

**“ANÁLISIS DE LA INTEGRALIDAD EN LA FORMACIÓN DE LOS  
ADMINISTRADORES Y SU PERTINENCIA CON LA EJECUCIÓN Y  
FOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DURANTE EL PROCESO  
EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL” CASO BOGOTÁ**

**GUSTAVO CAICEDO PEDRAZA  
FLORENTINO MORENO SALCEDO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
MBA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2018**

**“ANÁLISIS DE LA INTEGRALIDAD EN LA FORMACIÓN DE LOS  
ADMINISTRADORES Y SU PERTINENCIA CON LA EJECUCIÓN Y  
FOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DURANTE EL PROCESO  
EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL” CASO BOGOTÁ**

**GUSTAVO CAICEDO PEDRAZA  
FLORENTINO MORENO SALCEDO**

**Proyecto integral de grado para optar al título de:  
Magister en ADMINISTRACION DE EMPRESA MBA**

**Director  
LUIS CARLOS SÁNCHEZ ACEVEDO  
Ingeniero Industrial  
Maestría en Ingeniería Industrial**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
MBA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2018**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Ing. Msc. Luis Carlos Sánchez Acevedo**

---

**Adm. Msc. William Alberto Ruiz**

---

**Adm. Msc. Álvaro Corredor Villalba**

Bogotá, noviembre de 2018

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA**

Presidente de la Universidad y Rector de claustro

**Dr. Jaime Posada Díaz**

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

**Dr. Luis Jaime Posada García Peña**

Vicerrectoria Académica y de Posgrados

**Dra. Ana Josefa Herrera Vargas**

Decano General de la Facultad De Educación  
Permanente y Avanzada

**Dr. Luis Fernando Romero Suárez**

Director de la Maestría en Administración - MBA

**Dr. Luis Fernando Romero Suárez**

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a sus autores.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCION</b>	13
<b>1. PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS OFERTADOS POR LAS UNIVERSIDADES DE BOGOTÁ</b>	15
1.1 CONCEPTOS Y CLASIFICACION DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR SEGÚN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN)	15
1.1.1 CLASIFICACIÓN A	15
1.1.1.1 Modalidades de formación a nivel de pregrado en educación superior	16
1.1.1.2 Modalidades de formación a nivel de posgrado en educación superior.	16
1.1.2 CLASIFICACIÓN B	16
1.1.2.1 Instituciones de educación superior privadas.	16
1.1.2.2 Instituciones de educación superior públicos o estatales	16
1.2 NIVELES DE FORMACIÓN	16
1.3 PROGRAMAS POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	17
1.4 PROGRAMAS DE PREGRADO REGISTRADOS POR EL SNIES	19
1.5 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR REGISTRADOS POR EL SNIES	21
1.5.1 REGISTRO CALIFICADO	21
1.5.2 ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD	21
1.6 MODALIDADES PRESENCIAL, DISTANCIA Y VIRTUAL	22
1.7 NIVEL DE CALIDAD DE FORMACION DE PROGRAMAS DE PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDADES DE BOGOTÁ.	26
1.8 INTEGRALIDAD	36
1.8.1 PROPUESTA DEL PROGRAMA	37
1.8.2 PARA EL LOGRO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ADMINISTRACIÓN	37
1.8.2.1 Área de formación básica	37
1.8.2.2 Área de formación profesional	37
1.8.2.3 Área de formación socio-humanística	38
1.8.2.4 Área de énfasis	38
<b>2. LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS PARA SU DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>39</b>
2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	39
2.2 LAS COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS	49
2.3 LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS	49
2.4 LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES	52

<b>2.5 ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN COLOMBIA</b>	<b>56</b>
<b>3. RELACIÓN SECTOR EDUCATIVO Y SECTOR EMPRESARIAL, SU INJERENCIA EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS, Y LA COMPETITIVIDAD DE ESTOS EN EL ENTORNO LABORAL DE BOGOTÁ D.C.</b>	<b>59</b>
3.1 LA UNIVERSIDAD Y EL SECTOR EMPRESARIAL	59
3.2 ANÁLISIS PLANES DE ESTUDIO VS. DEMANDA COMPETENCIAS SECTOR EMPRESARIAL	61
<b>4. PERTINENCIA Y CORRELACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS EN LAS DIFERENTES EMPRESAS Y LOS ASPECTOS DE INTEGRALIDAD</b>	<b>70</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>76</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Niveles de formación a nivel nacional – Pregrado	17
Tabla 2. Programas por áreas del conocimiento a nivel nacional registrados por el SNIES. Modalidad pregrado y posgrado	18
Tabla 3. Programas pregrado a nivel nacional registrados y de alta calidad	20
Tabla 4. Instituciones de educación superior registradas versus acreditadas por el SNIES	22
Tabla 5. Modalidad en la que se aprende por el SNIES. (2006-2016)	23
Tabla 6. Ranking de programas académicos por IES a nivel nacional	25
Tabla 7. Nivel de calidad programa administración de empresas IES – Bogotá	26
Tabla 8. Nivel de calidad de formación	28
Tabla 9. Competencias destacadas en los recién graduados	67



## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Perfiles profesionales de las universidades seleccionadas	29
Cuadro 2. Perfiles profesionales	35
Cuadro 3. Perfiles profesionales	36
Cuadro 4. Definiciones de Competencia	39
Cuadro 5. Definiciones de competencia en documentos oficiales	42
Cuadro 6. Competencia de acción profesional	43
Cuadro 7. Competencias genéricas Proyecto Tuning	46
Cuadro 8. Definiciones de Competencia de acuerdo a las escuelas	50
Cuadro 9. Clasificación de las competencias directivas según la escuela norteamericana	51
Cuadro 10. Clasificación de las competencias directivas según la escuela norteamericana	51
Cuadro 11. Análisis planes de estudios Universidades seleccionadas	61

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Competencia de acción profesional	43
Figura 2. Competencia en la acción estratégica	53
Figura 3. Competencia para la planeación y la administración	54
Figura 4. Competencia para la comunicación	54
Figura 5. Competencia para el manejo personal	55
Figura 6. Competencia en el trabajo en equipo	55
Figura 7. Competencia para la globalización	56
Figura 8. Modelo de competencias gerenciales colombianas asociadas con las competencias gerenciales a las funciones del administrador	58

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1. Niveles de formación a nivel nacional - Pregrado	17
Gráfico 2. Programas por áreas de conocimiento registrados en el SNIES (2006-2016) Modalidad pregrado y posgrado	19
Gráfico 3. Programas por áreas de conocimiento registrados en	20
Gráfico 4. Instituciones de educación superior registrados por el SNIES. (2009-2016)	22
Gráfico 5. Modalidad en la que se aprende por el SNIES. (2006-2016)	23
Gráfico 6. Modalidad en la que se aprende por el SNIES. (2006-2016)	24
Gráfico 7. Calidad de formación en programas de pregrado en de empresas por el SNIES. (2006-2016)	28
Gráfico 8. Porcentaje de empresas que contratan graduados por número de empleados	66
Gráfico 9. Utilidad para las empresas de los conocimientos y destrezas de los recién graduados	68

## RESUMEN

Las universidades a través de sus programas en administración de empresas y por medio de su plan de estudios entregan al sector productivo profesionales preparados quienes han desarrollado en su formación unas competencias que les permiten dar respuesta a las necesidades y requerimientos del sector empresarial. La enseñanza y el aprendizaje juega un papel primordial en el desarrollo de distintas dimensiones del conocimiento las cuales deben ser integradoras con el desarrollo profesional. Las Instituciones de educación superior y las empresas deben consolidar su pertinencia e injerencia para poder trabajar holísticamente en pro del beneficio de los profesionales de administración de empresas. El estudio pretende resaltar la importancia en la formación flexible de los administradores de empresas y la participación trial de las universidades, sector empresarial y estudiantes.

**Palabras clave:** competencias, integralidad, pertinencia, holística.

## ABSTRACT

Universities through their programs in business administration and through their curriculum deliver to the productive sector prepared professionals who have developed skills in their training that allow them to respond to the needs and requirements of the business sector. Teaching and learning plays a key role in the development of different dimensions of knowledge which must be integrated with professional development. Higher education institutions and companies must consolidate their relevance and interference in order to work holistically for the benefit of business administration professionals. The study aims to highlight the importance in the flexible training of business managers and the trial participation of universities, business sector and students.

**Keywords:** competences, integrality, relevance, holistic.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la administración ha tenido diferentes énfasis o paradigmas generales en los cuales se ha basado su enfoque.

El primer énfasis se basó en la tarea con la propuesta de la división científica del trabajo, que aunque revaluada es aún vigente, fue promulgada por Ford, Sloan y Taylor; el segundo énfasis está basado en la estructura, luego que, se reconoció que las actividades en todas las organizaciones eran de dos categorías: Básicas y de apoyo las primeras consideradas propias de la línea básica del negocio y las otras consideradas como su nombre lo indica de apoyo porque además de prestar ayuda a las actividades básicas, se apoyan entre sí, reflejadas en la cadena del valor y que definen y diagnostican el escrutinio interno a nivel corporativo, de negocios o funcional permitiendo que las empresas se estructuren a manera que los procesos discurrieren de manera efectiva; el tercer énfasis se hizo con las personas, concentrados los administradores en promover la participación, mejorar la motivación y generar las condiciones adecuadas para el logro y mejoramiento de la calidad y el bienestar de los trabajadores, aparecieron pues los círculos de calidad, los equipos interfuncionales y figuras similares; el cuarto énfasis se hizo alrededor de la tecnología, que, desde la computadora inventada por Carlos Babbage hasta nuestros días, se ha desarrollado vertiginosamente integrándose a los procesos organizacionales. Su mejor impacto se trabajó en el incremento de la cantidad y calidad de los bienes y servicios generados por las organizaciones. Finalmente, el actual énfasis de la administración está en el ambiente, dado que se asume a las empresas como sistemas, todo lo que esta fuera de ellas es el ambiente. Es así como se han incluido los clientes y proveedores al sistema empresa quienes con la amenaza de nuevos participantes a la industria y sustitutos cercanos y complementarios llevan a desarrollar el diagnóstico externo a nivel corporativo, del negocio o funcional. La evolución del concepto de la administración, los cambios contemporáneos como los políticos, tecnológicos, económicos y humanísticos en un entorno de globalización, los nuevos campos de acción de la disciplina y la visión futura de las organizaciones difieren a la tradicional y nos orientan a la conformación de nuevos modelos o paradigmas con características de hoy es decir contemporáneas.

En la actualidad, la fuerza laboral ha adquirido un perfil muy competitivo dando origen a una nueva generación cada vez más preparados para igualar o superar a sus líderes, las personas se lideran, el talento humano se administra. Se plantea entonces que los administradores actuales requieren de una serie de conocimientos, competencias, habilidades y destrezas especiales y específicas, para administrar y desarrollar esta nueva clase de personas y sobre todo su propio perfil que debe enriquecer y perfeccionar como una necesidad para mantenerse actualizado. Es allí en donde las universidades

formadoras de profesionales en administración de empresas juegan un papel importante en la formación de profesionales que atiendan las necesidades y requerimientos de los sectores productivos los cuales requieren administradores integrales con competencias que les permita desempeñarse en un mercado laboral cada día más exigente y competitivo.

Durante la realización del presente trabajo se presentaron limitaciones en la recopilación de información especializada ya que no existen un número apreciables artículos de investigación académica sobre el tema objeto de este estudio causando ciertas dificultades, de igual manera, cumpliendo con el objetivo general de analizar la integralidad de la formación de los administradores de empresas ofertado por las universidades de Bogotá y su pertinencia con la ejecución y focalización de actividades determinantes durante el proceso empresarial u organizacional; se desarrollaron los objetivos específicos de identificar el proceso de formación profesional por competencias de los administradores de empresas ofertado por las universidades de Bogotá, catalogar las actividades que están realizando los administradores de empresas graduados en Bogotá en las diferentes empresas de los sectores productivos, realizar una aproximación teórico conceptual desde la integralidad como multidimensionalidad para el enfoque de formación profesional de los administradores de empresas de las universidades de Bogotá y determinar aspectos de pertinencia y correlación entre las actividades desarrolladas por los administradores de empresas en las diferentes empresas de los sectores económicos y los aspectos de integralidad como multidimensionalidad del proceso de formación.

## **1. PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS OFERTADOS POR LAS UNIVERSIDADES DE BOGOTÁ**

A continuación, se analiza y describe detalladamente los programas de formación profesional a nivel nacional, regional y local; hasta llegar a determinar los programas de las Universidades de Bogotá que ofertan el Programa de Administración de empresas y que cumplen con los requerimientos necesarios para el desarrollo del presente caso de estudio. Para ello es importante tener en cuenta algunos conceptos y clasificaciones emitidos por el MEN (Ministerio de Educación Nacional).

### **1.1 CONCEPTOS Y CLASIFICACION DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR SEGÚN POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN)**

El MEN, define las Instituciones de Educación Superior (IES) como las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano; de igual forma las clasifica de la siguiente manera

**1.1.1 Clasificación A.** El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica.

Según su carácter académico, las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican en:

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12188/Andrea%20Jim%C3%A9nez%20%28tesis%29....pdf?isAllowed=y&sequence=2>

- Instituciones Técnicas Profesionales
- Instituciones Tecnológicas
- Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas
- Universidades

Ese último carácter académico (el de universidad) lo pueden alcanzar por mandato legal (Art. 20 Ley 30) las instituciones que, teniendo el carácter académico de instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, cumplan los requisitos indicados en el Artículo 20 de la Ley 30 de 1992, los cuales están desarrollados en el Decreto 1212 de 1993.

**1.1.1.1 Modalidades de formación a nivel de pregrado en educación superior.** Tiene tres niveles de formación:

- Nivel Técnico Profesional (relativo a programas Técnicos Profesionales).
- Nivel Tecnológico (relativo a programas tecnológicos).
- Nivel Profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

**1.1.1.2 Modalidades de formación a nivel de posgrado en educación superior.** Tiene tres niveles de formación:

- Especializaciones (relativas a programas de especialización técnica profesional, especialización tecnológica y especializaciones profesionales).
- Maestrías
- Doctorados

**1.1.2 Clasificación B.** Según la naturaleza jurídica, la cual define las principales características que desde lo jurídico y administrativo distinguen a una y otra persona jurídica y tiene que ver con el origen de su creación. Es así que con base en este último aspecto las instituciones de educación superior son privadas o son públicas.

**1.1.2.1 Instituciones de educación superior privadas.** Deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

**1.1.2.2 Instituciones de educación superior públicos o estatales.** Estas se clasifican en establecimientos públicos los cuales tienen el control de tutela general como establecimiento público. y entes universitarios autónomos que gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público.

## **1.2 NIVELES DE FORMACIÓN**

Con respecto a la formación en el periodo 2006-2016, los programas de educación superior a nivel nacional, presentan una participación por niveles de formación, correspondiente a los programas técnicos, programas



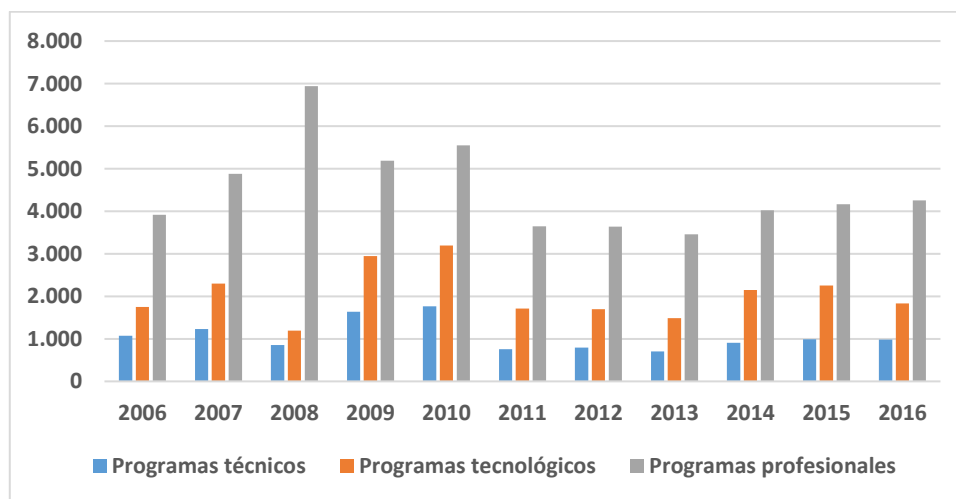
tecnológicos, y programas profesionales. A continuación, en la Tabla 1., se describe el comportamiento de los mismos.

Tabla 1. Niveles de formación a nivel nacional – Pregrado

Nivel de formación	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Programas técnicos	1.074	1.234	851	1.635	1.764	753	792	706	907	987	985
Programas tecnológicos	1.746	2.297	1.196	2.948	3.193	1.713	1.697	1.490	2.146	2.253	1.831
Programas profesionales	3.917	4.882	6.936	5.184	5.551	3.643	3.639	3.460	4.023	4.162	4.253

**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Programas de pregrado, según nivel de formación, Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/programas-de-pregrado-segun-nivel/> Consultado (03-02-2018)

Gráfico 1. Niveles de formación a nivel nacional - Pregrado



**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Programas de pregrado, según nivel de formación, Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/programas-de-pregrado-segun-nivel/> Consultado (03-02-2018)

### 1.3 PROGRAMAS POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO

A continuación, en la Tabla 2., se describe la participación de los programas a nivel nacional discriminados por áreas del conocimiento en cada uno de los niveles de formación descritos en el numeral 1.1

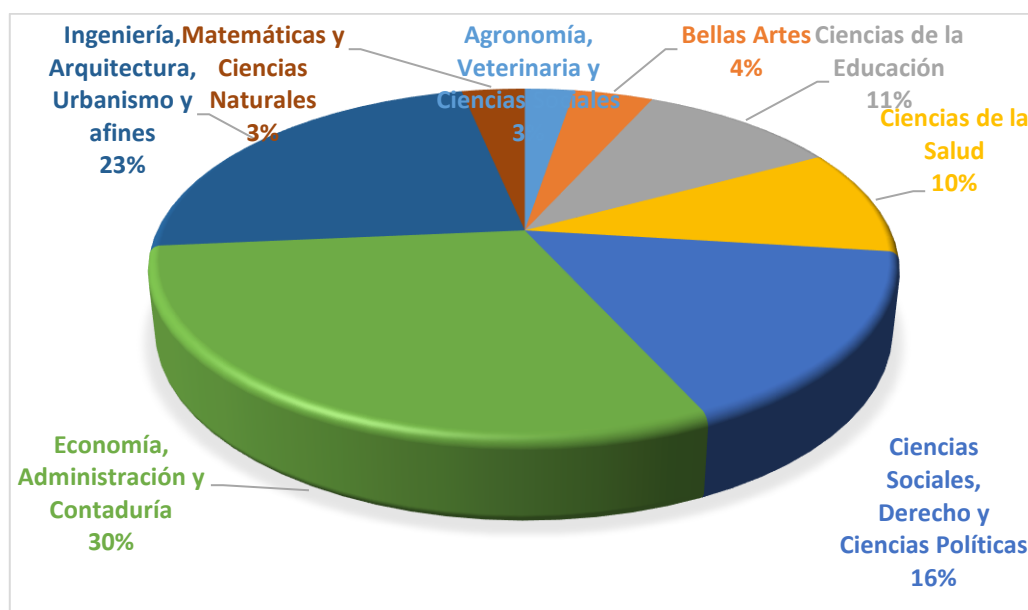
**Tabla 2. Programas por áreas del conocimiento a nivel nacional registrados por el SNIES. Modalidad pregrado y posgrado**

Nivel de formación	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agronomía, Veterinaria y Ciencias Sociales	332	288	326	356	430	323	280	238	349	375	379
Bellas Artes	400	507	531	584	698	476	464	456	553	591	618
Ciencias de la Educación	1.086	2.028	2.073	2.100	2.306	820	808	752	918	974	1.004
Ciencias de la Salud	1.313	1.262	1.328	1.391	1.561	1.189	1.148	958	1.247	1.305	1.362
Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Políticas	1.852	2.109	2.244	2.369	2.703	1.831	1.768	1.701	2.147	2.199	2.287
Economía, Administración y Contaduría	3.734	4.411	4.593	4.833	5.458	3.131	2.962	2.869	3.663	3.810	3.856
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines	2.595	3.009	3.209	3.420	3.978	2.648	2.441	2.304	3.021	3.194	3.248
Matemáticas y Ciencias Naturales	424	350	377	400	473	414	422	330	469	492	520
<b>Sumatoria</b>	<b>11736</b>	<b>13964</b>	<b>14681</b>	<b>15453</b>	<b>17607</b>	<b>10832</b>	<b>10293</b>	<b>9608</b>	<b>12367</b>	<b>12940</b>	<b>13274</b>

**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Programas por áreas de conocimiento, registrados en el SNIES. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/programas-por-as-de-conocimiento-registrados-en-el-snies/> Consultado (03-02-2018)

En la Tabla 2., sobresale el área del conocimiento Economía, Administración y Contaduría, mostrando la mayor cantidad de los programas ofrecidos, es decir es el área del conocimiento con mayor demanda por parte de los aspirantes.

