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=115240688&lang=es&site=eds-live>
<http://rbl.net/pdfs/latam/nuestro-recorrido-de-liderazgo.pdf>
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-19.
doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1085
- Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.
<https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Losada A. y Moreno H. (2003). *Competencias básicas aplicadas al aula*. Bogotá: Ediciones SEM.
- Madrigal, B. E. (2002). *Habilidades directivas*. Editorial McGraw-Hill. México D. F.
- Martel, S. C. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior/Management of human capital in higher education: analysis of a university. *Educación*, 27(53).
- Navas-Ríos, M. E., & Ospina-Mejía, J. O. (2021). Diseño Curricular por Competencias en Educación Superior. La Experiencia de Dos Universidades en Colombia. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 15(2), 195–217. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6729>

- Nieto Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (74), 120-137.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740>
- Nieto, C. (2016). Las cuatro responsabilidades del liderazgo. *Revista Gestión Humana*.
- Núñez Rojas, N, & Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Pereda-Pérez, F. J., López-Guzmán, T., & González-Santa Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199–230. <https://doi-org.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/10.21308/recp.46.09>
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. ECOE Ediciones.
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 6(2), 1-16.
doi:<https://doi.org/10.4995/redu.2008.6270>
- Río-Rama, M.C., Maldonado-Erazo, C., Alvarez-Garcia, J., & Sarango-Lalangui, P. (2017). *Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades*. Revisión Bibliométrica.
- Robbins, S., & Jugde, R. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, N. y Latorre, V. (2011). *Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena*. Recuperado de
<https://pdfs.semanticscholar.org/a64f/8fc88f7308d90aac0812652d0f41824687fd.pdf>
- Rojas Cairampoma, Marcelo (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1),1-14.[fecha de Consulta 27 de Marzo de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

- Rosas Salas, FX., Espinosa Ochoa, OP., Rubio Díaz, MP., & Jaramillo Villagómez, JE. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, (32), ISSN: 1390-7921. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5711/571163421001>
- Sánchez Flores F.A . (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schmelkes, S. (2020). La educación superior ante la pandemia de la Covid-19: el caso de México. *Universidades*, 71(86), 73-87. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.86.407>
- Téllez, A. (2016). Análisis prospectivo de las prácticas de liderazgo empresarial. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/14627>.
- Terreno, D.D., Sattler, SA. & Pérez, J.O. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 22-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2816/281653513003>
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2009). *Nuestro Recorrido de Liderazgo*. Recuperado de: Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (1999). *Liderazgo basado en resultados*. Bogotá: Editorial Norma SA. En: https://books.google.com/cu/books/about/Liderazgo_basado_en_resultados.html?id=L_oXpey99hkC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Unión industrial Argentina y Organización Internacional del Trabajo (2020). El futuro del trabajo en el mundo de la Industria 4.0. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_749337.pdf
- Universidad Santo Tomás (2018). Estatuto Orgánico. Bogotá
- Valencia, A.M. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de IIEE del distrito de los Olivos, Lima. *Revista Balance* s. 7(9): 29-35
- Villa, J. E. A., González, M. G., & de Jesús Lajara Cruz, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana De Educación Superior*, 38(3), 72-81. Retrieved from <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=139621356&lang=es&site=eds-live>
- Villalobos Torres, E. M., & Parés Gutiérrez, I. (2017). Competencias directivas del docente universitario. *Revista Panamericana De Pedagogía: Saberes Y Quehaceres Del Pedagogo*, (25), 227-245. Retrieved from <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128374937&lang=es&site=eds-live>
- Werther, B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1.

Entrevista Percepción de los Líderes de la División Ciencias de la Salud sobre las habilidades gerenciales

- Saludo
- Objetivo entrevista: Conocer la percepción de los decanos frente a las competencias gerenciales para tener insumo para la construcción del modelo.
- Confidencialidad

Entrevista estructurada

1. ¿Qué competencias (¿CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES debe poseer un decano para trabajar en esta Universidad?
2. ¿Qué es para usted una competencia gerencial?
3. Si le pregunto: ¿Cuál es la primera competencia gerencial que le viene a la mente, cuál diría?
 - a. Pensando en el proceso de selección de un decano
4. ¿Considera usted que la Universidad se enfoca o tiene en cuenta las competencias gerenciales de los candidatos? Si___ no___ no se___
 - i. Si su respuesta es sí: ¿cuáles cree que tiene en cuenta?
 - b. ¿Si su respuesta es NO, en qué tipo de competencias se enfoca?

