

**XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en
Análisis organizacional**

**“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación
Nacionales”**

Homenaje a James G. March

**Título del Trabajo de Investigación: Propensión al poder, afiliación y el logro en
docentes de una maestría de la UNAD.**

Mesa Temática: Procesos de cambio e innovación en las organizaciones.

Modalidad: Investigación en Proceso

Ariel Alfonso Reyes Castro¹

Nacionalidad (colombiano)

Correo Electrónico: arielreyesunad@gmail.com

Teléfono VÁLIDO LOCALIZABLE (571) 3212130423

Institución de Afiliación: Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD

**Dirección Completa de la Institución: Sede nacional José Celestino Mutis: Calle 14
sur No. 14 - 23**

Código Postal 1115 Bogotá Colombia Sudamérica.

Guanajuato, Gto, México.

23 y 24 de mayo de 2019

¹ autor responsable de la comunicación

Propensión al poder, afiliación y el logro en docentes de una maestría de la

UNAD

Resumen:

Las organizaciones se desarrollan a partir de las personas. Son ellas las que construyen el cambio, las que conforman equipos de alto desempeño y en consecuencia son también desde el desarrollo de una cultura organizacional las que contribuyen a desarrollar organizaciones de categoría mundial. En ese orden de ideas el propósito de este paper tiene como fin mostrar como desde la aplicación de técnicas de desarrollo organizacional aplicadas a la motivación del RRHH en un programa de formación posgradual se pueden identificar enfoques de comportamiento que no solo pueden facilitar el cumplimiento de la RSU de una institución sino que también en el proceso coadyuvar desde el cumplimiento de sus responsabilidades misionales con contribuir a mejorar la calidad de la gerencia en el país.

Palabras Clave.

Organización y gestión, organización del trabajo, cambio organizacional, motivación, recursos humanos.

Introducción.

El propósito de una organización se enfoca en reducir el riesgo que traen las operaciones en entornos cada vez mas volátiles, inciertos, cambiantes y complejos. Para lograrlo la responsabilidad recae en las personas que la conforman. Situación esta que supone identificar y mapear los comportamientos, las creencias y los enfoques que estos tienen hacia determinados elementos relacionados con la forma en que como individuos nos motivamos para lograr las metas de la organización.

Así mismo toda organización tiene también una responsabilidad con su entorno lo que supone también el ejercicio de procesos de mejora continua en donde además de incluir elementos de planeación estratégica también se requiere de la consideración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional es por esta razón que en esta investigación en desarrollo se busque en primer lugar desde la identificación de la predisposición al poder – logro- afiliación del cuerpo docente de la maestría en administración de organizaciones de la universidad nacional abierta y a distancia UNAD con el fin de que desde el ejercicio de sus responsabilidades misionales se pueda por ejemplo dar respuesta a una no conformidad relacionada con la baja calidad de la gestión empresarial en Colombia. Pero como en todo problema o caso de negocio esto depende de identificar el enfoque del equipo que conforma a la organización, su contexto y su propósito superior.

1. Desarrollo del Tema desde el Constructo teórico.

1.1. Los riesgos inherentes de la formación gerencial en la competitividad del país.

La forma en que se educa una sociedad determina la forma en que esta desarrolla competencias para solucionar problemas, encontrar oportunidades, mitigar riesgos y potenciar el desarrollo y la competitividad de una ciudad, una región e inclusive de un país. En el caso colombiano en 2018 según el **(World Economic Forum, 2018)** Colombia ocupó el puesto 60 dentro de 140 economías analizadas. Convirtiéndose en la quinta economía más competitiva del hemisferio. Sin embargo, con respecto al informe del año anterior perdió tres posiciones. Presentando debilidades en aspectos como instituciones (89), infraestructura (83), adopción de TIC's (84), Desarrollo de habilidades en sus RRHH (80/140) así como en la calidad de su mercado de trabajo² (71) y su capacidad de innovación³ (73) aspectos estos últimos que tienen especial relevancia con el papel de la academia como factor de cambio dentro del desarrollo sostenible y competitivo de cualquier economía.

Así mismo desde la óptica del emprendimiento y la creación de nuevas empresas de acuerdo con resultados del doing business el cual evalúa la competitividad del país a la hora de potenciar el desarrollo de nuevas unidades empresariales, se puede establecer que de acuerdo con el mismo informe elaborado por el **(World Bank, 2019)** que el país ocupa la posición 65 de 190 economías analizadas. Teniendo desafíos en áreas relacionadas con el comercio internacional (133) y el manejo de su fuerza laboral (177).

Paralelo a lo anterior según el **(IMD, 2019)** en su anuario de competitividad

² Presentando complicaciones en aspectos como: relaciones de cooperación entre trabajadores (69), confianza en la gestión profesional (78), prácticas de contratación y despido (109)

³ Considerando como áreas clave para trabajar aspectos como: 1) diversidad y calidad de la fuerza de trabajo (84), colaboración multistakeholder (75), desarrollo de procesos de co inversión internacional (75)

el país se ubicó en la posición 58/63⁴ estableciendo como uno de los pilares clave de desarrollo del país el logro de la eficiencia de las empresas frente a sus mercados. Así mismo también el **(IMD, 2018)** en su ranking de talentos categorizo al país en la posición 60/63. En buena medida por el deterioro en la calidad de su fuerza laboral, la movilidad de sus estudiantes relacionada con la fuga de cerebros, la calidad de sus modelos de enseñanza - aprendizaje, la priorización de la formación de los empleados, el bajo énfasis dado al desarrollo de competencias desde la incorporación de metodologías novedosas como STEM⁵ en las escuelas de formación y la eficacia de la educación en gestión. Factores estos últimos en donde la academia tiene una importante participación y oportunidad de mejora es aspectos como el innovar en procesos de gestión o en el convertirse en un actor que facilite la innovación producto – proceso / radical – incremental.

Ahora bien desde esta ultimo criterio y analizando la capacidad de innovar en las organizaciones de acuerdo con el informe de **(Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2018)** El país ocupa la posición 63/126 teniendo desafíos en áreas asociadas a los indicadores de salida⁶ en donde ocupa la posición (72/126) y en específico a aspectos como producción de conocimiento, tecnología y producción creativa⁷. Así mismo es de anotar que gracias a las políticas institucionales en

⁴ Incluyendo en la evaluación todas las economías OCDE.

⁵ Que hace énfasis en todos los currículos en el desarrollo de competencias para la ciencia, el desarrollo y aplicación de tecnología, el desarrollo de habilidades que potencien el desarrollo del ingenio (ingeniería) y el estudio de la matemática y la estadística para poder trabajar en elementos relacionados el desarrollo de competencias para BI y analítica de datos.

⁶ En los factores de entrada el país ocupa la posición 50 con fortalezas en instituciones, infraestructura, sofisticación de mercado, sofisticación de negocios.

⁷ Entendida no solo como la capacidad de innovar / inventar sino también de renovar, proponer soluciones y ofrecer alternativas.

ciencia y tecnología según el mismo informe tanto Colombia como Costa Rica se han posicionado como países con potencial para el desarrollo de procesos de innovación dependiendo eso si de la calidad de la gestión de sus empresarios y la forma en que esta apoye el desarrollo de procesos de desarrollo, absorción y transferencia de tecnología. Razón por la cual en el caso colombiano es importante la creación de procesos de articulación entre academia – empresa – sociedad.

Paralelo a lo anterior es importante mencionar también que de acuerdo con el **(Consejo Privado de Competitividad, 2018)** en los últimos años la productividad del país se ha apoyado más en capital y el trabajo por encima de la eficiencia. Lo que ha afectado la competitividad del país en la medida contrastando está en el periodo 2000 -2016 se puede afirmar que en el 50% de los casos fue negativa y si se analiza que fue la productividad total de factores (PTF) la que incidió en el crecimiento de los países asiáticos se muestra la importancia tal como se ilustra en la figura 1. anexa de la importancia de esta para el caso colombiano.

