

CAPÍTULO 17

UNA MIRADA A LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA ECACEN

A look at the organizational intelligence of the ECACEN

Angela Yolima Camargo Fonseca
Sandra Rocío Mondragón Arévalo
Alexander Cuestas Mahecha

RESUMEN

El presente capítulo es producto de un ejercicio académico dentro de los estudios doctorales de los autores. Se hizo una encuesta a los líderes zonales y de cada uno de los programas y procesos de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, para poder determinar la percepción de ellos en el ámbito organizacional de la Escuela, y de esta forma proponer acciones de mejora o modificación en la misma.



Palabras claves: desarrollo organizacional, arquitectura organizacional, empresa, organización

ABSTRACT

The article is the product of an academic exercise within the doctoral studies of the authors. A survey was conducted of the zonal leaders and of each of the programs and processes of the school of administration, accounting, economics and business sciences, ECACEN of the Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, in

³⁷ Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

³⁸ Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

³⁹ Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

order to be able to determine the perception of the surveys in the organizational field of the school, and in this way propose actions of improvement or modification.



Keywords: Organizational Development, Organizational Architecture, Company, Organization.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones han venido en una evolución constante. Tienden a la protección y mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, comprenden que solo así estas serán más productivas, al tener personas que estén más comprometidas con los objetivos que se proponen en las empresas, no solo desde las gerencias o direcciones, sino desde cada una de las unidades que las componen. Producto del ejercicio académico se estudia a la ECACEN como objeto de análisis para realizar un primer acercamiento de diagnóstico organizacional, aplicado desde los liderazgos que integran la Escuela.

CONTENIDO

En un mundo con cambios constantes, es importante para las organizaciones que se preocupen por tener avances no solo en los equipos y elementos físicos que componen la organización, Nieto (2014) propone la implementación de estrategia con resultados dentro de su caracterización de un modelo de medición de la gestión humana.

Este escrito se basa en el modelo de gestión humana diseñado por Nieto Licht (2014) donde se plantean los siguientes propósitos:

- Estrategia con resultados
- Procesos sistémicos
- Personas con calidad de vida
- Cultura humanista
- Y específicamente en el presente se tendrá como referencia el tercer propósito de estrategia con resultados

La estrategia con resultados tiene dos tipos de retos unos generales y otros específicos. Según Nieto (2014) dentro de los retos generales están:

1. Mentalidad directiva
2. Posición estratégica actual
3. Determinación de la posición futura
4. Decisiones estratégicas

A continuación se presentan y explican cada uno de los componentes de los retos generales.

- 1. Mentalidad directiva:** incluye 5 tipos de mentalidades basándose en Mintzberg (2004) estas son: mentalidad reflexiva, mentalidad mundana, mentalidad analítica, mentalidad colaboradora, y mentalidad de acción.
- 2. Posición estratégica actual:** es importante que la organización realice un análisis primario del macro entorno, y conocer de manera más específica las fuerzas que afectan la estructura, la industria, el sector y el mercado (Nieto, 2014). A través del análisis de PESTEL donde se analiza el entorno en los siguientes ámbitos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.
- 3. Determinación de la posición futura:** es el pensamiento a largo plazo donde se formula la visión estratégica de la organización, prospectivamente se verifican los futuros posibles y los escenarios en los cuales se puede encontrar la organización (Bell, 1997 citado por Nieto, 2014). Usando herramientas como la matriz de marco lógico, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), mapa estratégico, para poder diseñar la estrategia que se usará a futuro en la organización.
- 4. Decisiones estratégicas:** la primera que se plantea es la estrategia corporativa en la cual la junta directiva debe realizar la estructura del portafolio de la organización a través del balance del portafolio corporativo, utilidades y crecimiento, sinergias y generación de valor de economías de escala. Usa herramientas como la matriz BCG, matriz de portafolio para el sector público, matriz SBU, matriz parenting, matriz relatedness. La segunda decisión estratégica es la ventaja competitiva sostenible la cual puede ser de dos tipos: ventaja competitiva, a saber, sostenible con bajo precio; y ventaja competitiva sostenible por diferenciación.