5. ¿Podría UD. Mencionar las (5) COMPETENCIAS gerenciales claves en orden de importancia que debe tener un decano para trabajar en esta universidad? Donde 1 es la más relevante y 5 la menos relevante.
6. Para usted, ¿cuáles son las 5 competencias gerenciales que debe poseer un directivo? ¿Es decir, pensándose en general para cualquier organización o de otro sector)?
7. ¿Describa una situación en la cual puso en práctica las competencias gerenciales? Luego de que cuente. ¿Cuál y como la refleja y como la utilizó?

Situación	Competencia utilizada	Logro
1		

8. A continuación, encontrará 4 grandes competencias según el Modelo de Cesar Nieto, un experto en Gestión humana, por favor leerlas con detenimiento y jerarquizar donde 4 es la que más utiliza en su labor y 1 la que menos tiene injerencia en su labor como decano

- **Establecer el camino:** Competencia que le permite planear estrategias corporativas para reconocer y posicionar la facultad y a la universidad con el fin de convertir la facultad como una propuesta de valor ajustada a las realidades del mercado. _____

- **Importancia de la efectividad personal en un directivo:** Competencia que le permite trabajar en usted mismo enfocada a procesos de desarrollo personal para mejorar la capacidad personal y el desarrollo de sus potencialidades para obtener los mejores resultados ____

- **Comprometer a otros a actuar:** Competencia que le permite influenciar de manera positiva en las personas de su equipo, con el fin de mejorar el trabajo colaborativo, la negociación, comunicación y el liderazgo positivo.

- **Construcción de la capacidad organizacional:** Competencia que le permite analizar e identificar las fortalezas y debilidades del que hacer de su organización (facultad) con el fin de posicionarla y esto apoyándose en el capital humano. _____

9. Teniendo en cuenta las 4 competencias anteriores: ¿cuál considera usted debe fortalecer para desarrollar su labor? _____, por qué esta?

10. Si tuviera la oportunidad de desarrollar o potencializar esta habilidad, ¿Cómo le facilitaría su labor como decano?

PREGUNTAS PARA FORTALEZAS

11. ¿Qué cosas son las que la facultad hace muy bien, mejor que otras en la Universidad?

12. ¿Qué hace que tu programa sea mejor que otros?

13. Consideras que tu facultad es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

14. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro? ¿Cómo puedes explicarlo?

15. ¿Cuál es mi ventaja competitiva? ¿Y cuál la de la división?

PREGUNTAS DEBILIDADES

15. ¿Qué cosas son las que tu facultad no hace bien, con relación a otras facultades y otros programas?

16. ¿Menciona 2 razones por las cuales se dan los problemas en la facultad?

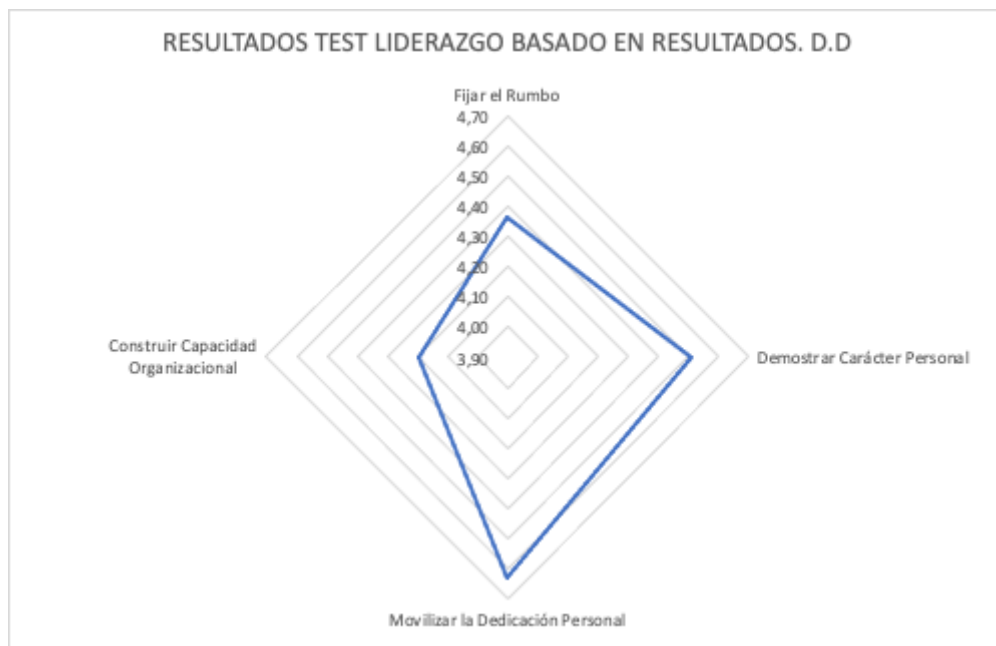
17. ¿Qué nos falta para hacer los mejores?