Ante esta situación el desafío que tiene el país se enfoca en cómo encontrar la forma de articular la cuádruple hélice del desarrollo a la mejora de las condiciones que afectan la competitividad del país. Para lo cual además de la sociedad (civil y creativa), la industria y el gobierno es la academia la llamada a mejorar la calidad de la gestión en el país ya que de acuerdo con el **(World Bank, 2017)** es la calidad de la gerencia de un país la que determina la capacidad que este tiene para innovar, exportar e insertarse en cadenas globales de valor y es en

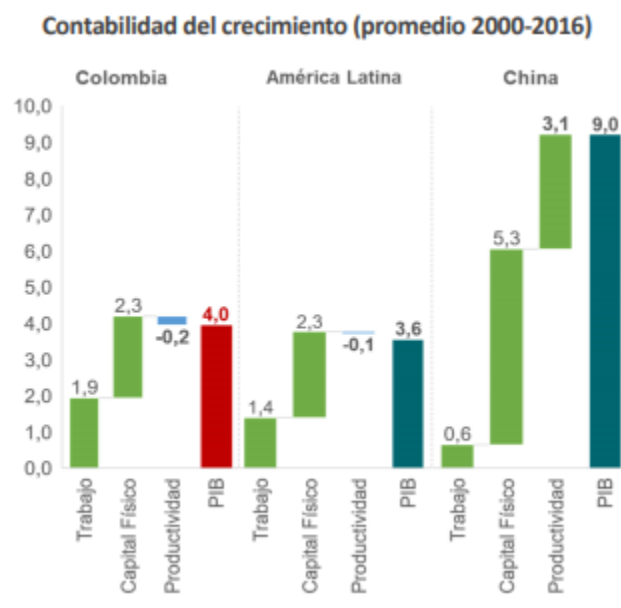
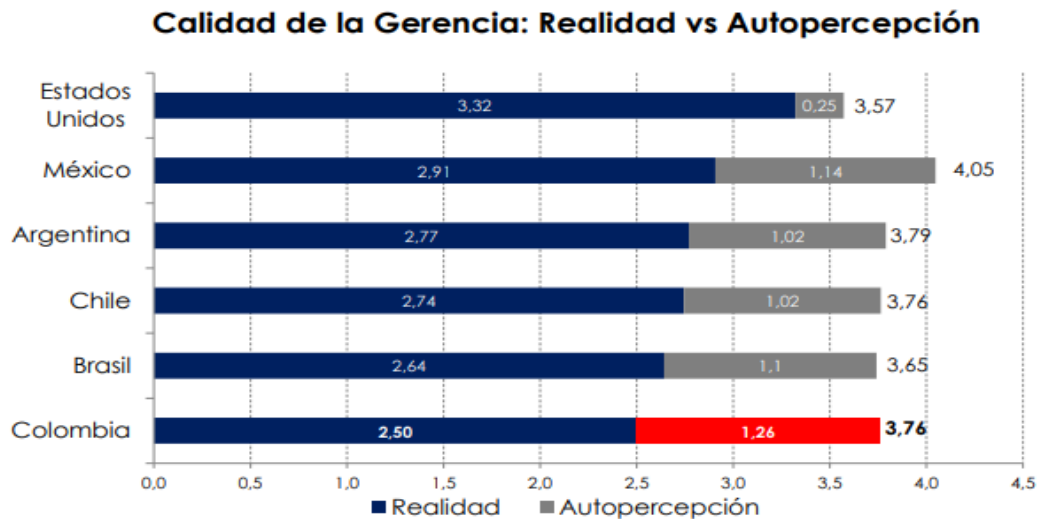


Figura 1. Crecimiento de la economía colombiana frente a sus referentes en América latina y china durante 2000 -2016.

Fuente: (Consejo Privado de Competitividad, 2018)

este caso en el que el país debe esforzarse más en el futuro cercano esto en la medida en que como se puede observar en la siguiente figura se pueden establecer las siguientes consideraciones:

Figura 2. Calificación del World Bank Global Management Survey 2016 frente a la percepción del desempeño de los gerentes en Colombia. Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2017)



- El país tiene una calidad de gerencia similar a la de países como India. Sin embargo, es superado por economías emergentes como Brasil y China. Esto supone entonces que todos los países OCDE tienen mejores desempeños gerenciales en este momento que Colombia. Lo cual a su vez confirma las apreciaciones y recomendaciones del (IMD, 2018)
- Su desempeño gerencial dentro del rango de comparación Sudamérica – África es superado por el de países como Kenia y Nigeria.
- Su desempeño gerencial supera sin embargo el de países como el de Nicaragua, Zambia, Ghana, Etiopía y Mozambique.

Ahora bien, si la calidad de la gerencia en Colombia está en deuda con la sociedad a la que sirve resulta interesante encontrar que posiblemente existe una correlación positiva entre lo que (Reina & Castro, 2013) muestra como políticas públicas para incentivar la competitividad desarrolladas en los últimos 20 años (dentro de las que se encuentran incentivos sectoriales, planes regionales de

competitividad⁸, apoyo a Clústeres, desarrollo de proyectos apoyados en regalías, la entrega de beneficios arancelarios sectoriales, la inclusión del país en la alianza del pacífico, la reestructuración del SENA y la ampliación de sectores para potenciar el programa de transformación productiva (PTP) con los denominados planes de impulso a la productividad y el empleo (PIPE 1 y 2)) así como también aquellas acciones que establece el (Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), 2016)⁹ estas aún no han tenido el mayor impacto en la competitividad del país justificando así en buena medida que aunque los planes, programas y proyectos sobre el particular son buenos casi siempre se enfrentan con la capacidad gerencial para aplicarlos dentro de la firma.

Situación está que lleva a definir la razón de ser de esta propuesta de investigación y tiene que ver con el hecho de determinar la predisposición que los actores académicos (docentes) de un programa de maestría en administración de organizaciones tienen hacia el poder – la afiliación y el logro como factores para introducir cambios que redunden en el desarrollo de mejores acciones formativas que contribuyan a desarrollar, potenciar y fortalecer competencias en estudiantes y egresados del programa. Así pues, una de las preguntas que sustenta los resultados de este proyecto de investigación se relacionan con:

¿Cuál es el enfoque de motivación que tiene el equipo docente de una maestría en administración de organizaciones online impartida desde Colombia

⁸ Soportados en buena medida en los resultados que arrojó en la década de los 90's el informe Monitor "Creando la ventaja competitiva de Colombia: Patrones de competitividad y análisis sectorial" que establecía que los sectores económicos más promisorios del país eran: 1) industria petroquímica, 2) Flores, 3) Cueros, 4) Textiles, 5) jugos de fruta, 6) artes gráficas, 7) metalmecánica, 8) turismo. Sin que a la fecha muchos de ellos hayan logrado criterios de competitividad global.

⁹ A través de la política de desarrollo productivo la cual busca definir acciones para incrementar la productividad, la diversificación y la sofisticación en los negocios. Lo que involucra en esa cuádruple hélice al sector empresarial y a la sociedad. Para que no sean solo estas las que por medio de esfuerzos internos logren mejoras en su desempeño. Y además requiere de la academia para poder hacer tangibles esfuerzos que mejoren la calidad de la gestión en los egresados que toman decisiones en materia económica.

para que desde el desarrollo organizacional del programa se potencie el impacto de sus responsabilidades misionales para contribuir así a mejorar el desempeño de la calidad de la gerencia en el país?

1.2. El compromiso de la maestría en administración de organizaciones de la UNAD en el proceso.

El programa de maestría en administración de organizaciones de la universidad nacional abierta y a distancia UNAD es un programa posgradual que desde el año 2011 y a través del desarrollo de 45 créditos académicos ha logrado desde el año 2016 ser reconocido de acuerdo con el (Ranking FSO, 2018) como uno de los mejores programas online de España, Latinoamérica y Estados Unidos. Ocupando según el periódico (El Nuevo Siglo, 2018) junto con el programa ofertado por la EAN (posición 14/130) como el programa 18 de 130 instituciones analizadas de 30 países para el desarrollo de MBA's on line de acuerdo con los resultados de la consultora de mercados Hamilton. A su vez este rasero de medición internacional maneja 3 subranking a saber:

1. Instituciones. En donde se valoran criterios como presencia online, robustez de su plataforma tecnológica, reputación del programa e influencia en redes sociales como criterio de medición del impacto y aplicación de la proyección social del programa ocupando el mismo la posición 15 de 130 programas evaluados.

