

Administración

*José Luis Sandoral**

Coordinador de los trabajos del grupo de Administración

1. Introducción general

El Proyecto 6x4 UEALC, tal y como se ha presentado extensamente, tiene como uno de sus objetivos primarios afinar la capacidad competitiva de las universidades de América Latina y el Caribe a través de la revisión y acercamiento en varios elementos inherentes a su quehacer educativo como son los sistemas de créditos académicos, la formación por competencias, los sistemas de evaluación, los procesos de acreditación y la investigación, entre otros.

En el caso de Administración, el proyecto tiene una importancia especial pues los retos que enfrenta la región dentro del contextote la globalización en los campos económico, político, tecnológico, ecológico y social no tienen comparación en la historia, y las universidades son responsables por la formación de las personas competentes para dirigir organizaciones que logren sostenibilidad en ese contexto.

En este propósito trabajaron activamente representantes de diversas universidades así:

NOMBRE	UNIVERSIDAD	CIUDAD/PAÍS
Carlos Rodríguez Lalinde	Escuela de Ingeniería de Antioquia	Medellín, Colombia
Nora Graciela Metz	Gobierno de Mendoza	Mendoza, Argentina
Juan Antonio Ortiz Valdés	ITESO	Guadalajara, México

* Director de Planeación y Evaluación, Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Colombia.

NOMBRE	UNIVERSIDAD	CIUDAD/PAÍS
Marco Antonio Deschamps Fernández	Universidad Anáhuac del Sur	D.F., México
Rubén Abel Marcón	Universidad Nacional del Nordeste	Resistencia, Argentina
José Luis Sandoval Duque	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Bucaramanga, Colombia
J. Efraín Parra González	Universidad Autónoma de Nayarit	Tepic, Nayarit, México
Julio Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México	Edo. de México, México
Luis Carlos Elías	Universidad Católica	Asunción, Paraguay
María Cristina Miranda Alvarez	Universidad Cristóbal Colon	Veracruz, México
Isabel Cristina Arroyo Venegas	Universidad de Costa Rica	San José, Costa Rica
Rafael Guillermo Ricardo Bray	Universidad de La Sabana	Chía (Bogotá), Colombia
José Santiago Corro Villanueva	Universidad Iberoamericana	D.F., México
José Hernando Bahamón L.	Universidad ICESI	Cali, Colombia
Adolfo León Arenas Landínez	Universidad Industrial de Santander	Bucaramanga, Colombia
Victoria E. Erosa	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	Tabasco, México
María Elena Giner Pecchini	Universidad Nacional de Cuyo	Mendoza, Argentina
Mirta Elena Marre	Universidad Nacional de Cuyo	Mendoza, Argentina
Liliana Galán*	Universidad Nacional de La Plata	La Plata, Argentina
Santiago José Barcos*	Universidad Nacional de La Plata	La Plata, Argentina

NOMBRE	UNIVERSIDAD	CIUDAD/PAÍS
Gonzalo Gumucio Gómez	Universidad Técnica de Oruro	Oruro, Bolivia
Jenny Nilda Ramírez Choque	Universidad Técnica de Oruro	Oruro, Bolivia
Juan Ortega Córdova	Universidad Técnica de Oruro	Oruro, Bolivia
Mirtha Galindo Vásquez	Universidad Técnica de Oruro	Oruro, Bolivia
Víctor Espinosa Flórez	Universidad Tecnológica de Bolívar	Cartagena, Colombia
Yadira Maribel Corona Silva	Universidad Valle del Bravo	Reynosa, Tamaulipas México
Clara J. Apodaca Victoria	Universidad Veracruzana	Xalapa, Veracruz, México

* Invitados en la reunión de Mendoza, Argentina

2. Avances generales del Proyecto en Administración

Dada la importancia del proyecto, el grupo de la profesión/carrera de Administración se concentró inicialmente en definir las prioridades en la discusión, concluyendo que de los ejes propuestos el principal era la definición de competencias, pues partiendo de ellas podrían efectuarse estudios posteriores en los otros ejes.

El proceso inicialmente se percibía sencillo, pero a lo largo de las reuniones se encontró que la diversidad de criterios y enfoques en la formación de los Administradores que se requieren para el mundo de hoy y del futuro, la orientación misma de las universidades en sus sistemas educativos, además de las características propias del entorno de las instituciones, demandaría un análisis cuidadoso para llegar a conclusiones que fueran verdadera base de sustentación para acercar los procesos de formación en la profesión/carrera, facilitando así los objetivos del Proyecto 6x4 UEALC.

A lo largo del proyecto se realizó entonces una definición completa sobre las competencias generales, transversales y específicas para la formación de los Administradores, lo mismo que las competencias genéricas en investiga-

ción. Hasta este punto se realizaron las discusiones y se generaron las bases de discusión abierta para avanzar posteriormente en los otros ejes.

Sin embargo debe anotarse que algunas universidades asumieron individualmente elementos generales del eje de créditos académicos, realizando análisis que les pudieran facilitar su adopción o ajuste en el próximo futuro. Ese es el caso de la aplicación del CAT en el ITESO de México y en la Escuela de Ingeniería de Antioquia en Colombia, además de los cálculos de duración real de las carreras realizado en la Universidad Nacional de Cuyo en Argentina.

3. Experiencias del proceso

Uno de los grandes logros del Proyecto 6x4 UEALC en el caso de la profesión/carrera de Administración fue que se desvirtuó el paradigma tan difundido y tan escasamente sustentado de que resulta muy complejo generar acuerdos en la formación entre las universidades. La apertura mental fue completa y la revisión de criterios siempre contó con el compromiso de todos los participantes.

Por ello, la experiencia llevó a formular propuestas acerca de mantener los grupos de trabajo para completar las discusiones en los otros ejes, generar programas activos de movilidad de docentes y alumnos, acometer proyectos conjuntos de investigación, realizar programas compartidos de pregrado y posgrado, y definitivamente crear una red que ayude al desarrollo de las universidades basado en el mejoramiento permanente hacia la competitividad.

4. Estudio final: hacia una formación en competencias para la administración

Introducción

Resulta muy complejo atreverse a determinar con precisión las características del directivo o administrador “ideal” para guiar a las organizaciones de hoy y del mañana en forma exitosa. Los retos son mayúsculos e incluso, dentro de esa dificultad, las premisas de los gurús del management, en vez de ayudar a

fijar un derrotero más o menos consistente, frecuentemente llevan a una gran confusión pues, en muchos casos, plantean opiniones encontradas. Algunos de ellos se atreven a definir perfiles directivos, otros plantean escenarios posibles argumentado que los directivos deben ser capaces de responder a ellos, y otros, sencillamente se dedican a definir una proyección y en el mejor de los casos una prospección del tipo de empresas que se espera, dejando a otros la definición del tipo de gerente o ejecutivo que las podrían manejar.