**Gráfico 2.** Programas por áreas de conocimiento registrados en el SNIES (2006-2016) Modalidad pregrado y posgrado



**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Programas por áreas de conocimiento, registrados en el SNIES. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/programas-por-as-de-conocimiento-registrados-en-el-snies/> Consultado (03-02-2018)

El Gráfico 3., muestra la participación de los programas por áreas del conocimiento destacando que el área de economía, administración y contaduría tienen la mayor participación equivalente a un 30% del total de áreas; lo que hace que se formen mayor número de profesionales que van a suplir la demanda del mercado laboral.

#### 1.4 PROGRAMAS DE PREGRADO REGISTRADOS POR EL SNIES

La Tabla 3., describe el comportamiento en el periodo 2006-2016, del total de programas profesionales registrados en el SNIES y los programas acreditados en alta calidad.

**Tabla 3.** Programas pregrado a nivel nacional registrados y de alta calidad

Nivel de formación	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Registrados en el SNIES	6.737	8.413	8.983	10.508	6.258	6.258	5.656	7.076	7.402	7.115
Programas Acreditados en alta calidad	456	663	495	649	726	629	767	961	1.036	1.089

**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Programas de pregrado registrados en SNIES vs. acreditados, registrados en el SNIES. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/programas-de-pregrado-registrados-en-snies-vs-acreditados/> Consultado (03-02-2018)

**Gráfico 3.** Programas por áreas de conocimiento registrados en el SNIES (2006-2016)



**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Programas de pregrado registrados en SNIES vs. acreditados, registrados en el SNIES. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/programas-de-pregrado-registrados-en-snies-vs-acreditados/> Consultado (03-02-2018)

La información de la Tabla 3., y Gráfico 4., nos muestran que los programas registrados por el SNIES se han mantenido relativamente uniformes en los últimos años y existe una tendencia o exigencia por parte de los aspirantes o estudiantes a vincularse a instituciones que posean en sus programas acreditación de alta calidad. Los aspirantes quieren una mejor calidad en su educación y en sus instituciones.

## **1.5 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR REGISTRADOS POR EL SNIES**

El MEN clasifica la evaluación de las Instituciones y programas de educación superior bajo las modalidades que les permite funcionar y ofertar programas certificados, así:

**1.5.1 Registro Calificado.** Es un mecanismo administrado por el MEN (Ministerio de Educación Nacional), para verificar y asegurar las condiciones de calidad en los programas académicos de educación superior, según lo establecido en la ley 1188 de abril de 2008 y Decreto 1295 de abril de 2010. El registro calificado es una licencia que el MEN otorga a un programa de educación superior cuando demuestra ante el mismo que reúne las condiciones de calidad que exige la ley. Registro calificado Decreto 1280 julio 25 de 2018 (vigencia siete años). Condiciones de calidad 4 años y Evaluación concepto del programa.

**1.5.2 Acreditación de Alta Calidad.** Es un reconocimiento por parte del estado de la calidad de las instituciones de educación superior y programas académicos. Es un instrumento para promover y reconocer la dinámica del mejoramiento y calidad y para precisar metas de desarrollo institucional y de programas. Esta acreditación es un proceso voluntario de autoevaluación, evaluación externa o por pares y una evaluación final. Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

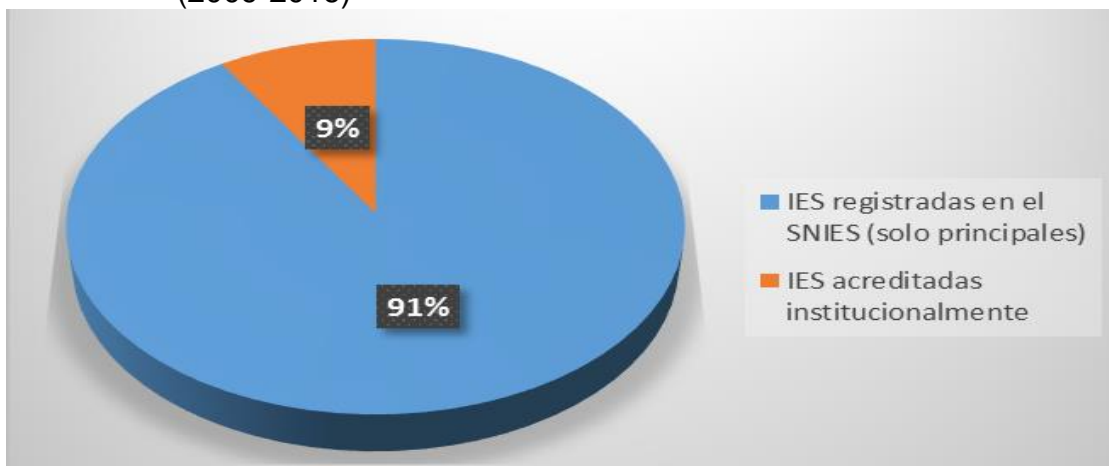
En la Tabla 4., y Gráfico 5, se observa un comportamiento constante comparativamente en el periodo descrito; con una participación relativamente pequeña 9% de las instituciones acreditadas frente al gran total de las registradas en el SNIES.

**Tabla 4.** Instituciones de educación superior registradas versus acreditadas por el SNIES

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IES registradas en el SNIES (solo principales)	281	286	288	288	286	288	287	287
IES acreditadas institucionalmente	25	28	31	32	33	35	39	45

**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. IES registradas en SNIES vs. IES acreditadas Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/ies-registradas-en-snies-vs-ies-acreditadas/> Consultado (03-02-2018)

**Gráfico 4.** Instituciones de educación superior registrados por el SNIES. (2009-2016)



**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. IES registradas en SNIES vs. IES acreditadas Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/ies-registradas-en-snies-vs-ies-acreditadas/> (03-02-2018)

## 1.6 MODALIDADES PRESENCIAL, DISTANCIA Y VIRTUAL

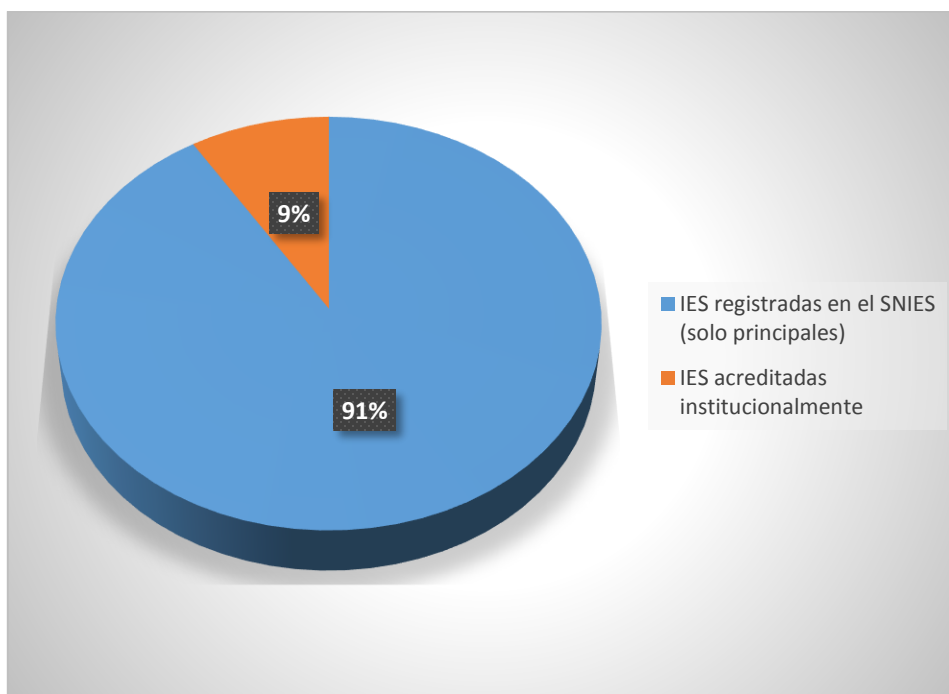
En la Tabla 5., Gráfico 6., se describe el comportamiento en el periodo referido de las tres (3) modalidades: presencial, distancia y virtual. Para efectos del desarrollo del presente trabajo, nos enfocaremos en los programas en la modalidad presencial y semipresencial.

**Tabla 5.** Modalidad en la que se aprende por el SNIES. (2006-2016)

Modalidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Programas en modalidad Presencial y Semipresencial	11.307	13.874	14.469	15.226	16.585	10.002	9.314	8.796	11.320	11.880	12.175
Programas en modalidad a Distancia tradicional	562	794	877	997	930	563	714	462	538	556	555
Distancia Virtual					199	266	265	350	517	602	666

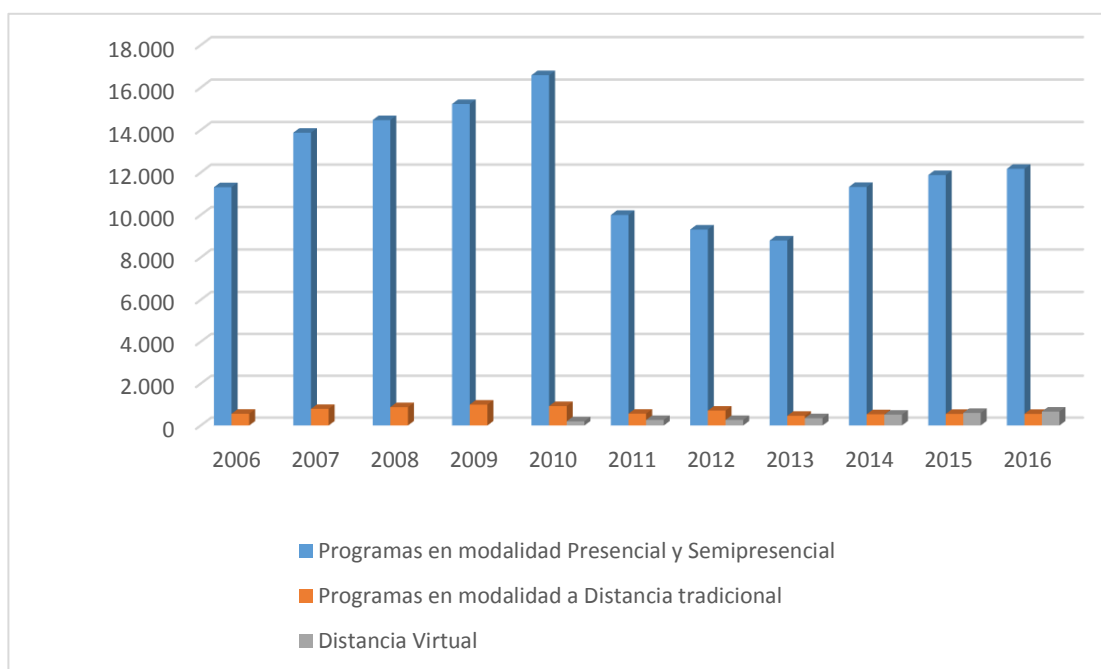
**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Distribución, según la modalidad en la que se aprende, de los programas de educación superior. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/distribuciseqa-modalidad-en-la-que-se-aprende-de-los-programas-de-educaciuperior/> Consultado (03-02-2018)

**Gráfico 5.** Modalidad en la que se aprende por el SNIES. (2006-2016)



**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. IES registradas en SNIES vs. IES acreditadas Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/ies-registradas-en-snies-vs-ies-acreditadas/> Consultado (03-02-2018)

**Gráfico 6.** Modalidad en la que se aprende por el SNIES. (2006-2016)



**Fuente:** OBSERVATORIO DE LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA. Distribución, según la modalidad en la que se aprende, de los programas de educación superior. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/distribucisega-modalidad-en-la-que-se-aprende-de-los-programas-de-educaciuperior/> Consultado (03-02-2018)

Las carreras que más ofertan las instituciones de educación superior son administración de empresas, contaduría pública, derecho, ingeniería de sistemas e ingeniería industrial, a pesar de que en el país existen más de 7.000 ofertas de pregrado y más de 2.300 totalmente diferentes, la realidad es que los bachilleres se siguen enfocando en las mismas carreras de siempre, razón por la cual las IES siguen ofertándolas y es cada vez más competido el mercado laboral para ciertos profesionales. Muchos terminan trabajando en otras áreas o cediendo a salarios que no esperaban percibir por tanto tiempo. Dada la importancia de la educación para adquirir conocimientos en un área específica, un status social, más oportunidades y mejor remuneración al momento de laborar, los estudiantes, al terminar su formación bachiller, buscan la forma de ingresar a instituciones de educación superior y continuar sus estudios.

Colombia posee gran cantidad de oferta de pregrados en los diferentes niveles de formación y con gran variedad de precios, lo cual permite, en cierta medida, que sea accesible para la mayoría de personas. La modalidad que mayor



porcentaje presenta es la presencial y la mayoría de programas pertenecen a las universidades. Sin embargo, desde años atrás el gobierno ha buscado incrementar la cantidad de técnicos y tecnólogos para el país.

Las ciudades con más cantidad de pregrados son Bogotá (1849) y Medellín (723), mientras que la que menor cantidad presentan son Cúcuta (135) e Ibagué (130). Actualmente el área de “Ingeniería, arquitectura, urbanismo” es la que mayor oferta de programas e índices de deserción presenta.

Las carreras de electrónica, sistemas, ingenierías y ciencias de la salud son la que mayor déficit de profesionales presentan, a diferencia de administración de empresas, contaduría pública y derecho, que son los programas que más ofertan las IES y donde hay mayor número de estudiantes y profesionales (Sapiens Research Group, 2016).

En la Tabla 7., se describe la clasificación de los Programas académicos a nivel nacional.

**Tabla 6.** Ranking de programas académicos por IES a nivel nacional

<b>Ranking</b>	<b>Programas Universitarios</b>	<b>Número de IES</b>
1	Administración de empresas	274
2	Contaduría pública	236
3	Derecho	182
4	Ingeniería de Sistemas	156
5	Ingeniería Industrial	151
6	Psicología	131
7	Economía	84
8	Ingeniería electrónica	83
9	Ingeniería civil	68
10	Enfermería	65
11	Ingeniería ambiental	63
12	Trabajo social	59
13	Arquitectura	55
13	Medicina	55
14	Negocios internacionales	49
15	Ingeniería mecánica	46
16	Biología	38
17	Comunicación social – periodismo	37
18	Comunicación social	35
18	Diseño gráfico	35
19	Comercio internacional	34
19	Licenciatura en pedagogía infantil	34
20	Odontología	33

Fuente: SAPIENS RESEARCH GROUP. Búsqueda, dinámica y situación de pregrados en Colombia. Recuperado de <http://www.srg.com.co/presapiens-temp/reporte/> Consultado(02-03-2018)

El programa de administración de empresas se encuentra en la posición 1 del ranking con 274 IES, razón por la cual para efectos del presente estudio es un programa representativo.

### **1.7 NIVEL DE CALIDAD DE FORMACION DE PROGRAMAS DE PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDADES DE BOGOTÁ.**

De Acuerdo con la información presentada anteriormente sobre el comportamiento a nivel nacional de las Instituciones de educación superior, para efectos del presente caso tomaremos como referencia las universidades ubicadas en la ciudad de Bogotá que incluyen el programa de administración de empresas las cuales se describen en la Tabla 8., e incluyen la clasificación según el estado de calidad factor a tener en cuenta para la definición de la muestra a desarrollar.

**Tabla 7.** Nivel de calidad programa administración de empresas IES – Bogotá

<b>No.</b>	<b>Nombre Institución</b>	<b>Acreditación</b>	<b>Vigencia</b>
1	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	ACREDITADO	4
2	UNIVERSIDAD DE LA SALLE	ACREDITADO	4
3	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	ACREDITADO	6
4	UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	ACREDITADO	6
5	COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	REACREDITADO	6
6	COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	REACREDITADO	8
7	FUNDACION UNIVESITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA COMERCIO	REACREDITADO	4
8	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	REACREDITADO	6
9	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	REACREDITADO	10
10	UNIVERSIDAD EAN	REACREDITADO	6
11	UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	REACREDITADO	8
12	UNIVERSIDAD MILITAR-NUEVA GRANADA	REACREDITADO	4
13	CORPORACION ESCUELA DE ARTES Y LETRAS	R. CALIFICADO	
14	CORPORACION TECNOLOGICA INDUSTRIAL COLOMBIANA - TEINCO	R. CALIFICADO	
15	CORPORACION UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CUN	R. CALIFICADO	
16	CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	R. CALIFICADO	
17	CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC	R. CALIFICADO	
18	CORPORACION UNIVERSITARIA DE CIENCIA Y DESARROLLO - UNICIENCIA	R. CALIFICADO	
19	CORPORACION UNIVERSITARIA DE COLOMBIA IDEAS	R. CALIFICADO	
20	CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	R. CALIFICADO	
21	ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO	R. CALIFICADO	

**Tabla 7. (Continuación)**

<b>No.</b>	<b>Nombre Institución</b>	<b>Acreditación</b>	<b>Vigencia</b>
22	FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR SAN JOSE -FESSANJOSE-	R. CALIFICADO	
23	FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	R. CALIFICADO	
24	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	R. CALIFICADO	
25	FUNDACION UNIVERSITARIA CAFAM -UNICAFAM	R. CALIFICADO	
26	FUNDACION UNIVERSITARIA CERVANTINA SAN AGUSTIN	R. CALIFICADO	
27	FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD	R. CALIFICADO	
28	FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA	R. CALIFICADO	
29	FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	R. CALIFICADO	
30	FUNDACION UNIVERSITARIA MONSERRATE - UNIMONSERRATE	R. CALIFICADO	
31	FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	R. CALIFICADO	
32	FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MATEO EDUCACION SUPERIOR	R. CALIFICADO	
33	FUNDACION UNIVERSITARIA SANITAS	R. CALIFICADO	
34	INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA - UNICOC	R. CALIFICADO	
35	INSTITUCION UNIVERSITARIA LATINA - UNILATINA	R. CALIFICADO	
36	POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	R. CALIFICADO	
37	UNIPANAMERICANA - FUNDACION UNIVERSITARIA PANAMERICANA	R. CALIFICADO	
38	UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	R. CALIFICADO	
39	UNIVERSIDAD CENTRAL	R. CALIFICADO	
40	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.	R. CALIFICADO	
41	UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	R. CALIFICADO	
42	UNIVERSIDAD DEL SINU - ELIAS BECHARA ZAINUM - UNISINU	R. CALIFICADO	
43	UNIVERSIDAD EL BOSQUE	R. CALIFICADO	
44	UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	R. CALIFICADO	
45	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	R. CALIFICADO	
46	UNIVERSIDAD LIBRE	R. CALIFICADO	
47	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	R. CALIFICADO	
48	UNIVERSIDAD-COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA	R. CALIFICADO	
49	UNIVERSITARIA AGUSTINIANA- UNIAGUSTINIANA	R. CALIFICADO	

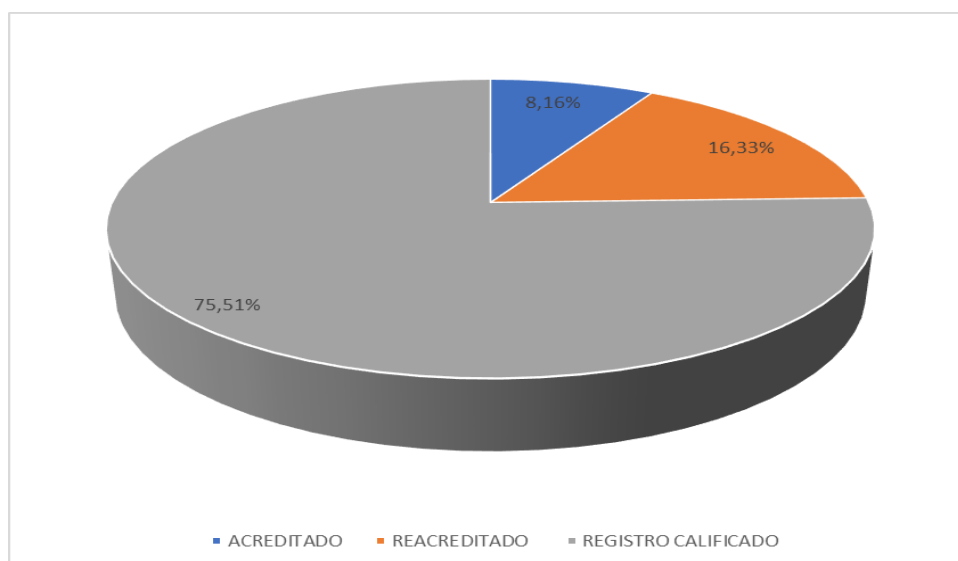
**Fuente:** SNIES Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.  
Consultas Recuperado de  
<https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/institucion#>  
Consultado (01-05-2018)

**Tabla 8.** Nivel de calidad de formación

Modalidad	Total
Acreditado	4
Re-acreditado	8
Registro calificado	37
<b>Total</b>	<b>49</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 7.** Calidad de formación en programas de pregrado en de empresas por el SNIES. (2006-2016)



**Fuente:** MINEDUCACION. Publicación Datos registrados en el Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano – SIET Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-353023.html> Consultado (01-05-2018)

Teniendo en cuenta la información del Gráfico 8., podemos determinar que del total de universidades de Bogotá que ofertan el programa de administración de empresas tan solo el 8,16% se encuentran acreditados y el 16,33% cuentan re-acreditación; el 75,51% tan solo posee registro calificado.