2. Actores. En este aspecto se analizan los profesores y el alumnado. Haciendo énfasis en la calidad de los docentes, su perfil y las competencias de sus directivos. Así mismo en el criterio de estudiantes se

analiza su percepción sobre la calidad del programa y el nivel de empleabilidad de estos una vez han terminado su proceso formativo. Estableciendo que este aspecto el programa tiene la posición 19 de 130.

3. Formación. En este aspecto se analizan dos criterios relacionados con:

a. Oferta formativa. En donde se mide el perfil de estudios frente a los elementos que debe tener un MBA competitivo.

b. Metodología docente. En donde se evalúa el seguimiento del alumno y la metodología empleada buscando verificar tal como lo requiere el (Ministerio de educación nacional, 2018) que el programa se desarrolle en al menos el 80% de sus espacios utilizando para esto una serie de recursos tecnológicos y pedagógicos, redes telemáticas, TIC's y el ciberespacio como entorno principal que le permitan garantizar que el alumno pueda interactuar en tiempo real o de manera constante y oportuna con sus docentes.

En este aspecto el programa ocupa la posición 21 de 130. Lo que se convierte al analizar el ranking de docentes y alumno en una oportunidad de mejora a través del cambio y fortalecimiento de procesos para lo cual es importante identificar la propensión o grado de motivación con que se cuenta por parte de los colaboradores (docentes) del programa considerando para esto el definir si el equipo se orienta al logro, el poder o la afiliación como criterios centrales para lograr el éxito de estrategias futuras que permitan que el programa mejore su desempeño en todas sus áreas de interés.

1.3. *La gestión del cambio dentro de la organización educativa.*

Todo proceso de mejora continua requiere entonces necesariamente de la gestión del cambio dentro de la organización y esto supone de acuerdo con (Sucher & Gupta, 2018) que se identifiquen las variables que inciden en la cultura organizacional y que a su vez permiten mejorar el desempeño de la misma potenciando las expectativas de los colaboradores en este caso de los docentes del programa de estudio analizado. Así queda claro que la gestión de la cultura organizacional dentro de la maestría en administración de organizaciones en adelante MAO se convierte en el pilar que define el potencial de éxito para lograr que el equipo docente este en capacidad de hacer las cosas de manera colectiva eficientemente. Lo que supone considerar aspectos como:

- a. Lo que (Kotter, 2011) define como los pilares de un proceso de cambio organizacional y que a su vez se relacionan con 1) identificar el por qué y el para qué del cambio buscando con esto definir la realidad y definir la urgencia de hacerlo como un riesgo organizacional, 2) formar el equipo de cambio lo implica definir las personas que motivan, desarrollan, lideran y sustentan el cambio en la organización, 3) el crear una visión compartida que desde el involucramiento con actores claves y estratégicos contribuya al logro de la misma, 4) gestionar de manera adecuada procesos de comunicación que permitan identificar intereses, expectativas, deseos y carencias de los distintos interesados dentro del proceso de cambio a realizar, 5) empoderar a otros para el logro de los procesos de gestión del

cambio, ajustando tal como lo mencionan (Guerras Martín & García - Tenorio Ronda, 1995) la estructura organizacional a la estrategia de mejoramiento del programa. Considerando que estas pueden afectar su diseño organizacional, el tipo de liderazgo, su cultura organizacional y la forma en que nuevos sistemas de seguimiento y control puedan llegar a hacerse operativos de manera exitosa. Lo que infiere considerar 6) la integración de procesos de planificación que de manera ágil logren el cumplimiento de metas en el corto plazo para 7) consolidar procesos, gestionar lecciones aprendidas y lograr de acuerdo con (Kerzner, 2001) lograr para la MAO el desarrollo de una organización matricial que logre construir desde el desarrollo de su proyecto curricular: un lenguaje común, procesos comunes, metodologías únicas, procesos de benchmarking para adoptar mejores prácticas que contribuyan a consolidar dicha mejora continua para que desde la incorporación de lecciones aprendidas se pueda 8) institucionalizar un enfoque soportado en la adaptabilidad que potencie una cultura de cambio dentro del programa.

- b. Así mismo el desarrollo de procesos de cambio dentro de la MAO requiere del análisis de su cultura organizacional para lo cual desde la óptica de (Denison D. , Corporate Culture and Organizational Effectiveness., 1990), (Denison & Mishra, Toward a theory of organizational culture and effectiveness. , 1995) (Denison D. , 1996), (Denison D. R., Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?, 2001) y (Denison, Janovics, & Young, Diagnosing Organizational Cultures:

Validating a Model and Method, 2005) es esta la que influye en la efectividad de la organización y en el cumplimiento de sus metas. Y lo hace considerando para esto cuatro criterios a saber:

- a. La capacidad de adaptabilidad de los miembros de la organización ya que será esta la que le permite a la MAO identificar patrones y tendencias y dar respuestas efectivas a las necesidades de sus públicos de interés en contextos cambiantes y complejos.
- b. La forma de gestionar el involucramiento para el logro de los distintos planes, programas y proyectos. Considerando para esto la forma en que desde la coordinación del programa se gestiona el compromiso, el empoderamiento y la responsabilidad de cada uno de los actores de cambio.
- c. La forma en que el sistema organizacional se apalanca en términos de estructuras flexibles, procesos ágiles y sistemas preparados para el cambio. Aspectos estos que dan pie a que las distintas acciones de desarrollo de la organización sean consistentes con su propósito estratégico.
- d. Finalmente todo lo demás puede quedar bien expuesto y planificado sin embargo si no se sabe para donde se va es claro que el logro de dicho propósito puede quedar en entredicho razón por la cual es importante que mediante adecuados procesos de gestión de las comunicaciones todos aquellos interesados en el cambio, sensibilizados para construirlo y comprometidos para hacerlo operativo tengan claras las directrices del proceso, la forma

en que este se articula a la misión del programa y los planes, programas, proyectos y tareas necesarias para hacerlo posible.

- c. Paralelo a lo anterior también es necesario tal como lo menciona (Segredo Pérez, 2013) la importancia del clima organizacional como catalizador de desarrollo de la misma en términos de la creación de criterios emocionales asociados a 1) el estímulo al desarrollo de mejores prácticas de liderazgo, 2) la forma en que se manejan y gestionan los conflictos, 3) la forma en que se gestiona y desarrollan prácticas que fortalezcan la motivación al cambio por parte de los colaboradores, 4) la forma en que se potencia la participación de los colaboradores para integrar sus intereses con el desarrollo de 5) condiciones de reciprocidad que contribuyan a reducir la resistencia natural al cambio para finalmente en el desarrollo de procesos de 6) intercambio se construyan procesos de cambio organizacional que en un proceso de lo que (Argyris, 1993) denomina como aprendizaje de doble ciclo se potencie el desarrollo de una cultura organizacional consistente, coherente y sobre todo incluyente.
- d. Así mismo como el cambio exitoso en toda organización parte de un individuo, de su capacidad de influenciar y potenciar el logro en el grupo y de cómo este impulsa el cambio en la organización es necesario considerar que dado que una de las competencias clave del manager del siglo XXI tiene que ver con la gestión por proyectos es necesario considerar el cambio como un proceso de gestión de riesgos que sustente tal como lo menciona (Axelos, 2017) la mejor forma de potenciar estos como oportunidades de desarrollo o amenazas a la sustentabilidad de la

organización o en este caso del programa para lo cual es necesario integrar acciones asociadas a preparar respuestas frente a:

- a. El riesgo ante el cambio percibido como una amenaza en donde se hace necesario desarrollar acciones como evitar dichos riesgos con la integración de procesos de seguimiento y control oportunos, el reducir el impacto del mismo por ejemplo desarrollando acciones de prevención / mitigación, el transferir el riesgo, la responsabilidad, el impacto o la probabilidad de ocurrencia a un tercero o asumir el riesgo con el costo que esto implica cuando el cambio no produce el efecto esperado.
- b. El riesgo como factor de oportunidad en donde las acciones de respuesta al mismo van desde aprovechar el riesgo para crear procesos de aprendizaje organizacional, incrementar el riesgo para potenciar el desarrollo organizacional o rechazar la oportunidad del riesgo cuando las acciones y la capacidad de la organización no le permiten aprovechar estas para potenciar el cambio organizacional.