En estos momentos se vive una gran tensión competitiva en todos los niveles, y aparentemente ninguna práctica de gestión brinda suficientes respuestas pues bien lo expresa Gary Hamel¹: “Afróntelo: allí afuera, en algún garaje, un emprendedor está fabricando una bala en la que ha grabado el nombre de su empresa. Una vez que la bala salga del cañón, usted no podrá esquivarla. Tiene una sola opción: disparar primero. Debe ser más innovador que los innovadores, más emprendedor que los emprendedores. Una misión que parece imposible, a menos que usted esté dispuesto a desafiar sus propias creencias sobre cómo impulsar la innovación y la creación de riqueza en su compañía.” Las viejas premisas ya no funcionan, los procesos que tradicionalmente generaban resultados, tampoco. Es una época compleja, y como lo dice Peter Drucker² “...hoy la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones clave. En estos momentos estamos viviendo una transformación...”

Sin embargo, a pesar de la dificultad nacida de la enorme confusión que se genera a partir de los dinámicos y arrolladores procesos de cambio, se perfilan algunos elementos que servirán de soporte para la dirección exitosa de organizaciones. Es lógico suponer que todos los planteamientos pueden y seguramente tendrán modificaciones a medida que se cambien los factores del entorno y las presiones que la sociedad en general ejerce sobre las organizaciones, pero también es importante considerar que una visión más o menos completa, que siempre será fragmentada, puede ayudar a los nuevos administradores a desplegar mejor su labor en el desarrollo de las empresas.

¹ Hamel, Gary. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: NORMA, p.73

² Drucker, Peter. (2002). *Escritos Fundamentales*. Buenos Aires: Editorial Suramericana S.A., p.9 (de 215)

La capacidad de obtener resultados efectivos en la nueva economía y la adaptación o inserción a unos mercados que se transforman a gran velocidad no se podrá desarrollar si sólo se plantea el objetivo de adquirir conocimientos y destrezas en forma desordenada; se necesita adquirir competencias adecuadas a los retos organizacionales de hoy.

1. Las organizaciones y la administración: los nuevos retos

Las organizaciones están presentes en todos los ámbitos de la sociedad y de una manera u otra afectan el desenvolvimiento de las personas en su vida diaria personal y laboral, y la administración no es posible concebirla de manera aislada de ellas. Incluso, tal y como lo sostienen algunos autores, el concepto mismo de sociedad está basado en la premisa de que “las personas trabajan juntas en grupos formales o informales para completar tareas que los individuos solos posiblemente no lo lograrían” (Hodge, Anthony & Gales, 1996)³, y esa es casi la definición de estos mismos autores cuando expresan que “una organización está definida como dos o más personas trabajando juntas de manera cooperativa dentro de límites especificados para alcanzar objetivos y propósitos comunes” (op. cit., 1996).

Aún más, ampliando la concepción de organizaciones para incluir elementos como los planteados por Max Weber⁴ (1947) y Chester I. Barnard⁵ (1938) cuando planteaban que debían ser consideradas como sistemas de actividades continuas o fuerzas conscientemente coordinadas, y más aún el concepto de Etzioni⁶ (1972) al definir las como “unidades sociales que persiguen fines específicos”, las organizaciones se convierten en un objeto de estudio no solamente fascinante sino obligatorio en el desarrollo del conocimiento en el área de la Administración.

Múltiples tópicos de investigación pueden encajar en el campo de las organizaciones, desde la interacción de las personas en la búsqueda de ob-

³ Hodge B.J., Anthony, William P. & Gales, Lawrence M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, p. 7.

⁴ Weber, Max. (1947). *The Theory of social and economic organization*. New York: The Free Press, p. 151.

⁵ Barnard, Chester I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 73.

⁶ Etzioni, Amitai. (1972). *Organizaciones Modernas*. México: UTEHA, p. 8.

jetivos, lo que lleva al Comportamiento Organizacional, la dinámica de los mercados modernos y su efecto en las organizaciones que abre el espacio a la competitividad y a la exploración del contexto estratégico, el desarrollo histórico de las mismas de la mano de empresarios exitosos en un espacio-tiempo determinado que induce a investigaciones sobre historia empresarial, y muchos otros que permiten vislumbrar una cantera inagotable de preguntas por resolver.

En ese ámbito, los administradores encuentran nuevos retos que incluyen elementos para los cuales deben estar adecuadamente preparados. Algunos de ellos son:

- **Desarrollo Humano:** la dirección de las organizaciones está comprendiendo que la sostenibilidad competitiva a largo plazo solamente se logra con sus colaboradores y no a pesar de ellos. Es decir, solamente cuando las personas encuentran sentido de vida en lo que hacen en la organización puede hablarse de compromiso, alineación institucional y colectiva, trabajo con sentido y otras tantas acepciones en el mundo de la gestión. Pero, ¿cómo lograr esto en un ambiente en el que se generan frecuentemente despidos colectivos, inestabilidad laboral, trabajo por *outsourcing*, trabajo *on line* y otras modalidades que disminuyen el contacto colaborador-organización?
- **Globalización:** la globalización y su estado más avanzado la glocalización⁷ están determinando pautas de acción sin precedentes en la historia de la administración de organizaciones. Es más, la aparición de nuevos actores que no siempre son reconocidos como tales en toda su dimensión pero que tienen la capacidad de impactar profundamente en la vida de la sociedad (Valaskakis, 1998)⁸, obligan a los Administradores a la adquisición de competencias diferentes a las que necesitaban en el pasado para guiar exitosamente a las organizaciones.

⁷ Término acuñado por Ulrich Beck para denotar la necesidad de pensar globalmente y actuar localmente en la Sociedad de la Información. Para algunos autores fusiona Globalización y Localización y para otros, fusiona las concepciones de lo global y local.

⁸ Valaskakis, Kimon. (1998). Conferencia dictada en la Universidad de Ottawa en marzo de 1998. Valaskakis ha sido profesor de economía en la Universidad de Montreal y presidente fundador del GAMMA Institute (un centro de reflexión e investigación canadiense) y Presidente de ISOCROUP Consultants, un grupo internacional de planificación estratégica.

- **Conocimiento:** hoy es común hablar de la importancia del conocimiento como fuerza vital de las organizaciones, impulsado por autores como Peter Senge, Steve Covey, Alvin Toffler, Peter Drucker muchos más. Pocos se atreverían a negar la necesidad de preparar a la dirección de las organizaciones en este sentido. Pero, ¿se conoce cómo hacerlo? Esta es la pregunta que tendrá que resolverse rápidamente.
- **Tecnología y comunicaciones:** la tecnología y las comunicaciones saltan del escritorio de los expertos a las manos de la Administración de las organizaciones, enfrentándolos a la toma de decisiones en un mundo que se percibe como cada vez más tecno-dependiente. Difícilmente puede concebirse el desarrollo de una organización sin contar con tecnología y las comunicaciones, las cuales cada vez cambian a mayor velocidad sin dar tiempo siquiera de conocerlas y aprovecharlas a cabalidad. Pero, aparecen dos preguntas: ¿los Administradores de las organizaciones son usuarios inteligentes de la tecnología para la toma de decisiones competitivas? Y en el mundo de las comunicaciones, ¿por qué si se han desarrollado tanto los sistemas de comunicación todavía se sigue argumentando que una buena parte de los problemas de gestión tienen que ver con problemas de comunicación?
- **Responsabilidad social:** difícilmente la dirección de organizaciones podría volver a la vieja perspectiva de dirigir sus esfuerzos a satisfacer solamente las necesidades de los dueños o accionistas. El concepto de responsabilidad hacia los stakeholders cada vez está más presente en la agenda directiva y genera tensiones para las cuales las organizaciones tradicionalmente no están preparadas.