Hablando de los retos generales existen cuatro:

1. Establecer indicadores de desempeño estratégico
2. Alinear los planes de gestión humana con los empresarios
3. Potencializar las capacidades organizacionales
4. Pasos para lograr la estrategia con resultados

METODOLOGÍA

El ejercicio desarrollado fue basado en la herramienta diseñada y compilada por Cesar Nieto Licht, de diagnóstico organizacional donde se encuentran varias herramientas que se pueden ajustar. Para efectos del ejercicio académico se tomaron tres herramientas de las diez planteadas por Nieto (2014):

1. Evaluación: arquitectura de la capacidad organizativa
2. Valoración del enfoque estratégico
3. Ejercicio de capacidades organizacionales

La primera etapa del ejercicio fue enfocada a los líderes de la Escuela, dentro de los que se incluyeron líderes académicos, líderes zonales y líderes de procesos. Se envió la encuesta a los correos de los 26 liderazgos ubicados a lo largo y ancho de la geografía colombiana.



"La estrategia corporativa en la cual la junta directiva debe realizar la estructura del portafolio de la organización"

Entonces se diseñó la siguiente encuesta con base en el instrumento de Nieto (2014):

Evaluación: Arquitectura de la capacidad organizativa (puntuar de 1 a 10):

Actitud compartida: ¿Hasta qué punto la UNAD tiene una cultura organizacional correcta?

Competencia: ¿En qué medida la UNAD tiene las aptitudes necesarias (Conocimientos, capacidades, actitudes y habilidades) para alcanzar los objetivos futuros?

Consecuencia: ¿En qué medida tiene la UNAD el sistema gerencial de evaluación del desempeño (medidas, premios e incentivos) para alcanzar objetivos futuros?

Dirección: ¿En qué medida tiene la UNAD la estructura organizacional, sistemas de comunicación y política para alcanzar objetivos futuros?

Proceso de trabajo/capacidad de cambio: ¿En qué medida tiene la UNAD la capacidad de mejorar procesos de trabajo, de cambiar y de aprender para alcanzar objetivos futuros?

Liderazgo: ¿En qué medida la UNAD tiene el liderazgo requerido para alcanzar objetivos futuros?

Tabla 1. Valoración del enfoque estratégico.

TIEMPO PRESENTE	FUTURO DE 5 A 10 AÑOS
¿Qué población está atendiendo hoy la UNAD?	¿Qué población atenderá la UNAD en el futuro?
¿Por medio de qué canales la UNAD está sirviendo a la población atendida?	¿Por medio de qué canales la UNAD les servirá en el futuro?
¿Quiénes son los competidores hoy de la UNAD?	¿Quiénes serán los competidores de la UNAD en el futuro?
¿Cuáles son las bases de las ventajas competitivas de la UNAD hoy?	¿Cuáles serán las ventajas competitivas de la UNAD en el futuro?
¿De dónde provienen los ingresos de la UNAD hoy?	¿De dónde vendrán los ingresos de la UNAD en el futuro?
¿Qué habilidades o características hacen a la UNAD única hoy?	¿Qué habilidades o características harán a la UNAD única en el futuro?
¿En qué sectores de la educación está participando hoy la UNAD?	¿En qué sectores de la educación participará la UNAD en el futuro?

Fuente: elaboración propia

- Ejercicio de capacidades organizacionales:
- ¿Por qué la población elige a la UNAD y no a otros?
- ¿Qué hace atractiva a la UNAD en el sector educativo?
- ¿Cómo es reconocida la UNAD en el sector educativo?
- ¿Qué hace la UNAD mejor que la competencia?
- ¿Cómo se prepara la UNAD para el futuro? ¿Prosperidad o sobrevivencia?
- ¿Por qué las personas quieren trabajar en la UNAD?
- ¿Son las personas, la tecnología o los procesos los que generan mayor valor agregado a la UNAD?

La encuesta fue enviada el día 26 de febrero de 2018 desde el correo de la Decana de la Escuela a cada uno de los 27 líderes. El día 3 de marzo se tenían 21 respuestas con las cuales se inicia el proceso de tabulación y análisis de resultados.

RESULTADOS

El listado de encuestados incluye los siguientes líderes:

- Secretaría de escuela
- Líderes de ocho zonas donde tiene presencia la Universidad (Amazonia y Orinoquia, Centro Boyacá, Caribe, Centro Bogotá – Cundinamarca, Centro Oriente, Centro sur, Occidente, Sur)
- Líderes de los doce programas de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (Maestría en Administración de Organizaciones, Especialización en Gestión de Proyectos, Especialización de Gerencia Estratégica de Mercados, Administración de Empresas, Economía, Tecnología en Gestión Agropecuaria, Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios, Tecnología en Gestión de Empresas Asociativas y organizaciones Comunitarias, Tecnología en Gestión de Obras Civiles y Construcciones, Tecnología en Gestión de Transportes y Tecnología en Gestión Industrial) cabe aclarar que varios programas cuentan con el mismo líder.
- Líder de investigación.
- Líder de emprendimiento y educación continua.
- Líder de internacionalización.
- Líder convenios y webconferencia.
- Líder proceso de grados y pruebas Saber Pro.
- Líder Apoyo a la autoevaluación y acreditación.

