

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN PERFIL DEL  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE MANIZALES: BASADO EN UN ENFOQUE POR COMPETENCIAS  
LABORALES.**

**ANGELA PATRICIA ARIAS TIBAQUIRÁ**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA**

**MANIZALES, COLOMBIA**

**- 2011 -**

**GUIDELINES FOR THE DESIGN OF A PROFILE OF THE BUSINESS  
ADMINISTRATOR FROM THE NATIONAL UNIVERSITY OF  
MANIZALES: BASED ON AN APPROACH FOR LABOR  
COMPETENCES.**

**ANGELA PATRICIA ARIAS TIBAQUIRÁ**



**NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA REGIONAL MANIZALES  
FACULTY OF SCIENCES AND MANAGEMENT  
MAGISTER IN BUSINESS ADMINISTRATION– MBA  
MANIZALES, COLOMBIA**

**- 2011 -**

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN PERFIL DEL  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL SEDE MANIZALES: BASADO EN UN ENFOQUE  
POR COMPETENCIAS LABORALES.**

**ANGELA PATRICIA ARIAS TIBAQUIRÁ**

Trabajo de grado para optar al título de:

**Magíster en Administración**

Director de Tesis:

Uriel Bustamante Lozano

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA**

**MANIZALES, COLOMBIA**

**- 2011 -**

## DEDICATORIA

*Dedicado a Mi Madre, mi Hermano y mi Padre (QEPD) quienes me han apoyado y me han dado ánimos para continuar y lograr todas las metas que me he puesto.*

*Dedicado a mi padre quien me inculcó el amor por el estudio, de quien heredé su tesón y perseverancia y quien me permitió obtener este logro.*

*Dedicado a mi esposa, que ha estado conmigo en todos los momentos y me ha apoyado a pesar de las dificultades,*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecimientos especiales a Dios, a mi Madre, mi Hermano y mi Padre.*

*A mis profesores, compañeros y amigos, por sus enseñanzas, apoyo y consejos.*

*Gracias a mi esposo por su amor, su apoyo y comprensión.*

*Gracias Uriel Bustamante por su apoyo, y por ayudarme a sacar esta meta adelante.*



## RESUMEN DEL CONTENIDO (ESPAÑOL)

El concepto de “competencias” se sigue implementando cada vez más en el ámbito educativo a nivel mundial, haciendo que las instituciones requieran de un currículo por competencias que les permita formar a los estudiantes con los conocimientos, las capacidades, destrezas, habilidades, valores y actitudes que las empresas están necesitando y que les permita ser competentes en el mercado laboral. El presente trabajo plantea una revisión del concepto, enfocado en las competencias laborales, y desde la óptica de la Administración. Asimismo, se hace un recorrido por la historia de la carrera de Administración de Empresas y la definición de un Administrador de Empresas a partir de las funciones y tareas que debe desempeñar en las diferentes áreas de una empresa. Igualmente se hace una revisión de la reforma Académica de la Universidad Nacional la cual permite integrar el concepto de competencias y currículo de competencias en el modelo educativo de la universidad. Teniendo como base esto, se presenta una investigación realizada con egresados de la Universidad Nacional sede Manizales del programa de Administración de Empresas, que busca identificar las competencias requeridas por las empresas del sector para generar un perfil del Administrador de Empresas, en este sentido, al ser contrastado con el perfil profesional y ocupacional del egresado permite generar unos lineamientos para el establecimiento de un perfil del Administrador de Empresas por competencias.

## ABSTRACT

The concept of "competences" continues being implemented increasingly in the educational area worldwide, doing that the institutions need of a curriculum by competences that allows them to form the students with the knowledge, the capacities, the skills, values and attitudes that the companies need and what will allow them to be competent on the labor market. The present work starts with a review of the concept, focused in the labor competences from the ideal of the Administration. Likewise, a tour is done by the history of the career of Business Administration and the definition of a Business Administrator from the functions and tasks that he must play in the different areas of a company. Equally a review of the Academic reform of the National University is done which allows to integrate the concept of competences and curriculum of competences in the educational model of the university. Having these bases, it is presented this research realized with graduated people from the National University of Manizales from the program of Business Administration, which seeks to identify the competences needed by the companies of the sector to generate a profile of the Business Administrator, which been confirmed by the professional and occupational profile of the graduated people allow to generate some guidelines for the establishment of a profile of the Business Administrator by competences.

## PALABRAS CLAVE:

Competencias, Competencia laboral, Perfil profesional y ocupacional, Administración de Empresas, Administrador de Empresas, Reforma Académica, Empresas, conocimientos, capacidades, Habilidades, destrezas, valores

## KEY WORDS:

(Competences, labor Competence, professional and occupational Profile, Business Administration, Business Administrator, Academic Reform, Companies, knowledge, capacities, skills, values.

## TABLA DE CONTENIDO

---

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ÁREA PROBLEMÁTICA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	3
<b>CAPITULO 2</b> .....	<b>9</b>
OBJETIVOS .....	9
2.1. Objetivo General .....	9
2.2. Objetivos Específicos .....	9
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>10</b>
MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. ANTECEDENTES .....	10
3.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	11
3.2.1. COMPETENCIAS PROFESIONALES.....	15
3.2.2. COMPETENCIAS LABORALES .....	16
3.3. LAS COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	19
3.4. REFORMA ACADÉMICA .....	28
3.5. HISTORIA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .....	32
3.6. AREAS DE DESEMPEÑO DE UN ADMINISTRADOR.....	37
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>39</b>
4.1. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
4.1.1. Método y Técnica de Investigación .....	39
4.1.2. Tamaño y selección de la muestra .....	41
4.1.3. Instrumentos .....	42

4.2.	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	44
4.2.1	Metodología utilizada para la definición de Perfiles .....	44
4.2.2	Proceso de elaboración de las características que definen cada perfil .....	44
4.2.3.	Elaboración y definición de los perfiles .....	45
4.2.4.	Proceso de contrastación de perfiles .....	47
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>.....</b>	<b>47</b>
	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	47
5.1	PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA .....	47
5.2	PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS SOLICITADO POR LAS EMPRESAS DE MANIZALES .....	48
5.2.1	CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL:.....	48
5.2.2.	PERFILES IDENTIFICADOS: .....	50
5.2.3.	NÚMERO DE PROFESIONALES ENCUESTADOS:.....	51
5.2.4.	PERFILES REQUERIDOS POR LAS EMPRESAS DE MANIZALES .....	51
5.3.	CONSOLIDACIÓN DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS SEGÚN LA INVESTIGACIÓN.....	71
5.3.1.	ASPECTOS GENERALES DEL PERFIL .....	72
5.4.	CONTRASTACIÓN DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS SEGÚN ICFES - ASCOLFA .....	90
5.5.	CONTRASTACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA INTERNACIONAL (PROFLEX - TUNNING – COMPETENCIAS).....	108
5.6.	CONTRASTACIÓN DE LOS PERFILES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MANIZALES:.....	116
5.7.	COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS PLANTEADAS POR LA INVESTIGACIÓN.....	129
5.8.	LISTADO DE COMPETENCIAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN .....	138
5.9.	LINEAMIENTOS PARA UN PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.....	139
5.10.	UTILIDAD DEL TRABAJO EN LA RESIGNIFICACIÓN DEL PERFIL.....	150
5.11.	ASPECTOS FINALES:.....	151
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>.....</b>	<b>152</b>



**CONCLUSIONES..... 165**  
**BIBLIOGRAFÍA ..... 167**  
**ANEXOS..... 173**



## **CAPÍTULO 1**

### ***INTRODUCCIÓN***

El presente trabajo académico surge de las necesidades percibidas por un grupo de investigadores frente a la educación basada en competencias, lo cual se incluye como parte de un estudio más profundo y completo que asimismo pretende plantear lineamientos para la formulación de los perfil profesionales de las carreras de la Universidad Nacional sede Manizales, basado en competencias laborales.

El trabajo parte en base al concepto de *competencia*; "partir de una formación profesional que además de promover el desarrollo de ciertos atributos (habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores), considere la ocurrencia de varias tareas (acciones intencionales) que suceden simultáneamente dentro del contexto empresarial (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción; y a la vez permita que algunos de estos actos intencionales sean generalizables (Gonczi, 1996 citado por Huerta Amezola).

Nos damos cuenta que en la vida profesional, la situación que se presenta obliga a que se busquen continuamente formas de ser más competitivo. En el ambiente empresarial y/o laboral, se dice que: "el cliente recurre al profesional que considera competente, es decir, capacitado para resolver su problema. Por lo demás, no todas las personas dotadas de competencia formal en virtud del título profesional que les ha sido otorgado gozan de reputación como especialistas competentes. Lo decisivo en este caso es la capacidad real para resolver determinados problemas. Por tanto, se ha de distinguir entre la competencia formal, como atribución conferida, y la competencia real, como capacidad adquirida. En el debate sobre la pedagogía de la formación profesional solo es

importante la competencia real.” (Bunk, pág. 8). Es ésta última (competencia real) la que actualmente se pretende brindar a los profesionales de las universidades para que adquieran capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y valores que les permitan ser competitivos en el mundo actual.

Así pues, el presente trabajo analiza las necesidades actuales de las empresas sobre las *competencias* que debe tener un Administrador, para generar así un perfil requerido, el que es confrontado con el perfil que la Universidad está brindando, lo que permitirá generar unos lineamientos para el diseño de un perfil del Administrador de Empresas de la jornada diurna de la Universidad Nacional Sede Manizales basado en *competencias laborales*.

## **1.2 ÁREA PROBLEMÁTICA**

Día tras día las organizaciones solicitan profesionales con criterio y liderazgo, que sepan tomar decisiones e innovar en los procesos, que no teman al cambio y que lo sepan enfrentar. Es por esto que el Administrador de Empresas ha sido un profesional altamente influyente y muy empleable en las empresas del área de Manizales, debido a la polivalencia de su formación, junto con una visión globalizada, que le permite adaptarse fácilmente a las coyunturas del mercado laboral. Sin embargo, muchas de estas capacidades no son adquiridas por los profesionales en su periodo de formación en la institución sino en su vida laboral, de esta forma se crea una brecha entre los conocimientos adquiridos por el estudiante en la universidad y los requerimientos del sector empresarial.

Así las cosas, en el ámbito educativo a nivel mundial se ha comenzado a emplear el término «competencia», el cual surge de la lingüística y se refiere a la capacidad individual y colectiva de aprender la lengua materna desde que nacemos hasta que somos capaces de hablar y de avanzar luego en la perfección y aprendizaje

de los diversos roles y variedades que la convivencia nos propone en los insospechados escenarios de la vida. Este concepto luego es utilizado en educación para relacionar los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y valores que los profesionales deben poseer para desempeñarse eficientemente en el mundo laboral. Las competencias se clasifican en básicas, genéricas y específicas; estas últimas en laborales, compuestas por profesionales y ocupacionales, las cuales buscan formar individuos con mayores capacidades para adaptarse al cambio e igualmente generar una formación que vaya más allá de los límites de cada país; que brinde las posibilidades de expandir los horizontes sin mayores problemas.

El presente trabajo ha sido planteado para el programa de Administración de Empresas jornada diurna, buscando un primer acercamiento a un perfil por competencias para los programas de la Universidad Nacional Sede Manizales y dejando abierto el espacio para que sea puesto en consideración por los programas de la Universidad tanto de pregrado como de maestría, así mismo, fuera de ella.

La pregunta de investigación se define entonces de la siguiente manera:

**¿Qué lineamientos profesionales permitirán diseñar un perfil del Administrador de Empresas basado en competencias laborales, que responda a los requerimientos de las empresas y sus actuales necesidades?**

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El desempleo estructural o desajuste entre la oferta y la demanda, como lo expresa Maldonado tiene como una de sus causas *“la incompetencia de los*

*trabajadores para cumplir con las funciones asignadas por los empresarios”* (2002:2).

Esta deficiencia en los profesionales Colombianos se atribuye a su educación, lo que deriva aquí en un análisis profundo para posibles soluciones que permitan mejorar las competencias de cada profesional que egrese de las universidades de nuestro país, además, dar respuesta a las demandas del mercado generando capacidades en los jóvenes egresados para lograr cerrar la brecha entre los conocimientos teóricos, las habilidades y las destrezas buscadas por los empresarios y por las nuevas tendencias de la economía del país y del mundo; de una u otra forma responder al enfoque de la globalización y a la apertura económica, logrando que de esta manera mejore el nivel de vida de la población colombiana, generando crecimiento y desarrollo en el país y, por consiguiente, elevando el nivel de ingresos, de educación, de cultura, de relaciones familiares y de oportunidades en todos los campos de la vida de cada egresado.

Se han presentado grandes cambios socio-económicos a nivel mundial en los últimos cuarenta años, la apertura económica y la globalización han afectado el mundo e igualmente a Colombia. Estos cambios han hecho que las instituciones educativas tengan que adaptarse y modificar su misión, visión, principios, ideales y metas. Las empresas no han sido ajenas a estos cambios, inclusive, han debido encontrar nuevas estrategias y formas de hacer las cosas, teniendo la necesidad de modificar su manera de administrar y de hacer negocios; es más, las reglas de negociación cambiaron, las barreras se han caído y se ha dado paso a un mundo más competitivo, en el que hay que ser flexibles y enfrentarse a los cambios con todas las herramientas posibles; y como consecuencia las organizaciones dominantes, cerradas, que no entiendan ni se adapten a los nuevos giros mundiales, a las nuevas visiones de estilos de vida y a las nuevas necesidades que la sociedad viene generando, tenderán a desaparecer.

Hace 40 años se hablaba de empresas grandes o pequeñas, muchas de ellas conformadas por miembros de una misma familia, con un enfoque administrativo centralista donde el gerente era el mismo dueño y ejercía varias funciones a la vez. Con el paso del tiempo esta forma de administración no dio respuesta a las nuevas necesidades y, por tanto, las organizaciones se vieron enfrentadas a grandes cambios y grandes retos a raíz de los cuales debieron surgir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Las empresas han debido adaptarse al cambio sobre la marcha, por lo que muchas de ellas han desaparecido con la llegada de empresas más competitivas, cuyos profesionales no han tenido el conocimiento administrativo necesario, ni las habilidades, ni capacidades y ni destrezas suficientes para superarlos, peor aún, con sistemas de agrupación diferentes como las grandes cadenas y consorcios que han utilizado economías de escala, contando con maquinaria más sofisticada y automatizada que la tradicional y por ende, la utilización de personal es menor y la producción mayor, por lo que muchas empresas en el ámbito mundial, nacional y local han quedado en bancarrota por no haber estado preparadas para el cambio.

Como consecuencia de lo anotado anteriormente, las competencias requeridas por los Administradores de Empresas han cambiado y las exigencias son mayores; el estudiante de hoy debe ser más inquieto, interesado en conocer las cosas de una manera rápida y concreta, debe estar en capacidad de utilizar todas la herramientas que le ofrece las nuevas tecnologías, indagando y tratando de buscar respuestas a cada una de las preguntas que surjan, no conformándose con el conocimiento transmitido por los docentes, adquiriendo destreza en el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y habilidades en el uso de un idioma diferente al de su lengua nativa, pues bien, también el mercado les está exigiendo ser competentes para desenvolverse en otros países; con personas de otras culturas, idiomas e idiosincrasias distintas.

*¿Quién no reconocería que las empresas, los productos, los partidos políticos, las familias se han acomodado para bien o para mal, a los sensibles cambios del mundo actual? Por oposición, cómo se parecen las escuelas de hoy a las de ayer, cómo se parecen sus textos, sus maestros, sus métodos, sus fines... ¡Cómo son de lentos los cambios en educación! (DeZubiria, 2006, p.22).*

Esta frase expresa la necesidad clara y urgente de visualizar una prospectiva referente a la obligación de hacer cambios hoy en la educación para lograr encajar en las sociedades, en las empresas, en las instituciones del mañana, aportando profesionales altamente competitivos que estén conforme a lo que nos demandará el futuro. Tenemos que adquirir plena conciencia del reto que se nos presenta y al gran compromiso al que nos enfrentamos y que debemos responderle a nuestro tiempo, de lo contrario, la historia nos juzgará duramente y, encima, no podemos ser inferiores a este reto. Éste es el sentir de muchos ciudadanos que han notado que el mundo está exigiendo hoy cambios fundamentales en todas sus instituciones, incluida la de la educación, ya que a partir de esto se ha estudiado y analizado el futuro de la misma, no solo en Colombia, sino en el mundo entero, pues bien, de este interés surge la iniciativa del presente trabajo.

Así las cosas, la Universidad Nacional está asumiendo el reto del cambio, en su última reforma planteó modificaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los profesionales del futuro, considerando un currículo basado en competencias que tenga en cuenta simultáneamente las exigencias de la formación académica y las exigencias de la vida profesional que involucre a todos los actores que intervienen en el proceso de formación, como son: 1. El estudiante: quien es el eje central, razón de ser de este proceso, con derecho y deber de involucrarse en el mismo. 2. El docente: quien tiene el compromiso directo de formar, crear y transmitir los conocimientos. 3. El actor administrativo: quien ha de auspiciar y facilitar los recursos logísticos para la convalidación del proceso y 4. El actor



directivo: quien es el encargado de gestionar y ejecutar las políticas que permitan orientar el proceso. Todos estos actores se articulan desde unos propósitos profesionales para así brindar el soporte necesario que permita al estudiante alcanzar su formación.

En primer lugar, para lograr este cambio debemos pensar en un enfoque de la educación por competencias, que permita a los estudiantes de Administración formarse realmente en lo que las empresas están necesitando, adquirir las habilidades, capacidades y destrezas necesarias para desempeñar los cargos que pueden encontrar en una empresa y desenvolverse sin ningún problema en el contexto laboral y en el ambiente empresarial, basados no sólo en la teoría sino en la realidad del trabajo que deberán desempeñar.

Este debe ser un enfoque que le permita a la universidad entregar a la sociedad egresados en Administración de Empresas con las características que el medio está necesitando; egresados que estén en capacidades de manejar una empresa o de desempeñarse eficientemente en un cargo, haciendo su aporte al cumplimiento del objeto social, los objetivos empresariales y el constante crecimiento de la misma. Es importante que los profesionales en Administración de Empresas estén conscientes de las necesidades del mundo actual y preparados para satisfacer las demandas de la globalización, donde se dio apertura a grandes cambios y a nuevas posibilidades de desarrollo, lo que les demanda ser más competitivos; el profesional de estos tiempos debe estar capacitado para enfrentarse a los problemas de las empresas, logrando a través de su formación y de sus competencias laborales, romper barreras y llegar a lugares donde antes eran un sueño o un ideal.

El perfil ocupacional del Administrador de Empresas demanda gran capacidad para promover y desarrollar diversos tipos de organizaciones, desde microempresas a grandes empresas, tanto en el sector público como en el

privado, con capacidad de desempeñarse eficientemente en diferentes ambientes, además de ser un agente de cambio e innovación para percibir y diagnosticar situaciones. Estos son aspectos que se deben fortalecer en los profesionales y así cumplir con las demandas del mercado laboral.

Es por esto que se justifica un estudio sobre el actual perfil del Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales después de la reforma de 1990, basado en el enfoque por competencias, el cual será confrontado con el perfil requerido por las empresas de Manizales y su zona de influencia, para obtener así unos resultados que le sirvan a la universidad en su continua meta de formar profesionales competentes que la sociedad y las empresas Colombianas requieren.

En concreto, el presente trabajo pretende realizar un aporte a los procesos e investigaciones que se llevan a cabo en la Universidad Nacional y en el programa de Administración de Empresas, además servir de base para futuros estudios sobre los perfiles de los demás programas curriculares, teniendo en cuenta que se está consolidando una articulación con el medio empresarial, por consiguiente, de esta forma brindar información que pueda ser utilizada en un futuro, diseñando estrategias que permitan una mejor interrelación Empresa-Universidad. Al realizar este trabajo, teniendo como base el perfil del Administrador de Empresas, se espera brindar un aporte que sirva para el fortalecimiento del programa de maestría, el cual está dirigido a profesionales que se desempeñan en cargos ejecutivos, directivos o gerenciales interesados en profundizar o adquirir competencias y destrezas que les permitan una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, finalmente ser profesionales competitivos en cualquier campo de la administración, compromiso que asume el programa de maestría marcando la pauta en la región y en el país.

## **CAPITULO 2**

### **OBJETIVOS**

#### **2.1. Objetivo General**

Plantear lineamientos profesionales para el diseño del perfil del Administrador de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales, que cumpla con los requerimientos de las empresas desde el enfoque de competencias laborales.

#### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir el perfil profesional y ocupacional del Administrador de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales.
2. Identificar el perfil ocupacional de los Administradores de Empresas requeridos por las empresas de Manizales y su zona de influencia.
3. Contrastar los perfiles ocupacional y profesional del programa de Administración con el perfil ocupacional requerido por las empresas de Manizales y su área de influencia, desde las competencias laborales.
4. Definir los lineamientos del perfil profesional del Administrador de Empresas basado en competencias laborales.

## CAPÍTULO 3

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. ANTECEDENTES**

Para estudiar el tema de las competencias, es necesario referirse al lingüista Noam Chomsky quien lo define como la capacidad individual y colectiva de aprender la lengua materna desde que nacemos hasta que somos capaces de hablar y de avanzar hasta adquirir el conocimiento y el aprendizaje que permitan la interacción en los diversos roles que la convivencia nos propone en los diversos escenarios de la vida. “La *competencia* es disposición para, es teoría, es una hipótesis de trabajo del genoma humano, es una *capacidad inherente al hombre*, (así la denomina Chomsky). Está arraigada al conocimiento de las reglas de la gramática; su complemento es la **actuación** o producción de oraciones o frases comprensibles; con ella el hablante participa de modo dinámico en diversos roles lingüísticos” (Maldonado; 2002; 17).

De lo anterior se deduce que la competencia lingüística es generadora de conocimiento y el punto de partida hacia la construcción del pensamiento individual y social. De esta forma se puede ver que la competencia se materializa en la dialéctica sociedad-individuo en un contexto de experiencias, roles, intercambios; situaciones diversas y complejas, fruto de la sociedad donde se manifiesta la realización del lenguaje.

A partir de los referentes de Chomsky se comienza a utilizar el término *competencia* en diversas áreas del conocimiento como la psicología, la matemática y la filosofía, las cuales han aportado al fortalecimiento de los modelos y las teorías del aprendizaje, sobre diseño curricular, didáctica, y otros aspectos

relacionados con las ciencias de la educación, llegando a influir incluso en el ámbito profesional y empresarial.

Más adelante se evidencia que a la par con la competencia lingüística se presentan las competencias comunicativas y pragmáticas. Con la competencia comunicativa, ya no son únicamente los oídos y la lengua los que intervienen en el proceso comunicativo, no solo interviene lo que se dice y lo que se escucha; se descubren los ojos, las manos, el cuerpo y el alma. También aparecen otros factores como lo que se siente, lo que se ve, lo que se toca (emociones), lo que se cree, se sospecha (competencia pragmática). Por eso el concepto de competencia deja de ser un concepto dedicado solo a una capacidad individual y pasa a ser un conjunto de capacidades y habilidades que se deben conectar para formar un todo.

Algunas modificaciones han sido realizadas al concepto original de competencia para adaptarlo a los diferentes estadios del saber, por ejemplo en el campo de la educación la profesora María Cristina Torrado señala: "...la competencia aparece como un conocimiento en acto y no tanto como un conocimiento formal y abstracto, tal como pensaba Chomsky...". (Citado de Maldonado, pg. 22).

### **3.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

A continuación se presentarán algunas definiciones tomadas de diferentes entidades que han trabajado y utilizado el tema alrededor del mundo y que han tenido gran influencia en el concepto actual de competencia manejado por las instituciones educativas colombianas.

Una de las definiciones más comunes de competencia es: saber hacer en un contexto particular (ICFES, 1999). También se pueden encontrar definiciones

como “saber hacer o conocimiento implícito en un campo particular del actuar humano”. (Torrado, ICFES 1999).

Miriam Escobar Valencia hace una revisión a varias definiciones de Competencia, de las cuales se mencionan algunas:

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).
2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).
3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente aceptado, 1979).
4. Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, no solamente de conocimientos, habilidades destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer de México, 1979).

Dicho esto, desglosaremos los elementos que constituyen el concepto de competencia, los cuales deben ser tenidos en cuenta siempre que se piensa en una formación basada en éste, de acuerdo al manejo que se le está dando en la actualidad:

**SABER:** Supone contar con la información, el análisis y la comprensión que se requiere para lograr una representación mental de la situación problemática a resolver.

**HACER:** Son las actuaciones o desempeños de un sujeto donde proyecta sus representaciones.

**CONTEXTO:** Es el escenario donde el sujeto ejecuta las acciones, incluye el contenido de dicho escenario (símbolos, instrumentos), así como también lo social, lo cultural, lo económico, lo histórico, lo ideológico y todas aquellas connotaciones que lo identifican.

Como lo define la profesora Rosario Gómez Cruz “Competencia es la capacidad que posee un estudiante para hacer uso de sus conocimientos y habilidades para lograr un propósito determinado”

A continuación se analizará la estructura de toda competencia según lo planteado por Tobón (2004) “Aunque hay diversidad de enfoques sobre las competencias en la Educación Superior, en general puede plantearse que toda competencia se define por la articulación de cinco elementos: el requerimiento de realizar la actividad, la disposición afecto-motivacional para realizarla, el procesamiento de la información, la actuación y los criterios de idoneidad.

**ACTIVIDAD:** Es un conjunto de acciones con un inicio y un final que se da de forma concatenada para obtener un resultado, el cual puede ser un producto tangible o intangible (por ejemplo, un servicio).

**ACTITUD:** Es la disposición afecto-motivacional que tiene la persona para realizar la actividad con eficiencia, eficacia y efectividad. Se corresponde con el plano del saber ser.

**CONOCIMIENTO:** Consiste en poseer los saberes específicos y los conceptos esenciales para comprender la actividad y realizarla, junto con el procesamiento

cognitivo de la información: búsqueda, sistematización, análisis, modificación y empleo. Este ámbito esta en el plano del saber conocer.

**CAPACIDADES-PROCEDIMIENTOS:** Son las destrezas y habilidades requeridas para realizar la actividad con apoyo de los conocimientos y las actitudes.

**ACTUACIÓN IDÓNEA:** Es la ejecución de acciones encaminadas a realizar la actividad y obtener los productos esperados, mediante la puesta en acción de las capacidades-procedimientos, los conocimientos y las actitudes, teniendo como referencia criterios de excelencia y de trabajo bien hecho, construidos colectivamente o aceptados en el entorno social inmediato.

Como se puede observar de acuerdo a las definiciones anteriormente presentadas, han sido muchos los enfoques del concepto a través de los años e igualmente muchas las taxonomías que se han presentado. A continuación se presentará la clasificación planteada por Tobón 2005:

- **Competencias básicas:** Son aquellas competencias esenciales para desenvolverse en la vida, independientemente de una determinada profesión, y que a su vez son la base para la construcción y el fortalecimiento de otras competencias. Algunos ejemplos son: competencias de procesamiento de la información (interpretativa, argumentativa y propositiva). La educación superior debería enfatizar esencialmente en competencias tales como: la capacidad de actuar en los límites, la transferibilidad, la autocrítica y la comunicación dialógica.
- **Competencias genéricas:** Son competencias que posibilitan realizar actividades de diversas ocupaciones y campos profesionales. Ejemplo: competencias investigativas, competencias de planeación estratégica, entre otras.



- **Competencias específicas:** Son competencias específicas a determinados campos ocupacionales y profesionales. Por ejemplo, la competencia para practicar cirugías en los profesionales de la medicina.

### **3.2.1. COMPETENCIAS PROFESIONALES**

En el Instituto Nacional de Educación Media de España citado por (Pasturino; 1999) las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo “es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros, considerados necesarios para el pleno desarrollo de la ocupación.

“Desde la aparición a principios de siglo de los oficios industriales reconocidos en Alemania, la formación profesional se ocupó sobre todo de la transmisión de ‘capacidades profesionales’. Estas capacidades abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión” (Bunk). Este concepto sigue vigente en la actualidad debiendo involucrar también la capacidad de cooperación y de participación en la organización donde se desenvuelve el profesional.

Se puede concluir que quien “posee competencia profesional es quien dispone de los conocimientos, las destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y

flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (Bunk, Cedefop, pág. 9).

Particularmente, el profesional en Administración de Empresas requiere competencias que le permitan desempeñarse cabalmente en la organización, debe estar capacitado para desarrollar de manera convincente cambios organizativos y para tomar o compartir decisiones que lleven a la empresa al logro de sus fines, a través de estrategias que permitan hacer uso adecuado de todos y cada uno de los recursos con que cuenta, por consiguiente, lograr que toda la organización esté alineada en la consecución de objetivos que sean en pro de la empresa e igualmente de sus empleados, clientes, proveedores, y del medio ambiente.

### **3.2.2. COMPETENCIAS LABORALES**

Las competencias laborales tienen múltiples definiciones dependiendo del área o la visión del autor que las esté utilizando; a continuación se presentarán algunas definiciones:

Las competencias laborales como las define Maldonado: se inspiran en modelos estructurales funcionalistas, propios de la producción empresarial (Maldonado, pág. 11). Igualmente han sido definidas como una capacidad de hacer, de efectuar las funciones de una ocupación claramente especificada conforme a los resultados deseados.