Así mismo también es importante considerar que la gestión del cambio se debe ver como un riesgo positivo / negativo que afecta la sostenibilidad de la organización desde la óptica la gestión de sus oportunidades / amenazas. Ahora bien, también debe considerar la forma en que debe responder cuando la restricción que afecta el desarrollo del proceso de cambio tiene la doble connotación de un riesgo negativo / positivo. Caso en el cual la organización debe considerar la forma

de poder compartir dichos riesgos para potenciar así el desarrollo de una nueva practica en gestión o en el mejor de los casos un nuevo modelo de gestión. Lo que desde la óptica de la MAO se convierte en una opción de desarrollo organizacional dada su condición de organización que trabaja desde su estructura organizacional enfocada en el cumplimiento de su responsabilidad social a través de la realización de proyectos.

1.4. La integración de las variables poder, influencia y afiliación.

A raíz de lo anteriormente expuesto es claro entonces que el cambio tiene una relación directa con la capacidad de emprender y la forma en que esta operación se cristaliza en el desarrollo de un modelo de gestión haciendo la salvedad de que tal como lo menciona (Birkinshaw, 2010) este se debe relacionar con la forma adecuada de tomar las mejores decisiones frente a lo que sucede en la organización y se diferencia del modelo de negocio en que este determina su estructura de comportamiento frente a los criterios que (Osterwalder & Yves , 2010) manejan en relación al desarrollo de procesos de innovación y desarrollo organizacional. Ahora bien, todo este proceso es inefectivo si en el no se analizan en integran los criterios de actuación que de acuerdo con (Minztberg, 2009) son vitales para el desarrollo adecuado de cualquier proceso de cambio organizacional. Los cuales tienen que ver con el hecho de que en el caso de la MAO el líder de cada curso o espacio de aprendizaje este en capacidad de asumir si no todos algunos de los siguientes roles:

- a. **Roles interpersonales.** En donde se considera la capacidad de este para representar el propósito del cambio¹⁰, el asumir el liderazgo de las acciones que lo harán posible y de ser la persona que enlazara los intereses de los distintos interesados en el desarrollo de dicho plan de cambio.
- b. **Roles informativos.** Donde se debe considerar las competencias para supervisar las acciones de cambio, su impacto, resultado y consecuencia, así como también la capacidad de actuar como difusor de procesos de realimentación constante que le permitan convertirse en el vocero ante la directiva de la organización de la gestión de los riesgos que impidan o impulsen el cumplimiento del propósito del cambio
- c. **Roles de decisión.** En donde se analiza su capacidad de emprender y gestionar las oportunidades y amenazas para establecer las acciones que faciliten dicho cambio buscando la mejor distribución posible de recursos, responsables y actividades para luego verificar en un proceso de negociación que el cambio se hizo posible.

¹⁰ Es importante recordar que para que el cambio se de se debe considerar siempre una justificación del mismo para lo cual es importante considerar:

1. La evaluación constante de las situaciones que impulsan ese cambio.
2. El que se puedan expresar las frustraciones, ansiedades, dificultades, conflictos y no conformidades que este genera en el momento oportuno.
3. El poder identificar y comprender la causa problema con el fin de poder identificar las acciones adecuadas.
4. El integrar procesos de autoevaluación – seguimiento y control para verificar que lo que se quiere lograr se está logrando.
5. El diseño de estrategias de cambio. Definiendo responsables, tiempos, costos, recursos, restricciones y constricciones necesarias para hacerlo posible.
6. El experimentar y modificar condiciones que afectan el alcance del cambio.
7. El reforzar las condiciones que llevaron al cambio de manera exitosa.

Ahora bien, aunque en la práctica esto es claro todo depende en realidad del grado o nivel de enfoque motivacional que todos los implicados tengan en el logro del cambio por esto de acuerdo con (McClelland, Toward A Theory Of Motivation Acquisition, 1965) todas las personas se motivan bajo tres criterios a saber la propensión al poder¹¹, el enfoque a la afiliación y la visión hacia el logro¹². Esta a su vez se complementa con la visión de (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005) que menciona que estos tres factores se relacionan con el hecho de que:

- a. Los objetivos de la organización no deben estar en conflicto con los de los trabajadores.
- b. Los trabajadores tienen necesidades que la organización debe tratar de satisfacer.
- c. El entusiasmo cuando se logra en el personal se convierte en una fuente de ventaja competitiva. Lo cual se da cuando dentro de cada colaborador existen los siguientes factores:
 - a. Equidad. En donde las personas buscan ser tratadas de manera justa.
 - b. Logro. En donde la gente busca tener trabajos importantes y ser reconocidas por ellos.

¹¹ Son personas que buscando 1) ayudar a los demás sin que se lo soliciten, 2) buscan encontrar el medio de control hacia estos, para que 3) expresando sus emociones de manera contundente puedan influir en los demás para conseguir sus resultados a partir de que tienen 4) la capacidad para buscar, retener y utilizar la información.

¹² Convirtiéndose en personas que buscan: 1) establecer objetivos retadores, 2) tomar riesgos calculados, 3) asumir responsabilidades de forma personal, 4) trabajan con expertos antes que con amigos y 5) disfrutan de la crítica constructiva.

- c. Camaradería¹³. Las personas buscan crear y disfrutar de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Con estas consideraciones también es importante que tal como lo menciona (Valderrama, La rueda de Motivos: hacia una tabla periodica de la motivación humana, 2018) que se haga necesaria una actualización de las taxonomías de medición actuales sobre el particular ya que en el caso de la herramienta de (McClelland, The personal value questionnaire, 1991) solo se evalúa la propensión al poder personal pero se deja de lado la propensión al poder social que es en ultimas la que permite identificar el alineamiento hacia un liderazgo más efectivo en términos de facilitar lo que (Denison D. R., Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?, 2001) asocia con la capacidad de empoderar a otros en el desarrollo de procesos de cambio. Situación está que nos lleva a considerar el impacto que tiene la denominada rueda de motivos de (Valderrama, Validación de una taxonomía de motivos y un cuestionario multidimensional de motivación., 2012) en la medida que esta nueva herramienta de medición podría permitir identificar si los docentes del programa se motivan en términos de:

- a. Afiliación como criterio **cohesionador** que permite la creación de un espíritu de equipo.

¹³ O afiliación en donde la persona 1) requiere de mantenerse en contacto con otros, 2) no le gusta estar solo, 3) prefieren a los amigos sobre los expertos a diferencia de las personas orientadas al logro y 4) se convierten en efectivos consejeros, negociadores y conciliadores.

b. Logro como criterio **conseguidor** de metas en el establecimiento de objetivos.

c. Poder como criterio de **coordinador** para hacer operativo el plan de acción.

d. Hedonista como **celebrador** encargado de celebrar los logros.

e. Seguridad propia de las **personas concienzudas** que dedican la evaluación a su razón de ser.

f. Cooperación como criterio del **colaborador** que está presente en todos los procesos de implementación y desarrollo de las actividades.

g. Conservación como criterio a través del cual el **calculador** toma decisiones.

h. Autonomía como enfoque propio del **cuestionador** a la hora de valorar ideas.

i. Exploración como fuente de soporte del **creativo** en la búsqueda de soluciones.

j. Contribución como expresión del **comprometido** en el logro de la misión y la construcción de la visión de la organización.

Ahora bien, este enfoque por novedoso que es, como modelo de gestión es un enfoque privado que se usa por parte de una consultoría y como herramienta de trabajo aun no esta disponible para ser aplicado en situaciones como las que este documento expone. Razón por la cual los resultados de la investigación realizada se enfocarán en la aplicación de la herramienta de (McClelland, The personal value

questionnaire, 1991) citada ut supra. Aunque se aspira a encontrar elementos de juicio que muestren afinidad en las dos metodologías empleadas.