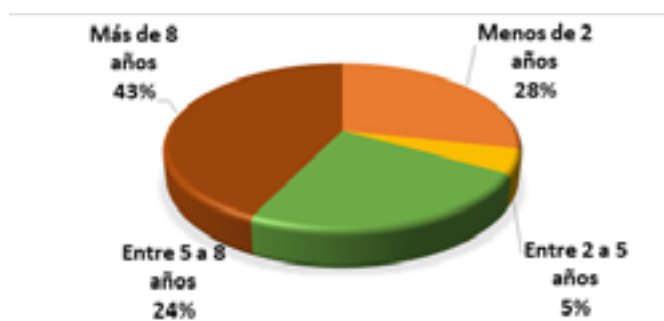
La encuesta tenía las siguientes preguntas, a continuación, se muestran los resultados para las mismas:

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre completo, número de documento, zona en la cual se encuentra, programa o zona de la cual es líder. Estas preguntas son de conocimiento de la persona que presenta la encuesta y como un control para saber cuál de los líderes presenta o no la encuesta.

Años de antigüedad en la universidad: esta pregunta se coloca como parte de análisis para entender cada una de las respuestas que los líderes dieron, y tuvo las siguientes repuestas:

Figura 1.



Fuente: elaboración propia

De los 21 encuestados, todos ellos líderes de programa o líderes zonales de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, de la UNAD el 67% lleva más de cinco años laborando en la entidad, lo que quiere decir que conocen el modelo educativo a la perfección y las necesidades de los usuarios a los cuales se les presta el servicio de educación superior.

Así mismo esto puede dejar ver que la Universidad busca la estabilidad de sus funcionarios en pro del desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de sus empleados.

ARQUITECTURA DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA

Actitud compartida: ¿Hasta qué punto la UNAD tiene una cultura organizacional correcta?

Figura 2.



Fuente: elaboración propia

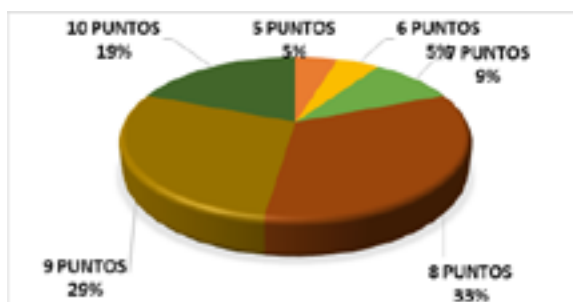
El 28% de los encuestados con más de 8 años de antigüedad, consideran que la cultura organizacional en la UNAD es muy buena.

De igual forma el 38,1% entre 2 a 8 años consideran que la UNAD tiene una buena cultura organizacional.

El 1% considera que no se tiene una buena cultura organizacional con menos de dos años en la Universidad.

Competencia: ¿En qué medida la UNAD tiene las aptitudes necesarias (conocimientos, capacidades, actitudes y habilidades) para alcanzar los objetivos futuros?

Figura 3.



Fuente: elaboración propia

El 47,6% de los encuestados, consideran que la UNAD tiene las actitudes necesarias para alcanzar los objetivos futuros.

De igual forma el 42,8% de los encuestados considera que la UNAD cuenta con las competencias.

El 1% considera que no se tienen las competencias para alcanzar los objetivos futuros.

Consecuencia: ¿En qué medida tiene la UNAD el sistema gerencial de evaluación del desempeño (medidas, premios e incentivos) para alcanzar objetivos futuros?

Figura 4.