Estos puntos y muchos otros están cambiando la orientación de acción de la Administración, cuestionando los viejos esquemas de preparación directiva centrados solamente en enfoques mecanicistas, desde la perspectiva revolucionaria de la información planteada por Drucker (2000)⁹ hasta las investigaciones realizadas por Art Kleiner (2005)¹⁰ sobre las nuevas ideas que, de acuerdo con autores de reconocido prestigio, guiarán las organizaciones en los próximos años:

⁹ Drucker, Peter. Frente a una Nueva Revolución. *Gestión*, vol. 3 No. 1, ene-feb 2005

¹⁰ Kleiner, Art. (2005). Our 10 Most Enduring Ideas. *Strategy + Business*. 12/12/05

- Ejecución
- La organización que aprende
- Valores corporativos
- Gestión de las relaciones con el cliente
- Tecnología disruptiva
- Desarrollo de liderazgo
- ADN organizacional
- Transformación basada en la estrategia
- Teoría de la complejidad
- Pensamiento lean o magro

En fin, los nuevos escenarios demandan nuevas características en los Administradores de las organizaciones, muy diferentes a las que les ayudaron a obtener éxitos en su gestión en el pasado. El cuestionamiento es: ¿cómo están formando las escuelas de negocios los directivos de estos nuevos escenarios?

Para América Latina y el Caribe la respuesta a este interrogante es crucial si se espera alcanzar una presencia activa en el desarrollo económico mundial.

2. La integración en las competencias de formación en Administración: un propósito

Tradicionalmente las escuelas de negocios han direccionado sus currículos partiendo de sus propias percepciones sobre el tipo de Administrador que se requiere para el entorno regional, nacional y/o global, posiblemente consultando fuentes externas de referencia, pero comúnmente aisladas de otras escuelas de negocios. Las realidades de hoy demandan que se encuentre una confluencia en la formación pues ello enriquece indudablemente el proceso al facilitar el intercambio de programas, estudiantes y docentes, el desarrollo de investigaciones compartidas y las posibilidades de mejoramiento común. Por eso, el propósito iniciado en el Proyecto 6x4 UEALC, se espera que continúe hasta lograr lazos duraderos de integración.

El eje conductor para el análisis de los propósitos de formación gira sobre las competencias que deben adquirir los Administradores, tomando como referencia inicial los planteamientos de Chomsky, Skinner, McClelland y otros, hasta la división en competencias genéricas, transversales y específicas planteadas en la Proyecto 6x4.

Con el fin de facilitar la discusión sobre las competencias para los Administradores de hoy, se utilizó una matriz que recogiera la percepción de las universidades participantes, conjugando de los elementos del Proceso Administrativo con las áreas funcionales de las organizaciones separadas según los parámetros de los sistemas de gestión de la calidad, en procesos de dirección, procesos claves o fundamentales y procesos de soporte. (Anexo 1).

Despliegue de competencias en Administración

Acción / Área	Organizaciones					
	Dirección	Procesos Clave		Procesos soporte		
		Cliente/ mercado	Operación/ Producción	Gestión Humana	Recursos financieros	Gestión de la Información
Planear						
Organizar						
Dirigir						
Ejecutar						
Controlar						

La discusión fundamentada en los hallazgos de la matriz anterior, permitieron llegar a una estructura de competencias que contempla una perspectiva adecuada para el trabajo compartido en las escuelas de Administración en América Latina.

3. Definición de competencias para la Administración

3.1 Competencias genéricas

Claramente definidas como aquellas que deben compartir profesionales de diversas disciplinas y, por supuesto los Administradores, las competencias genéricas permiten una interacción en sociedad como personas capaces de compartir y trabajar interdisciplinariamente.

Las competencias acordadas son:

1. Buscar, seleccionar, utilizar y evaluar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en su campo profesional.
2. Utilizar tecnologías de información y comunicación genéricas y especializadas en su campo como soporte de su ejercicio profesional.
3. Identificar, delimitar y resolver situaciones y/o problemas.

4. Elaborar y aplicar modelos para el abordaje de la realidad.
5. Organizar, dirigir y colaborar en equipos de trabajo orientados al cumplimiento de objetivos.
6. Manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional.
7. Manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional en un idioma adicional al materno.
8. Trabajar y convivir en contextos de diversidad y pluralidad.
9. Comprender, analizar, modelar, sintetizar y resolver situaciones de su campo de formación profesional.
10. Ejercer liderazgo activo.
11. Generar nuevas ideas e impulsar el emprendimiento.
12. Desarrollar y ejecutar proyectos de manera efectiva.
13. Ejercer su profesión en el marco de la Ética y la responsabilidad social.

La descripción de las competencias genéricas, incluyendo su división en conocimientos, habilidades y actitudes lo mismo que las evidencias que ayudarían a determinar el grado de alcance es la siguiente:

Competencia 1		
Buscar, seleccionar, utilizar y evaluar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en su campo profesional.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la información • Sistemas de información • Teoría de la Decisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de identificar, explorar y extraer de diversas fuentes de información la que se requiera para la toma de decisiones. • Capacidad de autogestionar su aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Persistencia • Objetividad • Apertura • Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Busca y localiza información procedente de diversas fuentes • Reconoce diferentes soportes o fuentes de información e identifica su relevancia • Selecciona información en forma adecuada según la decisión que debe tomar • Organiza y comunica la información procesada en informes ejecutivos 		

Competencia 2		
Utilizar tecnologías de información y comunicación genéricas y especializadas en su campo como soporte de su ejercicio profesional.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> Tecnologías de información y comunicación pertinentes al ejercicio profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Uso efectivo de los sistemas de comunicación Uso efectivo de las redes de información Capacidad de análisis y síntesis 	<ul style="list-style-type: none"> Curiosidad Persistencia Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Reconoce y utiliza tecnologías propias de su profesión Comunica resultados en forma efectiva 		

Competencia 3		
Identificar, delimitar y resolver situaciones y/o problemas.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> Marcos conceptuales y metodológicos relacionados con la resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de reconocer y comprender Capacidad de análisis y síntesis Capacidad de generar e implementar soluciones Creatividad Desarrollo de un pensamiento analítico, reflexivo, crítico, que jerarquiza, ordena y valora Capacidad para plantear problemas desde diferentes perspectivas Capacidad de hacer converger para la comprensión de los fenómenos y la acción subsiguiente, diferentes ámbitos de la realidad: local-global; pasado histórico-futuro deseable; estabilidad-cambio; ética-derecho; seguridad-incertidumbre; ciencias-arte-filosofía; profesión-vida 	<ul style="list-style-type: none"> Curiosidad Apertura Proactividad Sensibilidad e imaginación Apertura al diálogo interdisciplinar
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Identifica una situación o problema Reconoce las causas que lo generan Elabora posibles alternativas de solución Evalúa las ventajas y desventajas de las distintas alternativas 		