En la selección de la muestra a trabajar se tendrán en cuenta las universidades que se encuentran acreditadas y re-acreditadas en la modalidad presencial y que estén ubicadas en la ciudad de Bogotá.

En el Cuadro 1., se describen los perfiles profesionales de las universidades seleccionadas

**Cuadro 1.** Perfiles profesionales de las universidades seleccionadas

Universidad	Perfil Profesional.	Perfil Ocupacional.
<b>Universidad Cooperativa de Colombia</b>	<p>Estarán en capacidad de tener visión y comprensión en conjunto de la organización, que le permita centrarse en el proceso administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar la organización con relación al capital intelectual, los recursos físicos, tecnológicos y financieros, la coordinación entre ellos y el control de sus ejecuciones, por lo anterior estarán en capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la dirección y organización de los procesos de mercadeo, producción, finanzas y gestión del talento humano en los diferentes tipos de organizaciones.</li> <li>• Desempeñarse exitosamente como gerente en empresas privadas, públicas o de economía solidaria.</li> <li>• Liderar la creación y el desarrollo de nuevas unidades productivas, especialmente de pequeñas y medianas empresas por cuenta propia o bajo formas asociativas.</li> <li>• Desempeñarse en la consultoría y asesoría general en empresas privadas, públicas o de economía solidaria</li> </ul>	<p>El profesional egresado en administración de empresas, desarrollará habilidades y destrezas para desempeñarse en las áreas inherentes a la empresa (Gestión humana, finanzas, producción y operaciones y mercados, negocios internacionales, entre otros) de los sectores público, privado y de economía solidaria, de igual forma podrá desempeñarse como profesional independiente, ya sea, como consultor o asesor en las áreas de la administración, evaluación de proyectos de inversión, finanzas, negocios internacionales y en procesos de negociación y mediación en el ámbito nacional e internacional.</p> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes de empresas sector solidario</p>
<b>Universidad La Salle</b>	<p>En concordancia con la tradición formativa de la Universidad de La Salle, nuestros egresados son personas con una alta capacidad de decisión, experticia técnica, competencias comunicativas, disposición para el trabajo en equipo, compromiso ético y sentido de responsabilidad social que les permite afrontar con destreza necesidades organizacionales y sociales en contextos nacionales e internacionales.</p>	<p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes de empresas y emprendedores</p>

**Cuadro 1. (Continuación)**

Universidad	Perfil Profesional.	Perfil Ocupacional.
<p><b>Universidad Nacional de Colombia</b></p>	<p>Los Administradores de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia pueden desempeñarse en cargos de nivel medio o directivo, en entidades sin ánimo de lucro o 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 (Ministerios, Empresas de Economía mixta, etc.). En el campo académico en la investigación y la docencia en diferentes áreas de la Administración en universidades públicas o privadas. Pueden también, ejercer como consultores independientes en áreas tales como: Calidad Total, Gestión de Recursos Humanos, Diseño Organizacional, Productividad y Desarrollo Tecnológico, Análisis Financiero, Evaluación de Proyectos de Inversión, Investigación de Mercados, etc.</p>	<p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes de empresas, académicos e investigadores</p>
<p><b>Universidad Sergio Arboleda</b></p>	<p>El egresado es un administrador que se ajusta a las necesidades del mundo globalizado en evolución y dispuesto al cambio. Un experto en la creación de empresas con capacidad para desempeñarse de manera autosuficiente en los ámbitos de la gerencia y la administración de organizaciones públicas y privadas, con una formación en principios y valores cristiano-humanísticos, orientada a la ética y la responsabilidad social y ambiental.</p>	<p>Profesional con destrezas de pensamiento y análisis crítico, habilidad para la toma de decisiones, solución de problemas y pensamiento crítico. Con altas capacidades en el manejo de personal, trabajo en equipo y liderazgo, cualidades que permiten un buen desempeño en las relaciones interpersonales. Puede desempeñarse en cargos como: Gerente, Director o Gestor de organizaciones públicas/privadas - Administrador de empresas, Director de operaciones, Jefe de operaciones, Coordinador del área de Producción, Coordinador área de Logística, Director Oficina, Gerente Sucursal, Emprendedor y creador de Empresa, entre otros.</p> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Emprendedores</p>

**Cuadro 1. (Continuación)**

Universidad	Perfil Profesional.	Perfil Ocupacional.
<p><b>Universidad Cesa</b></p>	<p>El egresado de estará en capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarse a contextos cambiantes en el orden social, político, cultural, ambiental, económico y tecnológico que le permitan comprender el saber adquirido y permanecer receptivo ante procesos e interacciones sociales. Liderar procesos de control y de calidad enmarcados en la eficiencia, eficacia y efectividad, con sentido de responsabilidad y juicio crítico, que lo facuten en el desempeño y beneficio de la comunidad empresarial.</li> <li>• Aplicar y evaluar los fundamentos propios de la gerencia a partir de la interpretación y análisis relacionados con el talento humano, los recursos físicos y financieros puestos bajo su responsabilidad.</li> <li>• Participar en la dirección de las empresas del sector privado y ejercer su función administrativa y gerencial.</li> <li>• Identificar en el sector empresarial problemas y necesidades para buscar posibles soluciones, en el ámbito del ejercicio profesional, aplicando los saberes adquiridos de forma interdisciplinar en equipos de investigación. Fundamentar la actuación gerencial en sólidos principios éticos y emprender, tanto empresarial como socialmente.</li> </ul>	<p>En el perfil ocupacional del egresado se espera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desempeñe efectivamente en cargos directivos de empresas que realicen acciones a nivel mundial y se desempeñe con suficiencia en organizaciones internacionales, tanto de carácter gubernamental como de organizaciones no gubernamentales.</li> <li>• Sea gestor de proyectos que permitan la inserción mundial de las compañías.</li> <li>• Actúe como líder en los ámbitos profesionales en que se desempeñe.</li> <li>• Aproveche las condiciones favorables negociadas por el gobierno colombiano de mejor acceso a los mercados internacionales.</li> <li>• Actúe como negociador en procesos de inserción internacional.</li> <li>• Sea consultor internacional brindando asesoría en los campos de negocios globales y de gestión internacional.</li> </ul> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes emprendedores, directivos y negociador</p>
<p><b>Universidad del Rosario</b></p>	<p>El Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario es un profesional con altas calidades éticas, humanísticas y científicas, y con un gran sentido de la responsabilidad social hacia el país. Es competente en el desarrollo de conocimientos suficientes, para la configuración de sectores perdurables, mediante procesos de investigación, superando la distancia que hay entre la teoría y la práctica.</p>	<p>El egresado está preparado para asumir el rol de Director de Empresa, dirigiendo las organizaciones. Así mismo puede construir procesos productivos y sostenibles, a través de la Gerencia, creando valor dentro de la organización.</p> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes e investigadores</p>

**Cuadro 1. (Continuación)**

Universidad	Perfil Profesional.	Perfil Ocupacional. (P.O.)
<p><b>Universidad Javeriana</b></p>	<p>Es un profesional con altas competencias académicas, habilidades gerenciales y con una sólida formación ética. En el contexto de una economía globalizada y altamente competitiva, es un profesional que aporta a la creación de valor en las organizaciones y desarrollo humano en la sociedad, respetando los valores fundamentales de equidad y justicia social, desempeñándose en las áreas gerenciales de: administración y organizaciones, gestión humana, finanzas, mercadeo, negocios internacionales y emprendimiento, tanto en el sector público como privado.</p> <p>Sus competencias profesionales se enfocan hacia la dirección, gestión, asesoría y creación de organizaciones, con una preparación que lo proyecta hacia cargos de nivel directivo en el contexto nacional e internacional.</p>	<p>El profesional está preparado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lideran, gestionan e integran equipos de trabajo competitivos, desarrollando procesos de dirección, planeación y control al interior de cualquier tipo de organización nacional o multinacional del sector público o privado.</li> <li>• Identifican y aprovechan las oportunidades de negocio, lo que les permite ser líderes emprendedores.</li> <li>• En las diferentes organizaciones, se desempeñan en áreas de alta gerencia: financiera, emprendimiento, mercadeo, gestión humana, negocios internacionales y responsabilidad social.</li> <li>• Desarrollan labores de consultoría, docencia e investigación en organizaciones de alto nivel.</li> </ul> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes, docentes investigadores, emprendedores y consultores.</p>
<p><b>Universidad EAN</b></p>	<p>Profesional con sello emprendedor y capacidades gerenciales para planificar y dirigir, de manera estratégica, los recursos de las organizaciones nacionales e internacionales. Comprende el funcionamiento de la empresa, toma decisiones con ética y responsabilidad social, soluciona problemas y tiene la capacidad de comunicar de manera efectiva.</p>	<p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Emprendedor y gerentes.</p>



**Cuadro 1. (Continuación)**

Universidad	Perfil Profesional.	Perfil Ocupacional. (P.O.)
<p><b>Universidad de los Andes</b></p>	<p>Son altamente competentes en su desempeño, gracias a su capacidad en la toma de decisiones y su compromiso ético. Además de estar en capacidad de liderar organizaciones de diversa índole, tienen una visión integral que les permite orientar y dirigir procesos en diferentes contextos, a nivel nacional como en el internacional. De igual manera, el espíritu emprendedor de los Administradores se ve reflejado en la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio. Este liderazgo se concreta en la creación y desarrollo de sus propias empresas. Adicionalmente, la formación multidisciplinaria y flexible desarrolla un sentido amplio de la realidad, en un ambiente de excelencia, respeto, trabajo en equipo y tolerancia.</p>	<p>Los Administradores Uniandinos son contratados en diferentes tipos de organizaciones privadas, públicas y del tercer sector, en las cuales llegan a ocupar altos cargos directivos.</p> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL: Gerentes, líderes y emprendedores</b></p>
<p><b>Universidad Externado de Colombia</b></p>	<p>Como Administrador de Empresas, el egresado tendrá las competencias necesarias para desempeñarse en distintos roles como: Emprendedor, creando su propia empresa o generando nuevas propuestas de negocio dentro de una organización existente (intra-emprendedor) Ejecutivo en el sector público o en organizaciones privadas nacionales y multinacionales. Tendrá las herramientas para trabajar en los departamentos de Mercadeo, Talento Humano, Finanzas, Innovación, producción, operaciones, entre otros. Consultor organizacional, analizando y sugiriendo planes de mejora para las empresas. Docente o investigador universitario de alto nivel.</p>	<p>Competencias para desempeñarse en distintos roles como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedor, creando su propia empresa o generando nuevas propuestas de negocio dentro de una organización existente (intraemprendedor)</li> <li>• Ejecutivo en el sector público o privado nacionales y multinacionales. Con herramientas para trabajar en áreas de Mercadeo, Talento Humano, Finanzas, Innovación, producción, operaciones, entre otros.</li> <li>• Consultor organizacional, analizando y sugiriendo planes de mejora para las empresas.</li> </ul> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL: Gerentes, consultores y emprendedores</b></p>

**Cuadro 1. (Continuación)**

Universidad	Perfil Profesional.	Perfil Ocupacional. (P.O.)
<p><b>Universidad militar nueva Granada</b></p>	<p>El Administrador de Empresas Neogranadino es un profesional capaz de aplicar conocimientos disciplinares y vivenciales con sentido ético, crítico y estratégico en las organizaciones; es un gestor con capacidades administrativas para dirigir y desarrollar las organizaciones con sentido creativo e innovador; que se caracteriza por su formación integral, su conocimiento científico del quehacer administrativo y su capacidad de liderazgo.</p>	<p>Está llamado laboralmente a desempeñarse como un profesional capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir su responsabilidad a nivel gerencial con carácter estratégico en organizaciones públicas o privadas del contexto nacional e internacional.</li> <li>• Gestionar la comercialización, producción, finanzas y recursos humanos en las distintas organizaciones a través de innovadores procesos y procedimientos organizacionales.</li> <li>• Generar y adoptar tecnologías que sirvan a su desarrollo técnico, disciplinar y profesional, y al de la organización a la cual sirve.</li> <li>• Realizar estudios de factibilidad, evaluación de proyectos y oportunidades de inversión.</li> <li>• Crear su propia empresa en un ambiente de legalidad, honestidad y eficiencia.</li> </ul> <p><b>PERFIL OCUPACIONAL:</b> Gerentes, emprendedores y directores de proyectos</p>

Fuente: Elaboración propia con información de las pág., web de cada universidad

Para la segmentación de la muestra no probabilística por conveniencia teniendo en cuenta los factores de calidad a nivel nacional e internacional, sector al que pertenecen y el perfil profesional de sus programas, a continuación, en el Cuadro 2., se enuncian las cinco (5) alternativas que se consideran cumplen con una muestra representativa de los profesionales en administración de empresas de las universidades de Bogotá.

La selección de las universidades que serán objeto de análisis fueron escogidas teniendo en cuenta en primer lugar que fueran universidades acreditadas o re-acreditadas y con vigencia de más de 6 años en este proceso; adicionalmente, se direccionan a la mayor cantidad de perfiles funcionales – ocupacionales que puede desempeñar un administrador de empresas en el campo laboral y por último se tuvo en cuenta que fueran

programas impartidos en Bogotá en la modalidad presencial y a nivel profesional. En el Anexo A., se describen las generalidades, objetivo del programa, perfil profesional y plan de estudios de las universidades seleccionadas.

**Cuadro 2.** Perfiles profesionales

Universidad	Perfil	Competencias	Nivel de calidad	Sector
<b>Nacional de Colombia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial (medio o directivo).</li> <li>• Sector público o privado</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Docencia</li> <li>• Consultor independiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Estratégica</li> <li>• Planeación y administración</li> <li>• Globalización</li> </ul>	<p>la</p> <p>Acreditado Además está incluida en el ranking internacional</p>	Público
<b>CESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial.</li> <li>• Emprendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Estratégica</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Globalización</li> </ul>	Re-acreditado	Privado
<b>De Los Andes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial. (directivo)</li> <li>• Sector público, privado o tercer sector</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Docencia</li> <li>• Consultor independiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Estratégica</li> <li>• Planeación y administración</li> <li>• Manejo de personal</li> </ul>	<p>la</p> <p>Re-acreditado Además cuenta con tres (3) acreditaciones internacionales.</p>	Privado
<b>EAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial.</li> <li>• Emprendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Estratégica</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Globalización</li> </ul>	Re-acreditado	Privado. 1er. programa acreditado en el país
<b>Externado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial.</li> <li>• Sector público o privado</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Docencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Estratégica</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Globalización</li> </ul>	Re-acreditado	Privado

Fuente: Elaboración propia con información de las páginas, web de cada universidad

Teniendo en cuenta la información descrita en el presente capítulo a continuación en el Cuadro 3., se describe el resumen de la segmentación basada en los criterios más relevantes que nos permitieron objetivamente realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia.

**Cuadro 3.** Perfiles profesionales

<b>Criterios</b>	<b>Resultado</b>
Programa	Administración de empresas
Institución de educación superior	Universidades
Sector	Público - privado
Nivel de calidad	AA - AAA
Modalidad	Presencial
Ciudad	Bogotá
Perfil profesional	Gerencial, directivo, emprendedor, investigador, docente y consultor
Universidades seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional de Colombia</li> <li>• CESA</li> <li>• Andes</li> <li>• EAN</li> <li>• Externado de Colombia</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.8 INTEGRALIDAD

Partimos del concepto de integralidad en la educación el cual plantea que:

- Integral se refiere a la idea de totalidad; todas las partes de un todo; es decir holística.
- Educación integral se entiende como el desarrollo perfectivo del ser humano completo, en todas y cada una de sus dimensiones tales como: física, intelectual, social, moral, ética, espiritual entre otras).
- Según Gervilla C, (2000, p.39), en su modelo axiológico de la educación integral define la educación integral, relacionada con el concepto de totalidad: “la educación del hombre completo, de todas y cada una de sus facultades y dimensiones”. Es decir que en un proceso educativo real no basta con cultivar saberes, sino que es necesario integrar también ciertas actitudes y valores.

El ICFES estableció los criterios y procedimientos para la verificación de estándares de calidad de programas académicos de pregrado, en el Decreto 938 del 10 de mayo de 2002 nos soporta el tema de la integralidad como quiera

que establecen los estándares de calidad de los programas profesionales de pregrado en la Administración. Aparte de la información del programa de administración, la justificación del programa y la denominación académica del programa; esta norma en su artículo 4 nos expresa claramente los aspectos curriculares básicos, así:

**1.8.1 Propuesta del programa.** Principios y propósitos que orientan la formación desde una perspectiva Integral, considerando las características y las competencias que se espera adquiera y desarrolle el profesional de la Administración para:

- La comprensión de organizaciones, su gerencia y el manejo de sus relaciones con entornos dinámicos y complejos.
- La innovación, el liderazgo y el espíritu empresarial en la gestión de negocios de diversa naturaleza.
- La formación para el aprendizaje autónomo y para el desarrollo de habilidades de pensamiento, de interpretación, y uso de información, y de interrelación en procesos de trabajo con equipos interdisciplinarios.

**1.8.2 Para el logro de la formación integral del Administración.** El plan de estudios básico comprenderá como mínimo, las siguientes áreas y componentes de formación fundamentales del saber y de la práctica que identifican el campo de la administración, los cuales no deben entenderse como un listado de asignaturas:

**1.8.2.1 Área de formación básica.** Incluye el conocimiento de matemáticas, estadística, y ciencias sociales, disciplinas que le sirvan al estudiante de fundamento para acceder de forma más comprensiva y crítica a los conocimientos y prácticas propias del campo profesional de la Administración.

**1.8.2.2 Área de formación profesional.** Incluye los siguientes componentes:

- Componente de la Administración y de las organizaciones.
- Componente de economía y finanzas.
- Componente de producción y operaciones.
- Componente de mercadeo.
- Componente de informática.

- Componente de gerencia de personal.

**1.8.2.3 Área de formación socio-humanística.** Comprende aquellos saberes y prácticas que complementan la formación integral del Administrador, para una formación axiológica y cultural que contribuya a la sensibilización del estudiante hacia realidades más amplias, la responsabilidad, social el compromiso ético, y el dialogo interdisciplinario.

**1.8.2.4 Área de énfasis.** La institución podrá definir uno o varios énfasis de aplicación profesional del programa. No obstante, asegurará que la formación sea lo suficientemente amplia, como corresponde a un programa profesional de pregrado. (ICFES, 2002)

## 2. LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS PARA SU DESEMPEÑO LABORAL

En el presente capítulo se realizará un análisis conceptual e histórico de las competencias a nivel profesional y se determinarán las competencias que distinguen a los profesionales en Administración de empresas. Por último, se analizará en campo de acción de la integralidad de los respectivos profesionales.