Anexo 2.

Resultados Individuales Test de liderazgo basado en Resultados Modelo Ulrich, Zenger y Smallwood.

Gráfico 8

Resultados Decano de División (D.D)



Se presentan los resultados del Decano de División quien es la cabeza de la organización (División Ciencias de la Salud).

Tabla 19

Resultados del Decano de División

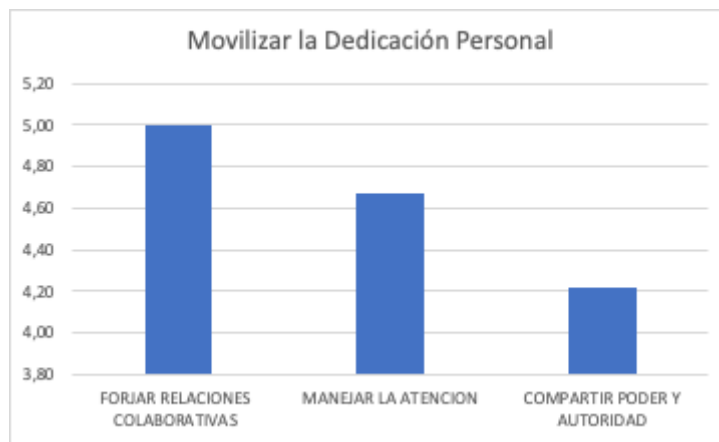
Fijar el Rumbo	4,37
Demostrar Carácter Personal	4,51
Movilizar la Dedicación Personal	4,63
Construir Capacidad Organizacional	4,19

En la figura 13 se puede ver que para la cabeza de la División el puntaje donde obtuvo la mayor calificación fue **movilizar la dedicación personal** con un puntaje de 4,63, seguido de Demostrar Carácter personal con un puntaje de 4,51 y de Fijar el rumbo en 4,37, y el puntaje más bajo lo obtuvo en **Construir capacidad Organizacional**.

A continuación, se presenta el gráfico para la categoría de mayor y menor valor

Gráfico 9

Resultados en la categoría más alta D.D: Movilizar la Dedicación Personal



Se puede ver que para esta categoría obtiene 5 en forjar relaciones colaborativas, 4,7 en Manejar la atención y compartir poder y autoridad 4,2, este último es esperado ya que la cultura y organización administrativa en la Universidad define claramente la función de la cabeza de la División.

Gráfico 10

Resultados en la categoría más baja D.D: Construir capacidad organizacional.



Se encuentra para el Decano de División que la categoría más baja se refleja en desarrollar equipos y hacer realidad el cambio con 4.0, seguido con forjar la estructura organizacional con 4,19 y las subcategorías más altas fueron aprovechar la diversidad y diseñar sistemas de RR. HH con 4,3.