“Las competencias laborales se pueden visualizar como un conjunto formado por la intersección de los conocimientos, la comprensión y las habilidades. En particular la comprensión facilita al trabajador conocer los objetivos de su desempeño en el contexto de la empresa y la conexión de sus funciones con tales objetivos. Estos tres componentes deben existir en la proporción adecuada para

hacer que un individuo pueda efectivamente desempeñarse en una ocupación.”(Vargas Zuñiga; pág. 48).

El concepto de competencia laboral involucra una capacidad comprobada para realizar un trabajo en el contexto ocupacional. Incluye no solo los conocimientos y las habilidades adquiridas en la institución educativa (competencias académicas), -las cuales hasta el momento han sido consideradas suficientes en el proceso de formación para el trabajo-, sino también la comprensión de lo que se hace en función de la empresa o la organización.

Una competencia en el ambiente empresarial se entiende como el “atributo que el empresario de alto rendimiento de hoy, busca en los empleados del mañana”. (Informe de SCANS, 1993). Es igualmente un instrumento para incrementar la empleabilidad. Para la mayoría de los autores las competencias laborales son una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación entre otros aspectos, lo cual sin duda constituye la finalidad de la aplicación del modelo de gestión por competencias.

Pensar en una manera de incrementar la empleabilidad es lo que la sociedad está necesitando y las organizaciones a nivel mundial están buscando, diseñando estrategias que le permitan a los profesionales acceso al mundo laboral, por lo tanto, se han dado cambios en la educación superior e igualmente en la sociedad, la cual está buscando una transformación de la visión de sus egresados hacia el emprendimiento, que permita la creación de nuevas empresas. Los profesionales deben ser competentes, es más, las empresas requieren profesionales de alto rendimiento que puedan cumplir a cabalidad las funciones asignadas.

De acuerdo a la organización internacional del trabajo la competencia laboral no solo refiere a un concepto de formación previo sino a idoneidad para realizar una

tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello (OIT), 1979 (en Escobar Valencia).

A continuación se presentarán otras definiciones que nos contextualizan de una manera más puntual en el desarrollo de este trabajo:

“En Alemán el concepto de competencia (‘Kompetenz’) procede del ámbito de la organización y se refiere a la regulación de las atribuciones de los órganos de administración y de las empresas, así como a la facultad de decisión conferida a sus respectivos titulares.”(Bunk en Maldonado; 25) El concepto de competencia es empleado por las diferentes ciencias del saber, contando entre ellas las empresas y sus áreas de gestión de talento humano, enfocándose hacia un mejor desempeño de sus profesionales.

El tema de las competencias ha sido estudiado con diferentes enfoques de acuerdo a la cultura educativa de cada país. Se encuentran algunos modelos muy representativos de la formación por competencias, los cuales se están aplicando actualmente en algunos países, a continuación se dará una breve descripción de estos modelos presentada por Fernando Vargas Zuñiga en *Formación por Competencias*. Instrumento para incrementar la empleabilidad:

**MODELO CONDUCTISTA:** Es el modelo aplicado en Estados Unidos. Se basa en el estudio del desempeño para establecer los factores que permitan al trabajador una realización de su labor de una manera superior. Indaga por las características del individuo que conduce a tal desempeño. Este modelo se enfoca más en la búsqueda de las características del individuo para encontrar la manera de hacer que el empleado brinde lo mejor de sí mismo en el desempeño de sus tareas en la organización. Este modelo toma en cuenta los diferentes tipos de competencias que deben ser considerados para los cargos que se pueden encontrar en una organización.

**MODELO FUNCIONALISTA:** Es el aplicado en Gran Bretaña. Busca detectar elementos esenciales que contribuyen al logro del resultado deseado. Pregunta cuales son las funciones esenciales en las que el trabajador debe comprobar su capacidad de desempeño. Este modelo se enfoca en las funciones que el profesional debe desempeñar más que en las características de cada individuo para llevar a cabo dichas labores, está centrado en la empresa, proviene de la organización hacia el profesional; es un modelo interesante de considerar ya que es la visión de la empresa, la cual se debe conectar con la visión de la universidad para lograr un resultado más acorde con las necesidades de la sociedad.

**MODELO CONSTRUCTIVISTA:** Es aplicado en Francia y Australia. Parte de la idea de resolver las disfuncionalidades y problemas que hay en la organización a fin de lograr los objetivos. Intenta resolver la pregunta ¿Qué desempeño debe mostrar el trabajador para resolver las disfunciones de la organización? Este modelo busca encontrar las características que debe tener el profesional para desempeñarse en la organización, pero con una visión centrada solamente en las disfunciones o necesidades existentes, sin tener en cuenta las necesidades y las posibilidades tanto del profesional como de la empresa hacia un futuro mejor.

### ***3.3. LAS COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN***

Analizaremos el tema de las competencias en Administración comenzando con un referente histórico sobre las competencias en el concepto de la administración, lo que nos permite evidenciar cual ha sido el concepto aplicado durante bastante tiempo por diferentes autores y entidades.

A comienzos de la década de los 60, la teoría de la competencia fue reformulada por el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland,

quien señaló que las calificaciones académicas, los conocimientos, los grados y las certificaciones tradicionales no eran factores válidos de predicción del desempeño exitoso y eficaz en el trabajo y en otras situaciones de la vida. Afirmó McClelland que eran más útiles las “competencias” (así llamadas por él), es decir, las habilidades, las capacidades, los conocimientos, los patrones de comportamientos y las clases de actitud de la gente, por ser factores más seguros de predicción del éxito en el empleo.

McClelland formuló la teoría de competencias a partir de 3 hipótesis:

1. En cada empleo determinadas personas tienen un desempeño más eficiente que otros.
2. Las personas con desempeño superior utilizan diferentes métodos y patrones de comportamiento para realizar el trabajo en comparación con otras.
3. La mejor forma de identificar las competencias conducentes a un desempeño superior consiste en identificar a las personas con desempeño superior que sirven de ejemplo para definir el éxito de la organización por lo general empleando medidas objetivas.

McClelland planteó que las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes, así como las notas escolares, no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral. Las competencias, en cambio, se relacionan más con el desempeño en tareas laborales y tienen como referencia a aquellos empleados que son particularmente exitosos frente a quienes tienen un rendimiento promedio” (Tobón, 2004: 35).

La manera de identificar las competencias conducentes a un desempeño superior de los Administradores sería conociendo las necesidades del mercado, las cuales se centran en las empresas, de acuerdo a los perfiles que ellas manejen y

formando a los profesionales en estas competencias requeridas. Pensar en un perfil por competencias para el Administrador de Empresas que se desempeña en diversas organizaciones en el ámbito nacional e internacional, implica encontrar la manera de formar profesionales con conocimientos actualizados, que estén acorde con la realidad de las empresas, con capacidad y conocimiento en los nuevos tipos de organizaciones como las multinacionales, las cuales están entrando, cada vez más fuerte, en los modelos económicos de los países, asimismo, las habilidades para desempeñarse en estas entidades, como habilidad para comunicarse en otros idiomas, e igualmente con capacidad para desempeñarse en ambientes cambiantes, exigentes, y competitivos, que cada día demandan más de sus entidades, y de las personas que en ellas se desempeñan.

En los años 70 se enfatiza en las destrezas, programas de cómo hacerlo, moldeando el comportamiento; utilizando para esto simulaciones, juegos de roles y las enseñanzas de manejo.

En los 80 se observa que lo anterior es limitado y se propone una integración de conocimientos, actitudes y destrezas, tratando de integrar todo y mostrando como estos tres componentes se distribuyen como un iceberg en el que se ve más fácilmente las habilidades, luego los conocimientos y, por último, las menos visibles, las actitudes.

Ya en los 90 se comienza a enfocar el concepto de competencias más hacia la empresa y cómo debe ésta diseñar un perfil por cargos enfocado en las competencias que debe tener el personal y es así como Richard Boyatzis, citado por Llorente (1998) define las competencias como: “Las características subyacentes en una persona que esta causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que define un desempeño superior.

Enseguida notaremos algunas de las definiciones que se han utilizado en investigaciones y desarrollos en algunos países de Latinoamérica y que el *Cinterfor* presenta en su observatorio de experiencias.

Para el departamento de Administración de la provincia de Quebec, una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo un papel, una función o una tarea. Esta definición es la que más se acerca al concepto de competencia que se está trabajando actualmente, ya que, como se ha visto a través del documento, en la competencia se deben integrar todos los factores a los que se hace referencia en la definición, la cual será fundamental para el desarrollo del presente trabajo.

Marta Novick (1997) describe las competencias requeridas para alcanzar los objetivos del negocio, las mismas pueden clasificarse en 4 grandes ítems: ventas, servicio, metodología de trabajo y características personales. Estas competencias son fundamentales para el profesional en Administración de Empresas, porque en áreas como ventas, mercadeo, comercio exterior, gestión humana, atención al cliente, entre otras, debe desempeñarse y sacar a relucir todos los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan ser un profesional competente, que se distinga por el servicio que debe brindar en todos los procesos que lleve a cabo, y como ya se mencionó anteriormente, este profesional debe comprender lo que hace y como lo hace, a la vez que debe poseer las cualidades personales para desempeñar sus funciones ancladas en la atención al cliente y el servicio a los demás como pilares de la formación ética y responsable que se refleja en todas y cada una de sus acciones.

Esta definición debe tener presente que existen varios niveles de formación de acuerdo con las ocupaciones que se pueden desempeñar en una empresa, e



igualmente que cada una de ellas requiere que la persona adquiera habilidades diferentes. Las personas pueden alcanzar varios niveles de habilidades en cada competencia, dependiendo de su capacitación, experiencias y aptitudes. Los niveles de habilidad se describen en una serie de 5 según Vargas Z, donde expone:

**Nivel 1: Básico:** se refiere a Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores rutinarias o predecibles en su mayoría.

**Nivel 2: Desarrollado:** ocupaciones en las que se aplican conocimientos a una amplia e importante gama de actividades laborales, algunas complejas.

**Nivel 3: Avanzado:** Competencia en una gama variada de trabajo, desempeñadas en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía.

**Nivel 4: Máximo:** Amplia gama de actividades complejas (técnicas o profesionales). Alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente la asignación de recursos.

**Nivel 5: Nivel directivo:** Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación y evaluación.

El concepto de competencias está siendo utilizado fuertemente por algunas empresas en el área de talento humano para el manejo de sus procesos de personal, tratando de conformar equipos más integrales y que se adapten cada vez más a las reales necesidades de la empresa, de acuerdo con los conocimientos, las capacidades, habilidades y destrezas que la empresa está necesitando. Así como se puede ver en la siguiente definición: Mertens (1996), considera que el surgimiento de las competencias como la base de la regulación del mercado en el trabajo interno y externo de la empresa, así como las políticas de formación y capacitación que la mano de obra guarda en relación directa con la transformación productiva en los siguientes aspectos:

1. La estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado
2. La estrategia de la productividad y la dinámica de innovación en tecnología
3. La organización de la producción y organización del trabajo
4. La gestión de recursos humanos
5. La perspectiva de los actores sociales, de la producción y del estado.

De esta manera podemos notar que el estudio de las competencias requeridas por la empresa en cada uno de sus cargos, nos brinda un soporte fundamental para la formación basada en competencias que pretende impartir la universidad, ya que nos permite tener claridad sobre las necesidades reales de las empresas y de los conocimientos que deben ser impartidos a los futuros profesionales. Es indispensable mantener un contacto directo entre empresa-universidad, que permita fortalecer cada vez más la formación de la sociedad Colombiana, teniendo siempre presente que:

*“el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite:*

- *Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial,*
- *Evaluar el potencial de las competencias existentes,*
- *Enriquecer las competencias del personal actual”*

(Claude Levy – Leboyer citada por Barrios, 2000.)

Esta autora de igual manera plantea que “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales.” (Levy Leboyer citada por Agut Nieto).

Igualmente Levy-Leboyer (2003) plantean la imposibilidad del desarrollo de las competencias en el sistema educativo formal, planteando que únicamente es posible esto en el puesto de trabajo real, ya que estas se soportan no solo en los conocimientos declarativos, sino también en rasgos de personalidad. Como apunta Levy-Leboyer (1997) hay tres formas de adquirir y desarrollar las competencias:

- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

En relación con la última forma, la autora argumenta que “las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos, aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar” (Lévy-Leboyer, 1997 citada por Tejada:10).

Lévy-Leboyer (1997), estableciendo las diferencias entre formación y desarrollo ya nos indicaba que el desarrollo de competencias es una evolución lógica de la formación por la naturaleza de las evoluciones en los contextos de trabajo. Las razones que la citada autora aporta así lo parecen indicar:

1. El desarrollo de competencias no está sometido a las decisiones de la empresa sino que es una actitud compartida entre la empresa y los empleados. En tanto que el desarrollo está ligado a cambios rápidos en el contexto, por una parte, y que los empleados cada vez solicitan mayor autonomía en el trabajo, el concepto de desarrollo recoge esta situación.
2. Las relaciones que se establecen entre actividad de trabajo y desarrollo son diferentes de las que se establecen entre actividad de trabajo y formación. Bien es cierto que, analizando las etapas del desarrollo de la formación, podemos vincular ambos términos. En una etapa inicial el papel de la formación era

precedente; es decir, la formación era un requisito para el trabajo y siempre se daba antes de la actividad. En una segunda etapa, la formación ya no sólo sirve para integrar a las personas en una empresa u organización, sino que está también dirigida para aquellos que están ocupando un puesto. En este caso, la formación acompaña al trabajo. En una tercera etapa, las empresas u organizaciones no sólo se preocupan por formar, sino también por crear las condiciones favorables para adquirir competencias. Es en este momento cuando aparece el sentido genuino de desarrollo de competencias. De este modo, la adquisición de competencias no precede al trabajo sino que, además de realizarse en el transcurso del mismo, es mediante éste (sus actividades) que se desarrollan. Aquí está, reiterando en lo aportado hasta el momento, cuando el concepto de competencia toma su actual sentido: no sólo se desarrollan por la experiencia sino que, además, son fruto de la experiencia puesta en juego con el fin de construir competencias inéditas.

3. Un plan de desarrollo no puede ser organizado de forma sistemática como si un plan de formación se tratara. Es decir, pueden planificarse las condiciones del contexto de trabajo para que permitan el desarrollo de competencias tanto individuales como colectivas.
4. El objetivo último del desarrollo de competencias está en el aprender a aprender.

Como se ha apuntado en las razones precedentes, uno de los elementos clave para el desarrollo de competencias es el de la experiencia. Así, la pregunta que surge es, ¿qué experiencias deben promoverse para el desarrollo de las competencias? También podemos ampliar la cuestión del siguiente modo: ¿todas las experiencias son válidas para el desarrollo de las competencias? Responder las cuestiones planteadas no es fácil. Lévy-Leboyer (1997) nos apunta dos dimensiones a tener en cuenta para que las experiencias sean favorecedoras del desarrollo de competencias: la dificultad y el desconocimiento. Así, cuando una actividad plantea dificultad y es desconocida, es susceptible de tener un valor en

el desarrollo de competencias. No obstante, como apunta la autora, deben considerarse los estilos de aprendizaje para saber si las experiencias (difíciles y desconocidas) son aptas para el desarrollo (Citada por Tejares).

Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales.

Por otro lado Mertens relaciona el concepto de Competencia laboral con la gestión de los recursos humanos y con la organización, partiendo de un estudio realizado entre 1800 directivos de empresas líderes en países latinoamericanos, la cual reveló que el desafío estaba no en la reestructuración o en la reingeniería, sino en el personal, (Watson Wyatt citado por Mertens, pag. 21).

Mertens interpreta las competencias como a algunos conceptos relacionados con los conocimientos y habilidades, que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada y llega más a fondo hasta establecer las características que permitan identificar las competencias y dice que “se parte de los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas, y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas.

La competencia implica una nueva figura de trabajador. Con el taylorismo predominaba el *homo economicus*, es decir, el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de *homo socialbilis*, empujado por una lógica de los sentimientos. Hoy aparece el *homo competens*, cuyo comportamiento estaría motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias. (Stroobants, citado por Mertens).

Según Leonard Mertens los tipos de competencias se pueden dividir en:

**Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

**Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

**Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Mertens (1996) nos plantea, para el desarrollo de las competencias, la necesidad de un ambiente productivo, propuestas donde se articulen educación/formación con trabajo y tecnología, en un ambiente adecuado: Integración formación/educación/trabajo/tecnología; para superar prácticas fragmentaristas. O sea, como plantea luego, La competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa; (Mertens, 1996).

### **3.4. REFORMA ACADÉMICA**

Como se planteó anteriormente el mundo de la empresa y la universidad debe estar cada vez más entrelazado hacia la búsqueda y consecución de herramientas que permitan a la universidad formar los profesionales que el mundo actual demanda y a la empresa recibir al personal con las características que lo requiere.

Partiendo de esto y teniendo en cuenta todos los cambios que se han presentado en el mundo actual, se han generado modificaciones en todas las estructuras funcionales de la sociedad, con un papel fundamental en la educación, por lo que es necesario abordar las posibles tendencias modernizantes que marcan los últimos años en Colombia, como lo plantea Mario Díaz Villa (1998) en su libro *La formación Colombiana y la práctica pedagógica*:

1. Se ha dado un cambio estructural en lo económico y lo sociocultural articulado a los procesos de apertura, democratización y descentralización en diferentes campos. Si en materia económica se habla de globalización, en materia sociocultural se habla de diversidad.
2. Una demanda creciente de desarrollo del conocimiento científico y tecnológico que se deriva de las nuevas condiciones económicas que tiene que enfrentar el país en el contexto económico internacional. La incidencia de las transformaciones tecnológicas sobre la vida del país son considerables.

Los anteriores cambios en el contexto mundial han hecho que la educación tanto latinoamericana como colombiana se modernice y se adapte a las necesidades del nuevo mercado, a través de algunos procesos de expansión como los planteados a continuación:

1. El crecimiento inusitado de instituciones de educación superior y su clasificación como instituciones de carácter universitario, instituciones tecnológicas y técnico-profesionales.
2. La expansión de la cobertura, creación de más universidades tanto públicas como privadas.
3. Expansión de los programas de formación. Este fenómeno ha implicado una fuerte *estratificación curricular* dentro de y entre los diferentes segmentos de la educación superior. Con referencia a los programas de

postgrado, estos tuvieron un incremento del 45% en 1995 con relación a los 572 programas que existían en 1990. Punto en el cual la Universidad Nacional en su reforma actual pretende “convertir la UN en una universidad con pregrados de excelencia y constituir la en centro nacional de postgrados”.(documentos de trabajo N°1)

4. Expansión del cuerpo docente, el cual tiene hoy en día diferentes modalidades de vinculación de acuerdo con el mandato de la Ley 30 de 1992.

Un punto de interés vital en la modernización académica de la universidad colombiana tiene que ver con las transformaciones curriculares ligadas a la revolución del conocimiento. Como lo dice el documento “en esta sociedad, el conocimiento, la información y la educación se han convertido en «la materia prima de la nueva economía»: la sociedad del conocimiento.”

Los currículos modernos se suscriben como dispositivos de cualificación y fortalecimiento de personal académico y profesional para el ejercicio y el desarrollo de la interdisciplinariedad alrededor de diferentes campos del saber y de la práctica de la sociedad. Asimismo, tienen la función de desarrollar las complementariedades y diálogos interdisciplinarios dentro del interés por fortalecer una disposición científica en la universidad.

Es por todo lo anterior que la Universidad Nacional ha planteado una reforma que involucra cambios en las diferentes entidades de la Universidad, buscando flexibilizar los planes de estudios para:

- a. Promover la formación integral del estudiante en un marco pluralista.
- b. Aumentar su autonomía y compromiso en la configuración de su proceso de formación.
- c. Ofrecerle posibilidades de estudio en áreas de prioridad nacional y regional.



d. Promover y aprovechar la coincidencia de intereses y potencialidades de profesores y estudiantes.

Los programas curriculares de pregrado en la Universidad Nacional de Colombia deben estructurarse atendiendo los siguientes criterios:

- a. Relación con el contexto nacional actual y proyectado y con la dinámica de la cultura universal.
- b. Coherencia conceptual interna
- c. Flexibilidad
- d. Transición hacia modalidades pedagógicas en las cuales tanto el trabajo del alumno como el trabajo del docente sobre realizaciones del estudiante sean reconocidos como centrales de su formación.
- e. Formación integral del estudiante.

Es importante conocer la definición de currículo, sobre como se manifiesta en la reforma actual de la UN "...es una guía, un instrumento de organización de una serie de prácticas que tienen como referencia objetivos precisos de formación (un determinado perfil); está inspirado en una concepción, un discurso regulador, que emana de las prácticas profesionales y disciplinarias y de las características de una comunidad docente específica." (Documentos de trabajo N°1, pág. 44).

En esta reforma se comienza hacer un gran énfasis en la formación basada en competencias, y se plantea la pregunta de ¿cómo debe ser un egresado de la UN? Esta pregunta se pretende responder conscientemente, buscando siempre el camino hacia la mejor formación de los profesionales de la Universidad para que interactúen con la sociedad y con el mercado laboral, de manera que aporte para el mejoramiento de la fuerza laboral y la empleabilidad en el país.

El currículo basado en competencias y la interdisciplinariedad no son resultado de un ejercicio artificial sino de prácticas sociales que generan comunidad intelectual entre los docentes, teniendo en cuenta las dinámicas del mundo actual, del mercado, de las empresas y del contexto en el cual se desenvuelven. Los intentos de reestructurar el currículo deben trabajar necesariamente con estas dinámicas que dan sentido a las prácticas académicas.

La formación con énfasis en competencias es un enfoque que concibe la formación del individuo como un proceso integral en múltiples dimensiones: el sujeto que entra en un proceso educativo debe aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a emprender y aprender a ser. No es suficiente comprender estructuras conceptuales en abstracto, se debe estar en condiciones de aplicar los conocimientos en contextos diferentes para resolver problemas, poniendo en juego la creatividad y el juicio ético. Por eso es importante que se estimule el aprendizaje autónomo y la iniciativa, la capacidad de aprender en equipo y cooperar con otros.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y centrándonos en el objetivo del presente trabajo, el cual tiene su foco principal en el programa de Administración de Empresas, se presentará a continuación la historia de la carrera, la cual nos permitirá tener mayor claridad sobre la dinámica de formación manejada, sus contextos y las transformaciones que han surgido a través de los años, igualmente, comprender los cambios sociales, culturales y económicos que han llevado a pensar en un cambio de enfoque de la formación en esta área del saber.

### ***3.5. HISTORIA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

Comenzaremos estudiando el surgimiento de la carrera Administración de Empresas en la ciudad de Manizales, el cual se dio por el crecimiento acelerado

que Caldas vivía en esa época. Como se manifiesta en el documento de Planeación: Evaluación de la carrera de Administración de Empresas, 1980, Caldas empezaba “un despegue industrial, financiero, y económico. Se crea la corporación Financiera de Caldas, Banco de Caldas, Seguros Atlas, y más adelante por ese gran impulso se crea también Colombia, Manisol. Colbateco, para nombrar las más recientes. Se da un cambio de mentalidad de la clase dirigente empresarial que comprendió la necesidad de que la economía y las finanzas de Caldas deberían manejarse con un criterio más dinámico, moderno y técnico.” (Jose Antonio Ñañez, 1985)

La preocupación primaria era el manejo financiero de las empresas, de allí la tendencia del programa financiero y contable. El gran abanderado de esta hazaña fue el abogado Mario Vélez Escobar, presidente de la ANDI, profesor de la Seccional y quien dio a conocer a las directivas la inquietud sobre la creación de la “Administración de Negocios”. El entonces decano de la Facultad, Ingeniero Arquitecto Alfonso Carvajal Escobar acogió la idea y gestionó su realización, la primera propuesta al respecto se hizo en el plan Cuatrienal de la Facultad a través del Consejo Directivo y este lo aprobó unánimemente en el transcurso del año 1965.

En Junio del mismo año, se debate el asunto ante el Consejo Académico de la Universidad Nacional, dándose un gran paso al ser acogida favorablemente la idea, nombrándose una comisión compuesta por los doctores Hugo Flórez y Alfonso Flórez quienes el 10 de Junio se reúnen con representantes de la seccional, el gobierno, la industria y los gremios para debatir la conveniencia del proyecto de creación de la carrera.

El informe rendido por los diferentes representantes señala su iniciación para el año de 1966, bajo la dependencia de la Facultad de Ingeniería de la Universidad

Nacional seccional Manizales, se solicita elaborar el proyecto *Acuerdo de Creación de Carrera*, con el fin de tramitarlo ante instancias pertinentes.

En virtud del Acuerdo N° 224 de Septiembre 16 de 1965 del Consejo Superior Universitario, se dio vía legal a la carrera Profesional de Administración de Empresas; en dicho acuerdo se contempló la creación de los seis primeros semestres, cabe resaltar que la carrera en un principio se consideró como una tecnología. Se determinó también que el plan de estudios que la regiría sería el de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional en Bogotá, con una característica, funcionaría con un programa nocturno y otro diurno, extendiéndose su servicio a la comunidad.

Por resolución N° 23 de Julio 2 de 1975, se adoptó el plan de estudios de la Carrera de Administración de Empresas de la seccional Manizales, en dos jornadas así: 10 semestres diurno y 14 semestres nocturnos, todo lo anterior con consentimiento de la Vice-rectoría Académica. Como característica tenía como obligación el estudio de 2 idiomas y, presentación de trabajos al final de los estudios.

Con la ley 60 de noviembre 4 de 1981, se reconoce la profesión de Administración de Empresas y en ella se dictan las respectivas normas para su ejercicio dentro del territorio nacional. El artículo 1 de dicha ley dice: “Entiéndese por Administración de Empresas, la implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios” y en el artículo 2 reconoce la Administración de Empresas como una profesión a nivel superior universitario y de carácter científico cuyo ejercicio en el país queda autorizado y amparado por medio de dicha ley. En dicho artículo se delimitan las áreas de actividad de la profesión, y el ejercicio de ella mediante las siguientes actividades entre otras:

a) La implementación de los diversos elementos que integran la mecánica y la dinámica administrativa moderna en el ámbito empresarial;

b) La elaboración y puesta en práctica de los sistemas y procedimientos administrativos tendientes a que la dirección empresarial aproveche lo mejor posible sus recursos con el propósito de lograr una alta productividad de los mismos y pueda así alcanzar sus objetivos económicos y sociales;

c) Llevar a cabo investigaciones para incrementar el conocimiento en el campo de la administración

d) La asesoría y estudios de factibilidad en las diferentes áreas administrativas que requieran los diversos organismos empresariales y profesionales;

e) El ejercicio de la docencia y de la investigación científica de la Administración de Empresas en las facultades o Escuelas Universitarias oficialmente reconocidas por el Gobierno.

La carrera lleva alrededor de 40 años, egresando cerca de un millar de profesionales, caracterizándose por ser una de las escuelas de mayor renombre en el ámbito nacional, además, por ser una carrera que forma a sus profesionales para manejar correctamente las empresas nacientes y ya existentes de cada región.

La administración a través de los años, ha tenido diversos enfoques y ha sufrido cambios, y han sido muchos los enfoques que la han tocado, algunos la llaman filosofía, otros hablan de la Administración como un arte, otros como una técnica. A continuación mostraremos algunas apreciaciones sobre el concepto y la finalidad de la Administración.

Para la Administración lo principal y fundamental es el hombre. Debe buscar su desarrollo y satisfacción y todo cuanto compete con la actuación del él, sea cual fuese su desempeño organizativo a nivel social.

La filosofía de la Administración necesita que sus ejecutores sean íntegros, magnánimos, con amplia educación, con iniciativa y ante todo con sensibilidad

humana, para ser dignos de la gerencia, de la administración y de poder ejercer liderazgo. (Tesis El perfil del administrador de empresas. Pág. 43: 1985)

Mc Gregor, en su obra: *El aspecto humano de las empresas* se refiere al punto de la ciencia en los siguientes términos: “Al progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar, así ocurre también con la Administración de Empresas; una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa. Toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano. El buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los individuos a su cargo” (Mc Gregor Douglas. *El aspecto humano de las empresas*).

Es innegable la importancia de la administración y de estos profesionales en las empresas, es debido a esto que aparte de todo lo antes mencionado el administrador este siempre dispuesto a aprender nuevas cosas, a cambiar y adaptarse a las nuevas tendencias del mundo. Estos cambios son inherentes a su ser como filosofía de vida y como tal el administrador y los actores participantes en la formación de éste están en la obligación de cambiar para la consecución de las habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes necesarias para continuar vigentes y siendo una de las mejores profesiones en el entorno nacional.

Después de conocer sobre el contexto que llevó a la creación de la carrera Administración de Empresas y de conocer que los avances y cambios que se han dado en la academia, estos han estado motivados por las organizaciones y el desarrollo de estas, en pocas palabras, es esta relación la que se quiere resaltar en este trabajo, por lo tanto, procederemos a hacer un breve esbozo de los tipos de empresas y las áreas en las que se pueden desempeñar los Administradores de Empresas.