Fuente: elaboración propia

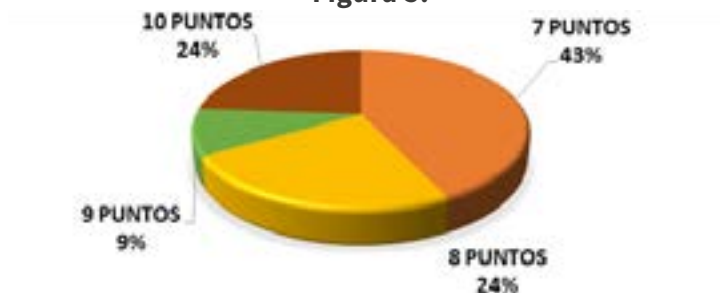
El 33% de los encuestados, consideran que el sistema gerencial en la UNAD es muy bueno.

De igual forma el 47,6% de los encuestados considera que la UNAD tiene un buen sistema gerencial.

El 3% considera que no se tiene un buen sistema gerencial.

Dirección: ¿En qué medida tiene la UNAD la estructura organizacional, sistemas de comunicación y política para alcanzar objetivos futuros?

Figura 5.



Fuente: elaboración propia

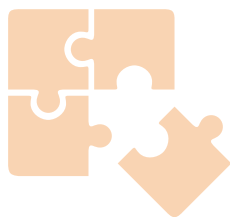
El 100% de los encuestados considera que la Universidad tiene la estructura organizacional, sistemas de comunicación y políticas para alcanzar los objetivos que tiene propuestos, tal vez no tan desarrollados, pero cuenta con ellos, esto teniendo en cuenta que se calificó por encima de 5 puntos, lo que permite visualizar que la Universidad tiene que potencializar esos aspectos para que sus colaboradores sientan y mejoren su percepción de esos 3 aspectos.

Proceso de trabajo-capacidad de cambio: ¿En qué medida tienen la UNAD la capacidad de mejorar procesos de trabajo, de cambiar y de aprender para alcanzar objetivos futuros?

Figura 6.



Fuente: elaboración propia

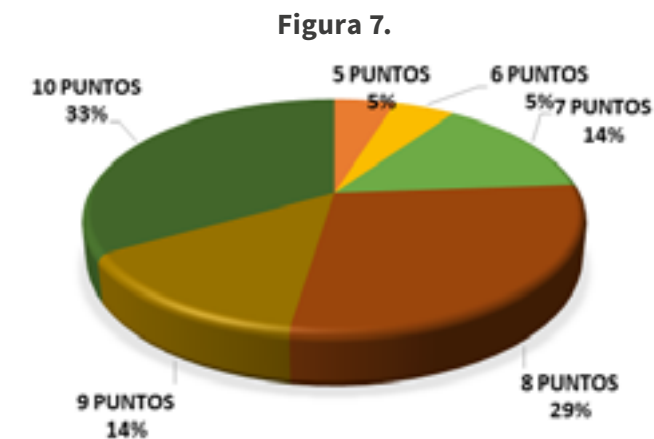


"La Universidad tiene la estructura organizacional, sistemas de comunicación y políticas para alcanzar los objetivos que tiene propuestos"

El 82% de los encuestados considera que la Universidad tiene la capacidad de mejorar sus procesos de trabajo, de cambiar y de aprender para de esta forma alcanzar sus objetivos futuros.

Solo el 18% considera que la capacidad de cambio de la UNAD es baja.

Liderazgo: ¿En qué medida la UNAD tiene el liderazgo requerido para alcanzar los objetivos futuros?



Fuente: elaboración propia

El 90% de los encuestados considera que la Universidad tiene el liderazgo requerido para alcanzar los objetivos que se propone. Esto puede estar relacionado con las preguntas anteriores ya que los colaboradores de la organización visualizan las capacidades que tiene la universidad para poder alcanzar los objetivos que se proponga con el fin de cumplir su misión.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

¿Por qué la población elige a la UNAD y no a otros?

Dentro de las respuestas más sobresalientes se encuentran que la población escoge a la UNAD porque es una institución de educación superior pública pionera en educación a distancia, por su modelo flexible, bajos costos y facilidad para acceder a educación que el sistema tradicional no suministra en calidad, tiempo y acceso; por su presencia en el país a través de centros en varias ciudades, porque facilita la articulación entre trabajo y estudio, y se puede acceder a la formación desde cualquier lugar del país o del mundo.

Adicionalmente por su modelo de inclusión social, la autonomía en manejo del tiempo, permite la no presencialidad permanente, por sus procesos de matrícula permanente, por su metodología innovadora, porque es la única que permite el ingreso a todo tipo de personas que quieran acceder a la educación superior.