Gráfico 11

Resultados Decano Académicos FCFDR (D.A. FCFDR)



Se presentan los resultados del Decano Académico de la Facultad de CFDR

Tabla 20

Resultados del Decano Académico de la Facultad de CFDR

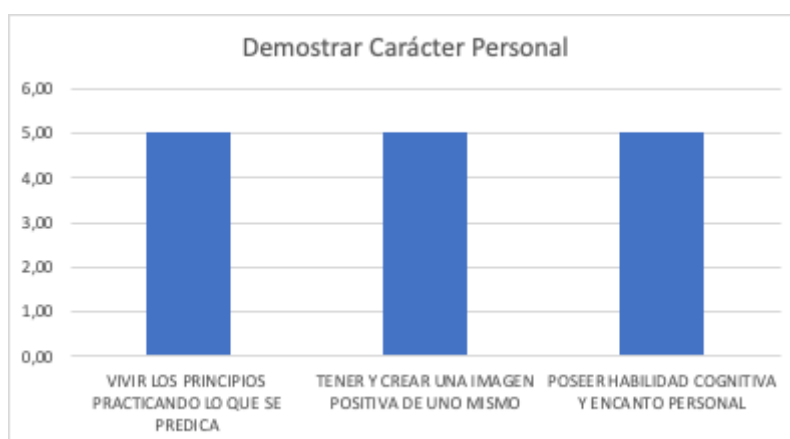
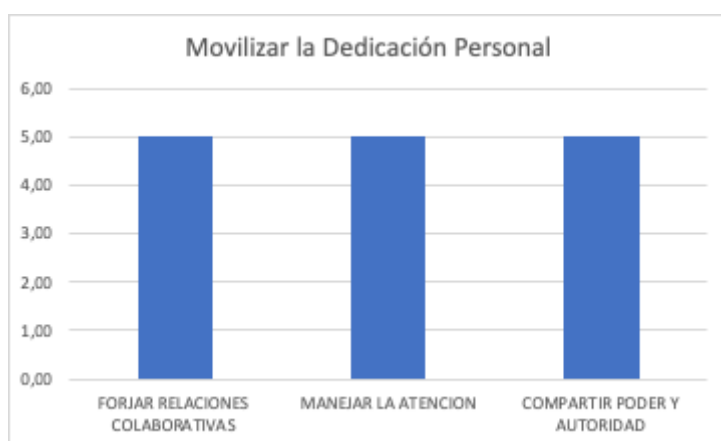
Fijar el Rumbo	4,89
Demostrar Carácter Personal	5
Movilizar la Dedicación Personal	5
Construir Capacidad Organizacional	4,982

En la tabla 20 se puede evidenciar que para el decano académico de la FCFDR el puntaje de mayor calificación fueron 2 categorías **Movilizar la dedicación personal** y **Demostrar Carácter personal** con un puntaje de 5 y el puntaje de menor ponderación lo obtuvo en **Fijar el rumbo** con 4,89.

A continuación, se presenta el gráfico para la categoría de mayor y menor valor

Gráfico 12

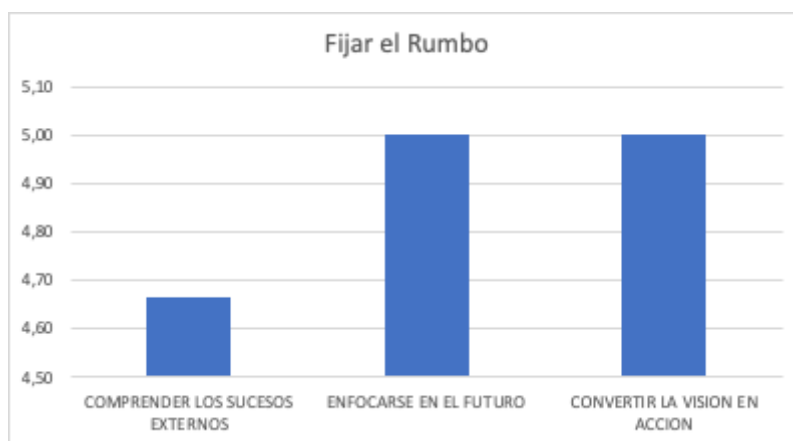
*Resultados en la categoría más alta D.A. FCFDR: **Movilizar la dedicación personal** y **Demostrar Carácter personal***



Se puede ver que en los resultados que el decano de CFDR, puntúa alto en Demostrar carácter personal ya que vive los principios practicando lo que se predica, tiene y crea una imagen positiva de él mismo y posee habilidad cognitiva y encanto personal, así mismo para la categoría movilizar la dedicación personal puntúa en 5 en forjar relaciones colaborativas, maneja la atención y comparte el poder y la autoridad

Gráfico 13

Resultados en la categoría más baja D.A. FCFDR: Fijar el rumbo



En este gráfico puede verse que el puntaje más bajo para esta categoría lo obtuvo en comprender los sucesos externos con una calificación de 4,67 y para enfocarse en el futuro y convertir la visión en acción obtuvo 5.0

Gráfico 14

Resultados Decano Académico Psicología (D.A.PS)



Se presentan los resultados del Decano Académico de psicología.