### **3.6. AREAS DE DESEMPEÑO DE UN ADMINISTRADOR**

En la perspectiva actual “hoy es posible concebir a la **Administración en su carácter de disciplina**, como un cuerpo de conocimientos, o un saber científicamente establecido, constituido por un conjunto de *doctrinas, teorías, paradigmas, enfoques, principios, métodos, técnicas, procesos y sistemas* que se enmarcan dentro del ámbito de interpretación de los campos de la **teoría administrativa y organizacional**, y que ponen en movimiento o materializan la **acción** (o conducta) **ejecutiva**. Dichas doctrinas, teorías, paradigmas son aplicadas por un individuo o grupo de individuos, mediante sus *dinamizadores*”, *en las organizaciones e instituciones, hechos sociales y procesos que ameritan su intervención*. (Tomado de repensando la administración y las organizaciones. Nelson Mejía Gómez. Pág. 76).

Luego de analizar el concepto de Administrador de Empresas y teniendo en cuenta que su principal área de desempeño es como su nombre lo dice, las empresas, a continuación se hará una breve revisión del concepto de empresa y de su relación con dicha carrera.

Comenzaremos por comprender que el concepto de empresa, según el Código de Comercio, Art. 25 plantea que: “se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”. Esta definición nos permite comprender un poco más la dimensión del área de trabajo de un Administrador, y nos permite pensar que este profesional debe estar completamente empapado de todos y cada uno de los procesos que dentro de la organización se lleven a cabo, sin importar el tipo de organización de la que se esté hablando; pequeñas, medianas, grandes empresas o multinacionales.

La Administración tiene como objetivo primordial a las organizaciones como entes sociales, involucrándose en su administración y en las intervenciones en diversas

situaciones socio-empresariales y socio-administrativas originadas en la interacción con el medio. Es así como los profesionales con este saber poseen una formación que les permite desenvolverse en diferentes áreas. Así como se aprecia en su currículo el eje central está orientado hacia el área de la *Administración Gerencial*, constituida por campos como la teoría organizacional y administrativa, involucrando allí la toma de decisiones, la dirección, el talento humano, e igualmente conocimientos en todas las áreas fundamentales para el correcto desempeño y desarrollo de las organizaciones como lo son: mercadeo, finanzas o economía, legislación, sistemas, etc. Estos se definen, según el profesor Nelson Mejía Gómez, en tres niveles que son: la formulación de políticas en función de la *capacidad de orientación y movilización de los recursos* de la empresa; la *gestión de recursos* lo cual hace referencia a su utilización y empleo, y la *ejecución* como la función que tiende a realizar concretamente los resultados deseados, gracias a la puesta en acción de las políticas y la gestión de recursos.

Igualmente se encuentra un amplio grupo de funciones que puede desempeñar un Administrador dentro de una empresa, entre ellas la *función gerencial*, debiendo poseer para ello capacidades y conocimientos específicos para cumplir su labor ya sea desde un nivel estratégico, táctico, u operativo, estos son diferentes a las características que debe poseer un profesional de esta área que se desempeña en una función asesora u operativa.

De ahí que, se puede observar que el Administrador de Empresas es un profesional con grandes posibilidades de movimiento por las diferentes áreas de la empresa, las cuales debe conocer y saber desempeñarse en cualquiera de ellas que sea requerido. Es precisamente por esto que este profesional debe estar formado de manera tal que logre adquirir los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para jugar su papel fundamental en el cabal cumplimiento de los fines de toda organización, los cuales son: 1) ser eficiente, es decir, realizar en su campo de actividad el mejor desempeño posible, buscando



producir bienes y servicios de calidad a costo razonable, logrando de esta manera un beneficio máximo; 2) permanecer, o supervivir y crecer, logrando la obtención del beneficio y de esta manera la continuidad y expansión de la organización; 3) fortalecimiento y conservación del recurso humano; y por último, 4) responsabilidad social, que permita lograr una armonía funcional entre la empresa y la sociedad.

Teniendo en cuenta los campos en los que se desenvuelve el profesional en Administración de Empresas y todos los diferentes roles que puede desempeñar en una organización, se percibe que este profesional debe contar en su formación con diversas habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que le permitan estar preparado para desempeñar su labor en la empresa, por tal razón, a partir de acá surge el término competencias ocupacionales, las cuales son justamente las relacionadas con la formación del profesional de acuerdo a las necesidades del mercado y a los campos en los cuales se desempeñará.

## **CAPÍTULO 4**

### **METODOLOGÍA**

#### ***4.1. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN***

##### ***4.1.1. Método y Técnica de Investigación***

El presente trabajo se constituye en una investigación aplicada-documental y de campo-, la cual permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios, que permiten confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Esta investigación partirá de técnicas de obtención de información de carácter proyectivo ya que comenzará con un rastreo documental, el cual estará encaminado a la búsqueda bibliográfica que permita recolectar información existente sobre trabajos realizados en nuestro país, al igual que países latinoamericanos que hayan trabajado el tema de las competencias

laborales y profesionales. Igualmente se tendrán en cuenta los trabajos desarrollados por otros países importantes en el desarrollo del concepto y su aplicación a la formación. Paralelo a esto se explorarán las entidades nacionales que están aplicando el tema de las competencias en la educación en el país. Para esto se utilizarán fuentes primarias de información como libros, monografías, artículos, revistas, informes técnicos, diarios, periódicos, tesis y como fuentes secundarias se tendrán en cuenta los depósitos de información como las bibliotecas, las hemerotecas, los archivos del programa de administración y de las empresas.

La investigación tiene un carácter inductivo-deductivo desde la funcionalidad de las herramientas cualitativas y cuantitativas, aplicadas al cumplimiento de los objetivos de la investigación, ya que partiendo de casos particulares se pretende generalizar unos lineamientos para el diseño de un perfil del Administrador de Empresas que permita ser aplicado por la Universidad Nacional Sede Manizales y que pueda replicarse a otras facultades. El componente metodológico de carácter inductivo y deductivo aplicado a esta investigación está centrado en el análisis y la síntesis principalmente, ya que se pretende conocer la tendencia profesional – académica en la formación de los profesionales de Administración de la Universidad Nacional, a la vez que las necesidades de la empresa. Partiendo del análisis detallado de los perfiles de los Administradores de Empresas que posee la Universidad se pretende luego generar una síntesis de éste, de esta manera partiremos de la descripción de unos casos particulares, para allí a través de una contrastación universidad/empresa evidenciar los vacíos, las necesidades, los complementos y adaptaciones que deberán plantearse para proceder a generalizar y construir los lineamientos para un perfil de Administrador de Empresas adecuado a suplir las necesidades de ambas partes.

La investigación empleará fuentes de información documental, las cuales serán complementadas con encuestas a egresados que trabajan en empresas de la

ciudad de Manizales, para conocer las habilidades, conocimientos, capacidades y actitudes que un Administrador de Empresas debe tener para cumplir cabalmente con las labores desempeñadas en los diferentes cargos a los que pueda ocupar dentro de dichas empresas. Dicho instrumento pretende captar información que contrastada con las demás herramientas de investigación, nos dará una visión-diagnóstica más acertada de las necesidades de las empresas y sobre las características que los profesionales en esta área deben tener para cumplir cabalmente con los retos que se les presentarán en el momento de comenzar su vida laboral.

En suma, con el fin de determinar el perfil del Administrador de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales y teniendo en cuenta que este profesional se puede desempeñar activamente en diversas áreas y en diferentes sectores económicos del país, se pretende implementar una investigación de campo, la cual se llevará a cabo con Administradores de Empresas que laboran en entidades de Manizales tratando de contar con integrantes de los diferentes actividades económicas y en las diferentes áreas en que puede desempeñarse, en empresas privadas y públicas.

#### ***4.1.2. Tamaño y selección de la muestra***

Para la selección de los egresados con los cuales se realizará la investigación se tomó como referente los profesionales de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales jornada diurna, egresados de la universidad en los últimos 10 años de acuerdo con base de datos proporcionada por la Oficina de Egresados de la Universidad sede Manizales. De ésta Base de Datos se seleccionaron 50 egresados que cumplieran con los requisitos, los cuales fueron contactados telefónicamente. A quienes manifestaron estar interesados en hacer parte de esta investigación se les envió por correo electrónico la encuesta.

La muestra para la investigación fue de 30 egresados que cumplieran con los requisitos planteados.

#### **4.1.3. Instrumentos**

Se utilizó una encuesta, la cual se refiere a las características y a las funciones que a juicio del encuestado deberían tener los profesionales en Administración de Empresas de acuerdo con el cargo en el cual se desempeñan, teniendo en cuenta solamente el trabajo actual o el último puesto ocupado, permitiendo de esta manera limitar un poco más el alcance de la investigación.

Esta encuesta mantiene un formato común a todos los entrevistados aunque hay una serie de elementos en los cuales se personalizó su contenido. Los elementos son:

**A- Página de presentación:** En esta página situamos a cada uno de los entrevistados dentro del contexto de la investigación.

**B- Definición de funciones:** Se pide a cada uno de los entrevistados que definan las funciones generales y específicas que a su juicio deben realizar los profesionales de su perfil. Desde un principio se preveía una considerable variedad de respuestas y una cierta dificultad para armonizarlas terminológica y conceptualmente.

Las funciones generales son aquellas que se realizan independientemente de la especificidad temática. De este modo, por ejemplo, todos los directores de grandes empresas tienen entre sus funciones la dirección de personal adscrito.

Las funciones específicas son aquellas que dependen de circunstancias particulares o especialidades temáticas.

**C- Capacidades y actitudes personales.** Esta pregunta persigue el objetivo de conocer si el profesional de la Administración de Empresas debe disponer de unas capacidades personales particulares y si debe estar dispuesto a mantener algún tipo de actitud concreta.

Para esta pregunta hemos definido el concepto de capacidad como una aptitud, disposición o suficiencia para realizar alguna actividad (HACER). Igualmente el concepto de actitud se ha definido como la disposición afecto-motivacional que tiene la persona para realizar la actividad con eficiencia, eficacia y efectividad. (SER)

**D- Listado de contenidos y niveles de conocimiento.** Esta pregunta se enfoca en las materias presentes en el pensum de Administración de Empresas.

Cada uno de los encuestados señala el nivel de importancia que tiene el conocimiento de cada materia, desde la irrelevancia hasta un nivel técnico.

Para finalizar la descripción de la encuesta conviene señalar que cada uno de los entrevistados puede dar su opinión sobre la globalidad de las preguntas, responder con sus propios matices, aportar nuevos elementos teóricos, y en definitiva, participar activamente en la confección del perfil.

Después del diseño del instrumento se realizó una validación previa mediante la realización de una prueba piloto con 5 egresados para tener la seguridad de aplicar un instrumento bien estructurado en el trabajo definitivo, que nos permitiera alcanzar los resultados esperados. (Ver Anexo)

Con este instrumento se busca contrastar las diversas opiniones para disponer así de una serie de elementos fundamentales, así como de otros de menos consenso que nos permita la elaboración del perfil del Administrador de Empresas.

## **4.2. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.2.1 Metodología utilizada para la definición de Perfiles**

El perfil profesional viene definido por un conjunto de características en la perspectiva de las aptitudes, actitudes, conocimientos, etc., que habilitan a un profesional para la práctica y el desarrollo de una serie de funciones.

La propia definición de perfil plantea dificultades de concreción en el terreno de la Administración de Empresas, dado que algunas de sus características básicas son precisamente las relacionadas con la transversalidad funcional, es decir, una permanente necesidad de adaptación a la globalidad de temas y de áreas que configuran la actividad de una organización. Fuera de aquellos perfiles extremadamente especializados, el Administrador de Empresas debe moverse con facilidad en un magma de saberes, conocimientos y funciones que varían permanentemente dependiendo del sector en el que se desempeñe.

La selección de perfiles básicos sobre los cuales trabajaremos se ha realizado a partir de agrupaciones de funciones. Cada uno de los perfiles da cabida a una enorme cantidad de subperfiles y especialidades. La necesidad de dotar a este estudio de una adecuada economía conceptual y una simplicidad metodológica que impida derivar las conclusiones a meras especulaciones teóricas ha conllevado a trabajar solamente con 4 perfiles.

### **4.2.2 Proceso de elaboración de las características que definen cada perfil**

Para la definición de las características de cada perfil el principal problema que se visualiza es conseguir una tipología de perfiles que contenga la globalidad del

universo profesional de la Administración de Empresas. En este sentido, los perfiles señalados engloban, con una serie de matices que se analizarán posteriormente, la mayor parte de las funciones existentes. El método por el cual hemos optado, de raíz introspectiva, pretende que sean los propios profesionales los que expliciten las características generales de cada perfil.

Los elementos sobre los cuales se han formulado las preguntas son: funciones genéricas y específicas del perfil, aptitudes y actitudes convenientes, características personales y conocimientos.

Todo ello se ha preguntado de una manera abierta de forma tal que el encuestado pueda matizar e incluso aplicar su propia terminología en cada respuesta.

El estudio se estructura en dos fases:

#### ***4.2.3. Elaboración y definición de los perfiles***

Se ha establecido un sistema de muestreo que permita disponer de un número razonable de opiniones. La síntesis de ellas permitió elaborar unos perfiles-tipo básicos con los cuales operar.

A través del análisis de las respuestas obtenidas de los profesionales encuestados se espera poder generar un perfil del administrador con las características principales que requiere este profesional de acuerdo con los cambios que el medio y la sociedad le exigen, para luego contrastar los resultados obtenidos con el perfil del administrador planteado por la Universidad.

La interpretación que se ha dado a los datos recogidos en la encuesta varía según la tipología de las preguntas. La metodología utilizada ha sido la siguiente:

- Preguntas abiertas: (apartados relacionados con funciones, capacidades, actitudes y aptitudes): En aquellos apartados de la encuesta en que el profesional debe responder de forma abierta, se ha realizado un trabajo de homogeneización terminológica y conceptual de las respuestas, a fin de que éstas proporcionen resultados significativos. Así pues, cada uno de los conceptos enunciados, agrupan y sintetizan respuestas diversas pero similares en contenido, y que, por tanto, han sido agrupadas. Es por ello que el número total de respuestas dadas a un mismo enunciado, en algunos casos, supera al número de encuestados.

Es probable que la amplitud de funciones que puede desempeñar un Administrador de Empresas en una organización dificulte una concreción absoluta respecto de las funciones de cada uno de los perfiles. Sin embargo, los cuatro listados señalan con claridad las diferencias básicas entre cada uno de ellos, teniendo en cuenta que las respuestas de los encuestados establecen un campo relativamente amplio.

- En relación al último apartado de la encuesta en el que se hace referencia a las necesidades de formación, solo se han considerado significativamente aquellos contenidos temáticos en los que coincidan un número no inferior a la mitad de los encuestados por cada perfil y, en cada uno de ellos, se ha señalado (sin números absolutos) el nivel de conocimiento en el que coincidían un mayor número de repuestas. Esto significa, por ejemplo, que si en un perfil en el que han respondido seis profesionales, cuatro de ellos han coincidido en el nivel C de un contenido y dos en otros niveles diferentes, en el esquema constará como necesario el nivel C. En el caso en que se coincidía por igual en dos de ellos, se han señalado ambos como significativos.

Finalmente se diseñará el perfil del Administrador que requieren las empresas de Manizales a partir de la unión de los perfiles establecidos anteriormente.



#### **4.2.4. Proceso de contrastación de perfiles**

En este paso se procederá a hacer un profundo análisis tanto del perfil del Administrador de Empresas que posee la Universidad, con el cual está formando a sus profesionales, como del perfil elaborado a partir del análisis del instrumento construido en el presente trabajo, para conocer los aspectos en los que los perfiles se relacionan, en los que se diferencian, de igual forma, conocer las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que posee cada perfil, de manera que, permita realizar un documento final en el cual se pueda plantear lineamientos para la definición de un Perfil del Administrador de Empresas por Competencias partiendo de lo que ya hay en la Universidad y haciendo énfasis en lo que se debe mejorar.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **5.1 PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

##### **PERFIL DEL EGRESADO**

El siguiente es el perfil del Egresado planteado actualmente por la Universidad Nacional sede Manizales:

##### **Perfil Profesional**

Los profesionales de esta carrera pueden desempeñarse en empresas privadas (pequeñas, medianas o grandes) de los diferentes sectores económicos (financiero, industrial, cooperativo, comercial, de salud, etc.) al igual que en organizaciones o entidades públicas gubernamentales. Igualmente pueden

dedicarse a la investigación en el campo de la ciencia y la tecnología construyendo nuevas áreas de acción o asesorando, analizando, evaluando y recomendando estrategias administrativas que contribuyan en forma directa al desarrollo social y económico de la comunidad.

### **Perfil Ocupacional**

El objeto de estudio de la Administración de Empresas está relacionado con la forma en que la profesión responde a los retos planteados por el medio. El profesional es el resultado de una combinación óptima de fuerzas, factores, conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, cualidades, atributos, que le darán una identidad y que le permitirán desempeñarse eficientemente en el medio en los diferentes ámbitos: social, económico, político, cultural, tecnológico, demográfico y ecológico.

## ***5.2 PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS SOLICITADO POR LAS EMPRESAS DE MANIZALES***

### **5.2.1 CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL:**

El estudio sobre perfiles profesionales en el sector de la Administración de Empresas es un tema que se mantiene en constante movimiento, ya que sabemos que no es lo mismo hablar de funciones laborales que de perfiles profesionales, además, no se nos escapa que un perfil profesional habilita para desarrollar diversas funciones, es más, justamente es ahí donde radica el principal problema, concretar las funciones del Administrador de Empresas para los perfiles, ya que como lo mencionamos anteriormente el Administrador es un profesional que puede desempeñarse en cualquier área de una organización, haciendo aún más complejo la definición de los perfiles.

Es por esto que el estudio adopta una posición en la que la propia dinámica de la investigación permita avanzar en la definición del perfil y la concreción de sus características.

Realizamos una taxonomía de funciones teóricas en la que tuviera cabida el conjunto de tareas que afectan al Administrador dentro de la Organización, tanto en los aspectos endógenos (gerenciales, mercadológicas, financiera), como en los exógenos (aspectos legales, sistemas, idiomas). Este listado convenientemente organizado, nos permite realizar una serie de agrupaciones funcionales que nos aproximan a un mínimo número de perfiles profesionales teóricos.

Debían ser pocos (por cuestiones de credibilidad y economía) y debían ser lo suficientemente flexibles (en la medida en que así lo requieren las características de la profesión). Se definen 4 perfiles, que fueron contrastados por 30 profesionales activos de las empresas de la ciudad de Manizales, que laboran en diferentes sectores como se muestra a continuación::

<b>SECTOR</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
SECTOR AGROPECUARIO	0
SECTOR DE SERVICIOS INCLUYE EDUCATIVO	10
SECTOR INDUSTRIAL	6
SECTOR DE TRANSPORTE	0
SECTOR DE COMERCIO	5
SECTOR FINANCIERO	5
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	0
SECTOR MINERO Y ENERGÉTICO	0

SECTOR SOLIDARIO	3
SECTOR DE COMUNICACIONES	1
TOTAL	30

### 5.2.2. PERFILES IDENTIFICADOS:

Los perfiles identificados a partir del análisis de los resultados del estudio fueron los siguientes:

1. Perfil de los altos directivos de la Organización-Creadores de Empresas
2. Perfil de los responsables de la coordinación de área funcional o un proceso
3. Perfil del Asistente de un área funcional o proceso
4. Perfil docente-investigador

Estos perfiles nos permiten realizar un recorrido por las múltiples funciones que tienen cabida en el ámbito laboral del Administrador de Empresas. Cabe destacar algunos elementos significativos:

Se realizó un proceso de encuesta que nos permitió concretar las funciones, características personales (si las hubiere), actitudes, aptitudes y necesidades curriculares de formación.

Todo ello nos aproxima de un modo razonable a la definición de Perfil, con el añadido que elaboramos en paralelo un listado de contenidos formativos y sus correspondientes niveles de necesidad e intensidad.

El resultado final expresa, las singularidades de cada uno de ellos, los elementos que los particularizan y los pasajes comunes entre todos ellos.

### 5.2.3. NÚMERO DE PROFESIONALES ENCUESTADOS:

El número de encuestados por perfil fue el siguiente:

Perfil	Número de profesionales
Perfil 1	10
Perfil 2	7
Perfil 3	8
Perfil 4	5

### 5.2.4. PERFILES REQUERIDOS POR LAS EMPRESAS DE MANIZALES

#### 5.2.4.1. PERFIL DE LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN- CREADORES DE EMPRESAS

Agrupar todas las funciones de dirección de las políticas administrativas en un sentido multitemático. Son los altos ejecutivos, asimilables a los directores-gerentes privados, responsables de la creación y el desarrollo de las organizaciones, responsables del desempeño de la empresa, que deben conocer y manejar el área de costos, mercadeo, negociación con proveedores, mantenimiento del mercado, optimización de clientes y apertura de mercados. Son quienes lideran los procesos en la empresa, estructuran el camino de la empresa y son responsables de la consecución de recursos.

A modo de ejemplo encontramos en este perfil:

- Gerentes y altos ejecutivos de las empresas
- Altos directivos de empresas medianas
- Director General

A continuación se presentan las funciones, capacidades, actitudes y valores definidos para el perfil de los altos directivos de la organización obtenidos a partir del análisis de las encuestas realizadas:

FUNCIONES <sup>1</sup>	CAPACIDADES	ACTITUDES	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y apertura de nuevos mercados</li> <li>• Análisis, diseño y ejecución de políticas y estrategias</li> <li>• Construcción de estados financieros</li> <li>• Definición de metas</li> <li>• Estandarización de procesos</li> <li>• Mejoramiento del nivel profesional de los colaboradores,</li> <li>• Planeación estrategia,</li> <li>• Proyección comercial y crecimiento de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades interpersonales.</li> <li>• Habilidad comunicativa</li> <li>• Capacidad conciliadora</li> <li>• Capacidad creativa</li> <li>• Capacidad crítica</li> <li>• Capacidad de delegación</li> <li>• Capacidad de expresión.</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Capacidad de innovación</li> <li>• Capacidad interpretativa</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Capacidad de mando</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Capacidad de trabajo en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodeterminación: para actuar por voluntad propia.</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Carisma</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Servicio</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Motivación: para conseguir sus objetivos.</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Pasión: para acometer su labor con toda su fuerza</li> <li>• Confianza</li> <li>• Tenacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Honestidad,</li> <li>• Humildad</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>

<sup>1</sup> Las funciones se definen a partir del análisis de las funciones más repetidas según las respuestas de los egresados.

<p>misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento de pagos</li> <li>• Organización y dirección de equipos, organigramas y sistemas de funcionamiento</li> <li>• Optimización de procesos productivos</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> <li>• Seguimiento y evaluación de procesos y resultados</li> <li>• Establecimiento de relaciones, convenios y consecución de recursos</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> </ul>	<p>equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad emprendedora</li> <li>• Capacidad para manejar nuevas tecnologías</li> <li>• Capacidad para plantear soluciones</li> <li>• Capacidad para resolver conflictos</li> <li>• Orientación al logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constancia</li> </ul>	
---	---	--	--



**LOS CONTENIDOS FORMATIVOS MÁS REPETIDOS POR LOS EGRESADOS ENCUESTADOS DE ESTE PERFIL FUERON:**

<b>CONTENIDOS FORMATIVOS</b>	<b>PERFIL 1</b>
<b>CÁLCULO DIFERENCIAL</b>	GENERAL
<b>CÁLCULO INTEGRAL</b>	GENERAL
<b>MATEMÁTICA PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>ESTADÍSTICA I</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>ESTADÍSTICA II</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>INFORMÁTICA Y LÓGICA</b>	GENERAL
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS Y ANTROPOLOGICOS</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	PROFUNDOS
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES I</b>	PROFUNDOS
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES II</b>	PROFUNDOS
<b>TEORIA ADMINISTRATIVA</b>	PROFUNDOS
<b>CONTABILIDAD FINANCIERA</b>	TECNICO
<b>CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>	PROFUNDOS
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I</b>	PROFUNDOS
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II</b>	PROFUNDOS
<b>FUNDAMENTOS DE ECONOMIA</b>	PROFUNDOS
<b>MICROECONOMÍA</b>	TECNICO
<b>MACROECONOMÍA</b>	TECNICO
<b>PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	PROFUNDOS

<b>MARKETING</b>	PROFUNDOS
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS</b>	PROFUNDOS
<b>INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES I</b>	GENERAL
<b>GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD</b>	PROFUNDOS
<b>LEGISLACIÓN EMPRESARIAL Y LABORAL</b>	TECNICO
<b>EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN I</b>	GENERAL
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN II</b>	GENERAL
<b>PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA</b>	PROFUNDOS
<b>GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO</b>	PROFUNDOS
<b>PRÁCTICA COMUNITARIA</b>	PROFUNDOS
<b>PRÁCTICA EMPRESARIAL</b>	PROFUNDOS

**5.2.4.2. PERFIL DE LOS RESPONSABLES DE LA COORDINACIÓN DE UN ÁREA O UN PROCESO (ÁREA DE MERCADEO, ÁREA DE PERSONAL, ÁREA COMERCIAL, ENTRE OTRAS.)**

Agrupar todas las funciones particulares de cada área, siendo el principal encargado de todas las tareas de la misma. Apoya con conocimientos profesionales en la planeación, la coordinación y el control de las actividades relacionadas con el área.

A modo de ejemplo encontramos en este perfil:

- Director Comercial
- Coordinador Administrativo y Financiero
- Director de Mercadeo
- Jefe de Recursos Humanos

FUNCIONES <sup>2</sup>	CAPACIDADES	ACTITUDES	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Recursos Humanos</li> <li>• Evaluación financiera del área</li> <li>• Elaboración y revisión de informes del Área</li> <li>• Logística de eventos del área</li> <li>• Coordinación de procesos operativos.</li> <li>• Asistencia en reuniones de junta directiva, elaboración de actas, informes, comunicados, entre otros.</li> <li>• Elaboración de reglamentos y/o procedimientos para el área</li> <li>• Desarrollo de nuevos servicios y/o productos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad Analítica</li> <li>• Capacidad de manejo de la tecnología</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad de Organización</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones</li> <li>• Capacidad Lógica</li> <li>• Capacidad Innovadora</li> <li>• Capacidad de Liderazgo</li> <li>• Capacidad conciliadora</li> <li>• Capacidad de mando</li> <li>• Capacidad Creativa</li> <li>• Habilidad Matemática</li> <li>• Capacidad para manejar nuevas tecn</li> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Capacidad Emprendedora</li> <li>• Capacidad de concentración</li> <li>• Capacidad de escucha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Ser Propositivo</li> <li>• Ser Receptivo</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Disciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidez humana</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Ética</li> <li>• Honestidad</li> </ul>

<sup>2</sup> Las funciones se definen a partir del análisis de las funciones más repetidas según las respuestas de los egresados.

<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis, diseño y ejecución de políticas y estrategias</li><li>• Definición de metas para el área</li><li>• Seguimiento y evaluación de procesos y resultados</li><li>• Mejoramiento del nivel profesional de los colaboradores,</li><li>• Optimización de procesos productivos</li><li>• Organización y dirección de equipos, organigramas y sistemas de funcionamiento</li></ul>			
---	--	--	--

**LOS CONTENIDOS FORMATIVOS MÁS REPETIDOS POR LOS EGRESADOS ENCUESTADOS DE ESTE PERFIL FUERON:**

<b>CONTENIDOS FORMATIVOS</b>	<b>PERFIL 2</b>
<b>CÁLCULO DIFERENCIAL</b>	PROFUNDOS - TECNICO
<b>CÁLCULO INTEGRAL</b>	PROFUNDOS - TECNICO
<b>MATEMÁTICA PARA ADMINISTRACIÓN</b>	PROFUNDOS - TECNICO
<b>ESTADÍSTICA I</b>	PROFUNDOS - TECNICO
<b>ESTADÍSTICA II</b>	PROFUNDOS - TECNICO
<b>INFORMÁTICA Y LÓGICA</b>	PROFUNDOS - TECNICO
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>	TECNICO
<b>FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS Y ANTROPOLÓGICOS</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	GENERAL
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES I</b>	PROFUNDOS
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES II</b>	PROFUNDOS
<b>TEORIA ADMINISTRATIVA</b>	TECNICO
<b>CONTABILIDAD FINANCIERA</b>	PROFUNDOS
<b>CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>	PROFUNDOS

<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I</b>	PROFUNDOS
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II</b>	PROFUNDOS
<b>FUNDAMENTOS DE ECONOMIA</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>MICROECONOMÍA</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>MACROECONOMÍA</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	PROFUNDOS
<b>MARKETING</b>	TECNICO
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS</b>	TECNICO
<b>INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES I</b>	GENERAL
<b>GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD</b>	PROFUNDOS
<b>LEGISLACIÓN EMPRESARIAL Y LABORAL</b>	PROFUNDOS
<b>EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN I</b>	GENERAL
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN II</b>	GENERAL
<b>PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA</b>	PROFUNDOS
<b>GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO</b>	PROFUNDOS
<b>PRÁCTICA COMUNITARIA</b>	TECNICO
<b>PRÁCTICA EMPRESARIAL</b>	TECNICO

### **5.2.4.3 PERFIL DEL ASISTENTE DE UN ÁREA O PROCESO DE LA EMPRESA**

Agrupar todas las funciones rutinarias de la empresa. Tiene que ver con las funciones básicas de oficina, digitación de datos, cartas, presentación de informes, atención al cliente y prestar apoyo y soporte al área.