### 2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Robert White (1959) introdujo el término “competencias” en las ciencias de la psicología, David McClelland con su artículo *Testing for Competences Rather Than Intelligence* de 1973, aportó el término de interés para las ciencias administrativas; incentivó a dejar de lado la medición de la inteligencia, hasta entonces el único medio reconocido para la selección de personal. Posteriormente Barrett (1982) criticó el trabajo de McClelland, descalificando su validez científica y argumentando la inteligencia como elemento fundamental del buen desempeño, el término siguió siendo tema de gran interés y se ha investigado, trabajado y publicado bastante información al respecto.

Etimológicamente, competencia proviene del griego **competens**, que significa “de la persona a quien compete o incumbe algo”. Posteriormente, desde el siglo XV, aparece el verbo **competere**, que significaba “pertenecer a...incumbir; corresponder a...”. Hasta ahora vemos que el significado etimológico se adecúa a los verbos “reconocer” y “corresponder” (Cristancho, 2006) El Diccionario de la Real Academia Española en su versión en línea, describe que el significado de competencia significa “pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. (Real Academia Española , 2014)

Algunas definiciones que se han realizado sobre el tema de las competencias se describen en el Cuadro 4.

**Cuadro 4.** Definiciones de Competencia

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Boyatzis, R. (1982)</b>	“...característica personal subyacente que deviene en un desempeño efectivo o superior en el trabajo.”
<b>Tas R. (1988)</b>	“...aquellas actividades de trabajo y habilidades identificadas como esenciales para el desempeño de los deberes en una posición específica.”
<b>Organización internacional del trabajo OIT (1979)</b>	“...capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada.”

**Cuadro 4.** (Continuación)

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Spencer y Spencer (1993)</b>	"...una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"
<b>Levy Leboyer C. (1997)</b>	"...las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada."
<b>Parry S. (1998)</b>	"...agrupación de conocimientos relacionados, actitudes, y habilidades que (1) afectan la mayor parte del trabajo; (2) se correlaciona con el desempeño en el trabajo; (3) pueden ser comparados con un estándar aceptable de desempeño; (4) pueden ser mejorados por medio del entrenamiento y el desarrollo."
<b>Lasida J. (1998)</b>	"...conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva."
<b>Boyatzis, 1982</b>	"...características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo."
<b>Fleury M. (2005)</b>	"...saber cómo movilizar, integrar y transferir conocimientos, recursos y capacidades en un contexto profesional dado."
<b>Han J. (2006)</b>	"...atributos subyacentes en la persona, tales como sus conocimientos, habilidades o capacidades...requeridos para ser competente o eficiente en el desempeño de su trabajo."
<b>Sanghi S. (2009)</b>	"...comportamientos necesarios para el desempeño efectivo que varían de empresa a empresa y de función en función."
<b>Charles-Pauvers B. (2010)</b>	"...combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para actuar de una manera relevante."
<b>Kajnc S. (2010)</b>	"... son aquellas capacidades que permiten desempeñar eficientemente ciertas tareas. Combinan lo que se conoce como softknowledge, o habilidades, y hardknowledge."

**Fuente:** UNIVERSIDAD DE PIRUA. El perfil de competencias del administrador de empresas peruano, desde una perspectiva de mercado laboral Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1663/AE-002.pdf%20?sequence=1> Consultado (08-03-2018)



Las definiciones tienen como particularidad general:

- **Las competencias son “algo”.** Son comportamientos, aptitudes, conocimientos, habilidades, autoestima, actitudes, motivaciones, capacidades, entre otras.
- **Las competencias implican una movilización.** Para ser competente hay que aplicarlas en lo que se realice.
- **Las competencias son aptitudes y actitudes.** Son habilidades, características físicas y conocimientos, pues estas cualidades son indispensables para que una persona desempeñe correctamente sus funciones. (Real Academia Española , 2014). Actitud es la disposición de ánimo manifestada de algún modo, la cual deriva en emociones y sentimientos. Las aptitudes se articulan con las actitudes.
- **Las competencias residen en las personas.** Están en las personas y forman parte de la personalidad
- **Las competencias permiten desempeñar exitosamente las funciones asignadas.** Ayudan al desempeño de las personas, por lo que se evidencia es apta para el puesto o no.
- **Las competencias deben ser movilizadas habitualmente.** Se deben utilizar en forma habitual
- **Las competencias están relacionadas con el desempeño laboral exitoso.** Son indispensables en el desarrollo laboral.

Por otro lado, en Colombia las competencias surgen por la necesidad de cambiar la formación que se impartía en las instituciones educativas, se ha propuesto el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales. Algunas definiciones que pueden encontrarse en Colombia en documentos oficiales sobre competencias se describen en el Cuadro 5.

**Cuadro 5.** Definiciones de competencia en documentos oficiales

<b>Año</b>	<b>Institución</b>	<b>Definición</b>
1998	ICFES	Es un saber hacer o conocimiento implícito en un campo del actuar humano, una acción situada que se define en relación con determinados instrumentos mediadores.
1998	ICFES	Acciones que expresan el desempeño del hombre en su interacción con contextos socioculturales y disciplinares específicos
1998	ICFES	Es una acción situada, que se define en relación con determinados instrumentos mediadores.
1999	ICFES	Saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que un estudiante realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias específicas del mismo
2000	Secretaría de Educación de Bogotá	Capacidad o potencialidad de una persona de utilizar lo que sabe en múltiples situaciones en ámbitos académicos laborales, individuales y sociales.
2002	MEN	Es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, teniendo como base las definiciones descritas, se destacan algunos elementos que permiten caracterizar el concepto de competencias. Su aprendizaje se focaliza, más allá que sólo transmitir un orden de conocimientos mentales, en la condición de “movilizar” una serie de conocimientos, habilidades y destrezas conjuntamente con una serie de recursos psicológicos y sociales en determinados contextos, tales como: laborales, formativos, disciplinarios, profesionales o de la vida cotidiana. Esta movilización de recursos supone no solo acceder a recursos internos del sujeto, sino que también, la búsqueda de recursos externos para responder a los requerimientos de las situaciones o contextos. (Echavarría S, 2002).

Las competencias de acción profesional se muestran en el Cuadro 6.

**Cuadro 6.** Competencia de acción profesional

Elementos	Descripción
<b>Competencia Técnica (SABER)</b>	Poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
<b>Competencia metodológica (SABER HACER)</b>	Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
<b>Competencia participativa (SABER ESTAR)</b>	Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
<b>Competencia personal (SABER SER)</b>	Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1.** Competencia de acción profesional



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la demanda laboral, las empresas deben adaptarse de forma inmediata a los cambios permanentes y necesidades de su entorno: competencia, demandas del mercado, cambios tecnológicos, globalización entre otros; de igual forma en términos de competencia de sus trabajadores que les permita un óptimo desempeño de acuerdo a sus funciones en la organización para que ésta a su vez logre los objetivos o resultados esperados.

Teniendo como base la demanda laboral, las instituciones de educación superior enfrentan un gran desafío en un entorno laboral complejo por lo tanto es necesario atender a una producción académica global que integralmente regule la calidad innovación y equidad de tal forma que aumenten su nivel y den respuesta a dichas demandas.

En el campo de la educación los enfoques de las competencias están orientados a los siguientes requerimientos y necesidades del entorno en el cual desarrollan su aplicabilidad y desempeño laboral, por lo tanto, las Universidades las deben enfocar hacia:

- Responder a las nuevas demandas del siglo XXI.
- Adaptarse a la incertidumbre de una sociedad cambiante.
- Necesidad de responder a un profundo cambio educativo.
- Favorecer un aprendizaje autónomo y significativo.
- Brindar un aprendizaje centrado en el estudiante.
- Favorecer la formación y el desarrollo integral.
- Contribuir a la búsqueda de mayores niveles de empleabilidad.
- Coadyuvar a la formación de ciudadanía.

Un error típico, en el contexto de la Educación Superior, es relacionar la formación basada por Competencias (FBC) con un enfoque exclusivamente orientado a los requerimientos del sector productivo, es decir, formar para el desarrollo de competencias significa, generar condiciones para una movilización integrada de conocimientos o saberes; recursos personales (emociones, actitudes y voluntad) y procesos mentales y psicomotores a ser utilizados en la ejecución de acciones en contextos significativos para responder a las demandas del mundo actual. Esto no se limita solo al mundo del trabajo, sino que abarcan también los ámbitos disciplinares, académicos y profesionales. (Jerez & Hasbun, 2015, p. 14)

De otro lado, la competencia no es la simple suma de saberes y/o de habilidades particulares; esta articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos diversos recursos, y a su vez es el resultado de su integración. Es por ello que, los esfuerzos actuales en el rediseño de la formación radican en transitar desde procesos formativos que consideran

saberes desintegrados, inconexos y desfragmentados, a intencionar espacios curriculares que propicien el desarrollo de aprendizajes articulados, integrados y en contextos. (Jerez & Hasbun, 2015)

Por otra parte, para la FBC es clave apreciar y destacar el valor formativo de “la experiencia” como eje clave del aprendizaje (Irigoín & Vargas, 2002). El “aprender haciendo”, y en condiciones reales de trabajo, contexto o desempeño académico, reactiva las tesis mantenidas por las corrientes pedagógicas más progresistas de inicios del siglo pasado (Echavarría S, 2002). En cierto sentido, es una evolución desde un enfoque tradicional, es decir, centrado en la enseñanza a una formación focalizada en lograr que el “aprendizaje ocurra” de manera integrada en los estudiantes (Villa Sánchez & Villa Leicea, 2007)

Por tanto, implica cambios y transformaciones, que posibiliten procesos de enseñanza-aprendizaje que además de facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, desarrollen en el estudiante las capacidades para movilizarlos y aplicarlos en situaciones reales de trabajo académico y profesional, habilitándolo para desempeñarse en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes (Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001)

Tobón (2006) focaliza esta transformación paradigmática en que está involucrada la educación, desde una aproximación tradicional hacia una formación basada en competencias (FBC) en tres elementos esenciales:

- **Del conocimiento a la sociedad del conocimiento.** La educación debe contextualizar el saber en lo local, lo regional y lo internacional, preparando a los docentes, estudiantes y administrativos para ir más allá de la simple asimilación de conocimientos y pasar a una dinámica de búsqueda, selección, comprensión, sistematización, crítica, creación, aplicación y transferencia de conocimientos.
- **Del énfasis en la adquisición de conocimientos conceptuales y factuales al énfasis en el desempeño integral ante situaciones y problemas.** Involucra trascender el espacio del conocimiento teórico como centro del que hacer educativo y situar la mirada en el desempeño humano integral que implica la articulación del conocer con el plano del hacer y del ser.
- **De la enseñanza al aprendizaje.** El enfoque de formación basado en competencias implica que el aprendizaje comienza a ser el centro de la educación, más que la enseñanza. Esto significa que en vez de centrarse en cómo dar una clase y preparar los recursos didácticos para ello, ahora el

reto es establecer con qué aprendizajes vienen los estudiantes, cuáles son sus expectativas, qué han aprendido y qué no han aprendido, cuáles son sus estilos de aprendizaje y cómo ellos pueden involucrarse de forma activa en su propio aprendizaje. A partir de ello, se debe orientar la docencia con metas, evaluación y estrategias didácticas. Esto se corresponde con el enfoque de créditos, en el cual se debe planificar no solo la enseñanza presencial sino también el tiempo de trabajo autónomo de los estudiantes.

En definitiva, el enfoque de competencias no es sino el intento de ajustar los modelos de formación al compás de las exigencias del tiempo actual, en donde no basta con asegurar los aprendizajes propios de una carrera o disciplina, sino que además se hace énfasis en el desarrollo de un conjunto de capacidades “blandas” que permiten a las personas desempeñarse en un mundo dinámico y cambiante.

El ejemplo más significativo de ello, son las **Competencias Genéricas** seleccionadas por el Proyecto Tuning para Latinoamérica: (Bravo Salinas, 2006) en donde los diferentes centros de trabajo, después de las consultas a académicos, estudiantes, graduados y empleadores de América Latina, acordaron 27 competencias genéricas, compuestas por los factores de proceso de aprendizaje, valores sociales, contexto tecnológico e internacional y habilidades interpersonales; las cuales se describen en el Cuadro 7.

#### **Cuadro 7. Competencias genéricas Proyecto Tuning**

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
Capacidad para organizar y planificar el tiempo
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
Responsabilidad social y compromiso ciudadano
Capacidad de comunicación oral y escrita
Capacidad de comunicación en un segundo idioma
Comunicación
Capacidad de investigación
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
Capacidad crítica y autocrítica
Capacidad para actuar en nuevas situaciones
Capacidad creativa
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de trabajo en equipo
Habilidades interpersonales
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
Compromiso con la preservación del medio ambiente
Compromiso con su medio socio-cultural
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad

### Cuadro 7. (Continuación)

Habilidad para trabajar en contextos internacionales
Habilidad para trabajar en forma autónoma
Capacidad para formular y gestionar proyectos
Compromiso ético
Compromiso con la calidad

**Fuente:** COMPETENCIAS PROYECTO TUNING-EUROPA, TUNING. - AMERICA LATINA. Recuperado de [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcu\\_ut/pdfs/m1/competencias\\_proyectotuning.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcu_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf) Consultado (01-02-2018)

Bajo la anterior perspectiva, el proyecto Tuning se constituye en un referente importante hacia el dimensionamiento de la formación, ya que provee un insumo de relevancia en el tema de las competencias para garantizar la modernidad del currículo, al tiempo que dispone la posibilidad de contar con profesionales capaces de crear ciudadanía e insertarse en el medio. (Bravo Salinas, 2006)

Del mismo modo, los gestores del Tuning plantean que “el reconocimiento y valoración del conocimiento tiene impacto en las cualificaciones y en el diseño de los programas que conducen a titulaciones similares, es así como el cambio y la variedad de contextos demandan una identificación de los perfiles profesionales y académicos” (González & Wagnnar, 2006); Asimismo, subrayan que el proceso de adquisición y desarrollo de competencias:

- Permite la reflexión sobre perfiles académicos y profesionales.
- Facilita la educación centrada en el aprendizaje y en el estudiante.
- Modifica el papel del profesor. Hacia un consejero orientador y motivador que señala la importancia y lugar de las áreas del conocimiento, la comprensión y capacidad necesarias para aplicar ese conocimiento.
- Facilita la construcción de indicadores con probabilidad de medición, a la vez que articula los objetivos académicos con las necesidades de la sociedad y del mercado de trabajo.
- Afecta las actividades educativas, los materiales didácticos y situaciones didácticas, puesto que estimulan al estudiante con la preparación individual o grupal con las áreas de trabajo.
- Hace posible que la evaluación del estudiante se centre en el conocimiento, articule el trabajo con el proceso formativo.

- Facilita la organización del aprendizaje en cursos, más cortos, con estructuras más flexibles y una forma más flexible de transmitir la enseñanza, proporcionando más apoyo y ayuda.
- Facilita el diálogo con los representantes de la sociedad para el desarrollo de nuevas titulaciones y de sistemas permanentes de actualización.

De lo anterior, en el contexto universitario actual , específicamente lo relacionado con el currículo, es imprescindible el establecimiento de perfiles de egreso caracterizándose por su integración en torno a competencias específicas relacionadas con los aspectos técnicos o disciplinares vinculados con la titulación, y por competencias genéricas o transversales, entendiéndolas como el “cúmulo de aptitudes y actitudes, requeridas en diferentes entornos y en contextos diversos, por lo cual son ampliamente generalizables y transferibles” (Echavarría S, 2002), o bien, por competencias académico-transversales o sello, propias de la institución.

Por último, es interesante hacer referencia a los retos que, según Zabalza (2002), deben enfrentar las universidades que transitan este cambio paradigmático:

- Adaptarse a las demandas del empleo.
- Situarse en un contexto de gran competitividad donde se exige calidad y capacidad de cambio.
- Mejorar la gestión, en un contexto de reducción de recursos públicos.
- Incorporar las nuevas tecnologías tanto en gestión como en docencia.
- Constituirse en motor de desarrollo local, tanto en lo cultural como en lo social y económico.
- Reubicarse en un escenario globalizado, que implica potenciar la interdisciplinariedad, el dominio de lenguas extranjeras, la movilidad de docentes y estudiantes, los sistemas de acreditación compartidos.



## **2.2 LAS COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Basados en la definición dada por el Ministerio de educación nacional las competencias laborales específicas están relacionadas son comportamientos relacionados con las funciones propias del puesto de trabajo asociadas a funciones laborales, se aplican a trabajos específicos, propias de cada ocupación y preparan para el desempeño de funciones específicas.

También se definen como el Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un individuo pone en juego para desempeñarse en diferentes contextos laborales y lograr ciertos resultados de trabajo de acuerdo con requerimientos esperados. Es la capacidad “real” para lograr un resultado esperado.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores es importante identificar cuáles son las competencias que debe demostrar un administrador de empresas para ser exitoso en su desempeño profesional; es por eso que debemos empezar a hablar de competencias directivas como las competencias laborales específicas de un administrador de empresas.

## **2.3 LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Desde el principio del siglo XX la competencias directivas se empiezan a visualizar cuando F.W. Taylor en su libro los principios de la administración científica, destaca la importancia de contar con directivos competentes para alcanzar metas exitosamente en las compañías; más tarde economistas como J. Schumpeter plantea que además de los factores de producción tradicionales como tierra, trabajo y capital hay un cuarto relacionado con la habilidad del empresario para manejarlos de modo que se consiga una mayor rentabilidad para las empresas. Alfred Chandler en los 60 basa su teoría en la formación de capacidades organizacionales y ventajas competitivas, para lo cual es importante invertir en la formación de una jerarquía gerencial capaz de administrar y coordinar todas las funciones de una empresa.

Durante los últimos 35 años desde que David McClelland identifica cambios en la forma de trabajar y como el trabajo genera valor para la organización, por lo que definió las competencias como diferenciadores críticos de desempeño planteando una práctica de integración de las políticas de recursos humanos con la planificación estratégica de la compañía, lo que hace que las competencias directivas tengan mayor importancia en las organizaciones modernas.

La definición de competencias directivas es un concepto que no es universalmente aceptado y por lo que existen dos corrientes o escuelas desde donde se ha abordado la definición del concepto y la clasificación de las

principales competencias directivas; en primer lugar está la escuela británica la cual utiliza las competencias como un medio para desarrollar modelos de evaluación y hace énfasis en las características personales de los trabajadores y en la acumulación de habilidades en función de un rol, planteando que las características del trabajo determinan el punto de partida para la determinación de las competencias que debe demostrar un gerente. Por otro lado, se encuentra la escuela norteamericana la cual desarrolla las competencias para mejorar el desempeño haciendo énfasis en el comportamiento individual y en los atributos personales y definen los comportamientos y rasgos requeridos dejando en un segundo plano los aspectos específicos del trabajo

**Cuadro 8.** Definiciones de Competencia de acuerdo a las escuelas

Escuela Norteamericana	Escuela Británica
Boyatzis (1982) define las competencias como características de comportamiento de un individuo que están causalmente relacionadas con el desempeño efectivo o superior en un trabajo.	Management Charter Initiative (1994) define las competencias como la habilidad de desempeñar una labor o función asignada al nivel esperado.
Spencer y Spencer (1993) define las competencias como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio referenciado de desempeño sobresaliente o efectivo en un trabajo.	Boam y Sparrow (1992) define las competencias como una dimensión de comportamiento que permite a un individuo la ejecución competente de una tarea.