Tabla 21

Resultados del Decano Académico de la Facultad de Psicología

Fijar el Rumbo	4,17
Demostrar Carácter Personal	4,41
Movilizar la Dedicación Personal	4,55
Construir Capacidad Organizacional	4,03

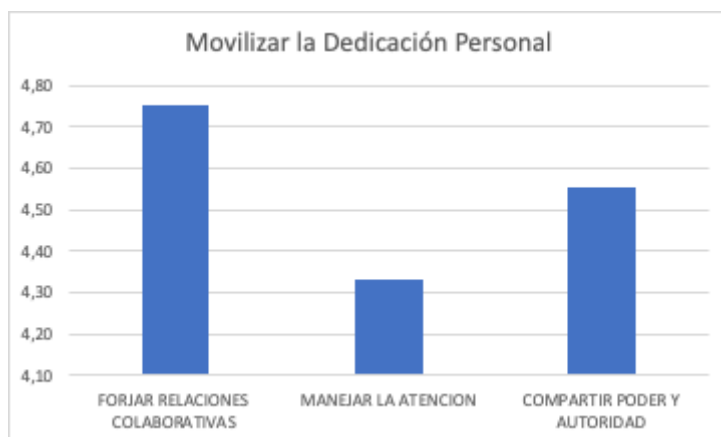
En la tabla 21 se puede ver que el decano académico de Psicología el obtuvo el mayor puntaje en Movilizar la dedicación personal con un puntaje de 4,55, seguido de

Demostrar Carácter personal con un puntaje de 4,55, Fijar el rumbo en 4,17, y el puntaje más bajo lo obtuvo en Construir capacidad Organizacional con 4,03.

A continuación, se presenta un gráfico para la categoría de mayor y menor valor

Gráfico 16

Resultados en la categoría más alta D.A.PS: Movilizar la dedicación personal



En la gráfica 16 puede verse que en forjar relaciones colaborativas obtuvo 4,75 seguido de compartir poder y autoridad 4,56 y por último manejar la atención en un 4,3,

Gráfico 18

Resultados en la categoría más baja D.A.PS



En la gráfica 18 puede observarse que para este líder el puntaje más bajo con 3,60 fue desarrollar equipos seguido de aprovechar la diversidad con 3,83, diseñar sistemas de RRHH con un puntaje de 4.0 y con 4,29 y 4,45 está el forjar infraestructura organizacional y hacer realidad el cambio respectivamente.

Gráfico 19

Resultados Secretaria de División (S, D)



Se presentan los resultados de la Secretaria de División

Tabla 22

Resultados la Secretaria de División

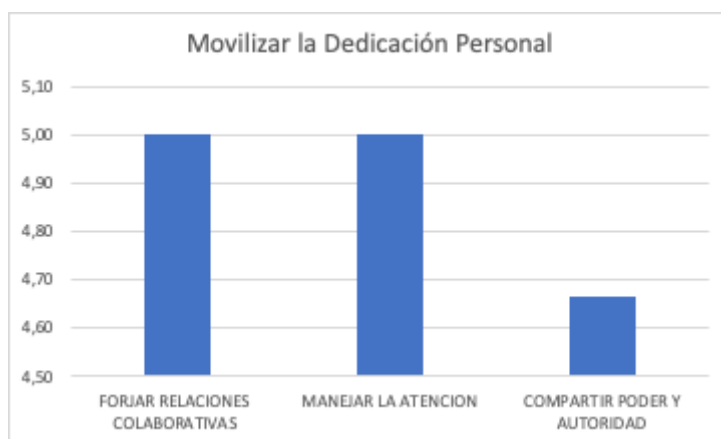
Fijar el Rumbo	4,70
Demostrar Carácter Personal	4,26
Movilizar la Dedicación Personal	4,89
Construir Capacidad Organizacional	4,26

Los resultados para la Secretaria de División quien tiene un cargo más administrativo obtuvieron los siguientes resultados: Puntaje más alto en Mover la dedicación personal con 4,89. seguido con Fijar el Rumbo con 4,70 y la más baja en 2 categorías que son: Demostrar carácter personal y Construir capacidad Organizacional con 4,26.