Competencia 4		
Elaborar y aplicar modelos para el abordaje de la realidad.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Paradigmas teóricos • Metodologías y técnicas • Métodos cuantitativos y cualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de reconocer y comprender • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de generar e implementar soluciones • Creatividad • Pensamiento lógico matemático • Concentración y enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Apertura • Proactividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona el modelo que mejor se adecua a la situación problema • Diseña un modelo de resolución en caso que no exista • Aplica el modelo a la realidad • Analiza, evalúa e informa los resultados 		

Competencia 5		
Organizar, dirigir y colaborar en equipos de trabajo orientados al cumplimiento de objetivos.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de grupos • Técnicas de negociación • Comportamiento humano • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación • Síntesis • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Apertura • Empatía
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona adecuadamente a los integrantes del equipo • Produce y comunica consignas claras • Supervisa los avances • Organiza y coordina reuniones de discusión • Analiza resultados y corrige desviaciones 		

Competencia 6		
Manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de expresión oral • Técnicas de expresión escrita • Técnicas de expresión corporal • Teoría de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación • Análisis • Síntesis • Liderazgo • Oratoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Seguridad en si mismo • Responsabilidad • Respeto a los demás • Autocontrol
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica, ideas, planteos, consignas, resultados, etc., en forma efectiva. • Redacta informes ejecutivos claros, concretos y efectivos. 		

Competencia 7		
Manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional en un idioma adicional al materno.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Otro idioma • Técnicas de expresión oral • Técnicas de expresión escrita • Técnicas de expresión corporal • Teoría de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de leer y comprender textos pertinentes a su profesión en un idioma extranjero • Capacidad de expresar verbalmente y con claridad ideas y conceptos referentes a su profesión en un idioma extranjero • Capacidad de expresar por escrito de forma correcta ideas y conceptos de su profesión en un idioma extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Seguridad en sí mismo
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica, ideas, planteamientos, consignas, resultados, etc., en forma efectiva, en un idioma extranjero • Redacta informes ejecutivos claros, concretos y efectivos, en un idioma extranjero 		

Competencia 8		
Trabajar y convivir en contextos de diversidad y pluralidad		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Sociología • Antropología • Comunicación • Derechos humanos • Liderazgo • Ética • Teoría de la Contingencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación • Capacidad de adaptación • Capacidad de interacción • Capacidad de diálogo • Capacidad empática • Resuelve sin violencia los conflictos • Ejerce el poder y el liderazgo para el beneficio colectivo. • Trabaja por la justicia y la equidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia • Apertura • Flexibilidad • Rechaza la cultura de la violencia en todas sus formas • Reconoce, promueve y defiende la visión universal, integral, ética, jurídica, que sustenta los Derechos Humanos como patrimonio cultural de la humanidad • Reconoce, cuida y protege el medio ambiente, los recursos naturales, la biodiversidad • Dialoga con el otro según la creencia personal • Reconoce y vela por los derechos de las futuras generaciones • Adopta una visión universal • Aprecia la dimensión estética
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa espontáneamente con el contexto diverso y plural • En su actuar permite que las personas manifiesten todo su potencial • Construye relaciones armónicas a su alrededor • Promueve la paz y la justicia • Promueve la sustentabilidad del planeta 		

Competencia 9		
Comprender, analizar, modelar, sintetizar y resolver situaciones de su campo de formación profesional.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Marcos conceptuales propios de la profesión • Específicos relacionados con la situación problema a resolver • Métodos cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de percibir y diagnosticar problemas • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de buscar y procesar información • Capacidad de generar e implementar soluciones • Capacidad de comparar y establecer prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Iniciativa • Proactividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y contextualiza la situación problemática • Aplica un modelo adecuado a la misma • Evalúa resultados y propone alternativas de solución 		

Competencia 10		
Ejercer liderazgo activo.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Sociología • Comunicación • Comportamiento Organizacional • Teoría de recursos humanos • Toma de decisiones • Teorías y conceptos de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Capacidad de adaptación a nuevas situaciones • Capacidad de gestionar el tiempo • Capacidad de dirección de equipos • Capacidad de negociación • Capacidad de reconocer las fortalezas y debilidades de los demás • Capacidad de orientar a los demás según sus capacidades • Capacidad crítica y autocrítica • Capacidad de gestión • Capacidad de dialogo y comunicación • Capacidad de asertividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Adaptación • Disposición para relacionarse • Tolerancia • Respeto
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Toma iniciativas • Conduce procesos • Produce y comunica consignas claras • Identifica incentivos efectivos para el crecimiento y mejoramiento de su ambiente de trabajo y de sus colaboradores 		

Competencia 11		
Generar nuevas ideas e impulsar el emprendimiento.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Específicos del emprendimiento • Contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Capacidad de gestionar el tiempo • Capacidad de trabajo autónomo • Capacidad de identificar oportunidades reales • Capacidad crítica y autocrítica • Automotivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Iniciativa • Curiosidad • Pragmatismo • Proactividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Genera y comunica ideas innovadoras • Propone formas adecuadas de implementación 		

Competencia 12		
Desarrollar y ejecutar proyectos de manera efectiva		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos específicos de la situación que se trate 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de liderazgo Capacidad de adaptación a nuevas situaciones Capacidad de gestionar el tiempo Capacidad crítica y autocrítica Capacidad de gestión Capacidad de trabajo autónomo Capacidad de dirección de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad Liderazgo Adaptación Proactividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Presenta el proyecto Desarrolla y coordina acciones para su implementación Hace seguimiento Evalúa resultados y hace correcciones 		

Competencia 13		
Participar en proyectos de investigación aplicada.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Marcos conceptuales propios de la investigación. • Metodologías y procedimientos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso efectivo de los sistemas de comunicación • Uso efectivo de las redes de información • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de trabajar en equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Flexibilidad • Tesón • Constancia
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Interviene activamente en las distintas etapas y procesos del proyecto de investigación en el que participa 		

Competencia 14		
Ejercer su profesión en el marco de la Ética y la responsabilidad social		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación a nuevas situaciones • Capacidad crítica y autocrítica • Capacidad de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Adaptación • Disposición para relacionarse • Tolerancia • Respeto
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un comportamiento enmarcado en principios de honestidad, respeto y contribución al bienestar general 		

3.2 Competencias transversales

Conforme a su definición, las competencias transversales son aquellas que comparten las personas de disciplinas similares. Estas competencias son las que habilitan para generar acciones efectivas de manera compartida con personas que tienen lenguajes comunes en su desempeño profesional.