A modo de ejemplo encontramos en este perfil:

- Auxiliar de Mercadeo
- Auxiliar de Recursos Humanos
- Auxiliar Administrativo

FUNCIONES <sup>3</sup>	CAPACIDADES	ACTITUDES	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar los procesos del área</li> <li>• Analizar y elaborar seguimiento a los procesos</li> <li>• Prestar apoyo técnico en los procesos del área</li> <li>• Recopilar información estratégica para la empresa</li> <li>• Atención y asistencia al público.</li> <li>• Realización y presentación de informes.</li> <li>• Funciones Básicas de Oficina,</li> </ul>	<p>Capacidad Analítica                      Capacidad Creativa                      Capacidad de deducción                      Capacidad de escucha,                      Capacidad de Innovación                      Capacidad de interpretación,                      Capacidad de Liderazgo                      Capacidad de organización,                      Capacidad de resolución de problemas,                      Capacidad Emprendedora                      Capacidad lectora,                      Capacidad para Manejar sistemas                      Habilidades Comunicativas                      Habilidades interpersonales                      Capacidad para trabajar en equipo                      Habilidad matemática</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Cooperación,</li> <li>• Flexibilidad,</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Sensibilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad,</li> <li>• Pulcritud,</li> <li>• Puntualidad,</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Sensibilidad soc</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Transparencia</li> </ul>

<sup>3</sup> Las funciones se definen a partir del análisis de las funciones más repetidas según las respuestas de los egresados.



<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo y control de aplicativos</li><li>• Aplicar las técnicas y procedimientos administrativos establecidos según los procesos y programas de la dependencia</li></ul>			
---	--	--	--

**LOS CONTENIDOS FORMATIVOS MÁS REPETIDOS POR LOS EGRESADOS ENCUESTADOS DE ESTE PERFIL FUERON:**

<b>CONTENIDOS FORMATIVOS</b>	<b>PERFIL 3</b>
<b>CÁLCULO DIFERENCIAL</b>	GENERAL
<b>CÁLCULO INTEGRAL</b>	GENERAL
<b>MATEMÁTICA PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>ESTADÍSTICA I</b>	GENERAL
<b>ESTADÍSTICA II</b>	GENERAL
<b>INFORMÁTICA Y LÓGICA</b>	TECNICO
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>	TECNICO
<b>FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS Y ANTROPOLÓGICOS</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	PROFUNDOS
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES I</b>	TECNICO
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES II</b>	TECNICO
<b>TEORIA ADMINISTRATIVA</b>	TECNICO
<b>CONTABILIDAD FINANCIERA</b>	PROFUNDOS
<b>CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>	TECNICO
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I</b>	PROFUNDOS
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II</b>	PROFUNDOS
<b>FUNDAMENTOS DE ECONOMIA</b>	GENERAL
<b>MICROECONOMÍA</b>	PROFUNDOS
<b>MACROECONOMÍA</b>	PROFUNDOS
<b>PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	PROFUNDOS

<b>MARKETING</b>	TECNICO
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS</b>	PROFUNDOS
<b>INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES I</b>	GENERAL
<b>GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD</b>	PROFUNDOS
<b>LEGISLACIÓN EMPRESARIAL Y LABORAL</b>	PROFUNDOS
<b>EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN I</b>	GENERAL
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN II</b>	GENERAL
<b>PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA</b>	PROFUNDOS
<b>GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO</b>	PROFUNDOS
<b>PRÁCTICA COMUNITARIA</b>	TECNICO
<b>PRÁCTICA EMPRESARIAL</b>	TECNICO

#### 5.2.4.3. PERFIL DE DOCENTE INVESTIGADOR

Agrupar las funciones que buscan producir nuevos conocimientos sobre la disciplina y obtener la base científica que le permita explicar de manera integral los fenómenos organizacionales. Igualmente todas aquellas funciones que buscan formar en el área de la Administración de Empresas, ya sea en la universidad, en un colegio o en una institución tecnológica.

Entre las funciones que cumplen están la elaboración de proyectos, el apoyo para la organización logística y académica de eventos, el diseño metodológico y la asesoría y apoyo a los estudiantes en el área que se esté impartiendo.

A modo de ejemplo encontramos en este perfil:

- Docente de áreas Administrativas
- Docente Investigador
- Docente de Emprendimiento
- Investigador

FUNCIONES <sup>4</sup>	CAPACIDADES	ACTITUDES	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento en metodología de investigación, planteamiento de proyectos</li> <li>• Asesoramiento en acciones de búsqueda y selección documental,</li> <li>• Revisión de textos,</li> <li>• Elaboración de documentos.</li> <li>• Desarrollo de actividades de investigación documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Organización</li> <li>• Capacidad de interpretación</li> <li>• Capacidad de planeación</li> <li>• Capacidad analítica</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Capacidad investigativa</li> <li>• Capacidad de argumentación</li> <li>• Capacidad para gestionar</li> <li>• Capacidad para manejar bases de</li> <li>• Capacidad para recolectar informac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud Crítica</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Confidencialidad documental</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Interdisciplinariedad,</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Pulcritud</li> <li>• Paciencia</li> </ul>

<sup>4</sup> Las funciones se definen a partir del análisis de las funciones más repetidas según las respuestas de los egresados.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de diferentes propuestas de investigación y desarrollo</li> <li>• Elaboración de proyectos</li> <li>• Apoyar la organización logística y académica de eventos</li> <li>• Asesorar, apoyar, dirigir y responder oportunamente las dudas e inquietudes que tengan los estudiantes</li> <li>• Brindar formación profesional</li> <li>• Brindar asesoría técnico-pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de síntesis</li> <li>• Capacidad lectora</li> <li>• Capacidad para elaborar documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud Crítica</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
---	--	--	---

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimular y motivar en los alumnos en el desarrollo de actividades que promuevan la investigación, la generación de conocimientos, la solución de problemas y la innovación.</li><li>• Apoyar funciones administrativas</li></ul>			
---	--	--	--

**LOS CONTENIDOS FORMATIVOS MÁS REPETIDOS POR LOS EGRESADOS ENCUESTADOS DE ESTE PERFIL FUERON:**

<b>CONTENIDOS FORMATIVOS</b>	<b>PERFIL 4</b>
<b>CÁLCULO DIFERENCIAL</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>CÁLCULO INTEGRAL</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>MATEMÁTICA PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>ESTADÍSTICA I</b>	TECNICO
<b>ESTADÍSTICA II</b>	TECNICO
<b>INFORMÁTICA Y LÓGICA</b>	TECNICO
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>	TECNICO
<b>FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS PARA ADMINISTRACIÓN</b>	GENERAL
<b>FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS Y ANTROPOLÓGICOS</b>	GENERAL - TECNICO
<b>FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	GENERAL - PROFUNDOS
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES I</b>	GENERAL – TECNICO
<b>TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES II</b>	GENERAL – TECNICO
<b>TEORIA ADMINISTRATIVA</b>	GENERAL
<b>CONTABILIDAD FINANCIERA</b>	GENERAL
<b>CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>	PROFUNDOS
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I</b>	PROFUNDOS
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II</b>	PROFUNDOS
<b>FUNDAMENTOS DE ECONOMIA</b>	GENERAL



<b>MICROECONOMÍA</b>	GENERAL
<b>MACROECONOMÍA</b>	GENERAL
<b>PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	TECNICO
<b>MARKETING</b>	PROFUNDOS
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS</b>	PROFUNDOS
<b>INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES I</b>	GENERAL
<b>GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD</b>	GENERA
<b>LEGISLACIÓN EMPRESARIAL Y LABORAL</b>	GENERAL
<b>EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	PROFUNDOS
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN I</b>	TECNICO
<b>SEMINARIO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN II</b>	TECNICO
<b>PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA</b>	TECNICO
<b>GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO</b>	TECNICO
<b>PRÁCTICA COMUNITARIA</b>	TECNICO
<b>PRÁCTICA EMPRESARIAL</b>	TECNICO

### **5.3. CONSOLIDACIÓN DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS SEGÚN LA INVESTIGACIÓN**

El Administrador de Empresas debe ser un profesional responsable de la creación y el desarrollo de las organizaciones sin importar su tamaño, con conocimientos de la organización, su estructura y funcionamiento, capaz de liderar los procesos de la empresa y de estructurar el camino de ésta.

Un profesional con profundos conocimientos en economía, costos, mercadeo, gerencia del talento humano y conocimientos en legislación empresarial.

Profesional con capacidad de gestión, de negociación, de liderazgo, capacidad creativa, crítica y analítica, que tenga capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos, a la vez que posea habilidades comunicativas e interpersonales. Que posea actitud de aprendizaje continuo, motivación por el logro, tenacidad y constancia.

Un profesional capaz de desenvolverse en las diferentes áreas de una empresa, de coordinar y liderar todos los procesos del área, que tenga capacidades para tomar decisiones, para resolver conflictos, capacidad de organización y planificación, asimismo poseer habilidades comunicativas e interpersonales. Una persona ética, honesta, responsable, respetuosa, dinámica y propositiva.

Profesional capaz de producir nuevos conocimientos sobre la disciplina y de obtener la base científica que le permita explicar de manera integral los fenómenos organizacionales, con capacidades para asesorar, formular y elaborar propuestas y proyectos, con capacidad investigativa que le permita llevar a cabo, para el bien de la comunidad en la que se desenvuelve.

### **5.3.1. ASPECTOS GENERALES DEL PERFIL**

#### **ANALISIS GENERAL**

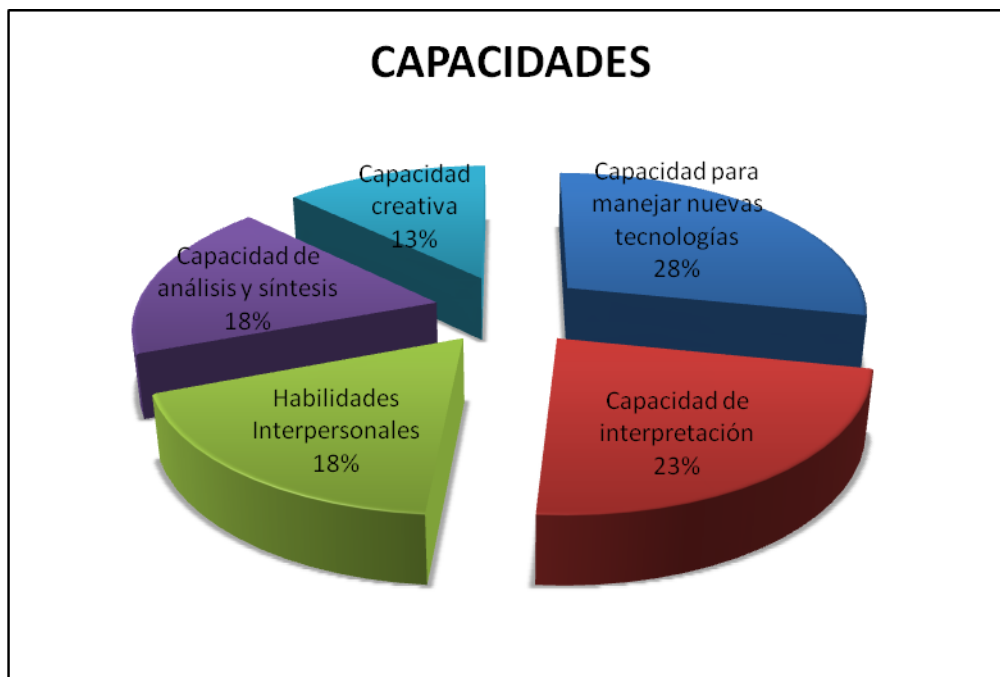
#### **CAPACIDADES:**

Definiendo capacidad como la destreza y habilidad requerida para realizar una actividad los profesionales encuestados seleccionaron las siguientes:

<b>CAPACIDADES</b>	<b>NÚMERO</b>
Capacidad para manejar nuevas tecnologías	11

Capacidad de interpretación	9
Habilidades Interpersonales	7
Capacidad de análisis y síntesis	7
Capacidad creativa	5
Capacidad de gestión	5
Capacidad de escucha	4
Capacidad de mando	4
Capacidad para tomar decisiones.	4
Habilidades Comunicativas	4
Capacidad de Liderazgo	3
Capacidad Crítica	3
Capacidad de trabajo en equipo	3
Capacidad de delegación	2
Capacidad de negociación	2
Capacidad de organización	2
Capacidad para resolver conflictos	2
Habilidades matemáticas	2
Capacidad investigativa	2
Capacidad Conciliadora	1
Capacidad de coordinación	1
Capacidad de innovación	1
Capacidad de planeación	1
Capacidad lectora	1
Recursividad	1

Siendo las más relevantes las siguientes:



Los encuestados consideran que la capacidad de manejar nuevas tecnologías ocupa el mayor porcentaje de las habilidades y destrezas que debe manejar un profesional en Administración de empresas, representado en un 28%.

Le sigue en importancia la capacidad para interpretación en un 23% y la capacidad de análisis y síntesis ocupan un porcentaje igual a las habilidades interpersonales con un porcentaje del 18%, y en el menor porcentaje visualizan la capacidad creativa con un 13%.

Podría deducirse que lo anterior se debe al auge que han tenido las tecnologías informáticas, además, al gran avance en la conectividad empresarial y social, que ha hecho de las personas con bajo conocimiento *analfabetas informáticas*, en consecuencia, estas son exigencias para un profesional, con mucha más razón, para un recién egresado.

#### **ACTITUDES:**

Definiendo actitud como la disposición afecto-motivacional que tiene la persona para realizar una actividad con eficiencia, eficacia y efectividad.

Los encuestados señalaron como las más importantes las siguientes en su orden de importancia:

<b>ACTITUDES</b>	<b>CANTIDAD</b>
COMPROMISO	9
MOTIVACION POR EL LOGRO	9
CONSTANCIA	9
DISPOSICION AL CAMBIO	8
APRENDIZAJE CONTINUO	7
DISCIPLINA	6
DINAMISMO	5
SENSIBILIDAD SOCIAL	5
CALIDEZ HUMANA	4
TENACIDAD	4
ACTITUD DE SERVICIO	3
AUTODETERMINACIÓN	3
CARISMA	3
PASION	3
SENTIDO DE PERTENENCIA	3
ACTITUD POSITIVA	2
DINAMISMO	1
PROACTIVIDAD	1

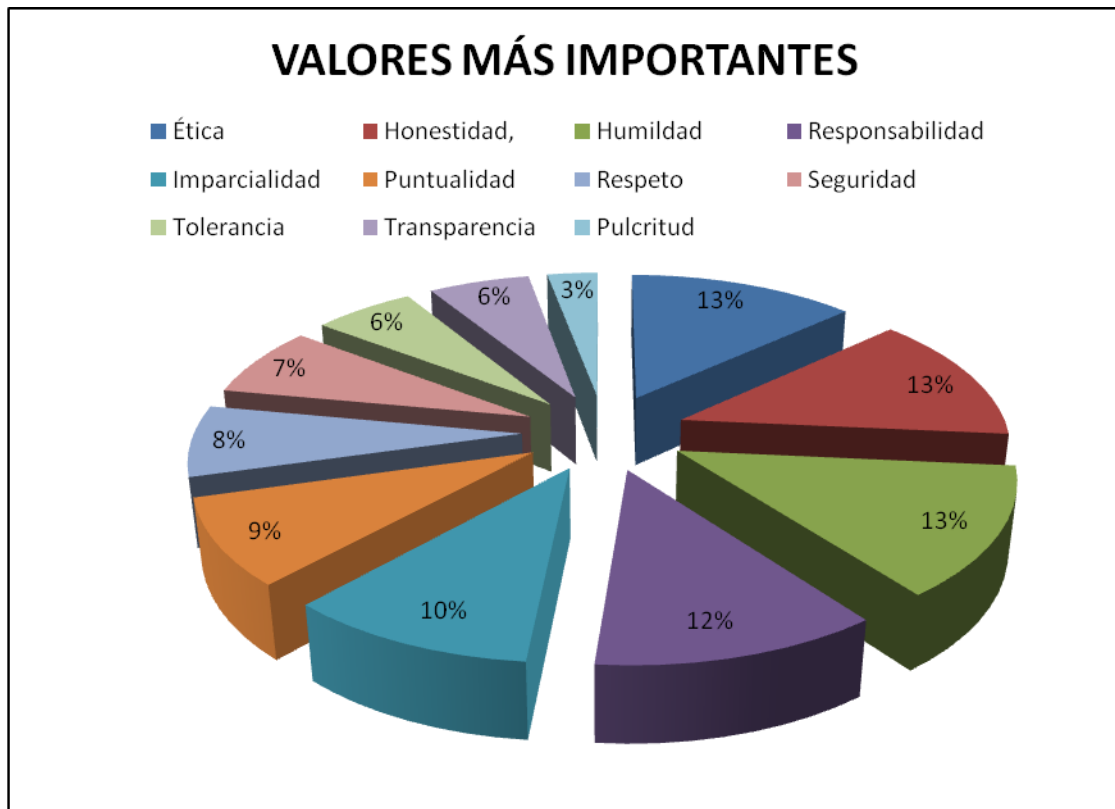


De las 18 actitudes que fueron más relevantes en la encuesta se puede ver que el compromiso, la motivación por el logro y la constancia ocuparon un primer lugar, correspondiendo al 50% de todas, las actitudes que debe poseer un Administrador de Empresas, el 50% restante está compuesto en orden de importancia por la disposición al cambio, aprendizaje, disciplina, dinamismo, sensibilidad social, calidez humana, tenacidad, actitud de servicio, autodeterminación, carisma, pasión, sentido de pertenencia, actitud positiva, y en último lugar dinamismo proactivo.

**VALORES:**

Definidos como: principios que permiten orientar nuestro comportamiento. Respecto a los valores, los profesionales encuestados señalan como los más importantes los siguientes:

<b>VALORES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Ética	9
Honestidad,	9
Humildad	9
Responsabilidad	8
Imparcialidad	7
Puntualidad	6
Respeto	5
Seguridad	5
Tolerancia	4
Transparencia	4
Pulcritud	2



De los 11 valores predominantes el 39% corresponde a ética, honestidad y humildad, escogidos en igual proporción por los profesionales, el 59% corresponde en orden descendente a responsabilidad, imparcialidad, puntualidad, respeto, seguridad, tolerancia, transparencia y por último 2% en pulcritud.

#### **NECESIDADES DE FORMACIÓN. NIVELES Y CONTENIDOS:**

El conjunto de encuestados ha definido como teóricamente necesarios unos determinados niveles de conocimiento en cada una de las materias seleccionadas. El siguiente listado plantea estas necesidades conjuntamente con los conocimientos que se autoatribuyen los encuestados. Como veremos existe un considerable grado de correlación entre ambas observaciones.



Ciertamente es difícil separar lo que uno cree que debería saber, de lo que realmente sabe. Aun así, la propia ciencia profesional tiende a convertir a los profesionales de un determinado perfil en “expertos” sobre las materias que configuran su universo de contenidos.

Niveles de conocimiento:

Se han establecido tres niveles de conocimiento:

- **Ideas generales sobre el tema:** Conjunto de conocimientos que permiten disponer de información general sobre los contenidos básicos del tema.
- **Conocimientos profundos sobre el tema:** Conjunto de conocimientos que permiten disponer de un dominio conceptual sobre la globalidad del tema.
- **Conocimientos técnicos sobre el tema:** Conjunto de conocimientos prácticos que permiten operar sobre determinados aspectos del tema.

A continuación se muestra un consolidado de los niveles de conocimiento por cada uno de los contenidos formativos o asignaturas que posee el plan de estudios actual de la carrera Administración de Empresas diurna:

CONTENIDOS FORMATIVOS	GENERALES	PROFUNDOS	TÉCNICOS
<b>Sistemas</b>			
Conocimientos de Informática y lógica	40%	23%	37%
Conocimientos de Sistemas de Información	47%	23%	30%
<b>Socio Humanística</b>			
Conocimientos de los Fundamentos psicológicos para Administración	53%	23%	17%
Conocimientos de los Fundamentos Sociológicos y Antropológicos	60%	20%	13%
<b>Administrativo Gerencial</b>			

Fundamentos de Administración y Organizaciones	53%	23%	20%
Teoría de las Organizaciones I	30%	37%	30%
Teoría de las Organizaciones II	27%	40%	30%
Teoría Administrativa	30%	37%	30%
<b>Finanzas</b>			
Contabilidad Financiera	27%	43%	30%
Contabilidad Administrativa	30%	40%	30%
Administración Financiera I	23%	47%	30%
Administración Financiera II	27%	40%	33%
<b>Economía</b>			
Fundamentos de Economía Microeconomía	53%	37%	3%
Microeconomía	33%	20%	43%
Macroeconomía	33%	23%	40%
Proyectos de Desarrollo	27%	37%	33%
<b>Mercados</b>			
Marketing	20%	43%	33%
Sistemas de Información de Mercados	43%	37%	17%
<b>Producción</b>			
Investigación de Operaciones I	53%	30%	13%
Gestión de la Producción y la Calidad	33%	40%	27%
<b>Derecho</b>			
Legislación Empresarial y Laboral	30%	23%	47%
<b>Investigación</b>			
Epistemología de la Administración	63%	13%	13%
Seminario de Procesos de Investigación e Intervención I	57%	20%	10%
Seminario de Procesos de Investigación e Intervención II	57%	20%	10%
<b>Gestión Humana</b>			

Procesos de Gestión Humana	17%	43%	40%
Gerencia Estratégica del Talento Humano	17%	43%	40%
<b>Prácticas</b>			
Práctica Comunitaria	27%	23%	47%
Práctica Empresarial	27%	23%	47%

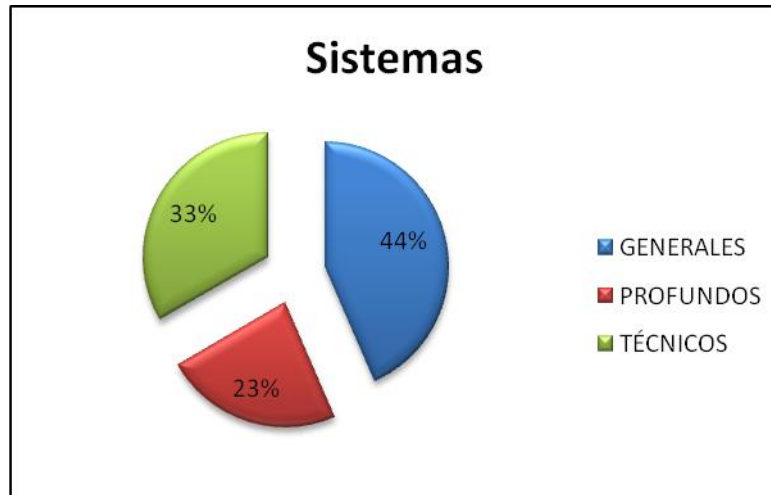
En el siguiente cuadro se plantea el consolidado de los niveles de conocimiento que, de acuerdo con los egresados encuestados, debe poseer cada área del plan de estudios:

<b>CONTENIDOS FORMATIVOS</b>	<b>GENERALES</b>	<b>PROFUNDOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>
<b>Sistemas</b>	43%	23%	33%
<b>Socio Humanística</b>	61%	23%	16%
<b>Administrativo Gerencial</b>	36%	35%	29%
<b>Finanzas</b>	27%	43%	30%
<b>Economía</b>	39%	30%	31%
<b>Mercados</b>	33%	41%	26%
<b>Producción</b>	44%	36%	20%
<b>Derecho</b>	30%	23%	47%
<b>Investigación</b>	59%	18%	11%
<b>Gestión Humana</b>	17%	43%	40%
<b>Prácticas</b>	28%	24%	48%

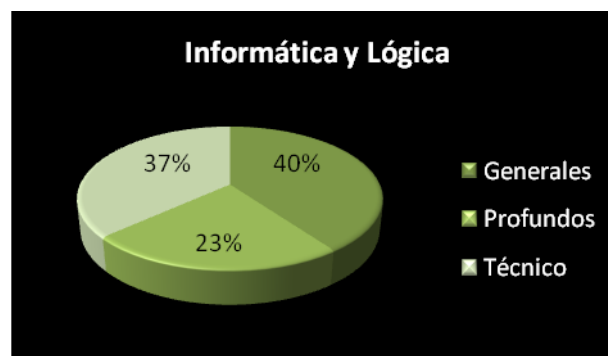
A continuación se presenta los resultados analizados por área:

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas el área de sistemas debería tener un enfoque más general que técnico o profundo, esto demuestra que, los Administradores de Empresas han detectado que el área de sistemas es

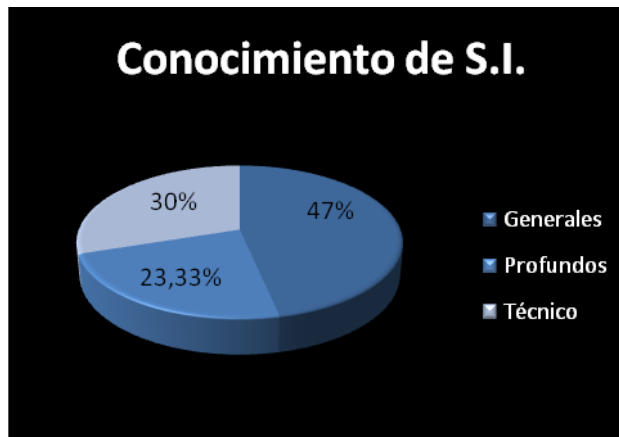
importante en el desempeño de sus funciones, pero requieren conocimientos generales no tan profundos. Como lo podemos ver en la siguiente gráfica:



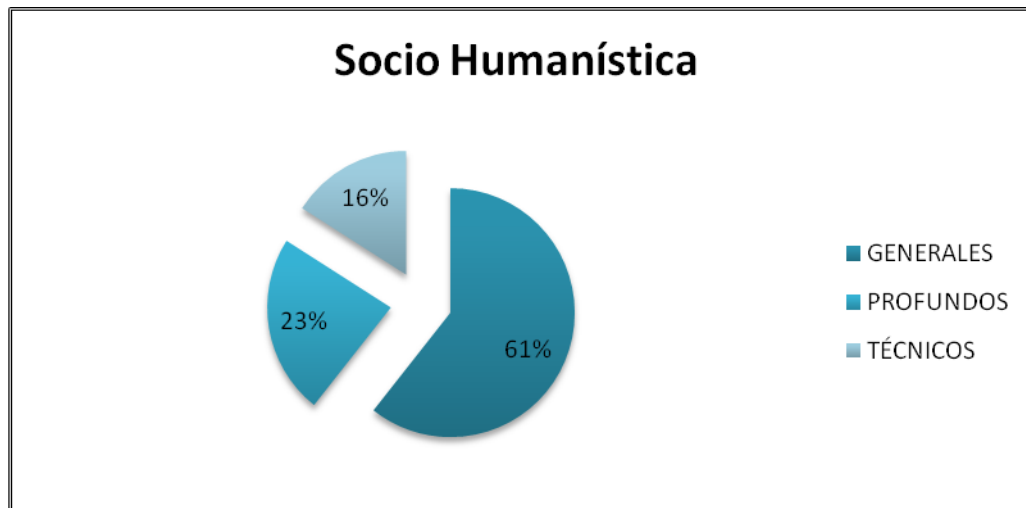
Esta área está compuesta por dos materias que son: Conocimientos de Informática y Lógica, de ahí que, los Administradores de Empresas consideran que en un 40% son importantes los conocimientos generales, en tanto, un 23% es necesario para profundizar en el área, y un 37% necesario e importante en conocimientos técnicos sobre el área.



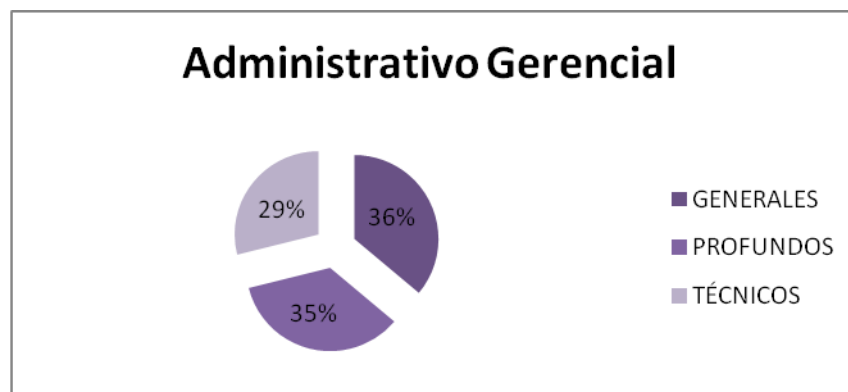
En cuanto al conocimiento de *Sistemas de Información* un 47% de los entrevistados consideran que es suficiente tener conocimientos generales sobre el área y solo para el 30% es importante para conocimientos más técnicos.