A continuación, se presenta un gráfico para la categoría de mayor y menor valor

Gráfico 20

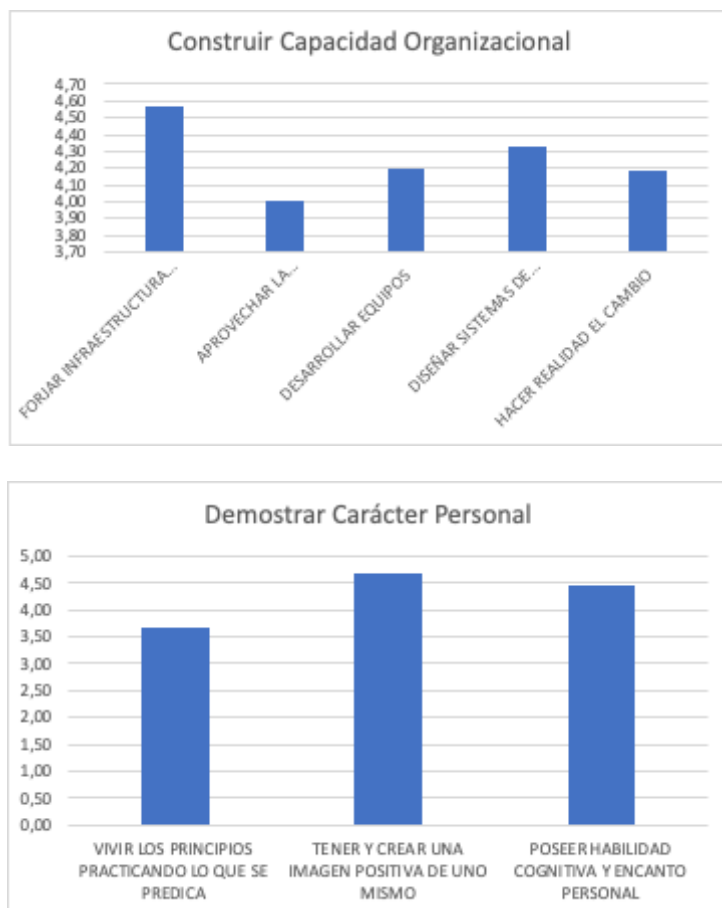
Resultados en la categoría más alta S.D



En el gráfico 20 se puede evidenciar que para esta líder en las subcategorías forjar relaciones colaborativas y manejar la atención obtiene un puntaje de 5,0 que corresponde al rol que desempeña en la división.

Gráfico 21.