En este caso, las competencias acordadas son:

1. Comprender y aplicar los elementos básicos de la Administración de organizaciones, sus diversas áreas de acción y la interacción entre las mismas.
2. Comprender y aplicar los principios de la economía tanto a nivel macro como micro, explicando con claridad los fenómenos de interacción económica en la sociedad y en las organizaciones.
3. Identificar, comprender y argumentar sobre los fenómenos socio-políticos que rodean a las organizaciones en un contexto de mundo globalizado.
4. Identificar y argumentar sobre los elementos del mercadeo desde la perspectiva del cliente y del productor, con capacidad de tomar decisiones dentro del ámbito de su profesión.
5. Comprender y utilizar la información financiera de las organizaciones en la toma de decisiones.
6. Comprender y utilizar los principios de administración por procesos en la gestión de las organizaciones.
7. Utilizar convenientemente los principios y modelos matemáticos que den soporte a la toma de decisiones.
8. Diseñar y aplicar estrategias y tácticas de negociación justas y equitativas.

Al igual que las competencias genéricas, también se presenta una descripción integral de las competencias transversales:

Competencia 1		
Comprender y aplicar los elementos básicos de la Administración de organizaciones, sus diversas áreas de acción y la interacción entre las mismas.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Principios de administración de organizaciones • Estructuras organizaciones y relaciones entre las áreas de gestión • Definición de misión, visión y valores organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar conocimientos en el campo de la gestión con las realidades organizacionales del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Pensamiento sistémico • Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describe los principios básicos de administración de organizaciones ▪ Describe los principios de diseño de estructuras ▪ Define las áreas funcionales y sus interrelaciones ▪ Describe los modelos estructurales más conocidos y enumera sus ventajas y desventajas ▪ Ante ejemplos específicos, distingue y diferencia misión, visión y valores organizacionales 		

Competencia 2		
Comprender y aplicar los principios de la economía tanto a nivel macro como micro, explicando con claridad los fenómenos de interacción económica en la sociedad y en las organizaciones.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Principios macroeconómicos, sus componentes y sus efectos sobre el bienestar de la comunidad • Elementos de microeconomía y su importancia en el desarrollo de las organizaciones • Modelos matemáticos pertinentes a la estructura económica del entorno y de las organizaciones • Contexto económico (a nivel macro y micro) internacional, nacional y regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar efectivamente los modelos económicos para analizar el contexto de las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Ética y responsabilidad social • Pensamiento sistémico • Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica las repercusiones que tienen los indicadores macroeconómicos en una organización o sector industrial en su país y región ▪ Puede explicar los elementos microeconómicos de una organización y su repercusión en la economía de la región o país, y los utiliza para tomar decisiones y planear en un contexto organizacional 		

Competencia 3		
Identificar, comprender y argumentar sobre los fenómenos socio-políticos que rodean a las organizaciones en un contexto de mundo globalizado.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras económicas del entorno nacional e internacional • Geopolítica • Principales acuerdos comerciales que afectan el entorno regional y nacional • Factores sociales y culturales • Marco legal en el que operan las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar e integrar las realidades de los diversos entornos que rodean la organización circundante 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad • Ética y responsabilidad social • Apertura al cambio • Sensibilidad hacia las diferencias culturales y sociales • Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica y explica las repercusiones del medio ambiente social, cultural, político y económico en una empresa de la región. 		

Competencia 4		
Identificar y argumentar sobre los elementos del mercadeo desde la perspectiva del cliente y del productor, con capacidad de tomar decisiones dentro del ámbito de su profesión.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos del mercadeo • El servicio como la esencia de la satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los diversos tipos de clientes de las organizaciones y de su profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad hacia el servicio al cliente • Ética y responsabilidad social
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede diseñar estrategias de mercadeo para mercados y negocios específicos tomando en consideración los factores pertinentes • Identifica los diversos tipos de clientes de la organización, sus intereses y las diferentes acciones para atender correctamente a cada uno ▪ Define e implementa un programa de capacitación que logre socializar y apropiar en el personal los requisitos de los clientes y la cultura del servicio 		

Competencia 5		
Comprender y utilizar la información financiera de las organizaciones en la toma de decisiones.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Contabilidad fiscal • Análisis financiero para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información utilizando las técnicas y las herramientas básicas relacionadas con la realidad financiera de las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y responsabilidad social
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede explicar el sistema contable-financiero de una organización determinada ▪ Analiza diversas situaciones contables y financieras de una organización y toma decisiones con base en estos análisis ▪ Identifica y determina los requerimientos fiscales y de otra índole para crear un negocio y cumplir con los requerimientos fiscales de una organización determinada 		

Competencia 6		
Comprender y utilizar los principios de administración por procesos en la gestión de las organizaciones.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de proceso, sus componentes y su estructura • Los modelos de gestión por procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquematizar procesos organizacionales • Aplicar eficientemente las técnicas para el modelado de procesos • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina y organización • Creatividad • Pensamiento estratégico • Apertura al cambio
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define el concepto de proceso ▪ Describe los componentes y estructura de un proceso ▪ Define y describe lo que es un modelo de gestión por procesos ▪ Dada la información operacional requerida, modela un proceso específico ▪ Ante ejemplos concretos, distingue un proceso bien diseñado de otro que presente deficiencias de diseño ▪ Desarrolla esquemas o mapas de proceso de organizaciones elegidas en su entorno local, identificando los indicadores de medición, actividades, recursos necesarios y controles ▪ Sugiere mejoramiento de procesos de una organización, aplicando los principios universales para los sistemas de gestión por procesos (planeación, control, medición, etc.) 		

Competencia 7		
Utilizar convenientemente los principios y modelos matemáticos que den soporte a la toma de decisiones.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Modelos matemáticos que soporten la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar de manera efectiva las técnicas y herramientas propias de cada modelo matemático aplicado a su profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al cambio • Lógica matemática
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolla el pensamiento lógico-matemático para modelar situaciones de evaluación de proyectos, tendencias del mercado, ventas, balanceo de líneas de producción, entre otros, y mediante su análisis, tomar decisiones para una organización 		

Competencia 8		
Diseñar y aplicar estrategias y tácticas de negociación justas y equitativas.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de la negociación • Conceptos de estrategia y táctica en la negociación • Modelos de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer e integrar efectivamente los factores socio-culturales que enmarcan la negociación • Trabajo en equipo • Manejo efectivo de las técnicas propias de cada modelo de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y responsabilidad social • Apertura al cambio • Prudencia • Tolerancia • Autocontrol • Conciliación
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplica las habilidades de negociación manifiestas en talleres y simulacros académicos (concertación de partes simuladas, con intereses definidos y debidamente argumentados; por medio del manejo de modelos y técnicas adecuadas para la negociación) 		

3.3 Competencias específicas

Las competencias específicas agrupan todas las relacionadas directamente con el quehacer profesional, y normalmente son el objeto directo de análisis en los procesos de definición de competencias en las diversas disciplinas y carreras; son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución (Huerta, Pérez & Castellanos, 2000)¹¹. Otra característica interesante es la planteada en un documento de la OIT donde se anota que las competencias profesionales “...no pueden ser transferibles, a no ser indirectamente, por las habilidades adquiridas que puedan ser readaptadas. Son ligadas estrictamente a una especialidad definida.” (OIT, 2004)¹²

Las competencias relacionadas son:

1. Formular y desarrollar planes estratégicos, tácticos y operativos en el marco de las diferentes teorías administrativas en sintonía con el contexto de la organización y sus características particulares.
2. Propiciar sinergias que permitan enfocar la gestión al logro de los resultados esperados, alineando las áreas funcionales de la organización.
3. Diseñar, implementar y evaluar procesos de comercialización que tengan como eje central a los diferentes tipos de clientes y/o demandantes de servicios que interactúan con la organización.
4. Identificar y evaluar la viabilidad de oportunidades de negocios, procesos, productos y servicios.
5. Identificar, diseñar e implementar procesos de negocio y/o prestación de servicios orientados a la optimización de los resultados de la organización.
6. Administrar los sistemas logísticos y productivos integrales que impacten en la cadena de valor.