**Fuente:** Competencia directivas – corrientes y controversias – Universidad de los Andes – Facultad de Administración - 2011

**Cuadro 9.** Competencias directivas según la escuela norteamericana

<b>Grupo</b>	<b>Competencia</b>
<b>Logro y Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro, preocupación por el orden, la claridad y la precisión, Iniciativa, búsqueda de información</li> </ul>
<b>Disposición a la ayuda y servicio a otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento personal</li> <li>• Orientación al servicio al cliente</li> </ul>
<b>Impacto e influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Conciencia de la organización</li> <li>• Construcción de relaciones</li> </ul>
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directividad: asertividad y uso del poder jerárquico</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación</li> <li>• Liderazgo de grupo y Desarrollo de otros</li> </ul>
<b>Cognitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pericia técnica, profesional y gerencial</li> </ul>
<b>Efectividad gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Otras características personales</li> </ul>

**Fuente:** Competencia directivas – corrientes y controversias – Universidad de los Andes – Facultad de Administración - 2011

**Cuadro 10.** Competencias directivas según la escuela británica

<b>Grupo</b>	<b>Competencia</b>
<b>Competencias personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Perspectiva estratégica</li> <li>• Enfoque al logro</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Construcción de grupos</li> <li>• Influencia en otros</li> </ul>
<b>Conocimiento y entendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura/ análisis de situaciones (local-interna-externa)</li> <li>• Conceptos / teorías</li> <li>• Política</li> <li>• Personas</li> <li>• Técnica gerencial</li> </ul>
<b>Estándares de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender e influenciar en el entorno</li> <li>• Establecer la estrategia y ganar compromiso</li> <li>• Planificación, implementación y control</li> <li>• Evaluar y mejorar el desempeño</li> </ul>

**Fuente:** Competencia directivas – corrientes y controversias – Universidad de los Andes – Facultad de Administración - 2011

## 2.4 LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES

Teniendo en cuenta la información descrita en el presente capítulo sobre los componentes integrales de las competencias se propone identificar las competencias que deben poseer los administradores de empresas teniendo como base las funciones y labores que desempeñan.

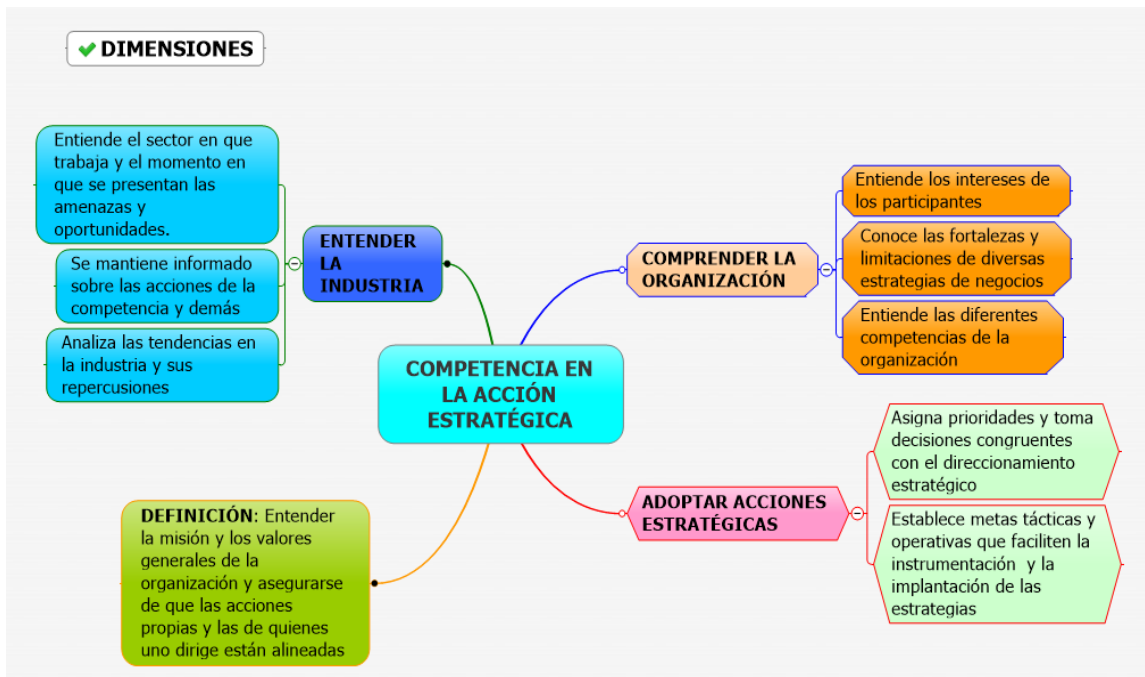
Mintzberg da a conocer la naturaleza del trabajo de los administradores “El gerente nunca puede estar libre para olvidarse del trabajo, y nunca tiene el placer de saber, aunque sea temporalmente, que no hay nada más que hacer. No importa qué tipo de trabajo administrativo tenga que realizar, siempre carga la sospecha constante de que tal vez podría contribuir un poquito más. De aquí que aporte un ritmo inflexible en su trabajo.” (Mintzberg, 1980, p.30); lo que confirma que el administrador debe realizar una variedad de funciones que van de lo general hasta lo particular y como complemento son responsables porque todas las personas que trabajan en las organizaciones se sientan satisfechas.

(Schermerhorn, 2003) resume la naturaleza del trabajo al que se enfrentan los administradores:

- El administrador trabaja largas horas y a un ritmo intenso.
- El administrador trabaja en tareas fragmentadas y diversas.
- El administrador trabaja con muchos medios de comunicación.
- El administrador trabaja en gran medida a través de relaciones interpersonales.

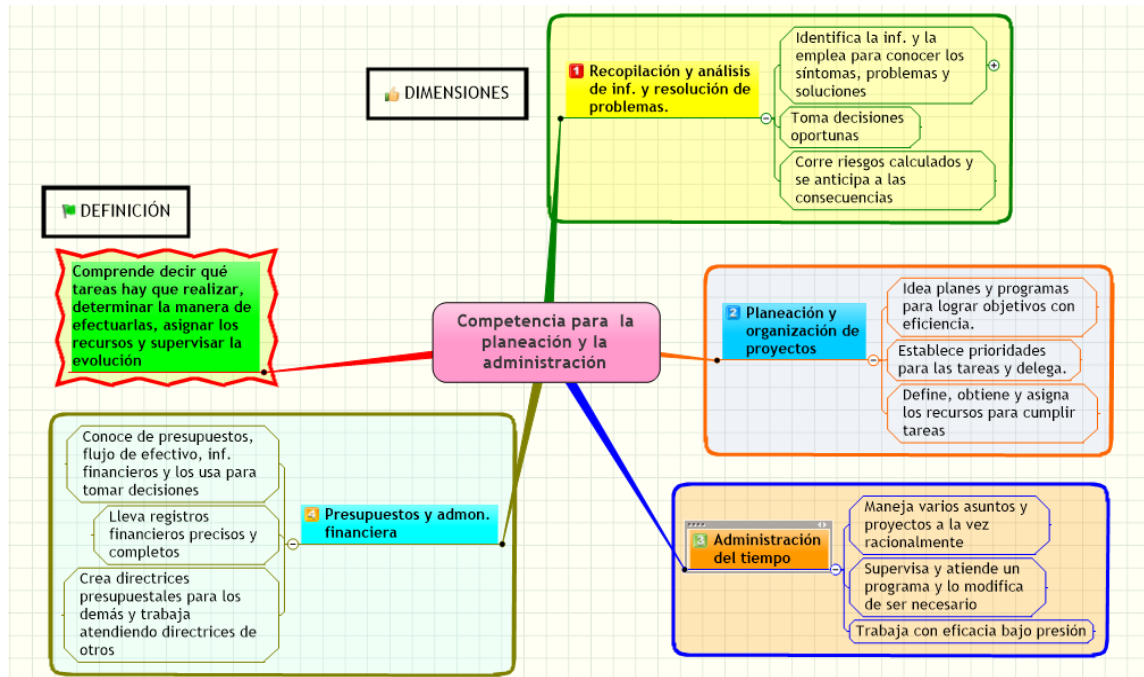
De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presentan las seis competencias directivas más importantes y las dimensiones o comportamientos esperados en cada una de ellas que deben demostrar los administradores de empresas en el desarrollo de sus funciones gerenciales tales como: competencia en la acción estratégica, competencia para la planeación y la administración, competencia para la comunicación, competencia para el manejo personal, competencia en el trabajo en equipo y competencia para la globalización. (Ver imagen 1. a 6.)

**Figura 2.** Competencia en la acción estratégica



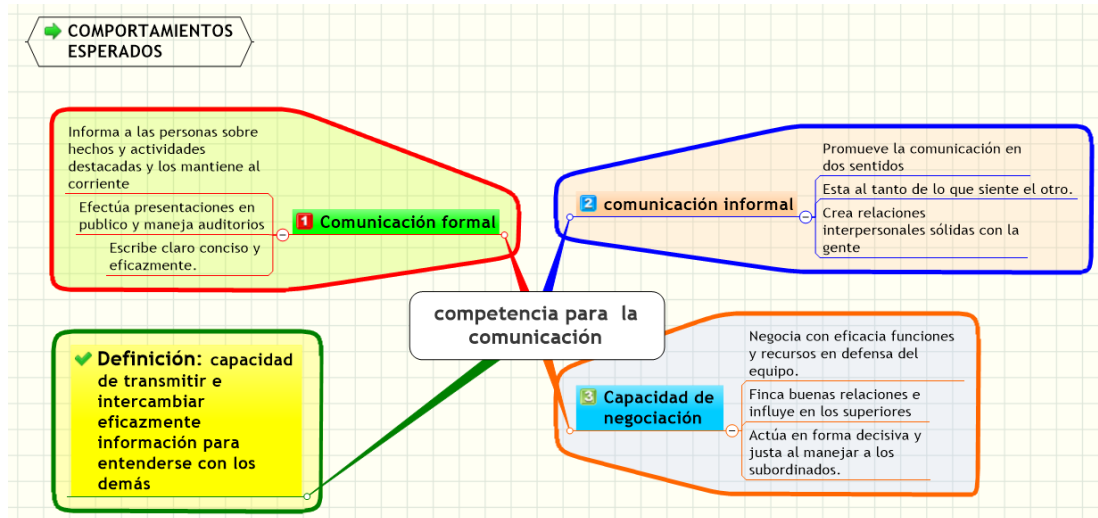
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 3. Competencia para la planeación y la administración**



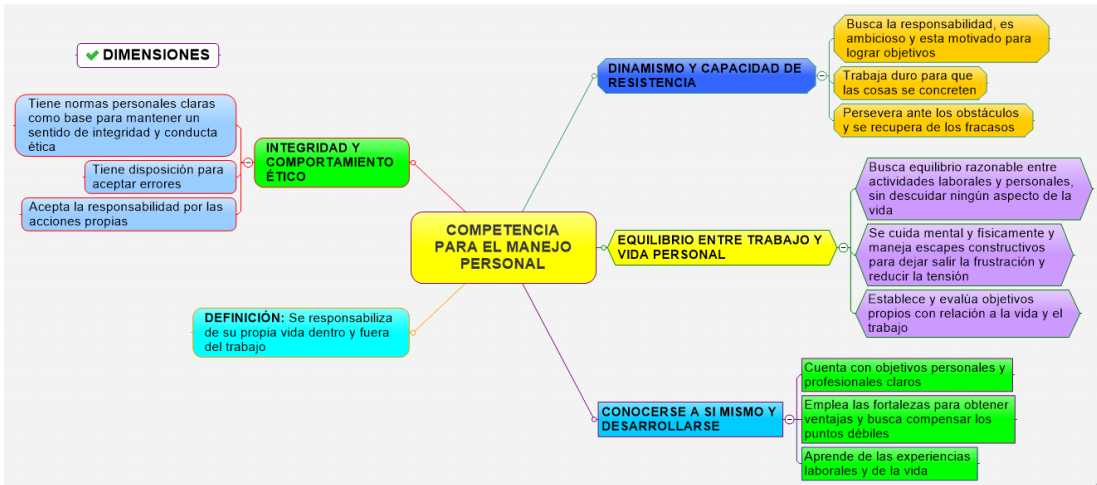
Fuente: Elaboración propia

**Figura 4. Competencia para la comunicación**



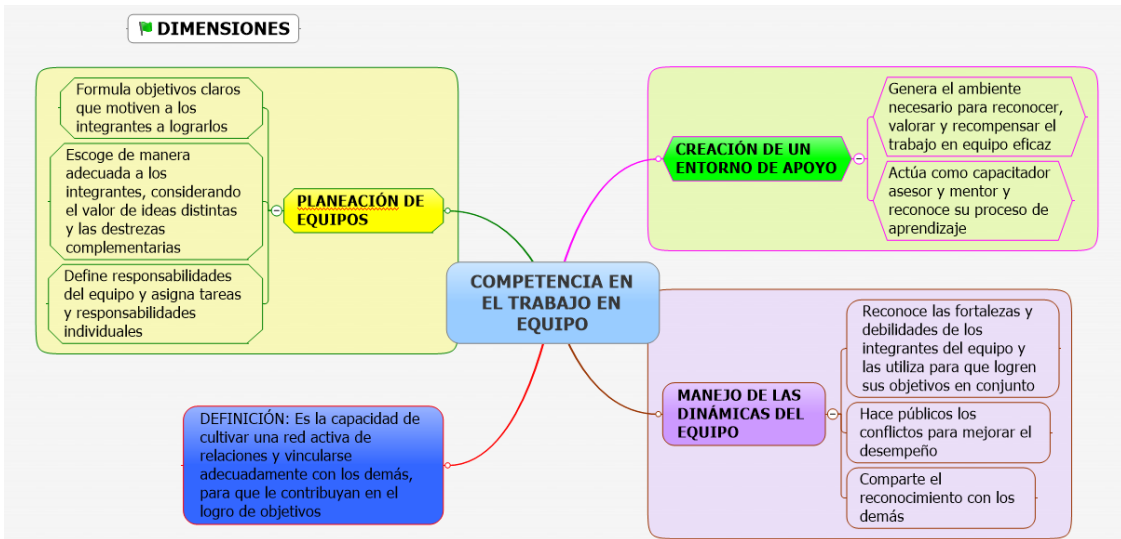
Fuente: Elaboración propia

**Figura 5. Competencia para el manejo personal**



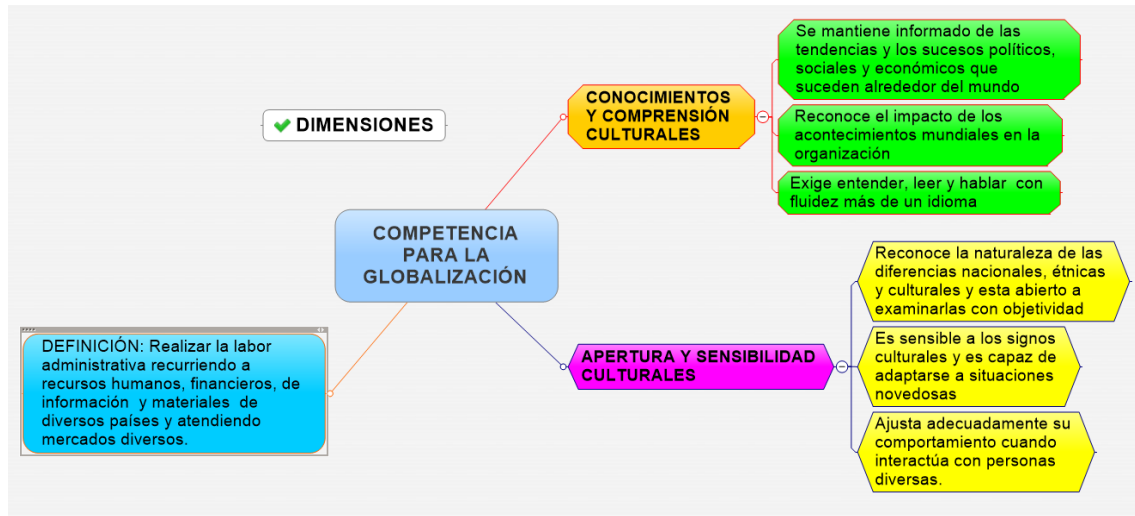
Fuente: Elaboración propia

**Figura 6. Competencia en el trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.** Competencia para la globalización



**Fuente:** Elaboración propia

Las competencias anteriores le apuntan a que en el desarrollo de su trabajo gerencial el administrador de empresas obtenga un desempeño integral que le permitan entender el entorno y el mundo global, generar estrategias para afrontar el futuro de la organización, motivar, construir, mantener y potencializar equipos de trabajo efectivos enmarcados en procesos de responsabilidad social, comportamientos éticos y morales de tal forma que pueda tener un desarrollo profesional y personal garantizando el cumplimiento del plan estratégico organizacional.

## 2.5 ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN COLOMBIA

En Colombia no se han realizado muchos estudios sobre las competencias generalmente demostradas por los Administradores de empresas en las organizaciones nacionales; sin embargo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Red Colombia Compite realizaron un estudio publicado en el año 2003 el cual tenía como objetivo general definir las competencias que marcan la diferencia entre los gerentes exitosos y aquellos con desempeño promedio dentro de las empresas colombianas. Para el desarrollo del estudio se plantearon como objetivos específicos: definir el perfil de competencias de los gerentes exitosos o con mejor desempeño en Colombia, definir el modelo propio de la gerencia colombiana, definir cuáles son las competencias básicas y aquellas que sobresalen en los gerentes exitosos.

Para tal efecto, se realizó una encuesta aplicada a 5000 empresas que permitió distinguir a las empresas de mejor desempeño y a las de desempeño



promedio, basados en la siguiente premisa “Una empresa exitosa es gerenciada por un gerente exitoso”.

El estudio permitió establecer un modelo de competencias de la gerencia colombiana de desempeño superior conformado por el siguiente grupo de competencias:

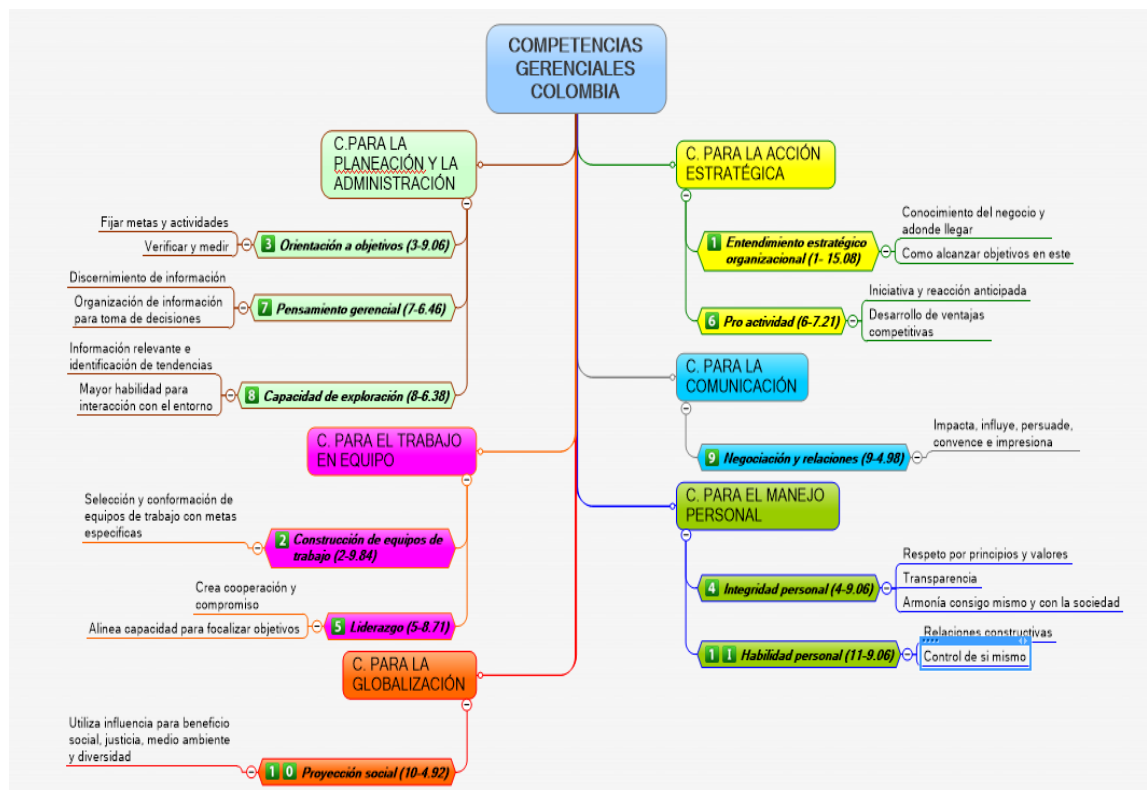
- Entendimiento estratégico organizacional
- Trabajo en equipo
- Orientación a objetivos
- Integridad personal
- Liderazgo
- Proactividad

Los gerentes de mejor desempeño demuestran competencias específicas tales como:

- Habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación, la cual hace parte de su estrategia, objetivos y visión de la empresa.
- Habilidad para trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de estos.
- Dispone de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento y de ubicarlas según las necesidades y exigencias de las funciones que va a desempeñar.
- Habilidad para capacitar a sus colaboradores y poner en marcha programas de desarrollo personal de su personal.