2. La metodología de desarrollo.

El desarrollo de la investigación considero elementos relacionados con el desarrollo de un estudio descriptivo en el que se analizó el comportamiento de los 29 docentes que hacen parte del cuerpo docente de un programa de formación en maestría en administración de organizaciones online en el primer periodo académico de 2019 considerando para esto la siguiente distribución geográfica que muestra el impacto de sus acciones desde lo regional hasta lo nacional.

Tabla 3. Zona En donde se encuentra el docente encuestado*Sexo del Encuestado/a. Fuente: la investigación.			Sexo del docente Encuestado/a		Total
			Femenino	Masculino	
Zona En donde se encuentra el encuestado	Zona Amazonia - Orinoquia		1	1	2
	Zona Caribe		1	2	3
	Zona Centro Bogotá - Cundinamarca		5	6	11
	Zona Centro Boyacá		3	0	3
	Zona Centro Sur		0	1	1
	Zona Occidente		3	0	3
	Zona Oriente		2	1	3
	Zona Sur		1	2	3
Total			16	13	29

A su vez se aplicó el alfa de Cronbach a las 36 variables que analizan la predisposición hacia uno de los 4 motivos y/o contramotivos analizados obteniendo los siguientes resultados que se ilustran a continuación:

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad. Fuente: la investigación.		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,928	,938	36

3. Los resultados obtenidos.

A raíz de lo anterior y para dar respuesta al estudio descriptivo se deben mencionar los siguientes elementos:

1. Resultados desde el análisis descriptivo.

En este aspecto se tienen los siguientes resultados:

Tabla 5. Variables de análisis. Fuente: la investigación.	Media	Error estándar de la media	Desv. Desviación
[Pregunta 1. Existencia de relaciones estrechas, amistosas y de cooperación con las personas en el trabajo.]	5,1724	0,12226	0,65841
[Pregunta 2. Existencia de oportunidades continuas de crecimiento y desarrollo personal.]	5,4483	0,10628	0,57235
[Pregunta 3. Contar con posesiones que impresionen a otros.]	2,3448	0,29891	1,60970
[Pregunta 4. Tener un ambiente de calma, ordenado, bien organizado en el cual trabajar y vivir]	5,4483	0,11730	0,63168
[Pregunta 5. Contar con oportunidades para plantearme metas y responsabilidades más difíciles y desafiantes.]	5,2759	0,13033	0,70186
[Pregunta 6. Tener la libertad y oportunidad de hablar y socializar con otras personas en el trabajo.]	5,1379	0,15476	0,83342
[Pregunta 7. Tener metas y proyectos continuamente nuevos, entusiastas y desafiantes.]	5,2069	0,13482	0,72601
[Pregunta 8. Lograr posiciones y proyectos importantes que me puedan dar reconocimiento.]	4,4138	0,26034	1,40197
[Pregunta 9. Tener suficiente tiempo para estar con mi familia]	5,3793	0,18842	1,01467
[Pregunta 10. Contar con Realimentación con respecto a cómo trabajo y avanza hacia el cumplimiento de mis objetivos.]	5,1034	0,18130	0,97632

[Pregunta 11. Tener la confianza de que mi familia esta financieramente segura.]	5,5517	0,10628	0,57235
[Pregunta 12. No estar separado de las personas a las que verdaderamente aprecio.]	5,2759	0,19787	1,06558
[Pregunta 13. Tener Oportunidades para crear cosas nuevas]	5,4483	0,10628	0,57235
[Pregunta 14. Contar con Oportunidades para influenciar a otros.]	4,7241	0,20400	1,09859
[Pregunta 15. Tener Independencia para hacer lo que creo apto, sin interferencia de otros.]	4,0690	0,26229	1,41247
[Pregunta 16. Hacer cosas que tienen un fuerte efecto sobre mi entorno.]	4,9655	0,14455	0,77840
[Pregunta 17. Tener una posición de prestigio]	3,7586	0,29635	1,59587
[Pregunta 18. Tener formas concretas de poder medir mi propio rendimiento.]	5,1379	0,14659	0,78940
[Pregunta 19. Poder trabajar con gente a quien considero amigos cercanos.]	4,4483	0,21396	1,15221
[Pregunta 20. Tener libertad con respecto a restricciones triviales y burocracia que interfiere en mi camino.]	4,0345	0,32726	1,76236
[Pregunta 21. Poder tomar acciones contundentes]	4,5862	0,17559	0,94556
[Pregunta 22. Poder hacer personalmente las cosas, mejor de lo que se habían hecho antes.]	5,0000	0,16460	0,88641
[Pregunta 23. Lograr mantener estrechas relaciones con las personas a las que realmente aprecio.]	4,8966	0,24487	1,31868
[Pregunta 24. Estar en una posición de liderazgo en la cual otros trabajen para mí o recurran a mí en búsqueda de dirección.]	3,7241	0,32505	1,75044
[Pregunta 25. Tener un sentido claro de lo que otros esperan de mi.]	5,0345	0,16817	0,90565
[Pregunta 26. Poder pasar gran parte del tiempo en contacto con otras personas.]	4,5517	0,19593	1,05513
[Pregunta 27. Mantener altos niveles de calidad en mi trabajo.]	5,4828	0,11766	0,63362
[Pregunta 28. Contar con oportunidades para influenciar las decisiones que se toman en cualquier grupo del que yo forme parte.]	4,8621	0,19680	1,05979

[Pregunta 29. Tener tareas y responsabilidades claras.]	5,4138	0,13607	0,73277
[Pregunta 30. Contar con Oportunidades para lograr ser ampliamente conocido.]	3,8621	0,30075	1,61961
[Pregunta 31. Tener la oportunidad de ser parte de un equipo.]	5,3103	0,17266	0,92980
[Pregunta 32. Tener proyectos que me desafíen hasta el límite de mis habilidades.]	5,0000	0,18570	1,00000
[Pregunta 33. Contar con suficiente tiempo para dedicárselo a mis amigos.]	4,1379	0,22593	1,21667
[Pregunta 34. Producir personalmente trabajo de alta calidad.]	5,5517	0,13669	0,73612
[Pregunta 35. Lograr Que la gente me aprecie.]	4,3448	0,26853	1,44608
[Pregunta 36. La oportunidad de ejercer el control sobre una organización o grupo.]	4,2069	0,25490	1,37267

Al revisar las preguntas que tienen que ver con cada criterio¹⁴ se pudo establecer que de manera colectiva la propensión hacia cada criterio se relaciona con:

- a. Propensión al logro¹⁵. Con una calificación de 5,27 / 7
- b. Propensión a la afiliación¹⁶. Con una calificación de 4,87
- c. Propensión al poder¹⁷. Con un resultado de 4,14
- d. Propensión al reconocimiento¹⁸. En este caso se obtuvo un valor de 4,93.

¹⁵ En este criterio se consideraron las preguntas 2, 5, 7, 10, 13, 18, 22, 27, 32, 34.

¹⁶ En este activador se consideran los cuestionamientos 1, 6, 9, 12, 19, 23, 26, 31, 33, 35.

¹⁷ En este caso para poder se evaluaron las preguntas 3, 8, 14, 16, 17, 21, 24, 28, 30 y 36.

¹⁸ En este ítem se analizan los resultados de las preguntas 4, 11, 15, 20, 25 y 29.

Así mismo al hacer un análisis por discriminantes del trabajo realizado se puede establecer que la visión hacia el enfoque de poder – logro – afiliación – recompensa arroja los siguientes resultados:

Tabla 6. Tabla cruzada Edad Rango*Variable relevante*Sexo del Encuestado/a. Fuente: la investigación.