¹¹ Huerta Amezola, Jesús; Pérez García, Irma Susana & Castellanos Castellanos, Ana Rosa. (2000). *Revista de Educación / Nueva Época* núm. 13/ abril-junio 2000. Consultado en abril 3 de 2007 en <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html>

¹² OIT. Glosario términos técnicos. Proyecto “Avance Conceptual y Metodológico de la Formación Profesional en el Campo de la Diversidad en el Trabajo y de la Certificación Profesional”, desarrollado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y la Secretaría de Políticas Públicas de Empleo del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE) de Brasil. Consultado en Abril 3 de 2007 en www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/glosario.pdf

7. Diseñar y gestionar sistemas de seguimiento y evaluación de los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico.
8. Integrar al componente administrativo y empresarial el marco jurídico pertinente.
9. Gestionar integralmente proyectos empresariales aplicables a diferentes organizaciones.
10. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos (materiales y humanos) a partir del análisis de los sistemas de información (internos-externos).
11. Orientar la organización a la creación de valor a partir de modelos de valoración y riesgo que sean de alto impacto en las decisiones empresariales.
12. Liderar y administrar el talento humano para el logro y consecución de los objetivos de la organización.
13. Integrar la organización con el entorno, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión.
14. Optimizar la gestión empresarial apoyado en sistemas de información efectivos y en el uso de las TIC's.
15. Analizar, diseñar y sostener Sistemas de Calidad y de la Gestión del Cambio.
16. Desarrollar la cultura de la organización en el marco de la misión, visión y valores que la identifican y diferencian.
17. Crear, mantener y desarrollar redes organizacionales e interpersonales para la consecución de los objetivos.
18. Diseñar , rediseñar, implementar estructuras, procedimientos y sistemas alineados a las estrategias organizacionales.

La descripción completa de las competencias específicas anotadas es:

Competencia 1		
<p>Formular y desarrollar planes estratégicos, tácticos y operativos en el marco de las diferentes teorías administrativas en sintonía con el contexto de la organización y sus características particulares.</p>		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias políticas, sociales y económicas que influyen en el desarrollo de las organizaciones. • Diseño, análisis e interpretación de proyectos emprendedores. • Modelos de planeación estratégica y prospectiva • Estructuras organizacionales • Cultura organizacional • Sistemas de control de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para establecer objetivos claros, retadores y alcanzables exigiendo un alto desempeño y creando un aliciente permanente para el grupo de trabajo. • Capacidad para fijar los fines de la organización y determinar las políticas, estrategias y los distintos tipos de planes necesarios para el logro de dichos fines • Capacidad para desarrollar modelos estratégicos • Identificar alternativas estratégicas que respondan a las necesidades de la organización • Definir y establecer mecanismos para vincular la cultura organizacional con el plan estratégico elegido 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y sensibilidad cultural • Dinamismo y perseverancia • Integridad y comportamiento ético • Curiosidad y creatividad • Sentido de trascendencia y proyección personal

Competencia 1 cont...		
<p>Formular y desarrollar planes estratégicos, tácticos y operativos en el marco de las diferentes teorías administrativas en sintonía con el contexto de la organización y sus características particulares.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la estructura organizacional de una empresa u organización, adecuada a cada estrategia, cultura y contexto, para el cumplimiento de sus objetivos • Identificar y analizar parámetros de diseño y factores ambientales de distintas configuraciones: verticales, horizontales, matriciales, redes • Capacidad para integrar y dinamizar equipos de trabajo • Liderazgo 	
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta Planes estratégicos desarrollados e implementados • Asesora y capacita a los integrantes de las organizaciones 		

Competencia 2		
<p>Propiciar sinergias que permitan enfocar la gestión al logro de los resultados esperados, alineando las áreas funcionales de la organización.</p>		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Concepción sistémica de las organizaciones • Sistemas de gestión por procesos • Estructuras organizacionales • Cultura organizacional • Sistemas de control de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negociación • Capacidad para integrar y dinamizar equipos de trabajo • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura hacia la interacción con otras personas
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolla propuestas de integración organizacional ▪ Demuestra consistencia argumentativa en la resolución de casos que demanden alineación organizacional 		

Competencia 3		
Diseñar, implementar y evaluar procesos de comercialización que tengan como eje central a los diferentes tipos de clientes y/o demandantes de servicios que interactúan con la organización.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Planes de mercadeo • Investigación de mercados • Servicio al cliente • E-business 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y utilizar fuentes de datos disponibles sobre el mercado y la empresa • Decidir e implementar las decisiones para estructurar mezclas de marketing coherentes con las estrategias determinadas • Planear y coordinar las estrategias de la fuerza de ventas para el logro de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente • Diagnóstico de la cartera de actividades de la empresa, atractivo del mercado de referencia y de la competitividad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad hacia el cliente • Apertura hacia la interacción con otras personas • Optimismo
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone y desarrolla procesos de mercadeo y comercialización de productos y/o servicios ▪ Resuelve efectivamente casos y problemas de mercadeo con soluciones prácticas y novedosas 		

Competencia 4		
Identificar y evaluar la viabilidad de oportunidades de negocios, procesos, productos y servicios.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión por procesos • Concepción sistémica de las organizaciones • Estructuras organizacionales • Desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de identificar procesos macro y micro en la organización • Habilidad para percibir a las organizaciones en forma holística • Capacidad para integrar y dinamizar equipos de trabajo • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del cambio • Trabajo en equipo
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta planes de negocios organizados sistemáticamente • Identifica y propone proyectos y procesos de nuevos negocios o empresas 		

Competencia 5		
Identificar, diseñar e implementar procesos de negocio y/o prestación de servicios orientados a la optimización de los resultados de la organización.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión por procesos • Concepción sistémica de las organizaciones • Estructuras organizacionales • Desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de identificar procesos macro y micro en la organización • Habilidad para percibir a las organizaciones en forma holística • Capacidad para integrar y dinamizar equipos de trabajo • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del cambio • Trabajo en equipo
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta planes de negocios organizados sistemáticamente • Identifica y propone proyectos y procesos enfocados al desarrollo de organizaciones ya existentes 		