En la imagen 7., se describen el modelo de competencias gerenciales colombianas asociadas con las competencias gerenciales a las funciones del administrador.

**Figura 8.** Modelo de competencias gerenciales colombianas asociadas con las competencias gerenciales a las funciones del administrador



### **3. RELACIÓN SECTOR EDUCATIVO Y SECTOR EMPRESARIAL, SU INJERENCIA EN LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS, Y LA COMPETITIVIDAD DE ESTOS EN EL ENTORNO LABORAL DE BOGOTÁ D.C.**

En el presente capítulo se analizará la relación entre el sector educativo y el empresarial con respecto a la formación de profesionales en administración de empresas en el entorno laboral Bogotá D.C.

#### **3.1 LA UNIVERSIDAD Y EL SECTOR EMPRESARIAL**

El sector productivo está directamente relacionado con la academia, ya que esta es un apoyo importante para el desarrollo y consolidación empresarial, porque son las IES las que aportan capital intelectual formado que contribuye y consolida a dotar a las empresas de personas con competencias integradoras para cumplir con sus objetivos organizacionales.

Así mismo, el sector productivo no puede mantenerse al margen de esta relación ya que forma parte de un entorno económico globalizado donde la competitividad y los cambios son una constante, los convierte en el principal receptor de profesionales para dar oportuna respuesta a la creciente demanda, esta dinámica le exige a la empresa una permanente actualización tanto de su funcionamiento, como de la atracción de profesionales formados. De acuerdo con lo anterior las universidades juegan un papel primordial en la formación de profesionales.

Haciendo referencia a la relación anteriormente dicha entre la universidad y el sector productivo nacional se hace importante la estrategia de integración entre dichos sectores concebida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en procura de lograr un desarrollo económico, social y de competitividad las regiones nacen los Centros Regulares de Educación Superior (CERES), como la alianza entre los gobiernos locales, la academia, los sectores productivos y la sociedad civil, esta iniciativa pretende descentralizar la oferta en educación superior para llevar una educación de calidad a todas las regiones del país.

Los CERES son definidos por el Ministerio de Educación Nacional como un espacio dotado de infraestructura tecnológica, gracias a la cual la comunidad puede acceder a los programas de educación superior, técnico profesional, tecnológicos y profesionales universitarios. Esta estrategia del Ministerio constituye un significativo aporte para el desarrollo de las regiones donde se requiere de manera urgente buscar niveles de competitividad que saquen a estas del rezago en su crecimiento”.

Como se puede ver esta estrategia apunta a la integración del gobierno, la academia y la empresa, con el fin de generar ofertas productivas en las regiones para que contribuyan a su desarrollo, formando a profesionales de acuerdo con las necesidades conforme a los requerimientos de los mercados, dotados de las competencias direccionadas al actual entorno económico, para estar acordes con la dinámica de crecimiento y competitividad con el modelo actual de la economía mundial.

### 3.2 ANÁLISIS PLANES DE ESTUDIO VS. DEMANDA COMPETENCIAS SECTOR EMPRESARIAL

Dentro del análisis de las universidades seleccionadas en el capítulo anterior, podemos analizar las competencias adquiridas por los estudiantes de administración de empresas en su formación académica teniendo en cuenta los planes de estudio y mallas curriculares frente a los perfiles profesionales y académicos. (Ver Cuadro 11.).

**Cuadro 11.** Análisis planes de estudios Universidades seleccionadas

Análisis Plan de Estudios	
<b>Universidad Nacional</b>	<p>El Plan de Estudios de Administración de Empresas apunta a formar un profesional integral, con capacidad para desempeñarse en cargos de nivel gerencial en las diferentes áreas de la gestión y liderar procesos de cambio en cualquier tipo de organización, ya sea dirigiendo su propia empresa o participando en el emprendimiento de otras, con un alto sentido de responsabilidad social. Además, es integral, flexible y socialmente pertinente. Incorpora estrategias pedagógicas acordes con los contenidos y con los propósitos de formación del programa.</p> <p>Para el Programa Curricular, la administración se considera el área del conocimiento que se ocupa de los conceptos, principios, técnicas y procesos de planeación, organización, dirección y control de recursos (humanos, financieros, físicos, tecnológicos) aplicables a las organizaciones que ofrecen bienes o servicios para hacerlas eficaces en el cumplimiento de sus objetivos. En esa línea, el objeto de estudio de la administración y de la actividad profesional de los administradores son las organizaciones dentro de un contexto social económico.</p> <p><b>Total, créditos:</b> 164 distribuidos en (61) Componentes de fundamentación, (70) de formación disciplinar o profesional y (33) de libre elección</p>
<b>Universidad EAN</b>	<p><b>Total, créditos:</b> 144 distribuidos en (33) Componentes de fundamentación, (97) de formación disciplinar o profesional y (14) de libre elección.</p>

**Cuadro 11.** (Continuación)

<b>Análisis Plan de Estudios</b>	
<b>Universidad Cesa</b>	<p>Es un plan de formación integral y polivalente para el desempeño profesional en diferentes contextos, ejecutado mediante procesos de enseñanza y aprendizaje. Presenta el saber en acciones, contenidos, relaciones y ejecuciones que le permiten al estudiante ganar claridad en la comprensión de lo que es esencial, de lo que se espera de él y de lo que le espera. Como propuesta de acción académica en el trabajo educativo, va más allá de las asignaturas pues se ocupa de todos los ámbitos que tienen valor formativo.</p> <p>El currículo, se estructura por competencias, mientras se centra en el aprendizaje más que en la enseñanza. Contempla un plan de estudios de nueve semestres académicos incluye; contacto periódico del estudiante y su profesorado con dirigentes del sector público y privado, visitas empresariales nacionales e internacionales, desarrollo de una muestra empresarial y prácticas empresariales bajo la supervisión de un tutor. Todas estas acciones buscan el desarrollo de aptitudes analíticas, la adquisición de conocimientos y la adopción de actitudes empresariales de sus alumnos.</p> <p>Las áreas del currículo son: Estudios Generales son el conjunto de conocimientos considerados sustento de la formación profesional. Buscan fortalecer las capacidades de pensar, comunicarse y actuar socialmente. Los Estudios Básicos comprenden conocimientos, habilidades y destrezas que soportan los conocimientos profesionales específicos. Los Estudios Profesionales Específicos son los conocimientos propios de las disciplinas.</p> <p><b>Total, créditos:</b> 175 distribuidos en (51) Componentes de fundamentación, (64) de formación disciplinar o profesional y (40) de libre elección.</p>

**Cuadro 11.** (Continuación)

<b>Análisis Plan de Estudios</b>	
<b>Universidad Andes</b>	<p>El plan de estudios del pregrado en Administración está orientado a una formación integral y se divide en cuatro ciclos de formación: un ciclo básico el cual hace énfasis en el fortalecimiento de habilidades analíticas a través de la adquisición de conocimientos en diferentes disciplinas como matemáticas, ciencias sociales y humanidades, consideradas como esenciales para desarrollar en los estudiantes estructuras de pensamiento, auto aprendizaje y autoconciencia, habilidades de análisis y solución de problemas y comunicación; un ciclo básico profesional donde los estudiantes toman cursos básicos de áreas complementarias a la administración como probabilidad y estadística, economía y derecho; adicionalmente empiezan a tomar cursos básicos en las áreas funcionales de la administración como organizaciones, finanzas, mercadeo, sostenibilidad, gestión, y estrategia; un ciclo profesional que se enfoca en cursos de su formación profesional en administración en las áreas funcionales y en cursos que les ayudan a integrar los diferentes conocimientos y competencias adquiridos en su carrera como emprendimiento e innovación, negocios internacionales, estrategia, consultoría y juego gerencial. En este ciclo los estudiantes también tienen la opción de adelantar una práctica profesional que les permite aplicar en situaciones reales sus competencias profesionales; y un ciclo electivo profesional en donde los estudiantes tienen la posibilidad de tomar materias avanzadas en diferentes áreas de administración de acuerdo con sus áreas de interés. Al elegir un área particular de administración los estudiantes tienen la posibilidad de desarrollar una concentración que les permite fortalecer su perfil, conocimientos y habilidades en su campo de interés.</p> <p><b>Total, créditos:</b> 140 distribuidos en (50) Componentes de fundamentación, (64) de formación disciplinar o profesional y (26) de libre elección.</p>

**Cuadro 11.** (Continuación)

<b>Análisis Plan de Estudios</b>	
<b>Universidad Externado de Colombia</b>	<p>Es un plan de nueve semestres de duración que integra experiencias formativas novedosas, metodologías activas, opciones de grado y posibilidades de doble titulación. Comprende las áreas de estudio propias de la administración en el entorno de negocios actual y futuro; lo cual le confiere a la carrera una vasta interdisciplinariedad; además, se caracteriza por una estrecha relación con la empresa a través de programas como Plan Padrinos, Prácticas Profesionales, Empresas de Vanguardia, Primeros pasos en RSE, entre otros.</p> <p>El programa favorece la formación de competencias que facilitan que el profesional tenga los conocimientos (saber) y maneje las técnicas necesarias (saber hacer) para un óptimo desempeño en su ejercicio profesional. Al término de cada uno de los ciclos formativos, estas competencias serán evaluadas y sus resultados serán utilizados para el mejoramiento continuo del programa y el acompañamiento del Proyecto de vida del estudiante.</p> <p><b>Total, créditos: 136</b></p>

Como podemos observar en el análisis de la información del Cuadro 11., las universidades seleccionadas cumplen con su objetivo profesional y ocupacional a través del desarrollo de los planes de estudio; los cuales tienen su fundamento en un conocimiento adecuado y orientado hacia el desarrollo de las competencias laborales al mercado laboral.

En el contexto de los planes de estudio se puede concluir que la gran mayoría de universidades cumple con un objetivo común que destaca:

- Profesionales íntegros con principios éticos y humanos.
- Con conocimientos para solucionar problemas y tomar decisiones de forma efectiva.
- Capacidad de comunicación.



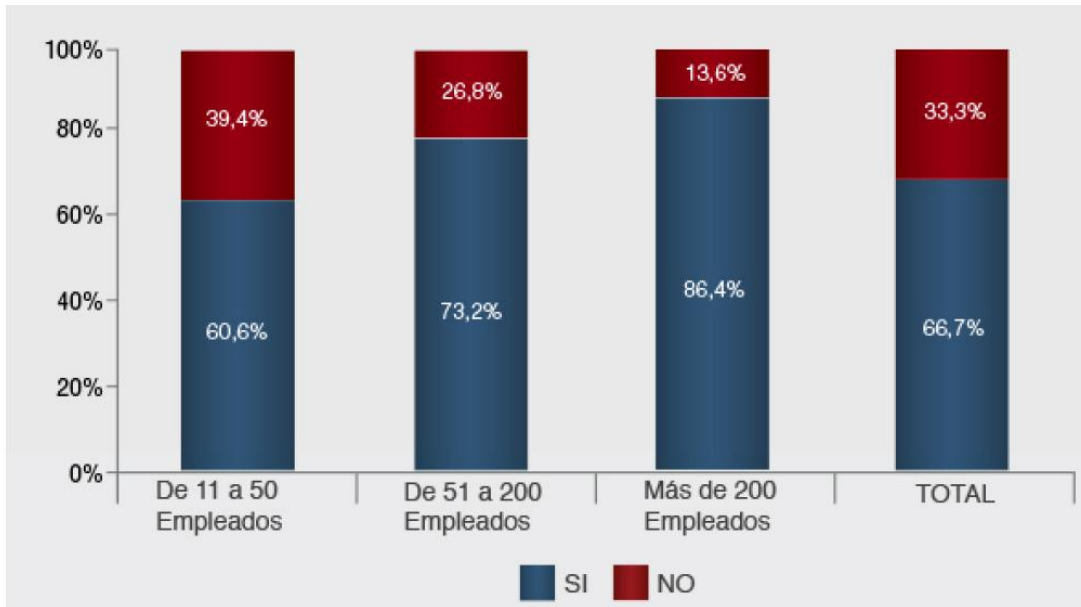
- Capacidad Innovadora y liderazgo.
- Espíritu emprendedor.
- Compromiso social.
- Perspectiva nacional e internacional en administración y gestión.
- Profesionales con competencias académicas y laborales.

Por otro lado, analizaremos el comportamiento del sector empresarial el cual requiere administradores de empresas que suplan sus necesidades y que cuenten con competencias que les permitan cumplir con las funciones para los cuales se les requiere.

En este sentido son pocos los estudios que se han realizado a los empresarios sobre sus necesidades reales; El MEN, a través de observatorio laboral para la educación realizó una encuesta a un total de 40.230 empresas de diferentes sectores económicos, con una participación total del 60% a empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

La encuesta indagó sobre la contratación en los últimos 2 años de recién graduados y con experiencia menor a 2 años dando como resultado que el 66% de los empresarios equivalente a 26.837 empresas lo había realizado, como se muestra en el Gráfico 9.

**Gráfico 8.** Porcentaje de empresas que contratan graduados por número de empleados



**Fuente:** MEN. Observatorio Laboral. Encuesta a empleadores 2013. Recuperado en <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-156441.html> -Consultado (04-08-2018)

Como se puede apreciar en el Gráfico 9., el porcentaje de contratación es superior en las empresas de mayor número de empleados.

En cuanto a las competencias requeridas por parte de los empresarios de un listado de 25 teniendo en cuenta la importancia requerida y su percepción frente al desempeño de los profesionales recién egresados, sobresalen las competencias relacionadas con la formación personal, seguidas por las competencias de desarrollo laboral. Las 15 competencias en orden de importancia resultado de la encuesta se pueden apreciar en la Tabla 10.

Los empresarios encuestados consideran que los profesionales recién graduados requieren competencias importantes para el desarrollo de su vida laboral como valores y ética, convivencia, trabajo en equipo, comunicación y habilidades informáticas; consideran también competencias complementarias las relacionadas con la orientación de resultados, liderazgo, proactividad, recursividad, tercer idioma entre otras.

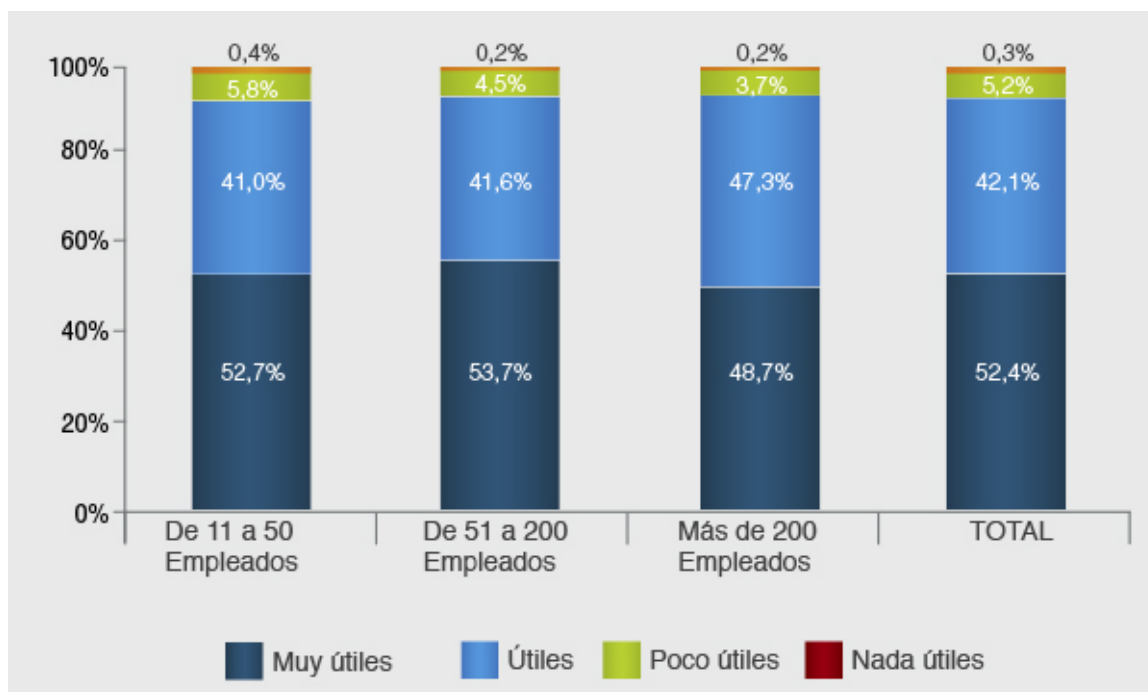
**Tabla 9.** Competencias destacadas en los recién graduados

ORDEN	COMPETENCIA	NIVEL DE IMPORTANCIA	NIVEL DE LOGRO	BRECHA IMPORTANCIA - LOGRO
1	Aplicar valores y ética profesional en el desempeño laboral	98,3%	97,6%	0,7%
2	Asumir una cultura de convivencia	98,2%	97%	1,2%
3	Trabajar en equipo para alcanzar metas comunes	97,9%	96,8%	1,1%
4	Comunicarse oralmente con claridad	97,7%	95,7%	2%
5	Utilizar herramientas informáticas básicas	97,7%	96,7%	1%
6	Identificar, plantear y resolver problemas	97,6%	94,9%	2,7%
7	Planificar y utilizar el tiempo de manera efectiva de tal forma que se logran los objetivos planteados	97,4%	94,9%	2,5%
8	Adaptarse a los cambios	97%	95,6%	1,4%
9	Comprender la realidad que lo rodea	96,5%	95,1%	1,4%
10	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	95,6%	93%	2,6%
11	Ser creativo e innovador	95,6%	93,6%	2%
12	Capacidad de generar y desarrollar ideas creativas para el desarrollo de oportunidades de mejora en la empresa	95,5%	92,5%	3%
13	Identificar oportunidades y recursos en el entorno	95,4%	92,7%	2,7%
14	Buscar, analizar, administrar y compartir información	95%	93,5%	1,5%
15	Ser capaz de asumir riesgos	92,3%	89%	3,3%

**Fuente:** MEN. Observatorio Laboral. Encuesta a empleadores 2013. Recuperado en <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-156441.html> Consultado (04-08-2018)

Por último, la encuesta reveló datos sobre la pertinencia de la educación con respecto a la educación recibida por los nuevos profesionales y la utilidad de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas; dando como resultado que el 94,5 de los empresarios encuestados consideran entre útiles y muy útiles. (Ver Gráfico 10.).

**Gráfico 9.** Utilidad para las empresas de los conocimientos y destrezas de los recién graduados



**Fuente:** MEN. Observatorio Laboral. Encuesta a empleadores 2013. Recuperado en <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-156441.html> Consultado (04-08-2018).

Otro aspecto relevante es que el sector empresarial requiere el proceso de competencias concretas para ser desarrolladas por los profesionales de administración de empresas en sus organizaciones pero no todas son formadas por las universidades, estas muchas veces se dedican a desarrollar en los profesionales competencias genéricas.

En el artículo “Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia” se identificaron 5 competencias genéricas y específicas para los empleadores y docentes que los administradores deben tener en Colombia, estas son: compromiso con la calidad; la capacidad de tomar decisiones; capacidad para identificar, formular y resolver problemas. Para los empresarios es más importante el trabajar en equipo que aplicar el conocimiento a la práctica.

El mismo estudio corrobora la identificación de las competencias requeridas para que el profesional en administración pueda desarrollarse en el trabajo en equipo a través de desarrollo de planeación estratégica, utilizar el liderazgo en el desarrollo de las metas organizacionales y de gestionar el talento humano; identificando y optimizando los procesos de negocios de las organizaciones e interpretar la información financiera y contable para la toma de decisiones y detectar las

oportunidades para emprender nuevos negocios y desarrollar nuevos productos. (Castrillon Jaime, 2015) .

El mismo estudio identificó que los empleadores prefieren las competencias con el valor humano en un 60% dada en praxiológicas y un 20% en epistemológicas; siendo importante el hacer, el aplicar, el conocimiento.