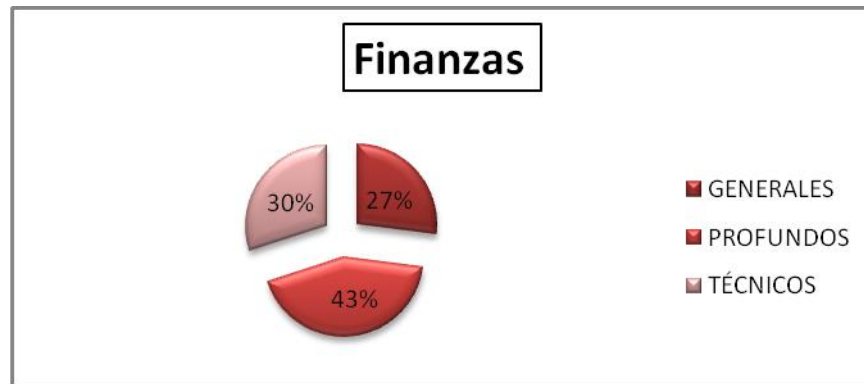
En el área socio-humanística donde se abordan los conocimientos sobre Fundamentos Psicológicos para la Administración y los Fundamentos Sociológicos y Antropológicos el 61% de los egresados de la carrera consideran que es suficiente tener conocimientos generales sobre el área socio-humanística, donde sólo el 16% se considera importante en conocimientos técnicos.



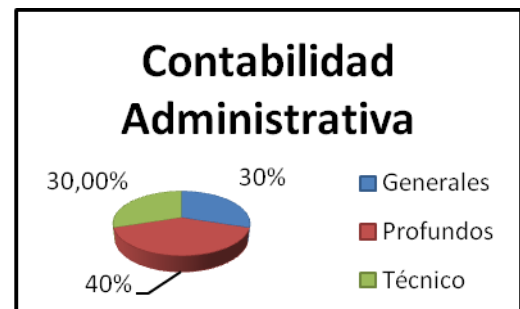
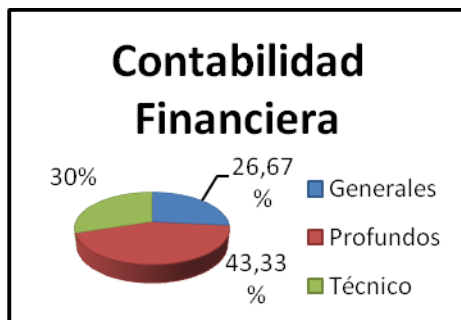
El área Administrativo Gerencial cuyas materias principales son Fundamentos de Administración y Organizaciones, Teoría de las Organizaciones I y II y Teoría Administrativa, podemos ver que el 36% de los encuestados consideran que es importante tener un conocimiento general sobre el área, mientras que un alto porcentaje 35% considera que es importante profundizar un poco más en las temáticas y solo un 29% considera que se deben tener conocimientos técnicos.

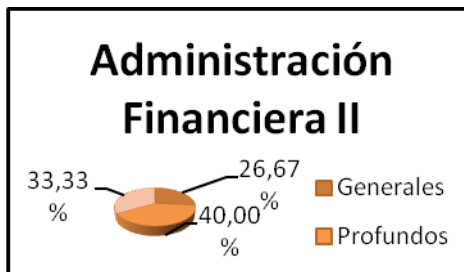
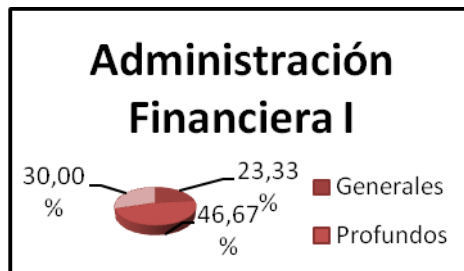


Mientras que a medida que nos vamos adentrando más en las áreas propias de la profesión vemos que en Finanzas el 43% de los egresados consideran que se debe tener un conocimiento profundo en el área y un 30% cree que se requiere un conocimiento técnico.

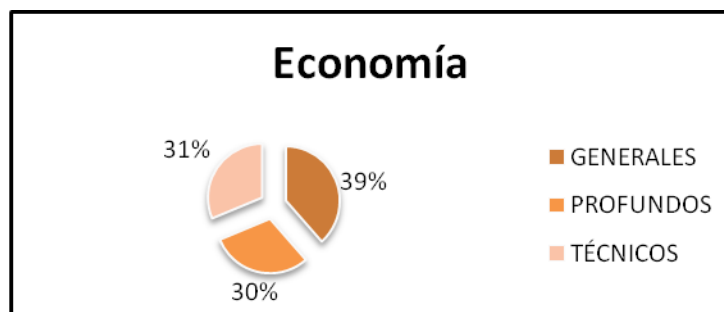


Podemos ver que el mayor porcentaje de las áreas de Contabilidad se mantiene en la profundidad de conocimientos



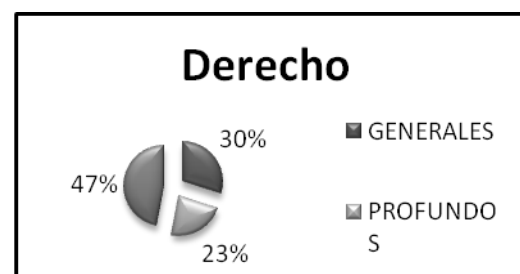
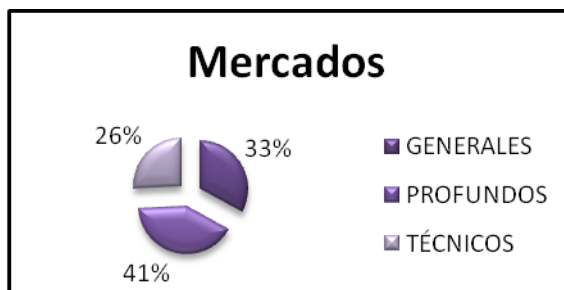
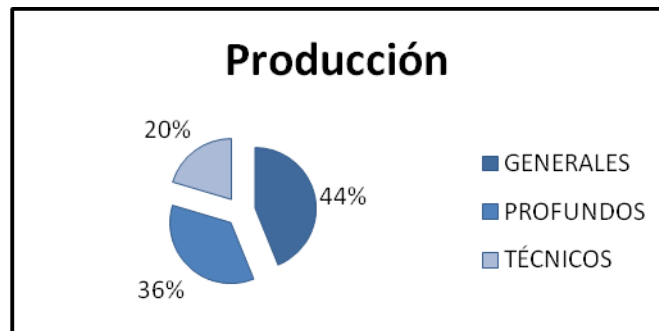


En el área económica el 39% de los egresados consideran que es importante tener conocimientos generales sobre el área pero no es tan necesario profundizar o llegar al nivel técnico.

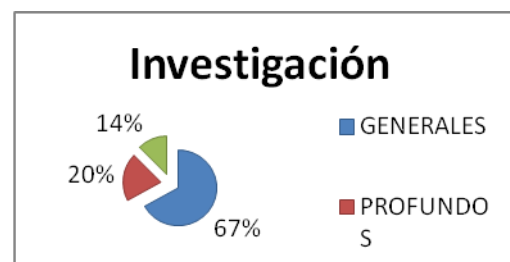


En el área de mercadeo los egresados consideran que es importante profundizar en los conocimientos del área, teniendo un porcentaje de 41%.

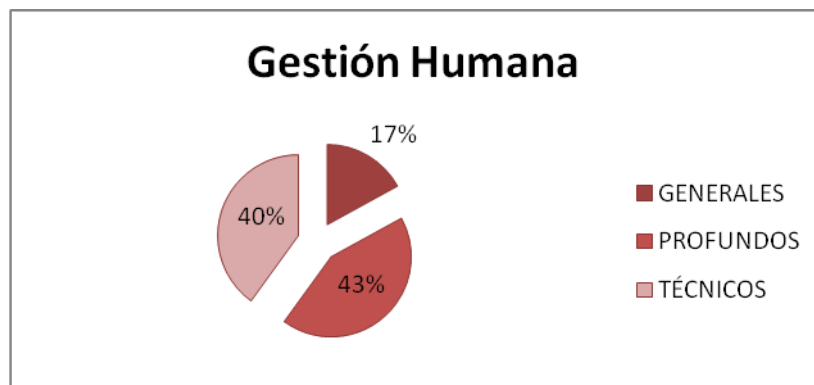




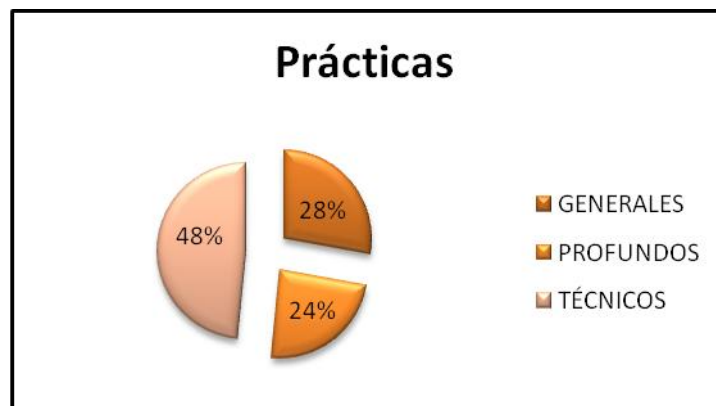
En el área de Derecho podemos ver que el 47% de los egresados considera que es importante tener conocimientos técnicos sobre Derecho



En cuanto al área investigativa los egresados consideran que los conocimientos pueden ser muy generales en un 67% y solamente el 34% consideran que deben ser más profundos en un 20% y técnicos en un 14%.



Sobre Gestión Humana se encuentra un 43% de los encuestados consideran que se requieren conocimientos profundos sobre el área mientras que el 40% considera que los conocimientos deben ser más técnicos y el resto generales.



Los encuestados consideran que las prácticas son áreas muy importantes de la carrera en donde se requieren conocimientos técnicos, podemos ver que ésta es el área de la carrera donde ellos creen que podrían aplicar sus conocimientos y por esto se requiere un conocimiento más técnico, se espera que esta sea la manera de cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, Es la posibilidad que

tienen de contacto directo con el medio en el cual se desenvolverán como futuros profesionales.

Igualmente vemos que los egresados no hacen mucha diferencia entre las dos practicas que plantea el pensum, simplemente consideran que las dos deben buscar los mismo niveles técnicos o de mayor profundidad en el área de desempeño de la carrera.

#### **5.4. CONTRASTACIÓN DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS SEGÚN ICFES - ASCOLFA**

A raíz del cambio que se ha presentado en el entorno educativo hacia una formación por competencias, en el país se han generado estrategias para medir el nivel de competencias de los profesionales que salen de los diferentes programas de las universidades, en concreto, el Gobierno Nacional junto con el Ministerio de Educación estableció el examen de la calidad de la Educación Superior en Colombia ECAES, llamado SABER PRO desde 2010 con el cual se busca, según Decreto 3963 de octubre de 2009 lo siguiente:

- a) Comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes próximos a culminar los programas académicos de pregrado que ofrecen las instituciones de educación superior.
- b) Producir indicadores de valor agregado de la educación superior en relación con el nivel de competencias de quienes ingresan a este nivel; proporcionar información para la comparación entre programas, instituciones y metodologías, y mostrar su evolución en el tiempo.
- c) Servir de fuente de información para la construcción de indicadores de evaluación de la calidad de los programas e instituciones de educación superior y del servicio público educativo, que fomenten la cualificación de los procesos institucionales y la formulación de políticas, y soporten el proceso de toma de decisiones en todos los órdenes y componentes del sistema educativo.

Partiendo de ésta base y sabiendo que todos los egresados de la Universidad serán evaluados mediante estas pruebas para determinar cuáles son las mejores universidades del país, en este sentido, estos resultados servirán para comparar el programa tanto en su estructura metodológica como en su calidad en el ámbito nacional, Para diseñar un perfil por competencias del Administrador de Empresas

de la Universidad Nacional se debe conocer muy bien este examen, para así, desde el interior, lograr organizar el programa de manera tal que pueda cumplir con los requerimientos del mencionado examen.

Es de anotar que el examen ECAES que se venía realizando hacía más de 5 años fue modificado a partir de una revisión hecha por ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración) a solicitud del ICFES, y a partir de dicha revisión se generó un nuevo examen específico para las áreas de formación en Administración, recogiendo todos los énfasis existentes en el país actualmente. (Para la elaboración de este examen se realizó un estudio completo sobre la Administración, el cual puede ser consultado en la página del ICFES “Marco de Referencia – Administración” [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)).

A continuación analizaremos este examen con el fin de tener un referente tanto de las competencias básicas como de las competencias genéricas que el Administrador de Empresas del país y particularmente el de la Universidad Nacional Sede Manizales debe poseer, para desempeñarse bien en el examen al igual que ser competente en el ámbito laboral, teniendo en cuenta, como nos lo dice la Guía de Orientación 2009. ICFES – MEN que: “Las competencias genéricas que se van desarrollando gradualmente en los distintos niveles de la educación formal, desde la básica hasta la educación superior, y que se espera se consoliden en este último nivel, resultan fundamentales para el desempeño de los futuros profesionales.”

El ECAES ha sufrido algunos cambios a partir del Decreto 3963 de Octubre de 2009 el cual reglamenta el examen de Estado de calidad de la educación superior, acogiendo lo establecido en la Ley 1324 del 13 de julio de 2009, por la cual se fijan los parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la

evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES.

La nueva estructura de examen para los estudiantes de administración, en todos sus énfasis, está conformada por dos pruebas, la primera correspondiente a la prueba de competencias genéricas que debe ser respondida en la sesión de la mañana y la segunda es el examen de competencias específicas de administración en la sesión de la tarde.

Teniendo en cuenta que los exámenes realizados en el 2010 son diferentes al ECAES de los años anteriores, los resultados del examen que se realizó en noviembre de 2010 para los estudiantes de administración no podrán ser comparados con los resultados de años anteriores, debido a que se ha configurado una nueva estructura de prueba, no obstante, por primera vez los estudiantes de administración obtendrán resultados en las pruebas de competencias genéricas, lo que permitirá comparaciones con otras áreas de formación en los aspectos evaluados en estas pruebas.

Al momento de la realización de este documento todavía no se conocían los resultados de estos exámenes, por lo cual no es posible realizar una comparación con los estudiantes de otras universidades, sin embargo es de resaltar que de acuerdo con los ECAES realizado en los años 2008 y 2009 la Universidad de los Andes aparece en primer lugar seguido por la Universidad Nacional Sede Medellín y Bogotá, por la Universidad de Antioquia y la ICESI de Cali respectivamente. Lamentablemente el programa de Administración de Empresas de la Sede Manizales no se encuentra dentro de las 5 mejores universidades en cuanto al programa de Administración se refiere.

## **PRUEBA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Las competencias genéricas objeto de evaluación de las pruebas ECAES, con el número de preguntas y el tiempo disponible para dar respuesta se muestran en el siguiente cuadro:

**ESTRUCTURA DEL EXAMEN**

PRUEBAS GENÉRICAS	NÚMERO DE PREGUNTAS	TIEMPO
Comunicación Escrita	Reporte o Argumento	40 minutos
Solución de problemas	78 preguntas	2 horas
Pensamiento Crítico		
Entendimiento Interpersonal		
Comprensión Lectora	15 Preguntas	50 minutos
Inglés	45 preguntas	1 hora
		<b>4 horas 30 minutos</b>

- ✓ **Comunicación Escrita:** La prueba se enfoca en la competencia para comunicar ideas por escrito con base en el análisis de la información suministrada. Los ejercicios de escritura son de dos tipos: reporte y escrito argumentativo. El estudiante presentará dos ejercicios asignados al azar, pueden ser un reporte y un argumento, dos reportes o dos argumentos.
  
- ✓ **Solución de problemas:** Esta prueba evalúa la competencia para interpretar, analizar y utilizar información para solucionar problemas de tipo no especializado. La prueba de solución de problemas contempla los siguientes aspectos:
  - Identificar, entender y enunciar el problema de manera diferente.
  - Identificar y analizar información relevante del problema.
  - Representar aspectos clave del problema.
  - Reorganizar, sintetizar y aplicar información relevante al problema.
  - Conceptualizar/generar/identificar la solución del problema.
  - Evaluar las estrategias de solución y sus resultados
  
- **Pensamiento Crítico:** La prueba de pensamiento crítico se centra en la habilidad de analizar y evaluar exposiciones y textos que presentan puntos

de vista similares a los que los evaluados encontrarían en el mundo real. La prueba de pensamiento crítico contempla los siguientes aspectos:

- Comprensión (contenido y puntos de vista del escritor o del interlocutor).
  - Análisis (identificación de líneas de razonamiento, evidencia, conclusiones, argumentos).
  - Identificación de deficiencias en argumentos: inconsistencias lógicas, supuestos infundados, consecuencias no intencionadas, recursos retóricos distorsionantes, falsas analogías, etcétera.
  - Evaluación (credibilidad y validez de la evidencia, credibilidad de líneas de razonamiento, validez de argumentos, solidez de las conclusiones, etcétera).
- **Entendimiento interpersonal:** La prueba de entendimiento interpersonal se enfoca en el análisis y evaluación de situaciones laborales y otras situaciones Interpersonales. El material sobre entendimiento interpersonal se centra en:
    - Demostrar un buen nivel de comprensión de sentimientos, motivación y comportamiento de otras personas, así como de problemas relacionados con el trabajo con otras personas o la ayuda a otras personas.
    - Reconocer la manera como puede aplicarse esa comprensión para trabajar en equipo o ayudar a otros de manera efectiva en aspectos como la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo y el liderazgo.
- ✓ **Comprensión lectora:** Esta prueba indaga el grado de desarrollo de la comprensión lectora de los estudiantes, en particular, la forma como se aproximan a los niveles de interpretación textual. La comprensión lectora se entiende como la capacidad de leer comprensivamente diversos tipos de textos, mediante la aplicación de estrategias comunicativas y lingüísticas específicas que posibilitan el análisis y el establecimiento de relaciones entre los distintos componentes que conforman un texto



Con la prueba se exploran tres dimensiones de la competencia, definidas así:

- ✓ **Interpretativa:** Capacidad del estudiante para reconocer y dar cuenta de las relaciones semánticas, sintácticas y pragmáticas que se dan entre enunciados, párrafos o el texto en su globalidad. El estudiante debe identificar y reconocer las relaciones entre tópicos locales y globales; inferir el sentido global y otros posibles sentidos del texto; reconocer las intenciones comunicativas de los enunciadores presentes en el texto e identificar las relaciones entre lo enunciado en el texto y la manera como es enunciado.
- ✓ **Argumentativa:** Capacidad del estudiante para dar cuenta de los puntos de vista que sustentan una determinada posición; para inferir y establecer relaciones de causalidad, de necesidad y suficiencia de condiciones determinadas; para dar explicaciones y razones coherentes y consistentes que articulen contenidos explícitos o que se puedan derivar de lo planteado en los textos. En este nivel el estudiante debe estar en capacidad de inferir conclusiones, de plantear secuencias lógicas o de organización textual y de validar una afirmación a partir de casos particulares. Para lo anterior es necesario haber logrado una comprensión global de lo planteado en un párrafo, una porción mayor del texto, o el texto en su totalidad.
- ✓ **Propositiva:** Capacidad del estudiante para valorar propuestas que resuelvan de modo adecuado y pertinente un problema o situación particular. Se evidencia cuando se explicitan generalizaciones, conjeturas, deducciones o conclusiones que requieren ir más allá de la información expuesta en el texto. Exige la comprensión del tópico global del texto y la puesta en relación de éste con el contexto sociocultural en que se inserta. El estudiante debe dar cuenta del establecimiento de relaciones entre el contenido del texto, sus interlocutores y lo que

propone él como lector; así mismo, debe establecer relaciones de distinto orden entre varios textos.

- ✓ **Prueba de Inglés:** La prueba de inglés tiene como propósito evaluar la competencia de los estudiantes para comunicarse efectivamente en inglés. Esta prueba que ha sido alineada al Marco Común Europeo, permitirá clasificar a los evaluados en una de las seis categorías que se describen a continuación. Como puede apreciarse, quienes se ubiquen en el nivel A1 serán aquellas personas con menor manejo del inglés y por el contrario, quienes logren ubicarse en el nivel B2, serán aquellos con mayores competencias en inglés

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

Tras revisar 325 programas curriculares de 146 instituciones del país que estaban vigentes al 30 de Agosto de 2009, se llega a la conclusión que los administradores deben conocer y aplicar elementos de gerencia, a través del establecimiento del orden tanto material como social de la organización, al igual que sus recursos mediante el proceso administrativo, el diseño de la estructura y el mejoramiento continuo de los procesos operativos y funcionales. El componente directivo y gerencial de la administración se complementa de manera natural, con una comprensión integral del comportamiento humano, grupal y organizacional, que permite un efectivo liderazgo de equipos y facilita procesos de cambio.

Por lo anterior se estableció el marco general definido para los nuevos ECAES (SABER PRO) en administración, a partir de 2010 las preguntas del examen evalúan aspectos disciplinares básicos como economía y finanzas (15%), mercadeo (15%), producción y operaciones (15%), así como el área de administración y organizaciones (40%). Otros aspectos inherentes a la disciplina

se valoran por el componente electivo (15%) que ofrece las opciones de internacionalización o servicios.

Las competencias específicas que son objeto de evaluación de las pruebas ECAES, el número de preguntas y el tiempo disponible para su respuesta, se muestra a continuación:

**Estructura del examen específico de administración**

COMPONENTES	No. DE PREGUNTAS
Administración y organizaciones	40
Finanzas	20
Mercadeo	20
Producción y operaciones	20
Electiva: Internacional o Servicios	20
<b>Número total de preguntas</b>	<b>120</b>

De igual forma se presentan los contenidos que serán evaluados en la prueba específica de Administración:

- ✓ Administración y Organizaciones:
  - Dirección
    - ❖ Estrategia
    - ❖ Ética y Responsabilidad social
  - Gerencia
    - ❖ Estructura
    - ❖ Comportamiento Organizacional
  - Gestión Humana
  
- ✓ Finanzas
  - ❖ Macroeconomía
  - ❖ Microeconomía
  - ❖ Contabilidad y análisis financiero

- ❖ Contabilidad gerencial y control presupuestal
  - ❖ Matemáticas Financieras
  - ❖ Mercado de capitales
  - ❖ Finanzas corporativas
- 
- ✓ Mercadeo
    - Comprensión de consumidores
    - Conquista de compradores
    - Conservación de clientes
- 
- ✓ Producción y Operaciones
    - Procesos
    - Mejoramiento
    - Herramientas de Optimización
- 
- ✓ Electivas
    - Internacional
    - Servicios

Teniendo en cuenta lo anterior, las competencias que se presupone tengan los egresados se encuentran descritas de la siguiente forma:

## **ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

### **I. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES**

**Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:**

- 1. Definir estrategias que busquen equilibrar intereses a corto plazo con objetivos de sostenibilidad de la organización en el largo plazo y que la**

conduzcan a la perdurabilidad.

2. Adoptar una postura ética al tomar decisiones administrativas y considerar las consecuencias de las operaciones de una organización en torno a la sociedad en la que actúa.

## **II. GERENCIA DE ORGANIZACIONES**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Conocer y enunciar la evolución que ha tenido el pensamiento administrativo y cómo las teorías y modelos que explican la naturaleza de las organizaciones apoyan la práctica administrativa.

2. Analizar y evaluar la estructura de una organización; la importancia que en ésta tienen la racionalización y la formalización; y las relaciones de poder, integración, coordinación y comunicación.

3. Comprender los fundamentos teóricos del comportamiento de los individuos, los grupos y las organizaciones en el contexto de los procesos organizacionales.

## **III. GESTIÓN HUMANA**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Identificar la función y los procesos de gestión humana y, de manera estratégica, aplicar técnicas para la gestión del personal en diferentes contextos organizacionales.

## **FINANZAS**

## **FINANZAS**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Identificar, analizar y comprender las diferentes teorías y modelos comúnmente reconocidos para la toma de decisiones orientadas a la maximización de la utilidad financiera de las organizaciones teniendo en cuenta las restricciones que impone el entorno desde el punto de vista financiero.
2. Identificar, analizar y comprender la forma como los seres humanos deciden utilizar recursos productivos escasos (como el capital, el trabajo, la tierra y el conocimiento), con el objetivo de producir bienes y servicios, y distribuirlos entre los miembros de la sociedad para satisfacer sus necesidades

## **MERCADEO**

### **I. COMPRENDER CONSUMIDORES**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Entender e interpretar el entorno para aprovecharlo en sus decisiones de

negocio.

2. Formular un requerimiento de información relacionado con un mercado, justificarlo e interpretar un informe de investigación para apoyar la toma de decisiones gerenciales.

3. Reconocer los pasos y los roles de quienes intervienen en un proceso de adquisición, apropiación y consumo de un producto, así como interpretar estos fenómenos para ofrecer alternativas de abordaje del mercado

## **II. CONQUISTAR COMPRADORES**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Comprender la importancia de la estrategia de marketing como eje integrador del esfuerzo de marketing.

2. Comprender la importancia de los diferentes componentes del producto para satisfacer los deseos del consumidor. Comprender el funcionamiento de la comunicación integral de mercadeo, sus objetivos y su impacto.

3. Comprender los factores que afectan la fijación de precios.

4. Identificar e interpretar las condiciones de distribución

## **III. CONSERVAR CLIENTES**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Comprender la importancia del cliente para la organización y el proceso de

administración.

## **PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

### **PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Estructurar y analizar la forma en que los procesos ilustran e indican la secuencia y los componentes propios del desarrollo de las diferentes tareas y actividades de la organización.
2. Interpretar y analizar que la identificación, diseño y normalización de los procesos es de naturaleza estratégica y requiere de una alta coordinación interfuncional, toda vez que su valoración y mejoramiento están orientados a la creación de valor para la organización y el entorno dentro del cual actúa.
3. Satisfacer en forma más estrecha los requerimientos de los clientes y la generación de una postura competitiva, por lo que induce la importancia del análisis de los diferentes esquemas de mejoramiento aplicables en las operaciones de manufactura y servicios de las organizaciones que contribuyen al incremento de la productividad y al mejoramiento de los indicadores de gestión de la cadena de valor.
4. Generar y aplicar modelos matemáticos y procedimientos cuantitativos para



establecer indicadores de desempeño, además de planear e implementar -con base firme y certera- procedimientos de mejoramiento que procuren la eficiencia en la utilización de los recursos

## **ELECTIVAS**

**INTERNACIONAL** Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

- 1.** Interpretar el desarrollo del contexto económico y político internacional; así como el fenómeno de la globalización, sus implicaciones (económicas, sociales, políticas, tecnológicas, culturales) y sus efectos en las decisiones empresariales y en el desarrollo de los procesos internacionales de integración económica y política.
- 2.** Analizar e interpretar el entorno nacional y extranjero para implementar estrategias de internacionalización empresarial con base en los aspectos claves del comercio exterior y de la gerencia y la negociación internacional.

## **SERVICIOS**

I. **CONCEPTUALIZACIÓN DE SERVICIO** Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Analizar las teorías del servicio y los elementos básicos e integradores del mismo.
2. Reconocer la importancia de la ética en la prestación de los servicios y proponer códigos de ética.
3. Reconocer las diferencias entre los servicios y los productos.
4. Describir las tendencias y el impacto del servicio

**PROCESO DE MONITOREO DEL SERVICIO** Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

**PROCESO DE MONITOREO DEL SERVICIO** Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

II. **PROCESO DE MONITOREO DEL SERVICIO** Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

Al finalizar el programa de administración el evaluado debe ser capaz de:

1. Proponer acciones de retroalimentación y monitoreo de servicio.

El examen ECAES (SABER PRO) tiene como referente para el área de Administración lo siguiente:

“Aun cuando persisten diferentes posturas teóricas sobre la epistemología de la administración, la mayoría de autores coincide en que el objeto de estudio de esta disciplina son las organizaciones. Los programas adoptan la concepción epistemológica que estructura el discurso administrativo en tres ejes temáticos relacionados con la preocupación por:

- Los elementos internos de la organización.
- El entorno de la organización.
- La proyección y el desarrollo integral de la organización.”

En resumen, los egresados de cualquier programa de educación superior de administración deben demostrar ciertas competencias comunes a la praxis de todas las profesiones (comportamiento ético, capacidad de aprender permanente y autónomamente y compromiso con la solución de los problemas más apremiantes de su entorno). Adicionalmente, deben estar inmersos en una cultura de eficiencia y la generación de valor. Quizás lo más importante, es que también deben haber interiorizado que en las decisiones empresariales es necesario tratar equitativamente a todas las personas afectadas por el quehacer de la organización y respetar el medio ambiente y los derechos de las futuras generaciones.