Sexo del Encuestado/a		Edad Rango	Variable relevante				Total
			Afiliación	Logro	Poder	Reconocimiento.	
Femenino	Edad Rango	Entre 28 y 34 años	0	3		0	3
		Entre 35 y 41 años	1	1		0	2
		Entre 42 y 48 años	1	5		2	8
		Entre 49 y 55 años	0	1		0	1
		Entre 56 y 62 años	0	2		0	2
Subtotal			2	12		2	16
Masculino	Edad Rango	Entre 35 y 41 años	0	1	0	0	1
		Entre 42 y 48 años	3	0	1	1	5
		Entre 49 y 55 años	0	4	2	0	6
		Entre 56 y 62 años	0	1	0	0	1
Subtotal			3	6	3	1	13
Total			5	18	3	3	29

De acuerdo con lo anterior se puede establecer que por sexo la mayor predisposición en cuanto al sexo masculino se da para la variable logro en el rango de edad de entre 49 y 55 años. En donde 4 de las 6 personas analizadas en dicha variable prestaban dicha condición. En el caso de las mujeres la mayor participación se da en mujeres de los 42 a los 48 años en donde 41,6% de las personas en dicha condición muestran predisposición al logro¹⁹. En cuanto a las otras variables de análisis dos mujeres se encuentran con mayor prelación a la variable de afiliación al igual que tres hombres y el 17,24% de la población analizada se encuentran en

¹⁹ En esta variable 12/16 mujeres evaluadas se enfocan hacia la perspectiva de logro.

dicha característica con un rango de edad entre los 41 y 48 años. Es también en este rango de edad en donde las personas que buscan el reconocimiento se encuentran ya que el 6,9% de todas las mujeres y el 3,45% de los hombres se encuentran en dicha condición. Finalmente, en el caso del poder personal como extensión en un proceso de mejora continua del programa se representa como un 10,34% de la población distribuidos en dos zonas. La zona centro Bogotá y la zona centro occidente con un 6,9 y un 3,45% de representatividad respectivamente.

Así mismo Paralelo a lo anterior por regiones o áreas de influencia geográfica se tienen los siguientes resultados:

Tabla 7. Tabla cruzada Zona En donde se encuentra el encuestado*Variable relevante*Sexo del Encuestado/a. fuente: la investigación.

Sexo del Encuestado/a	Zona En donde se encuentra el encuestado	Variable relevante	Variable relevante				Total
			Afiliación	Logro	Poder	Reconocimiento.	
Femenino	Zona Amazonia - Orinoquia	-	0	1		0	1
	Zona Caribe		0	1		0	1
	Zona Centro Bogotá - Cundinamarca	-	2	2		1	5
	Zona Centro Boyacá		0	3		0	3
	Zona Occidente		0	3		0	3
	Zona Oriente		0	1		1	2
	Zona Sur		0	1		0	1
	Subtotal Femenino		2	12		2	16
Masculino	Zona Amazonia - Orinoquia	-	0	1	0	0	1
	Zona Caribe		0	2	0	0	2
	Zona Centro Bogotá - Cundinamarca	-	2	1	2	1	6
	Zona Centro Sur		0	1	0	0	1
	Zona Oriente		0	0	1	0	1
	Zona Sur		1	1	0	0	2
	Subtotal Masculino.		3	6	3	1	13

Total	5	18	3	3	29
-------	---	----	---	---	----

- En la zona amazonia Orinoquia la predisposición se da hacia el logro. Tal como sucede con la zona caribe, la zona centro Bogotá, la zona Boyacá, la zona occidente y la zona sur. Para el caso de las mujeres. En el caso de la propensión a la afiliación esta se da en la zona centro Bogotá con mujeres de entre 49 y 61 años. Ninguna mujer tiene propensión hacia el poder, aunque se recalca que la mayoría se relaciona con la variable de logro. En el caso del reconocimiento este solo tiene impacto en la zona centro Bogotá y la zona oriente.
- En el caso de los hombres que representan el 44,83% del total de la población analizada se encuentra que la predisposición al logro esta visible principalmente en la zona caribe. Y que el resto de la población con dicha característica (66%) de los 6 hombres que hacen parte de esta se encuentran distribuidos de manera equivalente en las zonas amazonia Orinoquia, la zona centro Bogotá, la zona sur y la zona centro sur. En el caso de la afiliación esta se concentra específicamente en la zona centro Bogotá. Situación que se presenta también cuando se analiza la variable reconocimiento. Finalmente dado que apenas el 10,34% de los encuestados tienen predisposición al poder como eje motivador se puede decir que el 66,67% se concentra en la zona centro Bogotá, así como el 33,33 que está ubicado en la zona oriente.
- Así mismo a manera de síntesis dado que la mayor parte de los docentes del programa se encuentran en la zona centro Bogotá los siguientes son los resultados de su proporción frente a la totalidad de la población analizada.

Tabla 8. Evaluación de resultados en la zona centro Sexo del Encuestado/a		Variable relevante				Total
		Afiliación	Logro	Poder	Reconocimiento.	
	Zona Centro Bogotá - Cundinamarca	2	2		1	5
	Proporción sobre la característica	40,00%	11,11%	0,00%	33,33%	17,24%
	Proporción sobre el total	6,90%	6,90%	0,00%	3,45%	17,24%

Subtotal Femenino		2	12		2	16
	Zona Centro Bogotá - Cundinamarca	2	1	2	1	6
	Proporción sobre la característica	40,00%	5,56%	66,67%	33,33%	20,69%
	Proporción sobre el total	6,90%	3,45%	6,90%	3,45%	20,69%
Subtotal Masculino.		3	6	3	1	13
Total		5	18	3	3	29

4. Discusión.

De esta manera al identificar el impulsor que motiva a los docentes del programa de maestría analizado se puede identificar el mejor enfoque de gestión que mejore su desempeño, el de las redes de conocimiento de las que hace parte y en consecuencia mejorar en los indicadores clave de evaluación del programa desde lo formativo, lo académico y todo aquello que se relaciona con el ejercicio de sus responsabilidades misionales y el desarrollo de sus procesos estratégicos. Elementos estos que se relacionan a su vez con elementos de clima organizacional tal y como mencionan (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003) al hacer énfasis en:

- **El involucramiento** en donde se analiza la forma en que el Docente logra que personas con distintos niveles de conocimiento puedan participar en la creación, desarrollo y transmisión de saberes que afectaran su desempeño para esto es necesario considerar variables que permiten que esta se haga efectiva. Tales variables se relacionan a su vez con:
 - La capacidad de empoderar a los actores con los que el docente (gerente de curso), se relaciona y la forma en que estos colaboran articulados al logro del propósito estratégico del programa de formación. Buscando con esto que tengan autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio desempeño.
 - El desarrollo de condiciones para fortalecer el trabajo en equipo. Buscando con esto el desarrollo de una cultura basada en el trabajo cooperativo en el que el éxito de los procesos formativos

dependa tal como lo menciona (Ouchi, 1984) del trabajo de todos para el logro de metas comunes.

- El desarrollo de capacidades. En donde gracias al involucramiento de cada actor académico se desarrollan nuevas habilidades y competencias que potencian el know how del curso y del programa o programas con los que este se relaciona. Afectando de manera positiva la percepción de la institución de educación superior (IES) que lo oferta.

- **La Adaptabilidad.** En este aspecto los docentes deben buscar medios para permitirles a sus estudiantes el adaptarse a nuevos entornos apoyándose en las necesidades de estos. Buscando con esto introducir cambios. Apoyados en:

- La Orientación al cambio buscando a partir de la adecuada interpretación del entorno, de las necesidades de formación y de la incorporación de tecnologías de aprendizaje y conocimiento (TAC) el desarrollo de habilidades para que sus estudiantes estén en capacidad de anticipar cambios futuros para preparar acciones proactivas que permitan gestionar los riesgos propios de su ejercicio profesional.

- La Orientación al interesado en donde desde el desarrollo de un currículo pertinente se potencie la habilidad de investigar, analizar, diseñar e integrar acciones para que el estudiante / egresado pueda conocer a sus stakeholders, anticipe sus necesidades y determine el enfoque de la organización para la que pondrá en práctica su conocimiento gerencial frente a los intereses de sus públicos de interés.

- El Aprendizaje organizacional en donde el docente desarrolla competencias para que sus estudiantes y el mismo como líder visionario²⁰ se puedan enfocar en identificar, interpretar y

²⁰ Caracterizado tal como lo expone

transformar la información del entorno en condiciones que impulsen la innovación y el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

- **La gestión de la Misión y el propósito superior.** En donde la facultad define su horizonte estratégico, su propósito superior y articula las metas organizacionales al logro de estos para lo cual debe integrar aspectos relacionados con:

- La definición de propósitos estratégicos estableciendo tal como lo mencionan (Cardona & Rey, 2009), (Shamir & Hooijberg, 2009), (Gimbert, 2009), (Cubeiro, 2009) y (Nadler, 2010) la forma en que todos los actores académicos del programa pueden contribuir al logro de estos.