¿Qué hace atractiva a la UNAD en el sector educativo?

Lo que más hace atractiva a la UNAD en el sector educativo en el cual se mueve es su modelo pedagógico, la calidad de la plataforma para implementar su modelo de educación virtual, el cual permite el desarrollo de la innovación curricular, tecnológica y pedagógica, con la facilidad de acceso al campus desde cualquier lugar del mundo.

La múltiple oferta educativa, enfocada a las necesidades de cada una de las regiones del país donde se encuentra (90% de cobertura a nivel nacional de forma presencial, 100% de forma virtual), por su calidad educativa y capacidad de respuesta a las necesidades de estudiantes a través del acompañamiento de docentes cualificados, adicionalmente por ser estatal de bajo costo y por sus diferentes convenios de descuento de matrícula que permite el acceso a la educación de calidad a bajo costo optimizando las posibilidades de tiempo, aprendizaje, movilidad, servicio académico.

¿Cómo es reconocida la UNAD en el sector educativo?

Como innovadora, altamente tecnológica, pionera en educación a distancia y virtual.

Por su compromiso social comprometida con los estratos bajos y las regiones apartadas ofreciendo propuestas académicas pertinentes, innovadoras y con recursos efectivos.

Porque la educación es posible en los escenarios de virtualidad.

Universidad inclusiva, socialmente responsable y que está mejorando en su calidad educativa, por su compromiso y aporte de su comunidad académica al desarrollo humano sostenible, de las comunidades locales y globales.

¿Qué hace a la UNAD mejor que la competencia?

La cobertura geográfica que brinda garantía para distribución en todo el territorio nacional a través de su plataforma tecnológica, y la pertinencia de sus programas atendiendo las necesidades de todas las poblaciones a donde llega la universidad, especialmente las poblaciones más vulnerables, inculcando el espíritu social solidario como impronta unadista, para de esta forma mejorar la calidad de vida de nuestros estudiantes, egresados y colaboradores.

Docentes con amplia capacidad de respuesta, acompañamiento, impacto social e investigativo, con grandes cualidades y competencias, con el fin de impartir de educación de calidad. La asignación salarial de docentes.

Desarrolla habilidades en sus egresados para aplicarlas en su entorno socioeconómico.

Está a la vanguardia de las nuevas tendencias de las TIC.

¿Cómo se prepara la UNAD para el futuro? ¿Prosperidad o sobrevivencia?

Según las respuestas de los encuestados, la UNAD se prepara para la prosperidad. A continuación, se describen las estrategias que utiliza para lograrlo.

Fortalece la investigación en sus programas, mejora las redes replanteando con sentido regional; estar equilibrada o preparada para las nuevas tendencias y nuevas demandas del mercado; participa en escenarios académicos globales con mejoramiento de la calidad con planes a corto, medio y largo plazo planeado el futuro; continua evaluación de sus programas, impulsa lo social, solidario y el desarrollo humano desde las regiones; amplía su oferta académica.

Forma y actualiza a su capital humano en medios y mediaciones telemáticas, con un excelente equipo humano, capacitado, comprometido, capaz de dar “algo más” y que está a la vanguardia de los métodos y procesos educativos vigentes con proyección social y que utiliza las herramientas tecnológicas e informáticas del momento, mejorando los procesos y procedimientos a todo nivel lo cual permite ser más eficientes y eficaces teniendo en cuenta las dinámicas propias que se vayan presentando en el tiempo, se requiere ser más competitivos al interior de la organización antes de mirar al exterior; gestiona el RRHH de la institución con cualificación del personal, interesándose por la retención y permanencia de sus estudiantes, fortaleciendo sus procesos de investigación y proyección social, gestionando convenios interinstitucionales nacionales e internacionales, con el fortalecimiento del acercamiento a poblaciones vulnerables. Está en los procesos importantes a nivel nacional: proceso de paz, CAMPOUNAD, inversión tecnológica, mejoramiento de procesos, búsqueda de la alta calidad, investigación, internacionalización, mayor capacidad de respuesta y atención hacia nuestra población estudiantil, generando mayor confianza en la institución; busca ser una mega universidad.

¿Por qué las personas quieren trabajar en la UNAD?