Por último, dentro de los retos generales relacionados con la formación en administración en Colombia, según el Consejo profesional de Administración de empresas argumenta: “un aumento y fortalecimiento del nivel de investigación, revisión de la expansión y diversificación de los programas académicos, interacción de los estudiantes con el entorno empresarial, procurar una formación ética y socialmente responsable, y revisión de la calidad de los programas ofertados y la producción científica” (CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2013)

#### **4. PERTINENCIA Y CORRELACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS EN LAS DIFERENTES EMPRESAS Y LOS ASPECTOS DE INTEGRALIDAD**

La administración deja de ser una disciplina tecnocrática ligada fundamentalmente a lo relacionado con procesos económicos o tecnologías de gestión y pasa a ser considerado una disciplina social y humanística cuyo eje es el ser humano tanto como ser activo del objeto administrativo de la organización, como sujeto a quien va dirigido el resultado final de la acción administrativa cliente usuario. (Calderon, 1994)

El hoy de administración tiene la consecuencia inmediata es que se extiende la responsabilidad del administrador desde el socio o propietario de la organización que dirige, hacia las fuerzas sociales y políticas y en general a la opinión pública que le exigirá resultados que beneficien a la sociedad en la cual está inmerso. La administración se torna entonces en función social y como adquiere compromiso en con el desarrollo del hombre, el país y la sociedad. La administración sede prioridad con una nueva variable, el entorno. Implica que debe considerarse como un sistema social, abierto inmerso en un supra sistema general formado por fuerzas sociales, políticas, tecnológicas, culturales, demográficas y ecológicas. (Calderon, 1994)

Por otro lado, los perfiles académicos y profesionales de los administradores de empresas formados en las universidades seleccionadas y las competencias demandadas por el sector productivo; consideramos que estas son en su gran mayoría pertinentes y se correlacionan debido a la aplicabilidad que tienen las competencias adquiridas por los profesionales en el desarrollo de sus funciones.

En Colombia, la visión 2019 del MEN (2006) orienta hacia la consolidación de la economía a partir de la producción y el conocimiento factores primordiales de la productividad y competitividad global. Factor determinante en la formación de administradores, capaces de dar respuesta a los retos del mercado internacional, de manera que sus competencias satisfagan necesidades a partir de procesos formativos e investigativos en áreas particulares de la administración que ayuden a la solución de problemas y toma de decisiones.

Las universidades con programas de administración de empresas han venido actualizando sus planes de estudio de manera flexible y permanente con el propósito de incorporar simultáneamente los cambios requeridos tales como: políticos, sociales y económicos presentados en el último decenio.

La pertinencia de los profesionales egresados de la carrera de Administración de Empresas, en relación a las necesidades del sector productivo, se da en el sentido en que el perfil del egresado sea pertinente con el perfil profesional, es decir, que el administrador de empresas tenga y domine los conocimientos, habilidades, destrezas y valores con las necesidades de formación para intervenir, contribuyendo al desarrollo y progreso empresarial.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, debe existir la Integración permanente entre el estado, las universidades y el sector empresarial. El estado mediante la regulación de normas que faciliten y permitan exigir la calidad de los programas a las IES; las Universidades a través de planes de estudios actualizados y ajustados a la realidad del país y de las necesidades y requerimientos del sector productivo; y los empresarios deben participar activamente en proyectos, formativos e investigativos, prácticas empresariales, laboratorios y en todo aspecto que favorezca a una mejor formación del profesional en administración de empresas.

A su vez, las universidades se deben integrar al sector productivo mejorando permanentemente sus objetivos de formación e instrumentos necesarios, de tal forma que les permita a los profesionales de administración de empresas adquirir las competencias básicas, profesionales y humanísticas que estén correlacionadas con las necesidades del sector productivo. Igualmente, las universidades se deben preocupar porque exista una conciencia por parte de los estudiantes en todas las dimensiones que hacen parte del plan de estudios, de asumir el contenido y desarrollo responsable en cada una de las asignaturas que lo integran; este, será un valor agregado que deben potenciar las habilidades y destrezas que ligan lo emocional y lo racional (actitudes, habilidades sociales, motivación, autocontrol, empatía) y transmitir un sistema ético de valores, espíritu y vocación empresarial, interés por la creación y administración de empresas y por el ejercicio de funciones directivas, todo con una responsabilidad social integral.

De acuerdo a Manjarrez (2009), contempla que la vinculación de las IES y el sector productivo permite que se provean de servicios profesionales a colaboradores, especialmente a empresas; además se conecten la educación superior con el mundo del trabajo, para poder así aprovechar al máximo la vinculación como herramienta educativa, de formación de recursos humanos y de actualización curricular; a su vez, fomenten la investigación y desarrollo de la base científica y tecnológica de las universidades y aumenten la competitividad de las empresas colaboradoras. (ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN - ASCOLFA, 2016)

Las universidades en el proceso de formación de profesionales se deben preocupar porque estos, tengan competencias integrales en función a los requerimientos del sector productivo (saber, saber hacer, saber ser), de tal forma que suplan las necesidades y requerimientos laborales y sociales del futuro y que, a través de los planes y programas de estudio, acompañados de la pedagogía, el uso de la tecnología y de habilidades docentes; logren una integración universidad - sector empresarial.

## 5. CONCLUSIONES

La calidad del sistema de educación superior en los programas de Administración de empresas de las universidades de Bogotá no es homogénea, ya que, si bien es cierto, existen IES organizadas, con registro calificado y acreditadas de alta calidad; también existen universidades caracterizadas por bajos niveles de calidad. Además, no existe una relación directa clara entre las necesidades del sector empresarial y la academia.

Los programas acreditados de alta calidad ofertados por las IES (Instituciones de Educación Superior) son relativamente bajos, es decir la tendencia de aumento es poco representativa; por otro lado, los cambios estructurales de las empresas procedentes de la globalización, de las nuevas tecnologías, de la competencia entre otros, ha generado escenarios laborales dinámicos y complejos, exigen profesionales integrales que respondan a las exigencias empresariales.

Existe un corto circuito entre la academia y las organizaciones, porque, a pesar de que las universidades cumplen con su función académica en la formación de administradores de empresas, no interactúan permanentemente de forma directa con el sector productivo a fin de complementar la formación integral de los nuevos egresados

La formación de la Administración de empresas no es totalmente flexible a una era contemporánea, es decir, adaptable a nuestra realidad. El Administrador a pesar que cumple con sus propias expectativas y de las organizaciones para las que presta sus servicios profesionales, no cuenta con espacios formativos que le permitan vivir la realidad del sector productivo a fin de tener un conocimiento integral que le aporte a su desarrollo profesional exitoso.

La integralidad está consolidada con la dimensión humanística o la responsabilidad social, la cual, enriquece al profesional de forma interdisciplinaria e integrada a la sociedad; el tema de integral no es el de un perfil enriquecido por un gran número de títulos o varias áreas del saber, sino la forma de abordar profesionalmente un administrador vacacionado. La integralidad aportará a la solución de necesidades y requerimientos del sector empresarial.

La pertinencia y correlación en la formación de los administradores de empresas es responsabilidad en primera instancia del gobierno a través de la regulación y control de la calidad; de la IES mediante la formación de profesionales; y del sector productivo mediante el apoyo a las anteriores de forma permanente.



## 6. RECOMENDACIONES

La capacidad de la fuerza laboral de los administradores de empresas para responder de forma inmediata y creativa a los avances técnicos, tecnológicos, científicos y humanísticos, estará dada en la relación de la enseñanza con el sector productivo como estrategia para identificar y resolver de manera mutua la complejidad de las necesidades exigidas por el entorno en el cual participan.

Son los aspectos conductuales y humanísticos los que garantizaran el futuro de la administración tal como lo confirma el premio nobel de economía año 2017. Richard Thaler. Donde se destaca el campo de la economía conductual, con "profundo impacto" en muchas áreas del saber.

El futuro de la Administración estará influenciado por la innovación administrativa como ventaja primordial mejorando el desempeño en la organización, la innovación en la gestión empresarial con pasión y convicción en ser audaces en metas que involucren el conocimiento y la práctica, en que los empresarios se quiten los grilletes y desechen las practicas gerenciales antiguas rompiendo paradigmas, para cambiar e innovar no se necesita estar en crisis, y dar la oportunidad a nuevos principios evitando la drasticidad en lo tradicional dando oportunidad a empresas adaptables, estratégicas, innovadoras y sobre todo humanas.

## BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN - ASCOLFA. (2016). ENCUENTRO DE INVESTIGACIÓN - ASCOLFA. Vinculación de la universidad - sector productivo a partir de los proyectos de investigación (pág. 707). Barranquilla: Ascolfa - Diseño Gráfico y Diagramación.

Bertalanffy, L. v. (1989). Teoría General de los sistemas. México: George Brazill.er, Nueva York.

Bravo Salinas, H. N. (2006). <http://www.cca.org.mx>. Obtenido de COMPETENCIAS PROYECTO TUNING-EUROPA, : [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc\\_p\\_ut/pdfs/m1/competencias\\_proyecto\\_tuning.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc_p_ut/pdfs/m1/competencias_proyecto_tuning.pdf)

Calderon, G. L. (1994). FORMACION DE ADMINISTRADORES EN COLOMBIA. Escuela de Administracion de Negocios, 5-18.

Castrillon Jaime, C. L. (2015). COMPETENCIAS MAS IMPORTANTES PARA LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA EN COLOMBIA. Contaduría y administración UNAM.Mx, 21.

CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2013). LA ADMINISTRACIÓN del siglo XXI. Perspectivas para el fortalecimiento de la profesión en Colombia. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia.

Cristancho, H. E. (2006). "COMPETENCIAS TRANSVERSALES DEL ESTUDIANTE DE PREGRADO EN LA PRÁCTICA DE DISECCIÓN ANATÓMICA EN EL LABORATORIO DE ANATOMÍA". Revista Sociedad Colombiana De Oftalmología , 134 - 145.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Ediciones Díaz de Santos, S. A.  
Echavarría S, B. (2002). Gestión de la comnpetencia de acción profesional. Revista de Investigación educativa, 7-43.

Fernández Rodríguez, E. (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber.: Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 39-57. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-EIDiscursoDeLaFormacionBasadaEnCompetenciasProfesi-2956776.pdf>

Gervilla C, E. (2000). Un modelo axiológico de educación integral . Revista española de pedagogía, 39-58.

González, j., & Wagnnar, R. (2006). Commission of the European Communities (2004 ). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

ICFES. (2002). CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA VERIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DE PRROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO. BOGOTÁ: PROCESOS EDITORIALES ICFES.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación, Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Norma Técnica Colombiana NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008.

Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). COMPETENCIA LABORAL: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud. Ginebra: Cinterfor/OIT.

Jerez, O., & Hasbun, B. R. (2015). EL DISEÑO DEL SYLLABUS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. En O. Jerez, & B. R. Hasbun, EL DISEÑO DEL SYLLABUS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR (pág. 14). Santiago de Chile: Alvimpress.

Koonts, H. (2010). Administración una perspectiva global. Los Angeles: Mac Graw Hill.

Lopez de Mesa, L. (1970). Como se ha formado la nación colombiana. Medellín: Bolsilibros Bedout.

Lopez, F. (2001). El surgimiento de EAFIT en el contexto del desarrollo de la educación en administración y la práctica administrativa en Colombia. Revista Universidad EAFIT, 121, 9-18.

Mayor, M. A. (1984). Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Medellín: Tercer Mundo Editores.

Mayor, M. A. (1990). La profesionalización de la administración de empresas en Colombia. Bogotá: Oveja Negra.

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Articulación de la educación con el mundo productivo. Guía. Bogotá: Imprenta Nacional.

Monroy, L. (1996). LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR PARA EL SIGLO XXI. Cuadernos de Administración, 23, 83-102.

Nacional, M. d. (28 de 07 de 2017). Observatorio Laboral. Obtenido de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-156441.html>

Ochoa, H. (1992). Algunas consideraciones frente al problema de la internacionalización del currículo de administración. Estudios Gerenciales, 43, 61-67.

Peñaloza, T. M. (2011). EL PROBLEMA DE LA FORMACION UNIVERSITARIA EN COLOMBIA. CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURIA ADMINISTRACION E INFORMATICA, 1-15.

Real Academia Española . (16 de Octubre de 2014). [dle.rae.es/](http://dle.rae.es/). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DglqVCc>

Sapiens Research Group. (2016). <http://www.srg.com.co/>. Obtenido de <http://www//.srg.com.co/presapiens-temp/reporte/>

Schermerhorn, J. R. (2003). Conceptos básicos de gestión.

Sincard Ramirez, J. (1998). Concepción empresarial para el hombre colombiano. Medellín: Ediciones Susaeta.

Stephen Robbins, M. C. (2008). Administración. San Diego (USA): Prentice Hall.

Trabajando.com. (12 de 01 de 2017). [Trabajando.com.co](http://www.trabajando.com.co). Obtenido de <http://www.trabajando.com.co/contenido/noticia/1484254128/Por-quinto-ano-consecutivo--Administracion-de-Empresas-es-la-carrera-mas-demandada.html>

Varela, V. R. (1994). El proceso educativo empresarial. Cali: Pearson Educación.

Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor.

Villa Sánchez, A., & Villa Leicea, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. EDUCAR, 15-48.

Villegas, G. (1996). La crisis de la educación en Administración. Cuadernos de Administración, 23,39-61.

**ANEXO A**  
**PLAN DE ESTUDIOS UNIVERSIDADES SELECCIONADAS**

## UNIVERSIDAD NACIONAL

Generalidades.

Nombre del programa: Administración de empresas

Número SNIES: N°. 19

Duración: 10 semestres

Modalidad: presencial

Número de créditos: 164

Sitio web: <http://unal.edu.co/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**PROGRAMA CURRICULAR DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COMPONENTE DE FUNDAMENTACIÓN				EXIGIDOS	61
<b>Agrupación: Fundamentos en Ciencias Económicas</b>				<b>TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS</b>	27
NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO		
			NOMBRE	REQUISITOS	
Fundamentos de Administración	4	SI			
Fundamentos de Contabilidad Financiera	4	SI			
Fundamentos de Economía	3	SI			
Problemas Económicos Colombianos	4	SI	Teoría Moderna de la Firma	Prerrequisito	
Microeconomía I	4	SI	Fundamentos de Economía	Prerrequisito	
Macroeconomía I	4	SI	Fundamentos de Economía	Prerrequisito	
Teoría Moderna de la Firma	4	SI	Microeconomía I	Prerrequisito	
<b>Agrupación: Contenido cuantitativo</b>				<b>TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS</b>	15
NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO		
			NOMBRE	REQUISITOS	
Calculo Diferencial	4	SI	Matemática básica	Prerrequisito	
Modelación Estatica	4	SI	Calculo Diferencial	Prerrequisito	
Matemáticas Financieras	4	NO	Calculo Diferencial	Prerrequisito	
Probabilidad y Estadística	3	NO	Calculo Diferencial	Prerrequisito	
Probabilidad Fundamental	3	NO	Calculo Diferencial	Prerrequisito	
Inferencia Estadística Fundamental	3	NO	Probabilidad fundamental	Prerrequisito	
Econometría I	4	NO	Probabilidad y estadística /o/ Inferencia Estadística Fundamental/o/ Probabilidad fundamental	Prerrequisito	
Econometría II	4	NO	Econometría I	Prerrequisito	
Métodos Cuantitativos	4	NO	Probabilidad y estadística Fundamental /o/ Inferencia Estadística Fundamental /o/ Probabilidad fundamental	Prerrequisito	
<b>Agrupación: Formación básica universitaria</b>				<b>TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS</b>	7
NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO		
			NOMBRE	REQUISITOS	
Español y Comunicación	3	SI			

Metodología de la Investigación I	2	NO	Fundamentos de economía/o/ Fundamentos de Administración /o/ Fundamentos de contabilidad financiera	Prerrequisito
Metodología de la Investigación II	3	NO	Metodología de la Investigación I	Prerrequisito
Instituciones político-constitucionales colombianas	4	NO		
Derecho Constitucional Colombiano	3	NO		

#### Agrupación: Fundamentos de finanzas

TOTAL CRÉDITOS  
EXIGIDOS

8

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Fundamentos de Contabilidad de Gestión	4	SI	Fundamentos de Contabilidad Financiera	Prerrequisito
Fundamentos de Finanzas	4	SI	Fundamentos de Contabilidad Financiera	Prerrequisito

#### Agrupación: Fundamentos de Gestión

TOTAL CRÉDITOS  
EXIGIDOS

4

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Teoría de la Organización	4	SI	Fundamentos de Administración	Prerrequisito

#### COMPONENTE DISCIPLINAR O PROFESIONAL

EXIGIDOS

70

#### Agrupación: Asignaturas sin agrupación

TOTAL CRÉDITOS  
EXIGIDOS

12

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Internacionalización de la Empresa	4	SI	Estrategia	Prerrequisito
Diseño, Gestión y evaluación de proyectos	4	SI	Fundamentos de Administración	Prerrequisito
Sistemas de Información Gerencial	4	SI		

#### Agrupación: Optativas interdisciplinarias - profesionales

TOTAL CRÉDITOS  
EXIGIDOS

9

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Investigación Operativa	3	NO	Gestión de las operaciones y la Producción II	Prerrequisito
Contabilidad de operaciones	3	NO	Fundamentos de Contabilidad Financiera	Prerrequisito
Contabilidad de Inversión y Financiación	3	NO	Contabilidad de operaciones	Prerrequisito
Mercado de capitales y banca de Inversión	3	NO	Finanzas Avanzadas	Prerrequisito
Auditoría Financiera I	4	NO	Fundamentos de contabilidad financiera	Prerrequisito
Auditoría Financiera II	4	NO	Auditoría financiera I	Prerrequisito
Control Interno	3	NO	Fundamentos de contabilidad financiera	Prerrequisito
Mercadeo Internacional	3	NO	Mercados I	Prerrequisito

Derecho Internacional	3	NO	Derecho Comercial	Prerrequisito
Derecho Financiero	3	NO		
Planeación estratégica	3	NO		
Microeconomía II	4	NO	Microeconomía I	Prerrequisito
			Matemáticas para ciencias económicas II	Prerrequisito
Macroeconomía II	4	NO	Macroeconomía I,	Prerrequisito
			Cálculo Diferencial	Prerrequisito
Historia del Pensamiento Económico	4	NO	Historia económica general,	Prerrequisito
			Microeconomía I	Prerrequisito
Historia económica general	4	NO		
Economía Política I	4	NO	Historia del pensamiento económico, Macroeconomía I	Prerrequisito

#### Agrupación: Gestión

TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS

12

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Teoría Contemporánea de la Organización	4	SI	Teoría de la Organización	Prerrequisito
Teoría de la Decisión	4	SI	Estrategia	Prerrequisito
Estrategia	4	SI	Teoría de la Organización	Prerrequisito

#### Agrupación: Finanzas

TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS

4

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Finanzas Avanzadas	4	SI	Fundamentos de Finanzas	Prerrequisito

#### Agrupación: Mercados

TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS

7

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Mercados I	4	SI	Teoría de la Organización	Prerrequisito
Estrategia de Mercados	3	SI	Mercados I	Prerrequisito

#### Agrupación: Recursos Humanos

TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS

7

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Administración de personal I	4	SI	Derecho de las relaciones laborales/y/teoría de la Organización	Prerrequisito
Administración de personal II	3	SI	Administración de personal I	Prerrequisito

#### Agrupación: Gestión de las operaciones y la producción

TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS

7

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
-------------------------	----------	-------------	--	--



			NOMBRE	REQUISITOS
Gestión de las operaciones y la Producción I	4	SI	Fundamentos de Contabilidad de Gestión/y/teoría de la Organización	Prerrequisito
Gestión de las operaciones y la Producción II	3	SI	Gestión de las operaciones y la Producción I	Prerrequisito
<b>Agrupación: Derecho</b>				<b>TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS</b>
				6
NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Derecho de las relaciones laborales	3	SI		
Derecho Comercial General y de sociedades	3	SI		
<b>Agrupación: Trabajo de grado</b>				<b>TOTAL CRÉDITOS EXIGIDOS</b>
				6
NOMBRE DE LA ASIGNATURA	CRÉDITOS	OBLIGATORIA	ASIGNATURA PRERREQUISITO/ CORREQUISITO	
			NOMBRE	REQUISITOS
Trabajo de grado	6	SI	150 créditos del plan de estudios donde tengan como mínimo el 80% de componente disciplinar	Prerrequisito
				<b>Porcentaje</b>
<b>CRÉDITOS PARA CURSAR TRABAJO DE GRADO</b>				<b>No. De créditos</b>
				80%
				56
				Corresponden al 80% del <b>Componente Profesional</b>
<b>COMPONENTE DE LIBRE ELECCIÓN</b>				<b>EXIGIDOS</b>
				33
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>				<b>164</b>