- La Definición de metas y objetivos que articulen la misión con la visión para definir directrices precisas al trabajo de los miembros de la organización. Así como también los medios y mecanismos para que el proceso de cambio y desarrollo organizacional pueda ser monitoreado, controlado, ajustado y mejorado.

- El desarrollo de la visión. En este aspecto la escuela o la facultad debe tal como lo mencionan (Bonabeau, 2009), (Birkinshaw & Goddard, 2009), (Pin & Stein , 2009) (Fromartz, 2010) y (Siebdrat, Hoegl, & Ernst, 2010) en enfocarse en lograr el compromiso de todos los actores académicos en el logro de una visión compartida de la forma en que la institución desea ser referenciada en el futuro.

- **La consistencia.** En donde desde la gestión por valores integrada al currículo el docente como actor central del desarrollo logra generar confianza y credibilidad buscando con esto facilitar acuerdos para el logro de metas formativas que desde la práctica del ejercicio docente puedan potenciar el desarrollo de:

- Valores centrales los cuales crean una identidad, un propósito estratégico y un conjunto afín de acciones que permitan

cubrir las expectativas que cada actor académico tenga sobre el programa.

- Acuerdos en donde los actores pueden reconciliar diferencias y solucionar conflictos cuando estos se presentan. Y en donde desde la óptica de lecciones aprendidas cada actor puede aprender algo que fortalezca su quehacer gerencial.

- Coordinación e integración en donde tal como lo mencionan (Hopkins, 2010), (Gasalla, 2010), (Charan, 2010) y (Stein & Pin, 2010) gracias a la integración de procesos asociados a la motivación extrínseca diferentes áreas son capaces de trabajar de manera conjunta para lograr objetivos comunes.

Consideraciones estas que a su vez se hacen efectivas toda vez que se conoce la forma en que los docentes desarrollan y articulan desde el cumplimiento de su responsabilidad formativa, académica e investigativa acciones para el desarrollo de una cultura organizacional incluyente, consistente, involucrada y empoderada para contribuir de acuerdo con (Ospina Ramírez, Burgos Laitón, & Madera Ruiz, 2017), (Archer Narváez, 2017) al logro del propósito estratégico de la institución académica. Sin embargo eso solo se empieza a construir cuando se conoce la predisposición de cada docente hacia el poder, la afiliación, el logro e inclusive el reconocimiento. Como variables de análisis que permiten de acuerdo con (Ambrose & Kulik, 1999), (Arrieta & Navarro, 2008), (Kanfer, 2009), (Valderrama, 2010), (Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014) y (Valderrama B. , 2016) desde la naturaleza única de la academia definir un enfoque en donde los motivos / contramotivos que se evalúen tendrán que ver con aspectos asociados a:

- Afiliación – autonomía.
- Poder - cooperación.
- Logro – hedonismo.
- Exploración a través del reconocimiento – Seguridad.

Sin embargo, ese proceso debería hacerse y contrastarse en una fase posterior del estudio ya que en este caso solo se consideró la visión de (McClelland, Toward A Theory Of Motivation Acquisition, 1965) la idea es entonces utilizar la información resultante para aplicarla en el desarrollo de un nuevo modelo que involucre las variables citadas previamente.

5. Lecciones Aprendidas.

Al terminar esta fase de trabajo dentro de la investigación se puede establecer que:

5.1. Desde la óptica de la gestión del cambio.

- a. Todo cambio funciona cuando se afronta la realidad. Este se da cuando se define un contexto y un propósito estratégico superior. El cual se nutre de acciones que lo impulsen las cuales deben ser vigorosas, incluyentes y permitir el logro de un escenario apuesta.
- b. Es necesario siempre definir cuál será el ámbito de aplicación del cambio que se quiere lograr. Esto facilita el desarrollo de procesos de seguimiento y control para identificar niveles de avance, resultados, impactos y consecuencias futuras.
- c. Siempre es importante para vincular la gestión del cambio con la gestión del conocimiento y a este con la gestión del riesgo para documentar practicas exitosas, retadoras y no exitosas con el fin de fortalecer procesos de madurez organizacional.
- d. En todo proceso de gestión del cambio son vitales la gestión de las comunicaciones y la gestión del involucramiento y del compromiso de los

interesados ya que son ellos los que impulsan el cambio, lo evalúan y lo integran a su cultura organizacional.

- e. Todo proceso de cambio debe contar con personas clave que contribuyan desde el análisis de sus intereses, expectativas y relaciones a hacerlo posible.
- f. El cambio dentro del cambio es constante por eso las métricas y las acciones deben ser ágiles y flexibles para no entorpecer los procesos y gestionar de manera adecuada la complejidad que estos generan.
- g. La gestión de las lecciones aprendidas en el desarrollo de un proceso de gestión del cambio es el mejor insumo para el desarrollo de procesos de innovación radical.
- h. Todo proceso de cambio organizacional requiere de la capacidad de involucrar, aglutinar y comprometer a las personas en el logro de un nuevo horizonte organizacional, pero esto no es posible si no se cuenta con capacitación adecuada, oportuna y que contribuya a la formación vía procesos de sensibilización de equipos de trabajo enfocados desde la conformación de redes en el cambio.
- i. Finalmente, en todo proceso de gestión del cambio en el que como en este caso la mayoría de los interesados se enfocan por el logro siempre es necesario integrarlos al proceso, escuchar las iniciativas que tengan y sobre todo convertirlos en agentes de cambio que afecten de manera positiva al meta sistema de la universidad.

5.2. *Desde la óptica de la propensión a un tipo específico de motivación.*

Dado que la mayor predisposición de los actores encuestados se da hacia la variable de logro resulta importante destacar que de acuerdo con (Valderrama B. , 2018) la gestión que se puede aplicar para cada grupo de docentes clasificados por enfoque de motivación con acciones asociadas a:

1. Establecer acciones que generen desafío en procesos clave y estratégicos para el programa de formación.
2. Dado que asumen responsabilidades de manera personal dado que se han identificado sus perfiles es más fácil identificar actores que pueden influir en el desarrollo de procesos de cambio y generación de valor para el programa.
3. Al ser personas que buscan la crítica constructiva va a ser más fácil desarrollar acciones de mejoras que se articulen a ellos como mandos medios dentro del programa.
4. Otro punto a favor de la identificación de perfiles que se enfocan al logro es que si una de las finalidades del programa es conformar redes será más fácil para ellos el trabajar con expertos o formar redes en donde su proceso de adopción, desarrollo y gestión de aprendizaje y conocimiento tenga mayor impacto para el programa de formación.
5. En el caso de los docentes con la predisposición a la afiliación estos pueden asignarse al apoyo en actividades asociadas a crear redes de acompañamiento para los estudiantes, así como también para afectar de manera positiva acciones asociadas a la retención, la disminución de la deserción y el aumento de la graduación. Aprovechando que su principal ventaja radica en que les gusta trabajar con amigos.
6. Para el caso de los tres docentes con vocación de poder personal deben con la debida formación en el desarrollo de habilidades de liderazgo visionario de incidir en el desarrollo e implementación de nuevas prácticas de gestión que potencien el desempeño del programa frente a

entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Esto con el fin de lograr:

- a. Coordinar el avance, realizar el proceso de seguimiento y control a los distintos planes de acción que desarrolle el programa buscando con esto apoyar la labor del líder de programa.
 - b. A su vez cuando el poder no se quiere ejercer queda la opción del contramotivo en donde estas personas se pueden convertir en los cooperadores cercanos de la implantación de los procesos que los docentes orientados al logro desarrollen para con el programa.
7. El ultimo rol de análisis asociado a la bina exploración (reconocimiento) – seguridad se puede aprovechar para:
- a. Involucrar y comprometer a estos docentes en el desarrollo de actividades que tengan que ver con la búsqueda de soluciones a problemas que afecten el cumplimiento de las responsabilidades misionales que el programa tiene para la sociedad.
 - b. Al buscar la exploración y su contramotivo la seguridad pueden ser personas que van a ser muy útiles para el programa siempre y cuando se les motive adecuadamente para el logro de procesos que tengan que ver con acciones enfocadas a procesos propios de la investigación aplicada, el emprendimiento y el desarrollo de procesos de cambio.
8. Esto implica que para que el programa de formación de maestría pueda mejorar en el cumplimiento de sus procesos misionales y estratégicos y en consecuencia contribuir en la mejora del desempeño de los tomadores de decisiones que forma deberá conformar redes docentes que permitan:
- a. Que los docentes con vocación al poder – cooperación se enfoquen en coordinar acciones en el logro de procesos clave para el programa, fortalecer los planes de acción y potenciar acciones que favorezcan su implementación y reducción a la

resistencia al cambio por parte de los otros docentes del programa. Esto porque son ellos los llamados a gestionar los equipos, liderarlos comprenderlos e impactar cuando son debidamente comprometidos los que pueden impactar e influir dentro de los procesos estratégicos del programa.