Competencia 6		
Administrar los sistemas logísticos y productivos integrales que impacten en la cadena de valor.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas integrales de logística • Sistemas de gestión por procesos • Estructura de la cadena de valor en las organizaciones • Sistemas de integración organizacional • Sistemas de gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negociación • Capacidad para integrar y dinamizar equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura hacia la interacción con otras personas • Trabajo en equipo
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y expone con claridad los elementos de las cadenas de valor en las organizaciones • Propone y despliega mejoramientos en las cadenas de valor • Identifica y gestiona con efectividad procesos logísticos en organizaciones tanto en áreas de producción como de servicios 		

Competencia 7		
Diseñar y gestionar sistemas de seguimiento y evaluación de los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de indicadores de gestión con base en los lineamientos estratégicos de la organización Articulación de los indicadores a los diversos elementos de la estructura organizacional (Balanced Scorecard) 	<ul style="list-style-type: none"> Motivar y vincular al personal en la importancia del sistema de seguimiento a implementar Capacidad para definir estándares de gestión conforme a los objetivos Capacidad para interpretar los resultados y tomar decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Disciplina para la aceptación y seguimiento de estándares de gestión
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Identifica y diseña indicadores de gestión organizacional Establece sistemas integrados de evaluación de gestión enmarcados en planes estratégicos 		

Competencia 8		
Integrar al componente administrativo y empresarial el marco jurídico pertinente.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> Elementos del Derecho pertinentes a la gestión de organizaciones: laboral, comercial, internacional y otros 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para comprender las implicaciones jurídicas de la gestión en las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura hacia la interacción con otras personas
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Identifica los elementos legales pertinentes al desenvolvimiento de la gestión en diversos tipos en organizaciones 		

Competencia 9		
Gestionar integralmente proyectos empresariales aplicables a diferentes organizaciones.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocios • Formulación, diseño, evaluación y gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyectos alineados estratégicamente con las políticas la organización • Capacidad de búsqueda de información pertinente a los proyectos • Capacidad de análisis crítico dentro de parámetros de efectividad organizacional y social de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura hacia la interacción con otras personas • Compromiso con la organización
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla proyectos de diferente índole incluyendo análisis financieros y de gestión 		

Competencia 10		
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos (materiales y humanos) a partir del análisis de los sistemas de información (internos-externos).		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de los estados financieros de las organizaciones • Interpretación de la información financiera para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis crítico de la información • Habilidad para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentación fluida y capacidad de convencimiento
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa análisis a partir de los informes financieros producidos por el sistema contable • Analiza opciones de inversión utilizando correctamente los instrumentos financieros existentes para tal fin 		

Competencia 11		
Orientar la organización a la creación de valor a partir de modelos de valoración y riesgo que sean de alto impacto en las decisiones empresariales.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Modelos de valoración y riesgo • Contexto organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y vinculación en modelos, de factores externos, como elementos generadores de riesgo • Habilidades para el desarrollo de modelación financiera conforme a los proyectos desarrollados por la organización • Capacidad de análisis de información financiera con criterios de efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido crítico • Ética • Compromiso con la organización
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica con precisión las cadenas de valor de la organización • Propone sistemas de ajuste a las cadenas de valor de manera que optimicen su efectividad 		

Competencia 12		
Liderar y administrar el talento humano para el logro y consecución de los objetivos de la organización		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por competencias • Procesos de reclutamiento y selección • Procesos de integración y desarrollo humano en las organizaciones • Sistemas de motivación • Sistemas de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar la forma de conseguir y atraer el talento humano requerido por la organización • Desarrollar sistemas de atractividad organizacional para la atracción y retención del talento humano que contribuya efectivamente al logro de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad al desarrollo humano
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las características del factor humano requerido por la organización • Desarrolla sistemas de selección y contratación para la organización • Evalúa los sistemas de inducción y desarrollo del talento humano, proponiendo sistemas de mejoramiento • Analiza y diseña sistema de remuneración e incentivos acordes y efectivos al talento humano de la organización 		

Competencia 13		
Integrar la organización con el entorno, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de Cultura organizacional, sus componentes e interacciones • Entorno socio-económico regional, nacional e internacional • La responsabilidad social de las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos de cambio • Habilidades de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud abierta al cambio • Sensibilidad social • Ética • Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Plantea esquemas de responsabilidad social organizacional adecuados a su entorno • Analiza las prácticas de gestión organizacional realizadas por otras organizaciones a través de casos de reflexión • Promueve programas de asistencia social a grupos vulnerables de la comunidad 		

Competencia 14		
Optimizar la gestión empresarial apoyado en sistemas de información efectivos y en el uso de las TIC's.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información para la gestión • TIC's en las organizaciones • Estructuras organizacionales • Sistemas de gestión por procesos • Concepción sistémica de las organizaciones • Estructuras organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y utilizar fuentes de datos necesarias para la gestión organizacional • Capacidad de gestionar la información requeridas en los diferentes procesos organizacionales • Capacidad para utilizar efectivamente los sistemas de información de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al cambio • Integración de equipos interdisciplinarios
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones gerenciales con apoyo en sistemas de información integrados • Planifica y da seguimiento a la gestión con base en los sistemas de información disponibles • Promueve la actualización y ajustes de bases de datos y distintas aplicaciones • Expone y demuestra los beneficios de los sistemas a incorporar • Asesora y capacita a los integrantes de las organizaciones sobre el racional uso de los sistemas de información • Utiliza estrategias para superar las resistencias al cambio 		

Competencia 15		
Analizar, diseñar y sostener Sistemas de Calidad y de Gestión del Cambio.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tecnología con base en los lineamientos estratégicos de la organización • Planeación y gestión operativa de la organización con base en los lineamientos estratégicos • Sistema de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integrar procesos alrededor de objetivos debidamente planificados • Habilidades de negociación • Crear y desarrollar equipos efectivos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al trabajo con otras personas e integración de equipos interdisciplinarios • Disciplina
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, diseña e implementa, Sistemas de Calidad y de Gestión del Cambio en una organización • Aplica programas permanentes de seguimiento y ajustes a los procesos • Motiva la integración de equipos de trabajo • Logra negociaciones exitosas con los distintos grupos participantes en la gestión • Compara los resultados deseados con los resultados reales 		

Competencia 16		
Desarrollar la cultura de la organización en el marco de la misión, visión y valores que la identifican y diferencian.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tecnología con base en los lineamientos estratégicos de la organización • Planeación y gestión operativa de la organización con base en los lineamientos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integrar procesos alrededor de objetivos debidamente planificados • Habilidades de negociación • Crear y desarrollar equipos efectivos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al trabajo con otras personas e integración de equipos interdisciplinarios • Disciplina
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Logra la congruencia entre los intereses y prioridades de los colaboradores y los que se ha planteado la organización • Logra una alta y positiva participación de los colaboradores en el proceso de planificación estratégica • Implanta un sistema de medición de resultados con base en indicadores de gestión determinados en el proceso de Dirección Estratégica • Asesora y capacita a los integrantes de las organizaciones sobre el desarrollo de la cultura organizacional 		