Analizar el programa de Administración de Empresas a la luz de los ECAES, puede reflejar que en el área de Administración y Organizaciones que evalúa los contenidos de Dirección el plan de estudios no plantea una asignatura dedicada a

ésta área donde los futuros administradores aprendan a conocer, interpretar y entender el entorno en el que actúa la organización y del mismo modo puedan desarrollar su capacidad de ser creativos y de concebir escenarios futuros. Estos elementos del pensamiento estratégico son incorporados a su habilidad para innovar y proponer estrategias de empresa, con decisiones sustentadas en información válida. Su aplicación de manera oportuna, conduce al establecimiento de diferencias que se reflejan en el encaje de las actividades de la cadena de valor y en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por consiguiente, se evidencia que el estudiante de la Sede Manizales tendría allí una desventaja frente a profesionales de otras Universidades donde si cuentan con un énfasis mayor en ésta área. De igual manera tampoco se evidencia una asignatura que esté dedicada a Ética y Responsabilidad Social, siendo ésta área tan importante y más aún cuando se está formando al futuro líder de empresas quién será el encargado dar las pautas para el desarrollo del país en muchos aspectos. También se debe tener en cuenta que el comportamiento de los administradores tiene una relación directa con las reglas y principios normativos del Estado en un marco de acción que abarca lo económico, lo social y lo ambiental. Estos profesionales deben conocer y actuar de acuerdo con los códigos éticos de la sociedad, el país y las organizaciones en las que actúan, máxime cuando su conducta influye directa e indirectamente en el de muchas personas bajo su cargo y en el impacto que estas organizaciones tienen sobre el entorno, es por esto que la Universidad debe formar a sus estudiantes para que cuando sean profesionales lideren con el ejemplo a partir de actuaciones acordes con valores de justicia, equidad, responsabilidad y honestidad.

En cuanto al área de Gerencia compuesta por contenidos sobre la estructura y el comportamiento organizacional, el pensum plantea varias asignaturas que le permiten al estudiante adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para desenvolverse en una empresa al igual que saber comprender y generar estructuras organizacionales que por su funcionalidad contribuyan a la productividad y la eficiencia, del mismo modo que le permite obtener un

entendimiento de los fundamentos teóricos y las aplicaciones del comportamiento organizacional, a partir del estudio de las conductas individuales, de los grupos y de la organización como un todo. En cuanto al área de Gestión Humana, como se manifestó anteriormente en el pensum actual esta área se ha fortalecido permitiendo que los futuros administradores conozcan e identifiquen los procesos de gestión humana, de desarrollo organizacional y capacitación continua como elementos esenciales para el aprendizaje y la gestión del conocimiento en la organización.

En cuanto al área de Finanzas se aprecia que el pensum planteado tiene fortalezas en dicha área y abarca todos los contenidos que se evalúan en el ECAES, del mismo modo que en el área de Mercadeo el programa plantea dos asignaturas que deben contemplar todos los contenidos evaluados dentro del examen, como son comprensión de consumidores, conquista de compradores y conservación de clientes. Así mismo en los componentes de producción y operaciones, el pensum plantea dos asignaturas de investigación de operaciones, una de simulación y una de gestión de la producción y la calidad, que deben cubrir los contenidos de procesos, mejoramiento y herramientas de optimización.

Finalmente, en el área electiva del pensum no se evidencia cuál podría ser el énfasis de los estudiantes de éste programa, porque la electiva Internacional no cuenta con un área dedicada solamente a los negocios internacionales que permita que el estudiante y futuro administrador sea competente para enfrentar los retos que se presentan frente a los nuevos mercados internacionales, y a la creciente internacionalización de las economías, por tanto, que haya adquirido las competencias necesarias para desempeñarse en éste ámbito y para aprobar el examen ECAES con el cual será evaluado.

En cuanto a la electiva Servicios ésta surge a partir del incremento de la participación de las empresas de servicios en la economía del país, las cuales representan actualmente el 80% de total de las empresas del país<sup>i</sup>, a partir de lo

cual se evidencia la importancia que tiene enfoque estratégico de servicio al cliente en todas las áreas de cualquier organización; se aprecia que por ser éste un enfoque que apenas está tomando fuerza, el programa no plantea ninguna asignatura específicamente dedicada a los servicios o a las empresas de servicios. Cabe resaltar que lo aquí planteado se sustenta en el plan de estudios del 2009 y que, aunque puede que estos temas sean abordados dentro de otras asignaturas, no se les da la importancia y la dedicación que requieren para que los futuros profesionales puedan adquirir los conocimientos, destrezas, habilidades y valores necesarios para obtener un buen desempeño en los exámenes de la Calidad de la Educación Superior y ser competitivos en el ámbito laboral. Sería conveniente analizar las calificaciones obtenidas en los ECAES (SABER PRO) para identificar en cuales áreas se encuentran falencias y conocer por qué hasta el momento no se ha logrado posicionar el programa como un programa reconocido en el país.

#### **5.5. CONTRASTACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA INTERNACIONAL (PROFLEX - TUNNING – COMPETENCIAS)**

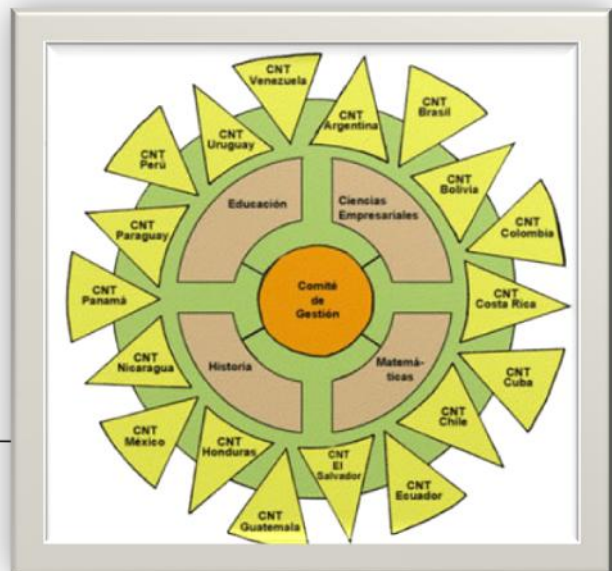
Desde el punto de vista internacional la Formación por Competencias es un tema que atañe a todos los países del mundo y entorno al cual se vienen generando diferentes estudios. Para comenzar hablaremos de Tuning el cual surgió en Europa buscando generar un espacio europeo de Educación Superior, en el cual diversas instituciones iniciaron un diálogo para intercambiar información y para mejorar la colaboración entre ellas. Esta experiencia “permitió la creación de un entorno de trabajo para que los académicos pudieran llegar a puntos de referencia, de comprensión y de confluencia. Se logró generar un espacio que permitiera «acordar», «templar», «afinar» las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones, de manera que pudieran ser comprendidas, comparadas y reconocidas en el área común europea. Tuning quiere reflejar esa idea de búsqueda de puntos de acuerdo, de convergencia y de entendimiento mutuo, para

facilitar la comprensión de las estructuras educativas. Estos puntos de referencia identificados son precisos para tender los puentes que sirvan para el reconocimiento de las titulaciones”. (Tuning – América Latina: un proyecto de universidades. OEI - Revista Iberoamericana de educación. Número 35. Mayo-Agosto de 2004.)

Este proyecto que se generó en Europa fue traído a Latino América, dándosele el nombre de Tuning América-Latina, con él se busca iniciar un debate que permita intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de Educación Superior para el desarrollo de la calidad, la efectividad y la transparencia. Tuning Latinoamérica maneja 4 líneas de trabajo las cuales son: competencias (*genéricas y específicas de las áreas temáticas*); enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación; créditos académicos; y calidad de los programas. Analizaremos solamente la línea de las competencias que es el tema que estamos presentando en este trabajo.

En esta primera línea se busca identificar las competencias compartidas que pudieran generarse en cualquier carrera, y que son consideradas fundamentales para ciertos grupos sociales. Hay algunas competencias, como la capacidad de aprender, la de análisis y de síntesis, etc., que son comunes a todos o a casi todos los programas curriculares. En una sociedad en transformación, en la que las demandas se están reformulando de manera constante, las destrezas o competencias genéricas se hacen muy importantes.

En esta parte se analizan, además de las *competencias*



*genéricas*, aquellas otras que se relacionan con cada área temática y que son esenciales para cualquier programa curricular, porque están relacionadas de forma concreta con el conocimiento específico de un área temática. Se conocen también como destrezas y competencias relacionadas con las disciplinas académicas, y son las que confieren identidad y consistencia a cualquier programa. Las competencias difieren de una disciplina a otra. Para elaborar programas más transparentes y comparables en el ámbito latinoamericano, es necesario conseguir resultados del aprendizaje y competencias para cada carrera. La definición de estas competencias es responsabilidad de los académicos, no sin antes consultarla con otras personas interesadas en el tema dentro de la sociedad. Al definir competencias y resultados del aprendizaje de la manera indicada, se alcanzan puntos de referencia consensuados que sientan las bases para garantizar la calidad, y una evaluación interna nacional e internacional.

El trabajo se realizó en 4 grupos conformados por 62 universidades pertenecientes a 18 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) como se ilustra a continuación:

En el proyecto Tuning - América Latina, además de las universidades, había un segundo actor relevante que era el formado por los *Centros Nacionales Tuning (cnt)*. Cada país de América Latina participará en el proyecto en igualdad de condiciones, a través de estos centros nacionales.

Como resultado del trabajo realizado por Tuning Latinoamérica aparte de una gran base documental sobre el tema de las competencias, los programas curriculares, y la Educación superior, también se llegó a la elaboración de una lista de competencias genéricas para los estudiantes de la Educación Superior de América Latina. Para la elaboración de este listado se solicitó a cada responsable del



Centro Nacional de Tuning que presentara una lista de las competencias genéricas consideradas como relevantes a nivel nacional. Finalmente se definieron 27 competencias genéricas como se muestran a continuación:

---

## **COMPETENCIAS GENÉRICAS DE AMÉRICA LATINA**

- 1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis**
  - 2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica**
  - 3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo**
  - 4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión**
  - 5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano**
  - 6. Capacidad de comunicación oral y escrita**
  - 7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma**
  - 8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación**
  - 9. Capacidad de investigación**
  - 10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente**
  - 11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas**
  - 12. Capacidad crítica y autocrítica**
  - 13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones**
  - 14. Capacidad creativa**
  - 15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas**
-

**16. Capacidad para tomar decisiones**

**17. Capacidad de trabajo en equipo**

**18. Habilidades interpersonales**

**19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes**

**20. Compromiso con la preservación del medio ambiente**

**21. Compromiso con su medio socio-cultural**

**22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad**

**23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales**

**24. Habilidad para trabajar en forma autónoma**

**25. Capacidad para formular y gestionar proyectos**

**26. Compromiso ético**

**27. Compromiso con la calidad**

En cuanto a las competencias específicas para Administración de Empresas el CNT analizó los programas curriculares de las diferentes universidades de América Latina. Al finalizar el programa de Administración de Empresas los egresados deben tener la capacidad de:

---

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**1 Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.**

**2 Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.**

**3 Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.**

**4 Administrar un sistema logístico integral.**

---

**5 Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.**

**6 Identificar las interrelaciones funcionales de la organización. 7 Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.**

**8 Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones**

**9 Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales**

**10 Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones**

**11 Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa**

**12 Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.**

**13 Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.**

**14 Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.**

**15 Mejorar e innovar los procesos administrativos.**

**16 Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.**

**17 Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.**

**18 Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.**

**19 Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.**

---

## 20 Formular planes de marketing

(Tomado de [www.tuning.unideusto.org](http://www.tuning.unideusto.org))

Igualmente, como nos dice el libro Tuning América Latina, el diseño y desarrollo curricular basado en competencias constituyen un modelo facilitador con múltiples beneficios para diversos actores:

- ✓ Para las instituciones de Educación Superior:
  - Impulsa la constitución de una universidad que ayuda a aprender constantemente y también enseña a desaprender.
  - Supone transparencia en la definición de objetivos que se fijan para un determinado programa.
  - Incorpora la pertinencia de los programas, como indicadores de calidad, y el dialogo con la sociedad.
- ✓ Para los docentes:
  - Propulsa trabajar en el perfeccionamiento pedagógico del cuerpo docente.
  - Ayuda en la elaboración de los objetivos, contenidos y formas de evaluación de los planes de estudio de las materias, incorporando nuevos elementos.
  - Permite un conocimiento y seguimiento permanente al estudiante, para su mejor evaluación.
- ✓ Para los estudiantes y graduados:
  - Permite acceder a un currículo derivado del contexto, que tenga en cuenta sus necesidades e intereses y provisto de una mayor flexibilidad.

- Posibilita un desempeño autónomo, el obrar con fundamento, interpretar situaciones, resolver problemas, realizar acciones innovadoras.
- Implica la necesidad de desarrollar: el pensamiento lógico, la capacidad de investigar, el pensamiento estratégico, la comunicación verbal, el dominio de otros idiomas, la creatividad, la empatía y la conducta ética.
- Contribuye a tornar preponderante el autoaprendizaje, el manejo de la comunicación y le lenguaje.
- Prepara para la solución de problemas del mundo laboral, en una sociedad en permanente transformación.
- Prioriza la capacidad de juzgar, que integra y supera la comprensión y el saber-hacer.
- Incluye el estímulo de cualidades que no son específicas de una disciplina, o aun de características específicas a cada disciplina, que serán útiles en un contexto general, como en el acceso al empleo y en el ejercicio de la ciudadanía responsable.
- ✓ Para los empleadores:
  - Conjuga los ideales formativos de la universidad con las demandas reales de la sociedad y del sector productivo.
  - Proporciona graduados capacitados en el manejo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con posibilidades para operar con creatividad en distintos campos, científico, técnico, económico, social y ético.
- ✓ Para los sistemas educativos nacionales:
  - Permite abordar la compatibilización de los planes de estudio, con independencia de las mallas curriculares, es decir de distribución y cantidad de asignaturas previstas en cada plan.

- Trabaja sobre grados de desarrollo de las diferentes competencias pertinentes a un área de formación, lo que implica consensuar las competencias de egreso del área en cuestión.
- Permite diseñar y articular con mayor facilidad, con sistemas que tengan en cuenta el tiempo real de trabajo del estudiante.
- ✓ Para la sociedad:
  - Fomenta la habilidad para la participación ciudadana, brindándole a cada sujeto la capacidad para ser protagonista en la constitución de la sociedad civil.

#### **5.6. CONTRASTACIÓN DE LOS PERFILES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MANIZALES:**

En este capítulo se hace un contraste entre los resultados obtenidos en el presente trabajo y el perfil actual del programa de Administración de Empresas desde diferentes ópticas que permitirán generar unos lineamientos para un perfil de dicho profesional a partir de un enfoque por competencias. Para comenzar se analizarán los objetivos de la Universidad Nacional de Colombia y de la carrera Administración de Empresas de la Sede Manizales, para lo que se tendrá en cuenta, primero que todo, al Decreto 1210 de 1993, en el cual queda plasmado que la Universidad “fomentará la excelencia académica, factor esencial para el desarrollo de sus miembros y del país, mediante la promoción de una cultura académica que estimule el conocimiento científico, la incorporación de nuevas corrientes de pensamiento y tecnologías, la consolidación de las disciplinas y profesiones, y la comunicación interdisciplinaria e introducirá nuevas prácticas que estimulen el desarrollo de la capacidad de enseñanza y aprendizaje, de crítica e innovación, de trabajo en equipo, de actitudes solidarias, de responsabilidad individual y colectiva, para el bienestar de la comunidad”. Este decreto nos da un

punto muy importante para el trabajo que se está realizando ya que nos muestra que la Universidad es consciente de la necesidad de estar buscando siempre nuevas prácticas de enseñanza-aprendizaje que permitan formar el profesional que la sociedad está necesitando y así alcanzar sus objetivos.

Teniendo en cuenta que la definición y objetivos de la formación de pregrado tienen como propósito desarrollar conocimientos, aptitudes, prácticas, habilidades, destrezas, desempeños y competencias generales para todos los programas curriculares de Educación Superior, y específicos de una disciplina o profesión, se busca que las competencias permitan que un graduando pueda argumentar, sintetizar, proponer, crear e innovar en su desempeño y desarrollo académico, social y profesional como lo muestra el mencionado Decreto, por tanto, de acuerdo con las competencias que la Universidad plantea:

*“La Universidad formará una comunidad académica con dominio de pensamiento sistémico que se expresa en lenguajes universales con una alta capacidad conceptual y experimental. Desarrollará en ella la sensibilidad estética y creativa, la responsabilidad ética, humanística, ambiental y social, y la capacidad de plantear, analizar y resolver problemas complejos, generando autonomía, análisis crítico, capacidad propositiva y creatividad. Los egresados de la Universidad Nacional de Colombia estarán preparados para trabajar en equipos disciplinarios e interdisciplinarios integrados en una vasta red de comunicación local e internacional, emplear de manera transversal las herramientas y conocimientos adquiridos en un área del saber, adecuándolos y aplicándolos legítimamente en otras áreas.”*

Cabe anotar que desde la visión general de la Universidad, de cada uno de sus programas curriculares y particularmente desde el programa de Administración de

Empresas, se tienen claras algunas de las competencias que los egresados deben poseer al finalizar su ciclo de formación en la institución. De acuerdo con los resultados arrojados por la presente investigación se observa que los egresados consideran que estas competencias no se están logrando dentro del contexto educativo, y además pese a que durante su periodo en la institución el estudiante adquiere conocimientos, habilidades, destrezas y valores ellos consideran que son muchas más las competencias que se deben desarrollar en el transcurso de la carrera para desempeñarse cabalmente en el campo laboral. Las competencias planteadas por la Universidad están muy acordes con los conocimientos, las habilidades, capacidades, destrezas y valores que los egresados plantean como necesarias en el campo laboral, pero todavía no se ha logrado que los estudiantes logren adquirir todas estas habilidades y destrezas en el periodo que se encuentran dentro de la institución, debiendo salir al medio laboral a desarrollarlas, lo que hace que se presenten mayores problemas al momento de obtener trabajo y desempeñarse eficientemente en él. Teniendo en cuenta esto, es importante hacer un profundo análisis de las competencias genéricas y específicas que el profesional requiere para diseñar el currículo y los programas de cada asignatura de manera tal que se logre ir desarrollando cada una de estas destrezas y habilidades, que se adquieran los conocimientos y se forme en valores como lo requiere el profesional en el medio laboral.

Particularmente desde los objetivos de la Carrera de Administración de Empresas y desde el punto de vista del objeto de estudio de la profesión, el perfil del Administrador de Empresas planteado por la Universidad cumple con las necesidades de las organizaciones de hoy en día y del medio, ya que forma estudiantes capaces de desempeñarse en empresas de todos los tamaños, desde las microempresas hasta las grandes empresas y se forma un “profesional capaz de adaptarse a las complejas y cambiantes situaciones del mundo empresarial actual; así como de responder a las exigencias que en su campo plantean nuestras organizaciones, contribuyendo con ello a su crecimiento, desarrollo y



proyección de la sociedad en la cual están insertas”, como lo plantea el acuerdo 037 de 2009. Sin embargo, a partir de los resultados de la investigación se percibe una debilidad en cuanto a que el perfil no plantea una formación para microempresarios, generadores de empleo, capaces de comenzar un negocio desde la base y sacarlo adelante, por lo anterior, se requiere un mayor énfasis en el área de emprendimiento que les permita a los estudiantes adquirir unas capacidades, habilidades y destrezas que lo faculten para generar ideas de negocio y llevarlas hasta la creación de su propia empresa y así poder generar su propio empleo y brindar opciones laborales para otras personas a partir del sostenimiento de este negocio en el mercado. Aunque el perfil posee una gran fortaleza en toda el área administrativa e investigativa se requiere trabajar más hacia el desarrollo de las competencias entendiendo éste término como:

“Capacidad de realizar actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá de éste, a profesiones afines.”(Mertens, citado por Maldonado 2003).

El perfil del Administrador de Empresas está planteado de acuerdo con las necesidades de las organizaciones en cuanto a los contenidos y conocimientos que el profesional debe poseer tal como lo plantea el acuerdo 037 de 2009: “Dotar al futuro profesional de los fundamentos, conceptos, teorías y elementos requeridos para la generación de las destrezas y habilidades tendientes a hacer brotar y fomentar el espíritu empresarial gerencial”, en todo caso, la Universidad debe comenzar a hacer un énfasis en el planteamiento de metodologías, experiencias estimulantes, creativas y dinamizadoras que le permitan formar un profesional por competencias, haciendo que él en cada una de las asignaturas que recibe vaya adquiriendo las habilidades, capacidades y destrezas que va a requerir en el ambiente laboral, teniendo en cuenta que “la misión del proceso

educativo es formar personas con valores para poder convivir en sociedad, «saber», que además tengan conocimientos en áreas específicas del conocimiento, «saber», pero que también sepan hacer tareas y labores para sí mismos y para los demás, «saber hacer», así como ser creativos, «saber emprender» (Pinilla Roa) Cobra gran importancia tener en cuenta que “la demanda de educación superior crece y se hace más diversa; la educación a lo largo de la vida se convierte en una necesidad. Los conocimientos se vuelven obsoletos con rapidez y simultáneamente se exige una calificación laboral de más alto nivel. Hay un cambio en la estructura de la vida laboral que incorpora la educación formal de alto nivel como un ámbito alterno; la educación a lo largo de la vida es necesariamente educación superior permanente.” (Serie documentos de trabajo n°6 pág. 20), entonces, es por esto que el estudiante debe estar formándose continuamente y las instituciones deben proveerle programas tanto de pregrado como de posgrado, llámense especializaciones, maestrías o doctorados, que le permitan adquirir no sólo los conocimientos requeridos en cada momento sino las competencias que le permitirán desempeñarse y ser más competente en el ámbito en el cual se desenvuelven laboralmente.

Como política de la Universidad está el mejoramiento continuo de los programas curriculares, para lo cual es necesario estar evaluando, investigando y analizado constantemente la dinámica de la sociedad, de sus empresas, de la vida laboral para lograr que los programas y por ende los egresados que la Universidad entrega al medio, cumplan con los requerimientos de las empresas y de la sociedad, que sean seres competentes en todo el sentido de la palabra, ya que hoy en día no solo se deben brindar conocimientos, sino que se debe enseñar y formar en valores, se deben generar ambientes para que los estudiantes adquieran destrezas y habilidades y que de esta manera puedan salir al medio a desempeñarse como unos profesionales íntegros y competentes.

Dicho sea de paso, la educación debe facultar a sus estudiantes para moverse en un contexto mundial sin problemas y con facilidad, razón por lo cual la Universidad ha adoptado el sistema de créditos, buscando contribuir a la movilidad y permitiendo generar acuerdos con instituciones nacionales y de otros países, garantizando la movilidad interna entre programas. De allí que sea tan importante los resultados del presente trabajo, puesto que, el programa de Administración de Empresas, debe estar en un continuo análisis que permita generar cambios de este programa curricular a un programa reconocido en el país, donde sus estudiantes sean fácilmente admitidos en otras universidades bien sea del país o por fuera de este. Esto se logra solamente a través de la articulación de un programa, que defina claramente los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que sus estudiantes alcanzan en cada una de las asignaturas y que esté acorde con las competencias que se han definido como generales y específicas para los administradores en el ámbito mundial, así pues, se define claramente los créditos y horas de trabajo del estudiante, para poder así, como lo menciona el proyecto Tuning, promover la comparabilidad y compatibilidad de los programas de estudio. La combinación de créditos y competencias facilita la comparación de los programas: algo de por sí valioso en un proceso continuo de mejoramiento, así como podemos leer en el siguiente párrafo:

“En principio, las facultades de administración más prestigiosas del mundo basan su calidad en la flexibilidad curricular, el cuerpo de profesores, la investigación y el soporte tecnológico en sus programas de enseñanza, así como en la estrecha vinculación con el sector productivo. El seguimiento a estos programas ha sido muy útil para fundamentar los ajustes y las actualizaciones del currículo de administración, así como la renovación de contenidos y la denominación de asignaturas.” (Marco de Referencia-Administración. ICFES. 2010)

Todo lo anterior se ve soportado por el Acuerdo N°14 de 1990 que manifiesta la importancia de flexibilizar los planes de estudio para:

1. Promover la formación integral del estudiante en un marco pluralista
2. Aumentar su autonomía y compromiso en la configuración de su proceso de formación
3. Ofrecerle posibilidades de estudio en áreas de prioridad nacional y regional
4. Promover y aprovechar la coincidencia de intereses y potencialidades de profesores y estudiantes

A partir del análisis de la investigación realizada en el presente trabajo, en el cual se entrevistaron 30 egresados del programa de Administración de Empresas diurna, se les preguntó sobre los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que consideraban debía tener un profesional en este campo para desempeñarse cabalmente en su puesto de trabajo, a partir de esto, se genera la siguiente contrastación entre el perfil planteado por la Universidad y el perfil planteado por el presente trabajo:

El perfil del Administrador de Empresas planteado por la Universidad es un perfil con grandes fortalezas en el área administrativa y gerencial, siendo esta la columna vertebral de la carrera, sin embargo, los egresados consideran que se debe profundizar un poco más en los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en las asignaturas que componen ésta área. Cabe anotar que el plan de estudios plantea muchas áreas administrativas, pero en cuanto al área de gerencia las asignaturas que se plantean son opcionales y no aparecen en el pensum materias que permitan desarrollar habilidades y destrezas en la parte de estrategia gerencial, pues bien, planteándose como un profesional con capacidades y conocimientos para brindar una asesoría administrativa pero no con las competencias para diseñar estrategias que le permitan gerenciar una empresa y llevarla a ser una de las mejores en el mercado. Igualmente de acuerdo con los

resultados de la investigación el programa forma a los egresados para ser empleados de una empresa pero no les brinda la oportunidad de adquirir las capacidades, habilidades y destrezas para crear empresa y generar empleo, motivo por el cual muchos egresados de la carrera intentan crear su propio negocio pero fracasan debido a la carencia de formación en emprendimiento y a la falta de capacidades, habilidades y destrezas necesarias, teniendo que recurrir de nuevo a ser empleados.

Entre las capacidades que los egresados consideran se deben generar en el área Administrativa Gerencial para desempeñarse cabalmente en el campo laboral está la capacidad de gestión, capacidad de mando, capacidad para tomar decisiones, capacidad para resolver conflictos, capacidad de negociación, capacidad de liderazgo, capacidad de delegación y capacidad crítica. Estas capacidades son fundamentales en el campo laboral, pero lamentablemente no siempre se adquieren en el ámbito educativo, legando a la experiencia que es como finalmente los profesionales las van adquiriendo. Un administrador debe ser una persona integral con conocimiento de sí mismo, capaz de gestionar todos los recursos que tiene a su alrededor de la mejor manera y hacer que las áreas y tareas encomendadas se cumplan con eficiencia, eficacia y efectividad; para esto debe indispensablemente saber trabajar con las personas que tiene a su alrededor, siendo capaz de delegar funciones y de exigir cuando sea necesario midiendo hasta el punto que debe hacerlo, con capacidades para tomar decisiones sin dejarse afectar por los intereses, lazos personales o sentimentales que puedan existir, además, capaz de negociar y resolver conflictos de la mejor manera en el momento que se presenten siendo siempre consciente de las consecuencias de sus actos, para finalmente demostrar ante todo ser una persona ética, honesta, imparcial, respetuosa, tolerante y responsable.

En cuanto al área de Finanzas y el área de Economía el perfil se encuentra bien planteado. Los egresados consideran que los conocimientos suministrados en

éstas áreas deben ser más profundas, que permitan adquirir no sólo fuertes conocimientos sino también que brinden la posibilidad de adquirir habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse cabalmente en el medio laboral como son: capacidad de interpretación, capacidad de análisis y síntesis, capacidad para tomar decisiones, capacidad de negociación y habilidades comunicativas al igual que fomentar los valores como honestidad, responsabilidad y transparencia por las grandes implicaciones que tienen estas áreas dentro de una empresa.

En cuanto al área de Mercados y las dos asignaturas que la componen los egresados consideran que se debe profundizar un poco más en los conocimientos y habilidades adquiridas en esta área, ya que es un área de gran importancia en las empresas hoy en día, en las cuales no solo es importante conocer al cliente y sus necesidades, sino que es trascendental saber como fidelizar ese cliente por tanto brindarle siempre el mejor producto y el mejor servicio. Es un área en la cual las empresas necesitan muchos profesionales que posean capacidades para hacer de puente entre el cliente final y la empresa, para permitir que éste encuentre su producto y que esté seguro de que lo recibirá cuando lo necesita y en las condiciones que lo necesita sin importar los inconvenientes que se puedan presentar, para ello la Universidad debe dotar al profesional con habilidades interpersonales, con capacidad creativa y recursiva, con capacidades para resolver conflictos y para buscar la mejor salida a un problema, con una gran orientación al logro, con capacidad de planeación y de coordinación.