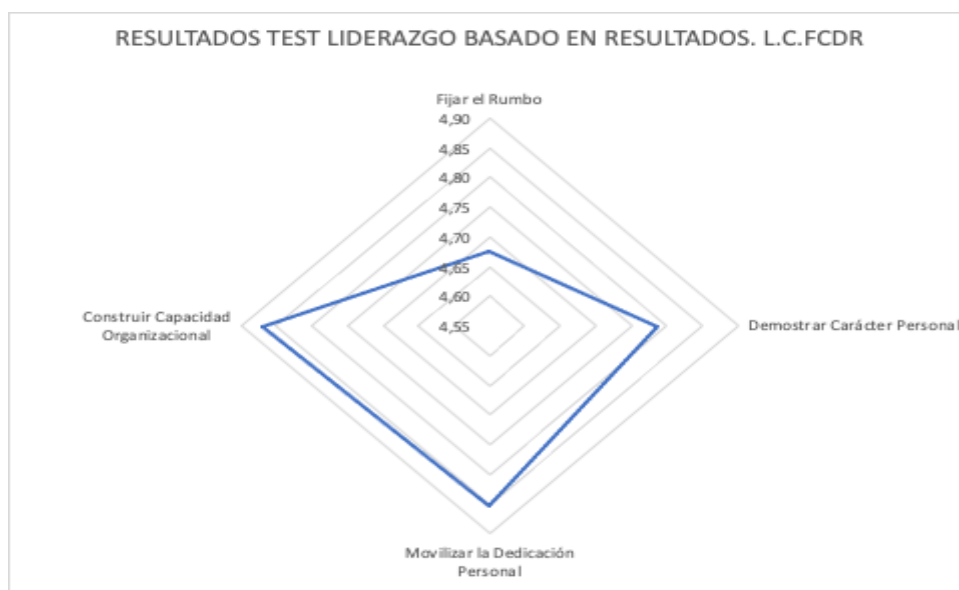
Resultados en la categoría más baja S.D



En la gráfica 21 se puede observar que en las subcategorías que componen Capacidad de construir capacidad organizacional el puntaje más bajo fue aprovechar la diversidad con 4.00 y lo más alto forjar infraestructura organizacional. Para la categoría de Demostrar carácter personal lo más bajo fue vivir los principios con lo que se predica con un puntaje de 3,67 y la más alta tener y poseer una imagen positiva de sí misma con un valor de 4,67.

Gráfico 22

Resultados Líder de Currículo CFDR (L.C. CFDR)



Se presentan los resultados de la Líder de Currículo (L.C. CFDR)

Tabla 23

Resultados Líder de Currículo (CFDR)

Fijar el Rumbo	4,67
Demostrar Carácter Personal	4,79
Movilizar la Dedicación Personal	4,85
Construir Capacidad Organizacional	4,87

En la tabla 23 se puede ver que para la líder de currículo de la FCFDR el puntaje donde obtuvo la mayor calificación fue Construir capacidad organizacional con un 4,87

seguido de Movilizar la dedicación personal con un puntaje de 4,85 y para las categorías de Demostrar carácter personal y Fijar el rumbo 4,67 y 4,79 respectivamente.

A continuación, se presenta un gráfico para la categoría de mayor y menor valor

Gráfico 23:

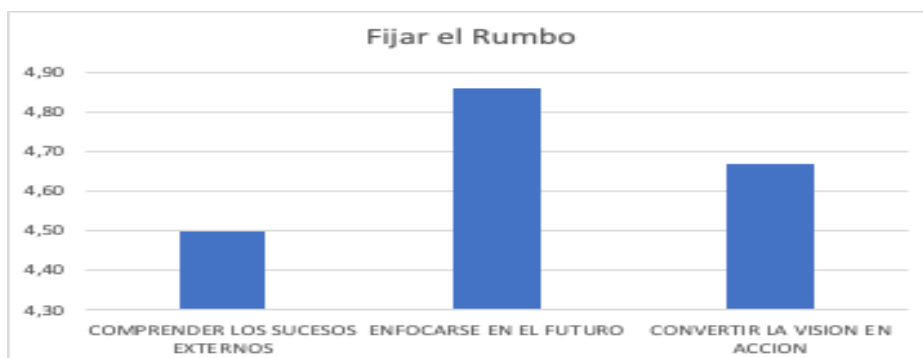
Resultados en la categoría más alta L.C. CFDR



En la gráfica 23 muestra dos subcategorías altas con un valor de 5.0 para forjar infraestructura organizacional y diseñar sistemas RRHH, y la subcategoría más baja desarrollar equipos con 4,6.

Gráfico 24:

Resultados en la categoría más baja L.C. CFDR



La gráfica 24 muestra como la categoría fijar rumbo la subcategoría comprender los sucesos externos puntúa con 4,5, enfocarse en el futuro en 4,86 y convertir la visión en acción 4,67.

Gráfica 25

Resultados Líder de Currículo Psicología (L.C.PS)



Se presentan los resultados de la Líder de Currículo (L.C.PS)

Tabla 24

Resultados Líder de Currículo (PS)

Fijar el Rumbo	3,63
Demostrar Carácter Personal	4,22
Movilizar la Dedicación Personal	4,25

Construir Capacidad Organizacional	3,75
---	-------------

En la gráfica 25 se puede ver que para el líder de currículo de la facultad de psicología el mayor puntaje lo obtuvo en Mover la dedicación personal con un puntaje de 4,25, seguido de Demostrar Carácter personal con un puntaje de 4,25 Construir capacidad Organizacional obtuvo 3,75 y para Fijar el rumbo en 3,63 el puntaje más bajo.

A continuación, se presenta un gráfico para la categoría de mayor y menor valor

Gráfico 26:

Resultados en la categoría más alta L.C. PS