Por su ambiente de trabajo, excelente clima organizacional. Es la que mejor paga en el sector, aunque sus pagos son a veces muy demorados. Porque es un proyecto inclusivo que ofrece crecimiento personal y profesional. Por la estabilidad. Porque es una gran oportunidad para aportar en el desarrollo del país desde cualquier región de Colombia. Por su modelo educativo. Porque es una universidad que no solo se preocupa por brindar educación de calidad, sino que tiene un componente social y humano muy importante. Al respecto afirman:

“Quiero creer que lo hacemos porque podemos cambiar el mundo cambiándonos a nosotros mismos, contribuyendo a mejorar el entorno de todos para mejorar nuestro propio entorno. Esa es para mí la Mística de la UNAD”. Por las relaciones de amistad y compañerismo que existen, por las posibilidades de movilidad y cualificación, por las posibilidades de aprendizaje.

¿Son las personas, la tecnología o los procesos los que generan mayor valor agregado a la UNAD?

El valor agregado de la UNAD es el compendio de una trilogía muy bien articulada entre las personas, los procesos y el desarrollo tecnológico.

Las personas, pues sin ellos no hay tecnología ni procesos.

Por otra parte, es innegable que la tecnología recientemente ha mejorado, pero en el tema de procesos y procedimientos en la universidad no son los más adecuados; se requiere de un área de organización y métodos que, por ejemplo, mida los tiempos de los procesos que realiza cada rol específicamente en el área académica.

Si no se tienen personas involucradas, empoderadas, comprometidas y que crean en lo que se hace todo lo demás solo es adorno.

El talento humano es fundamental para que los procesos funcionen con alta tecnología, así que cada uno genera valor agregado para la UNAD y no solo uno de ellos.

Discusión o propuesta

Teniendo en cuenta que desde la arquitectura organizacional se quiere lograr, según Perdomo-Ortiz (2003):

- Definir el sistema de asignación de derechos de decisión
- Sistema de evaluación y medida
- Sistema de recompensa castigo. En la universidad, que tiene correctamente definido estos tres componentes, se evidencia que aún faltan elementos por mejorar, como se evidencia en el aparte de arquitectura de la capacidad organizativa, en aspectos de actitud compartida, competencia, dirección, procesos de trabajo/capacidad de cambio y liderazgo. Por esta razón se rediseñó el instrumento, enfocándose solo en esas características y conocer más a fondo cuáles de los diferentes aspectos que se tocan en cada uno de los elementos se deben mejorar.

En actitud compartida se van a tocar aspectos como: apropiación de modelo pedagógico no solo por parte de los docentes sino de todo el entorno universitario, llámese estudiante, administrativo, contratista.

Competencia: cuáles de las aptitudes. Es decir, se da opción para que solamente se seleccione la que el encuestado considera pertinente mejorar primero, dentro de ellas conocimientos, capacidades, actitudes y habilidades.

Consecuencia: se va a enfocar en cuáles de los incentivos, medidas y premios se deben aumentar o mejorar para obtener una mejor capacidad organizativa.

Dirección: se va a enfocar a un ítem específico dentro de la organización que es la estructura organizacional, qué tan eficiente a los ojos de los encuestados es actualmente el modelo de estructura organizacional que tiene la UNAD.

Procesos de trabajo: cuáles son esos procesos que el encuestado ve que debe mejorar para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Liderazgo: esta parte se deja como está para poderla trabajar en una investigación futura.

CONCLUSIONES

El ejercicio académico que desde los estudios doctorales es desarrollado puede aportar al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, dando miradas a aquellos componentes de la arquitectura organizacional que pueden ser mejorados y fortalecidos para que los objetivos de las organizaciones se puedan cumplir. Es así como, a través de este ejercicio, y con una prueba piloto desarrollada en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, ECACEN, se pudieron determinar cinco aspectos de la capacidad organizativa que tiene posibilidades de mejoramiento y fortalecimiento, y para su desarrollo se abrió la posibilidad de indagar un poco más y permitir que se enfoquen ciertos aspectos propios de la organización, puesto que su estructura y fin es diferente al de muchos de las universidades del país.

REFERENCIAS

Nieto Licht, C. (2014). **Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia**, 327. Madrid, España.

Perdomo-Ortíz, J. (2003). **La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales**. INNOVAR, 22, 55-62.

ANEXOS

Formato de encuesta aplicada: <https://goo.gl/forms/XpsaUfqKOW9eTqwo2>

Modelo nueva herramienta: https://docs.google.com/forms/d/1Jdu9lKBsOO-QleFyEdbUxDDev5P-keYX4DUYg_DjrcV4/edit