Igualmente en el último plan de estudios se ha fortalecido mucho el área de Gestión Humana. Teniendo en cuenta que los egresados entrevistados no contaron con estas áreas dentro del pensum que tuvieron que cursar, ellos consideran que es un área muy importante de la empresa y en la que se debe profundizar en sus conocimientos y en la adquisición de habilidades, capacidades y valores necesarios para laborar en ella. Ésta área aunque es nueva en el plan de estudios es un área que se ha vuelto fundamental en las empresas y que debe ser

manejada por personas con grandes capacidades interpersonales, con fuertes valores de honestidad, ética, tolerancia, imparcialidad, transparencia y respeto. Igualmente deben ser personas que posean grandes habilidades interpersonales, habilidades comunicativas, capacidad de escucha, una gran capacidad conciliadora y capacidad para tomar decisiones ya que son los encargados de trabajar directamente con el recurso humano de la empresa, son quienes tienen la misión de fortalecer todo el potencial existente en estos seres humanos que trabajan para la empresa, y de mediar en los problemas que se puedan presentar en el trabajo.

Mientras que en el área de Derecho los egresados consideran que se debe profundizar un poco más y es que es fundamental que un administrador conozca las leyes que están vigentes en el país y especialmente la legislación para el trabajo, que les permita estar al día con todos los documentos y todos los papeleos que se deben manejar para contratar personal y llevar a cabo cualquier tipo de contratación, ya sea en una entidad privada o del estado, donde la legislación es más exigente aún. En esta área se deben trabajar en la capacidad de interpretación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, capacidad de liderazgo, capacidad crítica, al igual que habilidades para buscar, procesar y analizar información, y habilidades interpersonales.

En cuanto al área Cuantitativa compuesta por las matemáticas y estadística los egresados consideran que es importante un conocimiento general y que especialmente se deben trabajar las habilidades matemáticas, habilidades para buscar, procesar y analizar información, capacidad de análisis y síntesis y desarrollar la lógica.

El área de Sistemas integrada por la asignatura de conocimientos de informática y lógica y conocimientos de sistemas de información, los egresados consideran que el perfil del Administrador planteado por la Universidad es débil en esta área y que

se debe hacer un mayor énfasis debiendo profundizar en los conocimientos, ya que hoy en día, las empresas poseen diversos sistemas informáticos que los profesionales deben manejar y que al momento de llegar a desempeñar su labor desconocen casi por completo. El Administrador de Empresas aunque no desempeña las funciones de un ingeniero de sistemas debe conocer y manejar los sistemas utilizados en las empresas necesitando para esto todos los conocimientos, habilidades y destrezas que el área de sistemas le debe aportar, como son trabajo en equipo, capacidad para manejar nuevas tecnologías, capacidad creativa, recursividad, capacidad de organización y capacidad de innovación.

En cuanto al área Socio-Humanística y el área de Producción, los egresados consideran que dichas áreas plantean las temáticas que se requieren en la empresa pero que deben trabajar más las capacidades de análisis y síntesis, habilidades sociales, y valores como la ética, la honradez, responsabilidad y el respeto.

En cuanto al área de Investigación es interesante observar que un buen porcentaje de los egresados se dedican a trabajar en esta área, ya sea como investigadores en una empresa, o como docentes de investigación. Estos egresados coinciden en que el perfil planteado por la Universidad está acorde con las necesidades que el medio plantea y que ellos deben enfrentar en el día tras día. Esta área debe proveer las capacidades de análisis y síntesis, capacidad investigativa, capacidad lectora, habilidades para buscar, procesar y analizar información, al igual que capacidades para manejar nuevas tecnologías.

Los valores y las actitudes son transversales a todas las asignaturas, y se deben formar en el estudiante todo el tiempo que éste se encuentre en la institución, partiendo de esta base los egresados consideran que el Administrador de



Empresas debe poseer los siguientes valores: ética, honestidad, responsabilidad, puntualidad, respeto, tolerancia, transparencia e integridad personal.

En cuanto a las actitudes los egresados encuestados consideran que todo Administrador de Empresas, independientemente del área en la que se desempeñe, debe poseer las siguientes: compromiso, motivación por el logro, aprendizaje continuo, disposición al cambio, disciplina, sensibilidad social, proactividad, dinamismo, actitud crítica y analítica, actitud emprendedora, perseverancia, responsabilidad social y compromiso ciudadano, liderazgo y actitud de servicio.

Como conclusión se puede decir que el perfil del Administrador de Empresas de la Sede Manizales en cuanto a los contenidos cumple con lo que las empresas de la región requieren debiendo hacer un mayor énfasis en las áreas gerenciales y en las estrategias que permitan la adquisición de capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores que formen un profesional integro con fortalezas no sólo intelectualmente sino interior y socialmente. La Universidad requiere trabajar más en el saber-ser y saber-hacer ya que el saber se encuentra bien establecido y de acuerdo con las necesidades planteadas por el mercado laboral.

Se identificó que los egresados de Administración de Empresas jornada diurna se desempeñan en diferentes áreas de las empresas de Manizales. Se encuentran profesionales dedicados a la gerencia de las empresas al igual que egresados dedicados a la coordinación de áreas específicas de la empresa e igualmente profesionales que se dedican a la investigación y a la docencia. Los egresados resaltan que aunque adquirieron los conocimientos en la Universidad muchas de las habilidades, capacidades y destrezas con las que cuentan actualmente las fueron obteniendo con la experiencia del día tras día en el trabajo, debiendo trabajar más, estudiar más y continuar capacitándose constantemente hasta adquirir todas las competencias requeridas para el cargo en el cual se

desenvuelven. Igualmente, los valores los han debido reforzar a medida que se les han presentado las diferentes situaciones que los ponen de frente con la realidad laboral, lo cual consideran que les hubiera servido mucho si hubieran tenido un acercamiento a lo que encontrarían en el mundo laboral desde la Universidad.

Los egresados manifestaron que es muy importante las actitudes con que se enfrenta la vida y las diferentes situaciones que se plantean en el campo laboral y resaltan de estas como las más importantes el compromiso, la motivación por el logro, la constancia, el aprendizaje continuo, la disposición al cambio, la disciplina, la sensibilidad social, la tenacidad, la actitud de servicio, el carisma, la actitud positiva y la pro actividad. Las actitudes no son algo que se pueda enseñar en una clase, a través de un libro o de leer un documento, una actitud es una disposición afecto-motivacional que tiene la persona para realizar la actividad con eficiencia, eficacia y efectividad. Se corresponde con el plano del *saber ser* y es por ello que no es fácil incluirlas dentro de un plan de estudios o dentro del programa de la asignatura, pero es importante que los docentes posean estas actitudes para que puedan transmitirles a sus estudiantes a partir del ejemplo y de su comportamiento.

**5.7. COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS PLANTEADAS POR LA INVESTIGACIÓN**

AREA	CONOCIMIENTOS	CAPACIDADES & HABILIDADES	ACTITUDES <sup>5</sup>	VALORES
<b>ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL</b>	El área Administrativa y gerencial con sus asignaturas Teoría de las Organizaciones I y II, Teoría Administrativa y Fundamentos de Administración y Organización debe ser fortalecida incluyendo asignaturas de Estrategia Gerencial al igual que asignaturas	Las capacidades a desarrollar según los egresados son:  Capacidad de gestión, capacidad de mando, capacidad para tomar decisiones, capacidad para resolver conflictos, capacidad de negociación,	Las actitudes hacia la vida y hacia el trabajo deben ser alimentadas día a día durante todo el proceso educativo y es allí donde cada docente cumple un papel fundamental al incentivar estas	Estos valores consideran los egresados que deben ser trabajados en todas las áreas.  Los valores que

<sup>5</sup> NOTA: Las actitudes y los valores son transversales a todas las áreas.

	de Emprendimiento y creación de empresas.	capacidad de liderazgo, capacidad de delegación y capacidad crítica.	actitudes a través del ejemplo y del compromiso con su labor docente y con sus estudiantes.	deben ser transversales y que cada asignatura y cada docente debe colaborar para que los estudiantes los adquieran son:
<b>CUANTITATIVA</b>	El área cuantitativa con sus asignaturas de Cálculo diferencial e integral, estadística I y II y matemáticas para la Administración brinda los contenidos necesarios para que el profesional pueda desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades matemáticas</li> <li>• Habilidades para buscar, procesar y analizar información.</li> <li>• Capacidad de análisis y síntesis.</li> </ul>	Las actitudes que consideran los egresados fundamentales para tener éxito en el campo laboral son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso,</li> <li>• Motivación por el logro,</li> <li>• Aprendizaje Continuo,</li> <li>• Disposición al cambio,</li> <li>• Disciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética,</li> <li>• Honestidad,</li> <li>• Responsabilidad,</li> <li>• Puntualidad,</li> <li>• Respeto,</li> <li>• Tolerancia,</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Integridad personal</li> </ul>
	El área de Sistemas con sus dos asignaturas Conocimientos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad para</li> </ul>		

<b>SISTEMAS</b>	<p>Informática y Lógica y Conocimientos de Sistemas de Información ofrece unos conocimientos generales que pueden ser profundizados más para permitir al profesional ser más competente con las necesidades y con los sistemas utilizados en las empresas actualmente.</p>	<p>manejar nuevas tecnologías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad creativa.</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Capacidad de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad social</li> <li>• Proactividad,</li> <li>• Dinamismo,</li> <li>• Actitud crítica y analítica,</li> <li>• Actitud Emprendedora,</li> <li>• Perseverancia,</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Compromiso ciudadano,</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	
<b>SOCIO HUMANÍSTIC A</b>	<p>El área socio humanística con sus dos asignaturas: Conocimientos de los fundamentos psicológicos para</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades de análisis y síntesis</li> <li>• Habilidades sociales</li> <li>• Capacidad de trabajo en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio.</li> </ul>	

	<p>Administración y Conocimientos de los fundamentos sociológicos y antropológicos brinda los contenidos de acuerdo con las necesidades del mercado.</p>	<p>equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades comunicativas.</li> <li>• Capacidades interpersonales.</li> <li>• Habilidades Comunicativas.</li> </ul>		
<b>FINANZAS</b>	<p>El área de finanzas con sus cuatro asignaturas brinda un conocimiento general pero se podría profundizar un poco más en los conocimientos impartidos, considerando que los temas son los correctos para brindarles mejores bases a los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de interpretación</li> <li>• capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Habilidades Comunicativas</li> </ul>		

	profesionales al momento de salir al mercado laboral.			
<b>ECONOMÍA</b>	El área de economía con sus asignaturas fundamentos de microeconomía Microeconomía, macroeconomía y proyectos de desarrollo brinda buenas bases aunque podría profundizar un poco más en los contenidos impartidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de interpretación</li> <li>• capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Habilidades Comunicativas</li> </ul>		
<b>MERCADOS</b>	El área de Mercados con sus dos asignaturas Marketing y Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades interpersonales.</li> <li>• Capacidad creativa.</li> <li>• Recursividad.</li> <li>• Capacidad para</li> </ul>		

	de Mercados ofrece a los estudiantes los contenidos necesarios para desempeñarse en ésta área de las empresas.	<p>resolver conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Capacidad de planeación.</li> <li>• Capacidad de coordinación.</li> </ul>		
<b>PRODUCCIÓN</b>	En investigación de operaciones y gestión de la producción y la calidad ofrece los contenidos necesarios para desempeñarse cabalmente en el mercado laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades de análisis y síntesis,</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul>		
<b>DERECHO</b>	El área de derecho con su asignatura legislación Empresarial y Laboral se queda corta en cuanto a los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de interpretación.</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul>		



	<p>conocimientos y habilidades que debe tener el Administrador de Empresas para ser competente en una empresa por lo cual se debe profundizar más en cuanto a la legislación vigente en el país tanto para empresas privadas como del sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Capacidad crítica.</li> <li>• Habilidades para buscar, procesar y analizar información.</li> </ul>		
<p><b>INVESTIGACIÓN</b></p>	<p>En el área de investigación con sus cuatro asignaturas los egresados consideran que salen bien preparados, de acuerdo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis.</li> <li>• Capacidad investigativa.</li> <li>• Capacidad lectora.</li> <li>• Habilidades para</li> </ul>		

	con las necesidades del mercado.	<p>buscar, procesar y analizar información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades para manejar nuevas tecnologías.</li> <li>• Capacidad de interpretación.</li> <li>• Capacidad crítica.</li> </ul>		
<b>GESTIÓN HUMANA</b>	El área de Gestión Humana con sus asignaturas Procesos de Gestión Humana y Gerencia Estratégica del Talento Humano se encuentra bien fundamentada aunque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades interpersonales.</li> <li>• Habilidades comunicativas.</li> <li>• Capacidad de escucha.</li> <li>• Capacidad conciliadora</li> </ul>		

	los egresados desearían explorar más a profundidad las temáticas de ésta área para desempeñarse eficientemente en una empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para tomar decisiones.</li><li>• Capacidad crítica.</li></ul>		
--	--	---	--	--

## 5.8. LISTADO DE COMPETENCIAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

1. Capacidad de gestión,
2. Capacidad de mando,
3. Capacidad para tomar decisiones,
4. Capacidad para resolver conflictos,
5. Capacidad de negociación,
6. Capacidad de liderazgo,
7. Capacidad de delegación
8. Capacidad crítica.
9. Habilidades matemáticas
10. Habilidades para buscar, procesar y analizar información.
11. Capacidad de análisis y síntesis.
12. Capacidad de trabajo en equipo.
13. Capacidad para manejar nuevas tecnologías.
14. Capacidad creativa.
15. Recursividad
16. Capacidad de organización
17. Capacidad de innovación
18. Habilidades sociales
19. Habilidades comunicativas.
20. Capacidad de interpretación
21. Habilidades interpersonales.
22. Orientación al logro.
23. Capacidad de planeación.
24. Capacidad de coordinación.
25. Capacidad investigativa.
26. Capacidad lectora.
27. Capacidad de escucha.
28. Capacidad conciliadora

## 5.9. LINEAMIENTOS PARA UN PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Para comenzar con el planteamiento de los lineamientos para un perfil del Administrador de Empresas por competencias tendremos en cuenta que “los currículos por competencias tienen como fin la flexibilización de la educación y la formación, dan apertura a la movilidad académica – en términos de intercambio- y elevan la calidad en la educación. Se trata de asociar el título y los programas curriculares de la Universidad a un conjunto de capacidades de desempeño que han venido asociándose al proceso de cambio educativo, *la sociedad del aprendizaje*, en la cual el individuo debe asumir un proceso ininterrumpido de aprendizaje: “hay un cambio educativo general, pues se pasa del énfasis en insumos y conocimientos, al énfasis en resultados y competencias” (Universidad Nacional de Colombia, 2004, 35)<sup>6</sup>.

Debemos tener claro que para lograr esto se deben tener en cuenta las diferentes dimensiones que integran el proceso educativo las cuales son: pedagogía, formación, metodología, didáctica y evaluación, “para que un proceso formativo funcione, se necesita de un método: el modo de regular el proceso educativo, que está dado por la práctica pedagógica o *pedagogía*, la cual es materializada por la *metodología* y la *didáctica* que intervienen como dimensiones que apoyan el método o práctica pedagógica; como la finalidad de todo el ciclo es alcanzar un objetivo de formación, se hace necesario un medio que permita verificar si el objetivo se alcanza o no, y es allí donde interviene la *evaluación* como eje verificador.” (Castaño Duque, 2005. pág. 37).

La Universidad formará profesionales íntegros teniendo en cuenta que los conocimientos y las asignaturas que plantea el plan de estudios de Administración

---

<sup>6</sup> Reforma Académica...2010

de Empresas deben estar estructurados de tal manera que se defina desde el plan de estudios los temas que se estudiarán, las capacidades, habilidades y destrezas que los estudiantes deban adquirir, y los valores que se deban fomentar en el estudiante. Igualmente se debe definir la metodología empleada por el docente para lograr el desarrollo de estas habilidades en el estudiante. De acuerdo con los resultados arrojados por la presente investigación, el perfil del Administrador de Empresas por competencias debe ser un perfil que cumpla con algunos de los siguientes lineamientos



ASPECTO	AREA	ESTRATEGIAS	OBSERVACIONES
<p>Análisis de la metodología, pedagogía, didáctica utilizada para la formación por competencias.</p> <p>Reconocer la importancia de la articulación entre el plan de estudios con los contenidos de las asignaturas</p>	<p>Cuantitativa</p> <p>Sistemas</p> <p>Socio Humanística</p> <p>Administrativo</p> <p>Gerencial</p> <p>Finanzas</p> <p>Economía</p> <p>Mercados</p> <p>Producción</p> <p>Derecho</p> <p>Investigación</p> <p>Gestión Humana</p> <p>Prácticas</p>	<p>La metodología implementada para orientar las asignaturas debe ser una metodología por competencias, que implique diseñar un programa curricular que contenga las habilidades, destrezas y conocimientos que el estudiante debe adquirir en cada una de las áreas, al igual que las estrategias para lograrlo. Un currículo que deje claro lo siguiente:(Tomado de Estrategias pedagógicas para la puesta en marcha de la Reforma Académica y Curricular en la Universidad Nacional de Colombia,</p>	<p>Recomiendo revisar los siguientes documentos: “Estrategias pedagógicas para la puesta en marcha de la Reforma Académica y Curricular en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales”, donde ofrecen unos lineamientos desde la dimensiones de didáctica, metodología, pedagogía, evaluación. Presente investigación</p>



		<p>Sede Manizales).</p> <p>Los criterios para la selección de contenidos: ¿Qué y para qué enseñar?</p> <p>La concepción de contenidos y la forma de organizarlos: ¿Cómo enseñar?</p> <p>Su distribución del tiempo ¿cuándo enseñar?</p> <p>El espacio ¿dónde enseñar?</p> <p>Las modalidades de aprendizaje: ¿cómo aprender?</p> <p>La evaluación</p>	<p>Plan de Gestión Académico Curricular para la reforma en la facultad.</p> <p>Investigaciones realizadas por el Grupo de Trabajo Académico Cultura de la Calidad en Educación.</p> <p>Libro Competencias de Diego Villada</p>
--	--	---	--

<p>Identificar las habilidades, destrezas y valores que se deben trabajar en cada asignatura.</p>	<p>Cuantitativa Sistemas Socio Humanística Administrativo Gerencial Finanzas Economía Mercados Producción Derecho Investigación Gestión Humana Prácticas</p>	<p>Analizar los planes curriculares de todas las asignaturas  Analizar los contenidos de las diferentes asignaturas.</p>	<p>Se recomienda adoptar las competencias planteadas por la investigación y se sugiere revisar los estudios realizados por el proyecto Tuning para tener en cuenta las competencias genéricas y específicas planteadas para la formación de los estudiantes de Administración.</p>
---	--	--	--

<p>Fortalecimiento del área de emprendimiento y creación de empresas</p>	<p>Administrativo Gerencial</p>	<p>Analizar los contenidos más pertinentes para dicha asignatura. Analizar las capacidades, habilidades, destrezas y valores que se buscaría desarrollar en dicha asignatura. Implementar estrategias que permitan el diseño y puesta en marcha de algunos proyectos productivos que puedan generar empleo. Diseñar una asignatura de Emprendimiento y Creación de Empresas.</p>	<p>Se recomienda revisar casos exitosos en otras universidades.</p>
<p>Creación de ambientes prácticos que permitan aplicar los</p>	<p>Cuantitativa Sistemas Socio Humanística</p>	<p>Diseñar cursos que permitan la integración de la teoría con la práctica, en donde el estudiante tenga la</p>	<p>Se recomienda revisar la metodología implementada por la</p>

<p>conocimientos adquiridos y adquirir las competencias necesarias para cada área</p>	<p>Administrativo Gerencial Finanzas Economía Mercados Producción Derecho Investigación Gestión Humana Prácticas</p>	<p>oportunidad no solo de adquirir los conocimientos necesarios, sino que pueda utilizarlos con fines específicos y así adquirir las competencias requeridas en dichas asignaturas.</p>	<p>Universidad de los Andes con sus cursos integradores.</p>
<p>Análisis de las competencias requeridas por los docentes para poder transmitir sus</p>	<p>Cuantitativa Sistemas Socio Humanística Administrativo</p>	<p>Realizar talleres que conduzcan a la identificación de las competencias de cada docente. Formar a los docentes en</p>	<p>El docente debe enseñar a partir del ejemplo para que así sus estudiantes puedan adquirir las actitudes y valores</p>

<p>conocimientos y facilitar la consecución de las capacidades, habilidades, destrezas y valores requeridos por sus estudiantes.</p>	<p>Gerencial Finanzas Economía Mercados Producción Derecho Investigación Gestión Humana Prácticas</p>	<p>competencias. Capacitar a los docentes sobre estrategias para la transmisión de dichas competencias.</p>	<p>necesarios para desempeñarse en el ámbito laboral Se recomienda revisar el documento “Estrategias pedagógicas para la puesta en marcha de la Reforma Académica y Curricular en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales” para comenzar a aplicar la metodología de enseñanza por competencias con unas</p>
--	---	---	--

			<p>buenas bases ofrecidas por los docentes bien preparados y conscientes de las competencias que deben poseer antes de poder transmitir sus conocimientos y generar espacios para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.</p> <p>Libro competencias de Diego Villada</p>
--	--	--	--

<p>Establecer unos valores básicos en los que debe ser formado todo estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales.</p>	<p>Cuantitativa Sistemas Socio Humanística Administrativo Gerencial Finanzas Economía Mercados Producción Derecho Investigación Gestión Humana Prácticas</p>	<p>Realizar un estudio para determinar los valores que se deben formar en los estudiantes.  Establecer los valores que requieren los estudiantes.</p>	<p>Se recomienda analizar el presente trabajo y el listado de valores planteados.</p>
---	--	---	---

## **5.10. UTILIDAD DEL TRABAJO EN LA RESIGNIFICACIÓN DEL PERFIL.**

El presente trabajo se presenta como un insumo para la autoevaluación del programa de Administración de Empresas Jornada diurna de manera que aporte a los cambios que la reforma solicita, y esto lo podemos plantear teniendo en cuenta las diferentes entidades de la Universidad y buscando flexibilizar los planes de estudios para:

### **1. *Promover la formación integral del estudiante en un marco pluralista.***

En cuanto a este punto la investigación plantea la formación del estudiante no solo desde los conocimientos de cada una de las áreas sino una formación integral teniendo en cuenta también las capacidades, las habilidades, los valores y las actitudes necesarias en cada área, e incluyendo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje la experiencia como parte fundamental para la formación del profesional integral que el medio necesita.

### **2. *Ofrecerle posibilidades de estudio en áreas de prioridad nacional y regional.***

Teniendo en cuenta el estudio realizado por Ascolfa y el ICFES donde se definieron los conocimientos generales y específicos y donde se delimitaron las competencias que debe tener todo Administrador de Empresas, es importante incluir dentro del perfil de este profesional de la Universidad Nacional Sede Manizales áreas de estudio que no son contempladas en el actual pensum y que deben ser asumidas en una mayor profundidad como son: negocios internacional, emprendimiento, servicios, medio ambiente entre otras que se mencionan en el presente trabajo.

### **3. *Promover y aprovechar la coincidencia de intereses y potencialidades de profesores y estudiantes.***

Como lo plantea el actual proyecto es fundamental que el docente identifique plenamente las competencias que posee para luego transmitir las a los estudiantes y así generar un proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias que debe incluir todos los actores que en él participan.



Así como se plantea en la reforma y el presente proyecto lo ratifica el currículo basado en competencias debe ser el resultado de las dinámicas del mundo actual, del mercado, de las empresas y del contexto en el cual se desenvuelven.

La formación con énfasis en competencias es un enfoque que concibe la formación del individuo como un proceso integral en múltiples dimensiones: el sujeto que entra en un proceso educativo debe aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a emprender y aprender a ser. No es suficiente comprender estructuras conceptuales en abstracto, se debe estar en condiciones de aplicar los conocimientos en contextos diferentes para resolver problemas, poniendo en juego la creatividad y el juicio ético. Por eso es importante que se estimule el aprendizaje autónomo y la iniciativa, la capacidad de aprender en equipo y cooperar con otros.

#### **5.11. ASPECTOS FINALES:**

- Dentro del perfil por competencias del Administrador de Empresas se debe trabajar las habilidades y destrezas necesarias para cada asignatura adoptando las competencias planteadas por la investigación, además se sugiere revisar los estudios realizados por el proyecto Tuning para tener en cuenta las competencias genéricas y específicas planteadas para la formación de los estudiantes de Administración.
- Dentro del plan de estudios de Administración de Empresas se debe fortalecer el área de emprendimiento y creación de empresas donde no solo se desarrolle el espíritu emprendedor sino que permita la puesta en marcha de algunos proyectos productivos que puedan surgir.
- Se debe buscar la forma de crear ambientes prácticos, diferentes a los dos que se tienen actualmente, donde el estudiante pueda aplicar los conocimientos adquiridos que le permita adquirir las competencias

necesarias, tanto en el área como en la carrera y, se recomienda revisar la metodología implementada por la Universidad de los Andes con sus cursos integradores.

- Analizar las competencias requeridas por los docentes, planteadas en el documento “Estrategias pedagógicas para la puesta en marcha de la Reforma Académica y Curricular en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales”, para comenzar a aplicar la metodología de enseñanza por competencias con unas buenas bases ofrecidas por los docentes, conscientes de las competencias que deben poseer antes de poder transmitir sus conocimientos, para así, generar espacios para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.
- Se recomienda revisar el documento “Estrategias pedagógicas para la puesta en marcha de la Reforma Académica y Curricular en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales”, donde ofrecen unos lineamientos desde la dimensión didáctica, metodológica, pedagógica y evaluativa.
- Se recomienda la revisión de las competencias y los contenidos evaluados por los ECAES (SABER PRO) para poder formar el Administrador que el medio laboral requiere.
- El docente debe enseñar a partir del ejemplo para que así sus estudiantes puedan adquirir las actitudes y valores necesarios para desempeñarse en el ámbito laboral.
- El programa debe plantear unos valores que se deben fortalecer a través de todo el tiempo que el estudiante esté dentro de la institución, logrando que todos los docentes se sincronicen hacia el mismo objetivo y así se logre formar un estudiante íntegro en todos los aspectos.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación haremos una revisión de los programas curriculares de las mejores universidades de Colombia en Administración según el ECAES<sup>7</sup>, las cuales son: Universidad Nacional Sede Bogotá y Medellín, Universidad de los Andes, Universidad de Antioquia y Universidad ICESI. Cabe anotar que en la Sede Medellín se oferta el programa Ingeniería Administrativa, pero dentro del ECAES ha sido clasificada dentro del área administrativa y por ello analizaremos su pensum en este trabajo.

Para comenzar analizaremos los programas curriculares de Administración de Empresas de la Universidad Nacional en las diferentes Sedes. Primeramente, se aprecia que hay una uniformidad en el número de semestres, 10 en total, siendo el perfil de la Sede Manizales el que posee el mayor número de créditos en el componente disciplinar o profesional, a pesar de ser la que requiere menos créditos para completar el programa como se presenta a continuación:

<b>SEDE</b>	<b>NÚMERO DE CRÉDITOS</b>	<b>COMPONENTE DE FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>COMPONENTE DISCIPLINAR O PROFESIONAL</b>	<b>COMPONENTE DE LIBRE ELECCIÓN</b>
Manizales	162	29	101	32
Palmira	166	35	97	34
Bogotá	164	61	70	33
Medellín	167	46	88	33

(Tomado de la página web [www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co))

Aunque los perfiles mantienen una estructura básica en cuanto a las áreas principales como son Administración, Mercadeo, Finanzas y/o Economía, Gestión Humana, Producción, e Inglés, cada perfil busca acogerse a las necesidades de su región, por consiguiente, posee unas áreas o asignaturas adicionales como lo estudiaremos a continuación:

<sup>7</sup> Ecaes: Ranking de las mejores universidades en Ciencias económicas y Derecho. LA REPUBLICA. Marzo 15 de 2010.

- El programa de Administración de Empresas de la Sede Palmira en su estructura, además de las áreas principales, posee un énfasis en Gestión Ambiental, que la Sede de Manizales no tiene, al igual que plantea un mayor grado de trabajo en cuando a la adquisición de destrezas y habilidades en Informática, Comunicación y Matemática.
- El programa de la Sede Bogotá (una de las que aparece en el Ranking de mejores universidades según los ECAES) además de las áreas básicas, posee asignaturas que no se tienen en el pensum de la Sede Manizales como son: Español y Comunicación, Teoría de la Decisión, Estrategia, Sistemas de Información Gerencial, e Internacionalización de Empresa.
- El programa de Ingeniería Administrativa de la Sede Medellín a grosso modo ofrece las mismas asignaturas que las demás Sedes, solo que algunas de ellas enfocadas más hacia la ingeniería como son: Ingeniería Económica, Ingeniería de Producción y posee otras asignaturas que no posee el programa de la Sede Manizales como son Ingeniería Ambiental, Políticas de Empresa, relaciones industriales y gestión tecnológica. Otras como Economía Internacional, Economía Colombiana, Economía Monetaria y Principios de Tributación. Se podría pensar que son las mismas ofertadas en las demás universidades pero con un nombre y un enfoque un poco diferente.
- El plan de estudios de la Universidad ICESI de Cali es un programa de 10 semestres que maneja las áreas generales de la Administración sin ningún énfasis en algún área diferente a las abordadas en la Sede Manizales, más allá de esto, como lo podemos encontrar en su página Web, las clases se basan en la metodología de aprendizaje activo donde el estudiante es el protagonista de su aprendizaje a través del estudio y de experiencias prácticas como visitas y trabajos sobre casos reales en las empresas, lo que constituye posteriormente la elaboración de planes de negocio que son

evaluados por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) y muchas veces convertidos en negocios reales<sup>8</sup>.