SEDE				BOGOTÁ					
PROGRAMA CURRICULAR				ADMINISTRACION DE EMPRESAS					
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
4 Fundamentos en Administración FUNDAMENTOS EN C. ECO	4 Teoría de la organización FUNDAMENTOS DE GESTIÓN	4 Teoría contemporánea de la organización GESTIÓN	4 Administración de personal I RECURSOS HUMANOS	3 Administración de personal II RECURSOS HUMANOS	4 Teoría de la Decisión GESTIÓN	4 Sistemas: Información Gerencial	3 Optativa III OPTATIVA INTERDISCIPLINAR	3 LIBRE ELECCIÓN	TRABAJO DE GRADO:  1. Pasantía. 2. Monografía. 3. Postgrado. 4. Preparatorios.
4 Fundamentos en Contabilidad Financiera FUNDAMENTOS EN C. ECO	4 Fundamentos de Contabilidad de gestión FUND. DE FINANZAS	3 Derecho de las relaciones laborales DERECHO	4 Estrategia GESTIÓN	4 Fundamentos de Finanzas FUND. DE FINANZAS	4 Finanzas Avanzadas FINANZAS	4 Diseño, Gestión y Evaluación de proyectos	3 LIBRE ELECCIÓN	3 LIBRE ELECCIÓN	
3 Fundamentos en Economía FUNDAMENTOS EN C. ECO	3 Derecho comercial general y de sociedades DERECHO	4 Microeconomía I FUNDAMENTOS EN C. ECO	4 Macroeconomía I FUNDAMENTOS EN C. ECO	4 Teoría Moderna de la Firma FUNDAMENTOS EN C. ECO	4 Problemas Económicos Colombianos	3 Optativa I OPTATIVA INTERDISCIPLINAR	3 LIBRE ELECCIÓN	3 LIBRE ELECCIÓN	
4 Cálculo Diferencial CONTENIDO CUANTITATIVO	4 Modelación Estática CONTENIDO CUANTITATIVO	3 Estadística y Probabilidad fundamental (sugerida) CONTENIDO CUANTITATIVO	4 Econometría (sugerida) CONTENIDO CUANTITATIVO	4 Gestión de las Operaciones y Producción I G. DE OP. Y PRODUCCIÓN	3 Gestión de las Operaciones y Producción II G. DE OP. Y PRODUCCIÓN	3 Optativa II OPTATIVA INTERDISCIPLINAR	3 LIBRE ELECCIÓN	3 FRACCIÓN PROFESIONAL LIBRE ELECCIÓN	
3 Español y Comunicación FORMACIÓN BÁSICA U.	4 Optativa de Formación Ética Universitaria FORMACIÓN BÁSICA U.	3 LIBRE ELECCIÓN	3 LIBRE ELECCIÓN	4 Mercados I MERCADOS	3 Estrategia de Mercados MERCADOS	4 Internacionalización de empresa	3 LIBRE ELECCIÓN	3 FRACCIÓN PROFESIONAL LIBRE ELECCIÓN	
3 INGLES I	3 INGLES II	3 INGLES III	3 INGLES IV						
<b>TOTALES</b>									
18	19	17	19	19	18	18	15	15	6
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
									164

**CONVENCIONES**

Formación en lengua extranjera

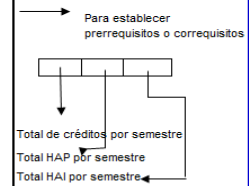
**ASIGNATURAS DE LOS COMPONENTES DE FUNDAMENTACIÓN Y DE FORMACIÓN DISCIPLINAR O PROFESIONAL**

créditos	HAP	HAI	
			Horas de actividad presencial a la semana
			Horas de actividad autónoma o independiente a la semana
NOMBRE DE LA ASIGNATURA			→ Pertenece a una agrupación
NOMBRE DE LA AGRUPACIÓN			
CÓDIGO			
			● Asignaturas obligatorias
			○ Asignaturas opcionales
			El color de esta casilla va de acuerdo con el componente al que pertenece

Componente de Fundamentación  
 Componente Disciplinar o Profesional

**ASIGNATURAS DEL COMPONENTE DE LIBRE ELECCIÓN**

LIBRE ELECCIÓN



## UNIVERSIDAD CESA

Generalidades

Programa:	Administración de Empresas
Registro calificado:	Registro calificado 9471 de 19 junio de 2014 por siete (7) años; resolución número 12455 de 29 de diciembre de 2011.
Condición de Calidad:	Acreditación de Alta Calidad por ocho (8) años; resolución 06540 de 18 de abril de 2018.
Código SNIES:	1770
Título:	Administrador de Empresas
Metodología:	Presencial
Duración:	9 semestres

### Plan de Estudios Áreas de conocimiento

Administración  
y Organizaciones

Introducción a la Administración

Historia Empresarial

Políticas y Procesos Empresariales

Espiritú Emprendedor

Gobierno y Decisiones Administrativas

Responsabilidad Social

Simulación Gerencial

Negocios Internacionales

Dirección Estratégica

Liderazgo

Visitas I

Visitas II

Práctica Empresarial I

Práctica Empresarial II

Finanzas

Humanidades

Ciencias Básicas  
Matemáticas

Fundamentos Matemáticos

Cálculo I

Cálculo II

Estadística Básica

Estadística Aplicada

Derecho

Economía

Introducción a la Economía

Microeconomía

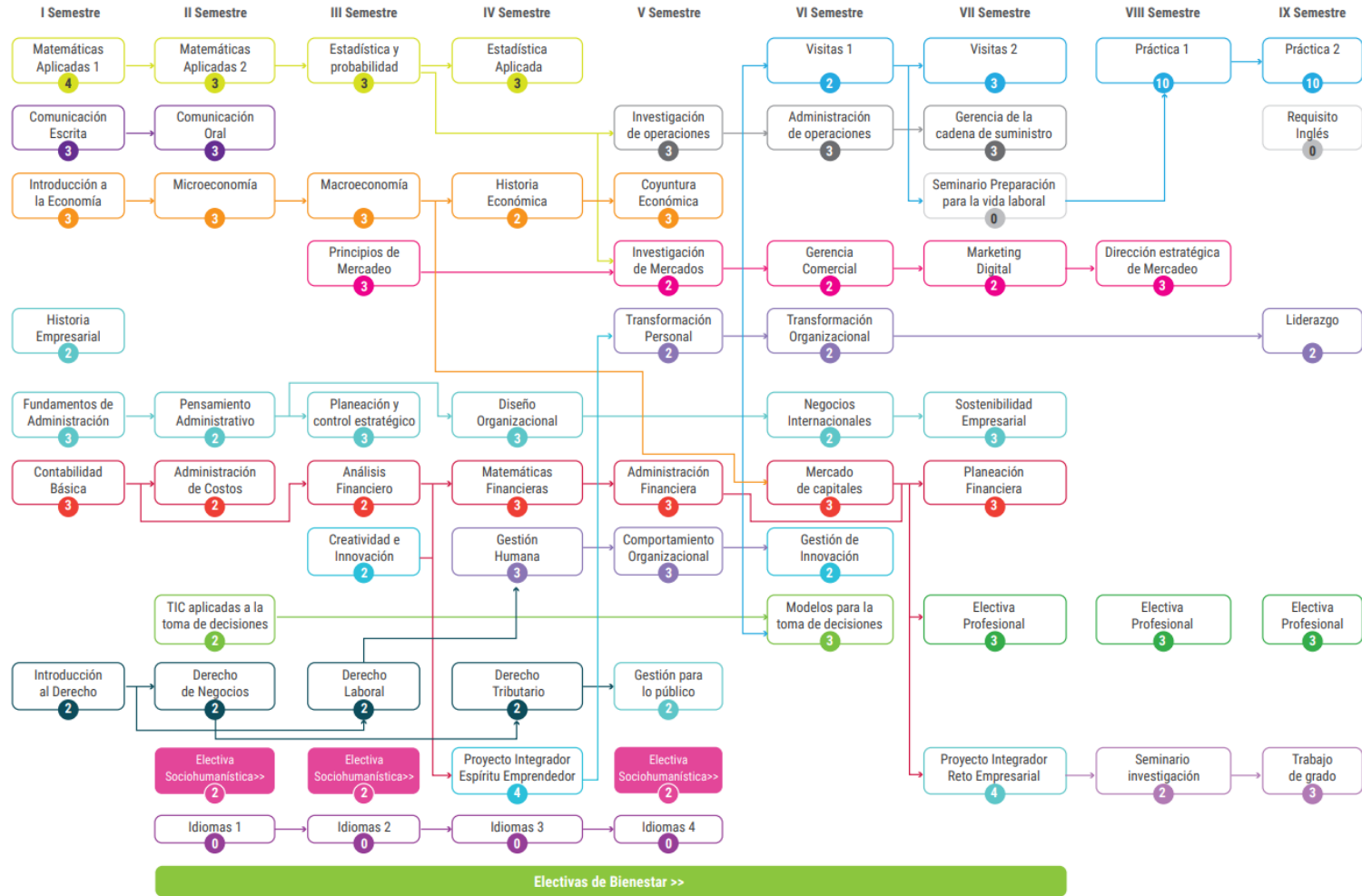
Macroeconomía

Coyuntura Económica

Mercadeo

<b>Contabilidad Básica</b>	Producción y Operaciones	<b>Ingeniería de la Producción</b>	
<b>Administración de Costos</b>		<b>Administración de Operaciones</b>	
<b>Análisis Financiero</b>		<b>Gerencia Logística</b>	
<b>Matemáticas Financieras</b>		<b>Informática y Sistemas</b>	<b>Informática</b>
<b>Administración Financiera</b>			<b>Modelación</b>
<b>Proyectos de Inversión</b>		Talento Humano	<b>Talento Humano I</b>
<b>Planeación Financiera</b>			<b>Talento Humano II</b>
<b>Comunicación Escrita</b>	Electiva Personal	<b>Electiva Profesional I y II</b>	
<b>Comunicación Oral</b>		<b>Electiva Énfasis I y II</b>	
<b>Historia y Geografía de Colombia</b>		Proyecto de Grado	<b>Seminario Trabajo de Grado</b>
<b>Electiva Humanidades I y II</b>			<b>Trabajo de Grado</b>
<b>Introducción al Derecho</b>	<b>Inglés I</b>	<b>Inglés I</b>	
<b>Derecho Comercial</b>		<b>Inglés II</b>	
<b>Derecho Laboral</b>		<b>Inglés III</b>	
<b>Derecho Empresa</b>		<b>Inglés IV</b>	
<b>Derecho Tributario</b>			
<b>Principios de Mercadeo</b>			
<b>Investigación de Mercados</b>			
<b>Estrategías de Mercadeo</b>			

# MALLA CURRICULAR - UNIVERSIDAD CESA



## UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<b>Título</b>	Administrador (a)
<b>Registro calificado</b>	Resolución No. 16460 del 13 de diciembre de 2012 – Vigencia 7 años y Resolución 09832 del 18 de mayo de 2016.
<b>Nivel</b>	Pregrado
<b>Duración</b>	Ocho periodos semestrales
<b>Número de créditos</b>	140
<b>Jornada</b>	Diurna
<b>Modalidad</b>	Presencial – Bogotá
<b>Código SNIES</b>	1536
<b>Acreditación nacional</b>	Resolución No. 436 del 19 de enero de 2012 – Vigencia 10 años (renovación).
<b>Acreditación internacional</b>	*2018: EQUIS (European Quality Improvement System); 2018: AMBA (Association of MBAs); 2020: AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

### Primer Semestre

<u>ADMI 1101</u>	Fundamentos de Administración y Gerencia (Para Administradores)	3
<u>ADMI 2207</u>	Colombia y sus Instituciones	3
<u>DERE 1300</u>	Constitución y Democracia	3
<u>ADMI 1401</u>	Taller de Habilidades Informáticas	1
<u>MATE 1203</u>	Calculo Diferencial	3
<u>CBU</u>	Curso Ciclo Básico Uniandino	3
<u>REQE</u>	Requisito de Español	3
	<b>Total Créditos:</b>	<b>19</b>

### Segundo Semestre

<u>ADMI 1201</u>	Contabilidad y Análisis Financiero (Administración)	3
<u>MATE 1214</u>	Calculo Integral con Ecuaciones Diferenciales	3
<u>MATE 1105</u>	Algebra Lineal 1	3
	<b>Total Créditos:</b>	<b>15</b>

### Tercer Semestre

<u>ADMI 1203</u>	Planeación Financiera	3
<u>ADMI 2301</u>	Fundamentos de Mercadeo	3
<u>ECON 2107</u>	Introducción a la Microeconomía	3
<u>MATE 1209</u>	Calculo 3 (Economía y Administración)	3
<u>CLE</u>	Curso de libre elección	3
	<b>Total Créditos:</b>	<b>18</b>

#### Cuarto Semestre

<u>ADMI 2204</u>	Decisiones de Inversión	3
<u>ADMI 2206</u>	Comportamiento del Consumidor	3
<u>ECON 2203</u>	Introducción a la Macroeconomía	4
<u>MATE 1505</u>	Probabilidad y Estadística 1	3
<u>ADMI 2104B</u>	Historia del Desarrollo Empresarial Colombiano	3
<u>LENG 2999</u>	Requisito de Lectura en Ingles	0
	<b>Total Créditos:</b>	<b>19</b>

#### Quinto Semestre

<u>ADMI 2205</u>	Finanzas 3: Estrategia	3
<u>ADMI 2402</u>	Modelos de Optimización	3
<u>ADMI 2801</u>	La Gestión de lo Publico	3
<u>ADMI 2605</u>	Organizaciones	3
<u>MATE 1506</u>	Probabilidad y Estadística 2	3
	<b>Total Créditos:</b>	<b>18</b>

#### Sexto Semestre

<u>ADMI 2302</u>	Investigación de Mercados	3
<u>ADMI 2403</u>	Operaciones y Logística	3
<u>ADMI 1603</u>	Comportamiento Organizacional	3
<u>ADMI 2106</u>	Responsabilidad Social	3
<u>ADMI 2501</u>	Análisis del Entorno Colombiano	3
<u>ADMI 3110</u>	Emprendimiento e Innovación	3
<u>ADMI 1602</u>	Taller de Autoconocimiento	2
	<b>Total Créditos:</b>	<b>19</b>

#### Séptimo Semestre

<u>ADMI 3405</u>	Sistemas de Información Gerencial	3
<u>ADMI 2107</u>	Gerencia de Recursos Humanos	3
<u>ADMI 3107</u>	Consultoría	3
<u>ADMI 3502</u>	Estrategia	3
<u>ADMI 3701</u>	Negocios Internacionales	3
<u>DERE 1202</u>	Fundamentos de Derecho de los Negocios	3
<u>LENG 3999</u>	Requisito Dominio de Lengua Extranjera	0
	<b>Total Créditos:</b>	<b>18</b>

Octavo Semestre

<u>ADMI 3122</u>	Juego Gerencial	3
<u>ADMI 3200</u>	Opción de Grado	3
<u>ADMI 3XXA</u>	Electiva en Administración 1	3
<u>ADMI 3XXA</u>	Electiva en Administración 1	3
<u>CLE</u>	Curso de libre elección	3
	<b>Total Créditos:</b>	<b>15</b>





## UNIVERSIDAD EAN

<b>Título que otorga:</b>	Administrador de empresas de la Universidad EAN
<b>Título que otorga (internacional) - Doble titulación:</b>	Graduado o Graduada en Administración y Dirección de Empresas* de la Universidad de Alcalá
<b>Metodología:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	144 créditos académicos
<b>Horarios:</b>	(Tiempo completo: entre 7 a.m. y 10 p.m.)

### Pregrado en Administración de Empresas – Presencial

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Primer Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Introducción a la Administración		3
Estructura de Pensamiento Complejo		3
Competencias Comunicativas		4
Cultura del Emprendimiento I		2
Inglés Básico		3
Cálculo Diferencial		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Segundo Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Teoría y Comportamiento Organizacional		3
Matemáticas Financieras		3
Pensamiento lógico matemático		3
Inglés pre intermedio		3
Cálculo Integral		3
Principios de Economía		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Tercer Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Contabilidad Financiera		3
Principios de Microeconomía		3
Estadística Descriptiva		3
Inglés Intermedio		3
Cultura del Emprendimiento II		3
Liderazgo basado en valores		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Cuarto Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Derecho Empresarial		3
Análisis de la Información Financiera		3
Principios de Macroeconomía		3
Probabilidad y Estadística		3
International Business		3
Fundamentos de Mercados		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Quinto Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Gestión Pública		3
Costos y Presupuestos		3
Electiva Socio Humanística y Cultural		3
Gerencia de Mercadeo		3
Gestión Y Desarrollo Humano		3
Cultura del Emprendimiento III		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Sexto Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Logística y Gestión de Operaciones		4
Finanzas Corporativas		2
Gestión Ambiental		3
Sistemas de Información Organizacional		3
Constitución política colombiana y sostenibilidad		3
Gerencia de Proyectos		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Séptimo Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Gerencia Estratégica		4
Innovación y Creatividad Empresarial		2
Práctica Profesional		6
Electiva		3
Electiva		3
<b>Total</b>		<b>18</b>

Nucleares	Transversales	Electivas
<b>Octavo Semestre</b>		
Unidad de estudio		Créditos
Simulación gerencial		4
Contexto Geopolítico		4
Seminario de Investigación		2
<b>Total</b>		<b>10</b>

## UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

### Generalidades.

Nombre del programa: Administración de empresas

Número SNIES: N°. 1115

Duración: 9 semestres

Modalidad: presencial

Número de créditos: 136

Sitio web: [www.uexternado.edu.co](http://www.uexternado.edu.co)

### Plan de estudios

#### Primer semestre

- Fundamentos de prospectiva y estrategia
- Taller de habilidades personales
- Fundamentos de administración y organizaciones
- Informática para los negocios
- Métodos cuantitativos en gestión 1
- Economía y empresa
- Empresa, estado y sociedad
- Idioma 1

#### Segundo semestre

- Propuestas gerenciales (management 1)
- Fundamentos de Marketing
- Análisis organizacional
- Desarrollo sostenible
- Contabilidad gerencial
- Métodos cuantitativos en gestión 2
- Microeconomía
- Idioma 2

#### Tercer semestre

- Talleres de habilidades relacionales
- Evaluación integral de competencias
- Comportamiento organizacional
- Producción de bienes y servicios
- Planeación financiera y de costos
- Estadística y probabilidades
- Políticas y entorno macroeconómico
- Idioma 3

#### **Cuarto semestre**

- Prospectiva
- Investigación de mercados
- Comportamiento del consumidor
- Cadena de abastecimiento
- Investigación de operaciones
- Decisiones de inversión y financiación
- Diagnostico sectorial y regional
- Seminario aspectos comerciales
- Idioma 4

---

#### **Quinto semestre**

- Dirección estratégica (management 2)
- Comunicaciones integradas de mercado
- Gestión humana
- Gestión del mejoramiento
- Modelos de optimización
- Mercados financieros
- Sistemas de información gerencial
- Seminario aspectos laborales
- Idioma 5

---

#### **Sexto semestre**

- Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional
- Evaluación integral de competencias
- Gerencia de mercadeo
- Gerencia innovación empresarial
- Gerencia financiera
- Fundamentos de proyectos PMI
- Organización y entorno
- Gobierno corporativo y RSE
- Seminario aspectos tributarios
- Idioma 6

---

#### **Séptimo semestre**

- Casos empresariales
  - Liderazgo directivo (juegos de rol directivo)
  - Simuladores empresariales
  - Negocios internacionales
  - Taller de emprendimiento
  - Taller primeros pasos en RSE
  - Plan Padrinos
-

**Octavo semestre**

- Énfasis en prospectiva y estrategia
- Énfasis en mercadeo
- Énfasis en gestión humana y organizacional
- Énfasis en finanzas y gestión de la información
- Énfasis en internacionalización
- Énfasis en emprendimiento

---

**Noveno semestre**

- Opción de grado: Práctica profesional
- Opción de grado: Tesis de investigación
- Opción de grado: Creación de Empresa