Competencia 17		
<p>Crear, mantener y desarrollar redes organizacionales e interpersonales para la consecución de los objetivos.</p>		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tecnología con base en los lineamientos estratégicos de la organización • Planeación y gestión operativa de la organización con base en los lineamientos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integrar procesos alrededor de objetivos debidamente planificados • Habilidades de negociación • Crear y desarrollar equipos efectivos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al trabajo con otras personas e integración de equipos interdisciplinarios • Disciplina • Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Busca alianzas estratégicas para solventar carencias internas y obstáculos del entorno • Promueve la creación de redes internas y externas para fortalecer la gestión • Aprovecha las opciones que ofrece el entorno para la propuesta de proyectos conjuntos que mejoren los resultados de la organización • Elabora e implementa proyectos de redes organizacionales • Asesora y capacita a los integrantes de la organización sobre las redes propuestas 		

Competencia 18		
Diseñar, rediseñar, implementar estructuras, procedimientos y sistemas alineados a las estrategias organizacionales.		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de tecnología con base en los lineamientos estratégicos de la organización Planeación y gestión operativa de la organización con base en los lineamientos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de integrar procesos alrededor de objetivos debidamente planificados Habilidades de negociación Crear y desarrollar equipos efectivos de trabajo Capacidad para la innovación permanente de los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura al trabajo con otras e integración de equipos interdisciplinarios Disciplina Creatividad
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Diseña, rediseña, implementa y promueve programas de inducción, capacitación y proyección para los colaboradores de la empresa Desarrolla un proceso permanente de rendición de cuentas con periodicidad predeterminada Promueve un proceso de mejora continua para los procesos y el talento humano Diseño del proyecto de estructuras y procedimientos Elabora programas para la implementación integral del Sistema de Organización Trabaja con las áreas de las organizaciones a fin de avanzar hacia la eficiencia 		

3.3 Competencias en investigación

Uno de los temas más recurrentes cuando se analiza el desarrollo de la Administración en América Latina, es la necesidad de impulsar los procesos investigativos adecuados a la realidad local, regional y nacional.

Muy poco se discute que los modelos administrativos que se enseñan en la universidades de la región deben incorporar elementos que permitan al profesional acometer procesos de investigación, no desde la perspectiva de intentar avanzar en la frontera del conocimiento, lo que sería campo de programas doctorales, sino desde la aplicación práctica de las teorías y técnicas a las realidades organizacionales imperantes en cada entorno.

Esta aseveración implica clarificar las competencias en investigación que deben adquirir los profesionales, destacándolas de las competencias generales, transversales y específicas de la formación, dada su importancia y relevancia.

Dentro de estas consideraciones, las competencias generales en investigación para los administradores se determinan así:

1. Conocer, entender y aplicar los marcos teóricos y las metodologías relacionadas con la gestión de la investigación, la innovación, el conocimiento, el aprendizaje y la tecnología como funciones estratégicas críticas para las organizaciones contemporáneas.
2. Crear consenso y compromiso para definir, estructurar y ejecutar proyectos de investigación en las diferentes áreas (producción, finanzas, marketing y recursos humanos), buscando el logro de recursos para la creación de estos nuevos procesos y/o servicios.

La descripción general de las competencias anotadas puede completarse con la determinación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe adquirir el estudiante, lo mismo que con las evidencias en cada caso:

Competencia 1		
<p>Conocer, entender y aplicar los marcos teóricos y las metodologías relacionadas con la gestión de la investigación, la innovación, el conocimiento, el aprendizaje y la tecnología como funciones estratégicas críticas para las organizaciones contemporáneas</p>		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es investigación? • ¿Qué es innovación? • ¿Cuál es la relación entre investigación e innovación? • ¿Qué es aprendizaje organizacional? • ¿Qué es ciencia? • ¿Qué es desarrollo científico? • ¿Qué es conocimiento? • ¿Qué es gestión del conocimiento? • ¿Qué es tecnología? • ¿Cuál es la relación entre aprendizaje, conocimiento, ciencia, tecnología e innovación? • Innovación y cambio tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para cuestionarse acerca del qué y del porqué de los eventos organizacionales. • Habilidad para pensar lógica y sistemáticamente acerca de las complejas realidades del entorno y su efecto en las realidades organizacionales. • Habilidad para pensar sistémicamente (establecer relaciones y causas-efectos). • Habilidad para analizar e interpretar contingencialmente lo que sucede en las organizaciones y en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad frente al mundo, en general, y frente a la organización, en particular. • Gusto por el autocuestionamiento. • Tolerancia amplia (incluso gusto) hacia la incertidumbre. • Paciencia. • Persistencia. • Constancia.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de investigación y solución de problemas • Innovación y cambio organizacional 		
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implementa programas y estrategias para el mejoramiento de los procesos de investigación, gestión del conocimiento, del aprendizaje y de la tecnología, y de los procesos de innovación y desarrollo de productos o servicios al interior de la organización • Diseñar e implementa programas y estrategias para estimular el aporte de ideas para el diseño o rediseño de productos y servicios por parte de los clientes • Adapta las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y la estructura organizacional a las exigencias de los procesos de investigación, gestión del conocimiento, del aprendizaje y de la tecnología, y de innovación de productos y servicios • Diagnostica y evalúa el grado de desarrollo y evolución de las capacidades tecnológicas e innovadoras de la organización • Diagnostica y evalúa el estado de los procesos de investigación, gestión del conocimiento, del aprendizaje y de la tecnología, y de innovación y desarrollo de productos y servicios al interior de la organización • Diseña e implementa estrategias y programas para promover el desarrollo y mejoramiento de las capacidades tecnológicas e innovadoras de la organización 		

Competencia 2		
<p>Crear consenso y compromiso para definir, estructurar y ejecutar proyectos de investigación en las diferentes áreas (producción, finanzas, marketing y recursos humanos), buscando el logro de recursos para la creación de estos nuevos procesos y/o servicios</p>		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de investigación desde la identificación de una oportunidad de negocios, diseño, ejecución y evaluación. • Desarrollo de Planes de negocios, considerando la visión y misión, desarrollo del nuevo producto/ servicio, elaboración del plan financiero y de recursos, métodos de implementación y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comprometer a los recursos humanos en nuevos proyectos de investigación, innovación y emprendimientos organizacionales. • Habilidad para analizar contingencias y posibilidades de implementación de nuevos proyectos. • Habilidad para arribar a conclusiones • Habilidad para dirigir proyectos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia hacia la incertidumbre. • Tolerancia ante los riesgos y no tener temor al fracaso. • Persistente. • Coherente y ético • Predisposición al trabajo interdisciplinario
Evidencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y ejecuta proyectos de investigación en diferentes áreas de la organización • Promueve la constante investigación entre sus colaboradores y grupos de trabajo internos y externos. • Busca necesidades, problemas y oportunidades que se presentan a nivel interno y externo con el fin de impulsar diversas investigaciones. • Diagramar formularios y recopilar información desde el campo de la investigación específica • Interpreta la información procesada de la realidad investigada y la compara con los modelos teóricos • Elabora conclusiones fundamentales desde la realidad investigada. 		

PROYECTO 6x4. INFORME FINAL