- El plan de estudios de la Universidad de Antioquia tiene una duración de 10 semestres, de hecho las asignaturas que no se encuentran en el programa analizado en el presente trabajo son: Lectoescritura Económica, Formación Ciudadana y Constitución, Educación, Trabajo y Sociedad, Negocios Internacionales, Gestión Ambiental Empresarial, Hacienda Pública y Tributaria. Este programa cuenta con una asignatura de investigación llamada Técnicas y Fuentes de Investigación<sup>9</sup>.

En cuanto a los programas de Administración de Empresas ofrecidos en la ciudad de Bogotá existe la tendencia a ser un programa de 8 semestres, como lo veremos a continuación:

- El pensum del programa en la Universidad Jorge Tadeo Lozano<sup>10</sup> de Bogotá tiene una duración de 8 semestres y “158 créditos que agrupan las asignaturas en seis competencias profesionales: Administración y Gerencia, Gestión Humana, Producción, Finanzas, Economía y Mercadeo. Igualmente, dentro de la formación de las competencias del administrador y en procura de la universalización del conocimiento se desarrolla la formación básica en inglés, Humanidades, Matemáticas y Derecho. A partir de una organización académico – administrativa cada una de las competencias cuenta con un profesor de tiempo completo con dedicación exclusiva a la carrera”. Podemos deducir que en esta universidad dan el nombre de «competencia» a lo que en la Universidad Nacional se denomina «área». Entre las asignaturas que posee el programa y que no posee el programa curricular de la Universidad Nacional Sede Manizales se

---

<sup>8</sup> Tomado de la página Web [www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)

<sup>9</sup> Tomado de la página web [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

<sup>10</sup> Tomado de la página web [www.utadeo.edu.co](http://www.utadeo.edu.co)

encuentran: Capacidad Empresarial, Gerencia Estratégica, Decisiones Gerenciales, Habilidades Gerenciales y Gerencia Ambiental de Proyectos.

- El programa curricular de la Universidad Javeriana<sup>11</sup> posee las siguientes áreas: Finanzas, Mercados, Gestión Humana, Administración y Organizaciones, Economía, Producción, Matemáticas y Estadística, Derecho y Ciencia Política, Filosofía y Ética. Dentro de las asignaturas que se diferencian con el pensum de la Sede Manizales se encuentran Ciencias Religiosas, Habilidades Gerenciales, Filosofía de la Ciencia, Ética de los Negocios y Negocios Internacionales. Es de anotar que el programa tiene un gran énfasis en Derecho contando con 5 asignaturas de Derecho Laboral y Ciencia Política, e igualmente que es un programa que incluye dentro de sus asignaturas una de investigación -Investigación Cualitativa y Cuantitativa-.
- La Universidad de Los Andes, la cual se ha llevado el primer puesto en los ECAES de los últimos dos años (2008-2009) presenta un programa de pregrado que, como se puede ver en su página web<sup>12</sup>: “busca contribuir a la formación integral de personas, capaces de desempeñarse en una organización de forma competente y responsable”. Las áreas en las cuales se desarrolla el plan de estudios comprenden: Matemáticas, Economía, Derecho, Operaciones y Tecnología, Finanzas, Mercados, Organizaciones, Gestión y Estrategia. Adicionalmente, todos los estudiantes deben demostrar su capacidad para comunicarse en Español, así como demostrar su capacidad de leer en Inglés y el dominio de una segunda lengua extranjera (inglés, francés, italiano o alemán).

En este pensum podemos ver que tiene un área que el currículo de la Sede Manizales no posee como es Gestión y Estrategia al igual que varias asignaturas

---

<sup>11</sup> Tomado de la página web [www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co)

<sup>12</sup> Tomado de la página web [www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)

como Gestión de lo Público, Comportamiento Organizacional, Responsabilidad Social, Análisis del Entorno Colombiano, Creación de Empresas, Casos y Proyectos en Administración, Estrategia, Negocios Internacionales y Juego Gerencial.

Se recomienda analizar el programa de Administración de Empresas y la metodología utilizada en la Universidad de los Andes. A continuación nos detendremos en conocer un poco más sobre estas asignaturas y sobre la metodología empleada para su enseñanza, de acuerdo a lo planteado por esta Universidad:

- ✓ **Creación de empresas:** El curso pretende que el estudiante esté en capacidad de conocer la naturaleza del emprendimiento, así como las técnicas y modelos para la creación de empresas. En esta medida el curso desarrolla la habilidad de identificar oportunidades de negocios y brinda la información y criterios para que el estudiante pueda estructurar y presentar adecuadamente un plan de negocios.

Es bien sabido que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales trabaja el tema de creación de empresas con sus estudiantes dentro de diversas asignaturas pero no ofrece una materia que sea de dedicación total al tema de emprendimiento y de creación de empresas, lo que permitiría que el estudiante adquiriera buenas bases para crear su propio negocio y que pudiera generarse los conocimientos, habilidades, destrezas y confianza necesarias para que él comience a adquirir una mentalidad de empresario y sea el inicio de la generación de ideas de negocio que puedan ser puestas en marcha y que puedan tener éxito en el mercado. Ya es sabido que los estudiantes poseen excelentes bases administrativas para administrar negocios, pero que al momento de crear su propia empresa se presentan diversos factores que nunca fueron contemplados en la Universidad y que pueden llegar a influir en el fracaso de los negocios. (Documento para sustentar idea)

- ✓ **Casos y Proyectos en Administración:** Este es uno de los cursos integradores. El curso busca involucrar al estudiante en una experiencia práctica de consultoría en temas de administración. Dicha experiencia está diseñada para dar una aproximación a la realidad organizacional, integrando y trayendo a la práctica conceptos y conocimientos adquiridos en la carrera. De esta forma, el curso se ha diseñado en el marco de una compañía consultora (ConsultAndes) donde los estudiantes se ven involucrados en el desarrollo de proyectos de consultoría diagnosticando, evaluando y resolviendo situaciones en organizaciones reales. Se pretende, además, que el estudiante desarrolle una metodología para hacer consultoría, trabaje en equipo y se aproxime a otras realidades organizacionales en el desarrollo de casos de estudio y retroalimentando a otros equipos dentro de ConsultAndes.
  
- ✓ **Juego Gerencial:** Este curso es uno de los cursos integradores, que pretende servir como marco de experimentación para la toma de decisiones en un entorno real simulado. Permite que el estudiante viva la experiencia de tomar decisiones, analizar los resultados y plantear cursos de acción en las distintas áreas funcionales de la administración. El curso comprende esencialmente dos grupos de actividades: La primera está relacionada con la constitución de la empresa (creación, consecución de financiamiento, estrategia global y funcional) y la segunda se refiere a la toma de decisiones para la puesta en marcha de esta empresa en un ambiente de competencia.  
  
Esta asignatura se presenta en el último semestre de la carrera y en ella se generan los espacios necesarios para que el estudiante pueda poner en práctica todos los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos dentro de la carrera en un ambiente similar al que se va a encontrar al momento de abandonar la vida estudiantil y comenzar con su vida laboral.



Estas asignaturas y cursos integradores que la Universidad de Los Andes ha implementado como parte de su metodología, son de gran ilustración para lo que la Educación Superior y dentro de ella la Universidad Nacional buscan en este momento: formar a sus estudiantes por competencias, donde ellos tengan la oportunidad no solo de aprender la teoría sino de poner en práctica sus conocimientos, pues bien, esto lo logran con las experiencias prácticas que realizan sus estudiantes en entornos reales, simuladas desde una compañía consultora creada para brindar ese aprendizaje significativo, dentro del ámbito educativo que los estudiantes tanto requieren antes de llegar al campo laboral.

✓ **Estrategia:**

El curso se enfoca en los aspectos más importantes de la estrategia de los negocios tanto a nivel empresarial como a nivel corporativo. Se busca que el estudiante esté en capacidad de conocer, comparar y aplicar los principales conceptos, modelos y enfoques de formulación estratégica de las organizaciones, teniendo en cuenta las limitaciones, ventajas y desventajas de cada enfoque particular. El estudiante debe analizar las ventajas competitivas de las organizaciones y diseñar las alternativas estratégicas para su crecimiento

Las asignaturas administrativas del programa que se está analizando, aborda los temas principales de la organización, desde los modelos, conceptos y las estrategias organizacionales, en todo caso, con las asignaturas contempladas en el área de administración los estudiantes no alcanzan a estudiar las estrategias organizaciones y a tener experiencias prácticas donde puedan analizar, comparar, sustentar cuáles son las mejores estrategias para una empresa en un determinado momento, lo que lleva a que el estudiante obtenga una idea de estrategia pero no le permite generar por lo menos las bases para llegar a ser un gran estratega como lo debe ser un gerente de empresa.

- ✓ **Negocios Internacionales:** El curso pretende familiarizar a los estudiantes con el entorno internacional en que se desarrollan los negocios, sus variables, las oportunidades y las amenazas del desarrollo global acelerado de la sociedad frente al nuevo milenio. El estudiante conocerá y analizará los procesos, mecanismos e instituciones que influyen y condicionan los procesos de internacionalización de las empresas.

Esta asignatura presenta un tema que es de gran importancia a nivel empresarial y mucho más hoy en día con la globalización donde las empresas están constantemente buscando nuevos mercados y tratando de crecer y expandirse no solo en el ámbito nacional sino Internacional, a propósito no solo es un área de gran importancia sino que se requiere que las personas que manejan ésta área de la empresa posean varias competencias; como pueden ser, entre otras, habilidades de comunicación en forma oral y escrita, no solo en la lengua materna sino en una segunda lengua, capacidades para plantear y resolver conflictos, grandes habilidades interpersonales y relaciones humanas, iniciativa y motivación por el logro, al igual que conocer sobre la diversidad cultural y multiculturalidad, en este sentido, saber ser muy respetuosos de esto, ya que se está hablando del trato con personas de otras culturas, por lo que es importante conocer la colaboración cultural en el ámbito internacional, lo que permite trabajar sobre la base del diálogo recíproco y, adicionalmente un compromiso y comportamiento ético, por lo tanto, la Universidad debe proveerle a los estudiantes los espacios para que pueda adquirir estas competencias en el ambiente educativo y así el egresado está preparado y es competitivo al momento de llegar al ámbito laboral.

#### METODOLOGÍA:

La Universidad de los Andes promueve un ambiente académico con diversas metodologías donde se destaca la alta exigencia académica y la responsabilidad del estudiante por su aprendizaje. Un sello distintivo de la

Universidad es desarrollar en los estudiantes la capacidad de autoaprendizaje, por lo cual los estudiantes deben preparar con anterioridad cada sesión de clase por medio de lecturas, ejercicios o trabajos. De esta manera, la sesión presencial de clase se orienta hacia la discusión y análisis de los temas, la presentación de distintos puntos de vista, el estudio de material complementario y el desarrollo de actividades que enriquecen, complementan y afianzan el aprendizaje. Este ambiente compromete a los estudiantes no sólo con su propio aprendizaje sino que contribuye al aprendizaje compartido con los demás estudiantes.

Esta capacidad de autoaprendizaje se concreta en una relación entre horas de trabajo individual independiente y presencial, de 2 a 1, es decir, 2 horas de trabajo independiente por cada hora de trabajo presencial; por ejemplo, un curso de 3 créditos requiere 3 horas semanales de clase presencial y 6 horas de trabajo individual independiente (un crédito académico equivale a 48 horas de trabajo en un periodo académico de 16 semanas). Para el desarrollo del trabajo académico del estudiante, se promueve el uso de la tecnología (SICUA, Ambientes Virtuales de Aprendizaje) y de diversas estrategias metodológicas como:

- **Clases magistrales:** El profesor presenta distintas aproximaciones teóricas y ejemplos prácticos que orientan el análisis y discusión de los temas. Adicionalmente, el profesor recoge, afina y contextualiza los conceptos desarrollados en las discusiones.
- **Estudios de caso:** Se preparan y discuten casos tanto nacionales como internacionales, que llevan al estudiante a trabajar las áreas funcionales de la organización bajo situaciones reales discutidas en interacción con compañeros y profesores.
- **Aprendizaje cooperativo:** Se promueve el trabajo en equipos, donde los estudiantes cooperan con el fin de alcanzar un objetivo

común. Son pequeños grupos que permiten a los estudiantes trabajar juntos para mejorar su propio aprendizaje y el de los demás.

- **Aprendizaje basado en problemas:** Se desarrolla el aprendizaje a través del cuestionamiento y la crítica de problemas. Se busca el desarrollo de las habilidades colectivas y las experiencias de los participantes para explorar o explicar el problema.
- **Aprendizaje basado en el servicio:** Son prácticas pedagógicas que intentan conectar experiencias de servicio al espacio de aprendizaje del aula de clase. Los estudiantes aprenden y se desarrollan mediante oportunidades deliberadas y organizadas de servicio, por ejemplo, en organizaciones de la sociedad civil.
- **Interacción con las organizaciones:** Se promueven espacios de aprendizaje a través del trabajo directo con organizaciones, por medio de prácticas académicas o trabajos de consultoría.
- **Conferencias y salidas de campo:** Como insumo para el proceso de aprendizaje, estas actividades pretenden rescatar la experiencia de estudiantes, profesores, líderes empresariales, gremiales y expertos reconocidos, para complementar el proceso formativo.

Después de analizar los programas curriculares de las que han sido consideradas las mejores Universidades en el área de Administración en nuestro país, podemos deducir que el programa de Administración de Empresas de la Sede Manizales se encuentra bien enfocado, porque en general cubre las áreas básicas de su campo laboral, además cabe resaltar que es uno de los pocos programas que posee un gran énfasis en el área investigativa. Sin embargo, se encuentra que muchos otros programas tienen énfasis en otras áreas como el área de gestión y estrategia que en nuestra Sede no se contemplan, ya que las asignaturas enfocadas en Gerencia (Seminario de Modelos de Administración y Seminario de Gerencia) que ofrece el programa son opcionales, mientras que en las demás universidades tienen mayor énfasis y no son materias opcionales. En la mayoría de Universidades se tienen asignaturas como Negocios Internacionales, Español, Ética y Medio Ambiente,

mientras que en ésta Sede no se tiene asignaturas dedicadas completamente a estas áreas.

El programa de Administración de Empresas de la Sede Manizales es un programa que ha nacido a partir de las necesidades de la región y se ha buscado ofrecer un profesional integro que pueda administrar las empresas de acuerdo con las necesidades que el departamento de Caldas posee, es más, se percibe un perfil altamente regionalista. Es bien sabido que el área de Manizales y sus alrededores poseen muchas microempresas, medianas empresas y unas pocas grandes empresas, por esta razón el perfil se aprecia tradicionalista carente de una visión globalizada en el área de gerencia y estrategia, que son fundamentales para los profesionales que están a la cabeza de la empresa y que puede marcar el éxito o fracaso de la misma.

Para lograr que los estudiantes adquieran las competencias que se requieren en el ámbito ocupacional, se hace necesario cambiar la manera como se forma a los estudiantes de Administración de Empresas. Es fundamental que el cambio se genere desde la metodología que utilizan los docentes para impartir sus clases, donde se busque no sólo transmitir un conocimiento sino que los estudiantes adquieran las competencias que se han identificado como necesarias para desempeñarse en el ámbito laboral.

Adicionalmente, uno de los objetivos del Administrador de Empresas, según el Marco de Referencia de Administración, es que debe respetar el medio ambiente y los derechos de las futuras generaciones, cosa que en el pensum actual, no se contempla, en tanto que ninguna asignatura posee un enfoque hacia el medio ambiente; siendo hoy en día un tema que las empresas están comenzando a incorporar en su estructura, ya que cada día va tomando relevancia el cuidado de los recursos naturales, por lo tanto, las organizaciones de hoy en día no se quedan atrás en este campo. La región de Caldas, valorada por los muchos recursos naturales que posee, está siendo afectada por las empresas existentes

en la región, en este sentido, es de gran importancia que desde la Universidad se forme al futuro Administrador brindándole conciencia por el cuidado y la preservación de estos recursos tan importantes para la existencia humana.

Finalmente, es importante rescatar los trabajos que se están haciendo en las universidades, que han sido calificadas como las mejores en el área administrativa, para aprender de ellas y poder diseñar un plan de estudios que cumpla con los estándares regionales, nacionales e internacionales, para así, ser reconocido no solo en el ámbito nacional sino internacional, lo que le permitiría una mejor formación de estudiantes y/o egresados.

## CONCLUSIONES

- El trabajo permitió un acercamiento a los egresados de la carrera de Administración de Empresas para realizar un aporte a la Universidad desde la óptica de quienes ya se encuentran en el medio laboral, para evidenciar los procesos que se están llevando a cabo que se pueden analizar y de esta forma se logre una mejor y más completa formación para los estudiantes que están en la Universidad y que en un futuro saldrán al campo laboral.
- En el ámbito de las competencias todavía queda mucho por decir, por lo cual es importante continuar estudiando el tema, ya que aunque existe numerosa bibliografía todavía se ha trabajado poco sobre cómo implementar la formación por competencias en la educación superior.
- La formación por competencias es un ideal al que apunta la Educación actualmente en Colombia, pero su implementación, debe ser analizada detalladamente, porque se debe generar un cambio no sólo en la forma de evaluación (como viene planteando por el ICFES) sino en todas las dimensiones de la formación como son la metodología, la pedagogía, la didáctica y la evaluación, para lograr que el proceso sea eficiente y que genere los resultados esperados.
- El papel de los docentes en la formación por competencias es fundamental, de hecho son ellos quienes deben estar completamente comprometidos y muy bien formados para llevar a cabo esa formación por competencias, siendo ellos quienes deben comenzar a cambiar y a formarse en competencias para poder diseñar los planes de asignatura y establecer desde un comienzo los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que los estudiantes deben adquirir en cada asignatura y las estrategias para lograrlo.
- Es importante implementar cursos, asignaturas o espacios que realmente permitan al estudiante poner en práctica esos conocimientos adquiridos y

que lo apoyen en la adquisición de las competencias que va a necesitar en el campo laboral, convirtiéndose éstas asignaturas en algo permanente durante toda la carrera y no como materias solamente al final de la misma.

- Los egresados consideran que el programa de Administración de Empresas de la Sede Manizales ciclo diurno es un programa bien establecido que se debe fortalecer algunas áreas como lo son la formación en Emprendimiento y estrategia, con un poco más de profundidad en el área legal; de la misma forma son conscientes que la Universidad no les brinda las herramientas para adquirir las competencias que se requieren en el campo laboral debiendo adquirirlas directamente en el trabajo, generando de esta manera dificultades al momento de aplicar a un empleo.
- Es importante resaltar que los egresados son conscientes que muchas veces el no poseer todas las competencias que las empresas solicitan puede ser un factor para no cumplir con el perfil de la empresa y así se les genera dificultades para la obtención de trabajo.
- Los egresados son conscientes de la necesidad en formar al futuro profesional en Administración de Empresas en valores como la ética, la responsabilidad y el respeto hacia los demás y fomentar algunas actitudes como el aprendizaje continuo, la recursividad y la pro actividad, igualmente consideran que se deben desarrollar más las capacidades para tomar decisiones y para resolver conflictos.
- El programa de Administración de Empresas debe fortalecer las áreas evaluadas por los ECAES ó SABER PRO para que el futuro profesional pueda tener un buen desempeño en dichas pruebas y por ende en su vida laboral.
- Para la realización de un perfil profesional por competencias se debe realizar un trabajo interdisciplinario con el apoyo de todos los actores del proceso y teniendo siempre en cuenta las entidades relacionadas directa o indirectamente con el estudio.



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. AGUT NIETO, Sonia; GRAU G. Rosa María. Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias.
2. ARIAS PINEDA, Andrés Alberto. Hermenéutica y análisis de los diseños pedagógicos y las estrategias didácticas en los programas. 2004
3. BARRIOS, Edgar. Gestión de las Competencias. 2000. Cinterfor.
4. BUNK, Gerhard P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Berlín, CEDEFOP. Revista Europea. Formación profesional 1/94. Pág. 8-14.
5. BOHORQUEZ GARCIA, Adriana. Caracterización del Administrador de Empresas egresado de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. 2002
6. BUSTAMANTE L, Uriel; CUBILLOS Q, León Felipe. La formación interdisciplinaria y la modernidad académica en la educación superior. Departamento de estudios interdisciplinarios Facultad de Ciencias Ambientales. 2000
7. CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Reflexiones sobre requisitos mínimos para un programa académico de Administración.
8. CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. El administrador colombiano para el Siglo XXI su perfil y su formación. 1996.
9. CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Formación gerencial y empresarial del Administrador de Empresas frente al administrador requerido. 1992.

10. CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. La formación de administradores en Colombia Una alternativa a los retos de apertura y modernización. Revista Escuela de Administración de Negocios No.24 (Ene.-Jun. 1995); p. 5-19
11. CASTAÑO D, Germán Albeiro, MACIAS R, Víctor Hernando. Una mirada a las competencias. Como referente de la formación integral para Administración de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales. Revista EAN N| 54 Mayo- Agosto de 2005. Pág. 5-26.
12. CERTO, Samuel C. Administración moderna. 2001
13. DeZubiria Samper, Julián (2006). Las competencias argumentativas. La visión desde la educación. Magisterio.
14. DIAZ, Villa Mario. La formación académica y la práctica pedagógica. Instituto Colombiano para el fomento de la educación -ICFES-. 1998.
15. ECO, Umberto. Como elaborar una tesis.
16. ESCOBAR, V. Miriam. Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. En Estudios Gerenciales N° 96. Pág. 31 – 55.
17. GOMEZ HURTADO, Manuela. Incidencia de las nuevas tendencias mundiales de la administración y de la educación superior en la formación del administrador.
18. GUDIÑO, Emma Lucia; CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad 2000
19. HOYOS VARGAS, Carolina. Proyección académica de las experiencias pedagógicas y didácticas en la carrera de Administración. 2004. Universidad Nacional.

20. HUERTA AMEZOLA, J. Jesus, Pérez García, Irma Susana y Castellanos Castellanos, Ana Rosa. Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales.
21. ICFES. Nuevo examen de estado, Propuesta General. Santa Fe de Bogotá: ICFES, 1999
22. LEBOYER, Claude Levy. (2002). Gestión de las Competencias. Editorial Barcelona. Gestión 2000 S.A. Pág. 161.
23. LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación.
24. LLORENTE, Jorge. Introducción a las competencias. ¿Por qué son lo que hay que tener? En: Capital (Humanos N° 122. Pág. 12 - 14).
25. MAZO, Antonio. La docencia de la administración en el siglo XXI.
26. MALDONADO García, Miguel Ángel. (2002). Las competencias, una opción de vida. Metodología para el diseño curricular. Ecoe Ediciones.
27. MARÍN A, Luis Fernando. Las competencias: el discurso de la globalización en Educación. Comunicación, cultura y Globalización. Bogotá, 1ª edición. 2003.
28. MEJÍA Gómez, Nelson. Hacia nuevos dimensionamientos de la administración y la organización. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, 1997.
29. \_\_\_\_\_ . Repensando la admón.
30. MERTENS, Leonard. Competencia laboral: Sistemas surgimiento y modelos. Montevideo: Editorial Cinterfor/OIT. 1996.
31. Ñañez, José Antonio, Valencia, Carlos Alberto. El perfil del Administrador de Empresas. Universidad Nacional Sede Manizales. 1985
32. SALAS. Oscar. Competencias profesionales. Universidad de Playa Ancha de

- Ciencias de la Educación. Valparaíso. OEI. Revista Iberoamericana de Educación.
33. SENA. Estado del arte de las competencias básicas o esenciales. Impreso en Publicaciones Sena, Bogotá. Julio de 2001.
34. TEJADA, José. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales; una mirada desde la formación. España.
35. TOBÓN, Sergio. Lineamientos generales para el diseño del currículo por competencias para la educación superior. Seminario sobre competencias. Madrid, 2005.
36. TOBÓN, Sergio. Formación Basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá. Ecoe ediciones. 2004.
37. TORRES O, José Luis. Desarrollo de Competencias y retorno sobre su inversión. Revista Pensamiento y Gestión N°9. Universidad del Norte. 77-87, 2000.
38. VARGAS Z Fernando. La formación por competencias: Una opción para mejorar la capacitación. Revista ANDI. Pág. 46-53.
39. VARGAS Z Fernando. La formación por competencias. Un instrumento para incrementar la empleabilidad. Revista Europea. Formación profesional 1/94. Cedefop. Pág. 8-14.
40. VILLADA O, Diego. Currículo por Competencias. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, enero de 2005.
41. VILLADA O, Diego. Introducción a las Competencias. Artes gráficas Tizan, Manizales. Diciembre de 2001.

42. VILLADA O, Diego. Competencias. Sintagma Editorial., Manizales. Agosto de 2007.

43. Perfil y Formación de Gestores Culturales. Ministerio de cultura. Madrid. 1995

44. Código del Comercio. Ministerio de Comercio.

45. La reforma Académica que requiere la Universidad Nacional de Colombia.

Serie documentos de trabajo N°1.

46. La reforma académica de la Universidad Nacional de Colombia. Preguntas y respuestas. Serie documentos de trabajo N°6. Bogotá 2005.

#### Bibliografía de la Web

<http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/competencias.pdf>

[www.cinterfor.org.esp](http://www.cinterfor.org.esp)

[www.GESTIÓNdelconocimiento.com/modelos](http://www.GESTIÓNdelconocimiento.com/modelos)

[www.oei.es](http://www.oei.es)

<http://www.alcaldiadeibague.gov.co/?idcategoria=2052>.

[www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)

[www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co)

[www.utadeo.edu.co](http://www.utadeo.edu.co)

[www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co)

[www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

[www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta aplicada.

#### ENCUESTA SOBRE EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

---

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Cargo Profesional \_\_\_\_\_

Le agradeceríamos nos respondiese la encuesta que le adjuntamos desde la perspectiva de las características que la empresa considera deberían tener los Administradores de Empresas para laborar en ella.

**1. Por favor diligenciar el siguiente cuadro de acuerdo con los siguientes parámetros:**

- A. Indíquenos aquellos cargos en los cuales se desempeñan los Administradores de Empresas de esta compañía.

- B. Indíquenos aquellas funciones que realizan a nivel general y específico los profesionales que ocupan dichos cargos.
- C. Qué tipo de capacidades personales debe tener el Administrador de Empresas para el ejercicio de dichos cargos.
- D. Qué tipo de actitudes personales debe tener el Administrador de Empresas para el ejercicio de dichos cargos.







**2. Necesidades de formación, conocimientos, niveles y contenidos**

Indíquenos por favor, cuáles son los contenidos y niveles de conocimiento que considera deberían poseer los profesionales que ocupan dichos cargos.

Niveles de conocimiento

- A. Ideas generales/básicas sobre el tema
  - B. Conocimientos profundos en la generalidad del tema
  - C. Conocimiento técnico sobre el tema
- No señalar nada si lo considera irrelevante

	A	B	C
<b>Cuantitativas</b>			
Cálculo Diferencial			
Cálculo Integral			
Matemáticas para Administración			
Estadística I			
Estadística II			
<b>Sistemas</b>			
Conocimientos de Informática y lógica			
Conocimientos de Sistemas de Información			
<b>Socio Humanística</b>			
Conocimientos de los Fundamentos psicológicos para Administración			
Conocimientos de los Fundamentos Sociológicos y Antropológicos			
<b>Administrativo Gerencial</b>			
Fundamentos de Administración y Organizaciones			
Teoría de las Organizaciones I			
Teoría de las Organizaciones II			
Teoría Administrativa			
<b>Finanzas</b>			
Contabilidad Financiera			
Contabilidad Administrativa			
Administración Financiera I			
Administración Financiera II			
<b>Economía</b>			

Fundamentos de Economía Microeconomía			
Microeconomía			
Macroeconomía			
Proyectos de Desarrollo			
<b>Mercados</b>			
Marketing			
Sistemas de Información de Mercados			
<b>Producción</b>			
Investigación de Operaciones I			
Gestión de la Producción y la Calidad			
<b>Derecho</b>			
Legislación Empresarial y Laboral			
<b>Investigación</b>			
Epistemología de la Administración			
Seminario de Procesos de Investigación e Intervención I			
Seminario de Procesos de Investigación e Intervención II			
<b>Gestión Humana</b>			
Procesos de Gestión Humana			
Gerencia Estratégica del Talento Humano			
<b>Prácticas</b>			
Práctica Comunitaria			
Práctica Empresarial			

### OBSERVACIONES

En caso de que tenga cualquier observación relativa a la encuesta o cualquier punto a añadir que considere importante, indíquenoslo a continuación:

---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

AGRADECEMOS MUCHO SU COLABORACIÓN, SERÁ DE GRAN AYUDA PARA EL  
DESARROLLO DE NUESTRA INVESTIGACIÓN.

**Anexo 2. Plan de Estudios Administración de Empresas Universidad Nacional Sede  
Manizales Jornada diurna**

---