- b. Que los docentes con tendencia al logro – hedonismo se asignen a actividades se encarguen de la consecución de recursos, la definición de objetivos estratégicos y la ejecución de acciones que potencien el desempeño del programa. Pero sobre todo el líder de programa debe tener cuidado de que estas fortalezas pueden convertirse en amenazas cuando estas personas que logran resultados no tengan un amplio sentido del involucramiento y el compromiso para con las acciones generadoras de valor dentro del programa. Sobre todo, cuando las actividades que se desarrollen en el currículo pongan en la balanza el equilibrio entre el éxito personal, la salud y el éxito laboral. O que en su defecto las labores que tengan a cargo se relacionen con el gestionar procesos que puedan hacerlos ver como ineficientes.
- c. Que los docentes enfocados a la afiliación – autonomía se relacionen con actividades que permitan la reducción de la deserción, el aumento de la permanencia y la graduación. Así como también al desarrollo de actividades de internacionalización, el fortalecimiento de redes y la conformación de acciones que faciliten la inserción del programa en el contexto internacional. Ahora bien, en este aspecto se deberá tener especial atención en la forma en que los procesos se realimenten dado el miedo al rechazo que estas personas tienen y que podría ser contraproducente.
- d. Que los docentes enfocados en la exploración y la seguridad sustenten los procesos de creación de nuevo conocimiento a

través del desarrollo de acciones que favorezcan la investigación aplicada, el emprendimiento como fruto de dichos procesos de investigación y en general todas aquellas actividades que fortalezcan la gestión de cambio. Por lo cual no se deben colocar en el desarrollo de procesos rutinarios o en donde no se pueda gestionar la incertidumbre y el riesgo de manera clara.

9. Al finalizar esta investigación queda claro que para poder gestionar cualquier tipo de organización además de que todos los docentes desarrollen las actividades para las que son contratados también se requiere dada la naturaleza matricial de este tipo de organizaciones que los docentes desarrollen actividades adicionales a la docencia, la investigación y la proyección social. Así pues, el identificar los perfiles puede ser útil para lo que (Argyris C. , 1990), (Schon & Argyris, 2000) y (Argyris C. , 2008), asocia a un proceso de aprendizaje de doble vía para poder desarrollar no solo programas de formación actuales y pertinentes sino también organizaciones competitivas, sustentables y perdurables.

Lista de referencias.

Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old Friends, New faces, Motivation Research in the 1990's. *Journal of management* 25, 231-292.

Archer Narváez, F. (2017). Desarrollo de competencias clave para el mejoramiento de la gestión del nivel directivo de pymes en Bogotá, desde un enfoque conductual. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Argyris, C. (1990). Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Pearson; Edición:.

Argyris, C. (2008). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review Classics.

- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación para el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología* 22, 67-90.
- Banco Mundial. (2019). Informe sobre el desarrollo mundial 2019. La naturaleza Cambiante del trabajo. Banco Mundial.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa? *Deusto Harvard Business Review*, 41-52.
- Bonabeau, E. (2009). Decisiones 2.0: el poder de la inteligencia colectiva. *Deusto Harvard Business Review*, 20-29.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Deusto Harvard Business Review*, 47-56.
- Charan, R. (2010). Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo. *Deusto Harvard Business Review*, 15-18.
- Consejo Nacional de Política Económica y social (Conpes). (2016). Conpes 3866 Política Nacional de Desarrollo Productivo. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). Competitividad en Colombia retos y rol de las empresas. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2018). Global Innovation Index 2018. Energizing The World With Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
- Cubeiro, J. (2009). Estrategias para gestionar una crisis. *Harvard Deusto Business Review*, 17-20.
- Delgado, L., & Forero, C. (2004). "Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003)". *Acta Colombiana de Psicología* 11, 81-96.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organisational effectiveness*. . New York.: John Wiley and Sons.

- Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change? International Institute for Management Development.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, G. (2003). "Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?". *Advances in Global Leadership*, Volume 3, 205-227.
- Departamento Nacional de Planeación. . (2017). Seminario ANIF Competitividad de Colombia. Desempeño Sectorial y Perspectivas. Bogotá D.C.: DNP.
- Fromartz, S. (2010). Cinco compañías, cinco estrategias, cinco ejemplos de transformación. *Deusto Harvard Business Review*, 11 - 16.
- Gasalla, J. (2010). Ante la crisis, confianza. *Deusto Harvard Business Review*, 39-44.
- Gimbert, X. (2009). El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad. *Deusto Harvard Business Review*, 37-48.
- Gudiño, M., & Vilorio, N. (2010). Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del municipio Boconó. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 43-62.
- Hopkins, M. (2010). Una estrategia de sostenibilidad es una de las inversiones con menos riesgo y más rentabilidad. *Deusto Harvard Business Review*, 5-12.
- IMD. (2018). *IMD World Talent Ranking*. Lausanne: Institute for Management Development.
- IMD. (2019). *IMD WORLD COMPETITIVENESS*. Lausana: IMD.
- Kanfer, R. (2009). . Work motivation: Identifying new use inspired research directions. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 77-93.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. . N.J.: Princeton: Van Nostrand .

- McClelland, D. (1991). The personal value questionnaire. Boston: McBer & Company.
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Bogotá D.C.: Norma S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Nadler, M. (2010). Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre Visión y acción. Harvard Deusto Business Review, 25-31.
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del Psicólogo, 35, 31-39.
- Ospina Ramírez, D., Burgos Laitón, S., & Madera Ruiz, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Dialogos de saberes 46, 187-200.
- Ouchi, W. (1984). The M-form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge. Addison-Wesley.
- Pin, J., & Stein, G. (2009). El desarrollo de directivos en épocas de incertidumbre: claves para evitar fracasos. Deusto Harvard Business Review, 46-52.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de valor compartido. Harvard Business Review, 3-18.
- Reina, M., & Castro, F. (2013). 20 Años de Políticas de Competitividad en Colombia. Bogotá D.C.: Fedesarrollo.
- Ricardo Bray, R., & Gómez Roldán, I. (2011). Cultura organizacional y desempeño innovador en cuatro sectores productivos. Revista OIKOS año 15, 61 - 79.
- Schon, D., & Argyris, C. (2000). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.
- Shamir, B., & Hooijberg, R. (2009). El liderazgo estratégico como gestión del significado. Deusto Harvard Business Review, 31-34.

- Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2010). Cómo dirigir equipos virtuales. Deusto Harvard Business Review, 21-28.
- Stein , G., & Pin, J. (2010). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y. Deusto Harvard Business Review, 47 -54.
- Valderrama. (2010). Motivación inteligente. Madrid: Prentice Hall.
- Valderrama, B. (2016). Motivación de calidad.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: Hacia una tabla periodica de la motivación humana. Papeles del Psicologo Vol 39, 60-70.
- Valderrama, B., Escorial, S., & Luceño, L. (2010). APM. Análisis del Perfil Motivacional. Tea Ediciones.
- Vallaes, F. (2010). Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria. Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. .
- World Bank. (2017). World Management Survey. World Bank.
- World Bank. (2019). Doing Business 2019. Training For Reform. Washington, DC: World Bank.
- World Economic Forum. (2018). The Global Competitiveness Report 2018. Geneva: World Economic Forum.