

**EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO BASE DEL MODELO  
DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA 2019 - 2023**

**CHRISTHIAN DAVID BARBOZA PICO**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN – MBA**

**DIRECTORA**

**Mg. ADRIANA QUIMBAYO FERIA**

**Magistra en Educación**

**Magistra en Paz, Desarrollo y Ciudadanía**

**Psicóloga Clínica**

**UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
BOGOTÁ D.C.**

**2025**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

Bogotá, D.C., enero de 2025

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente Institucional y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ramiro Augusto Forero Corzo

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana (e) Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

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

## **DEDICATORIA**

A Dios, por todas las oportunidades que me regala cada mañana.

A mi familia, por ser ese motor para soñar y querer mejorar siempre.

Al doctor Mario por ser ejemplo e inspiración para quienes creemos en la educación y su poder transformador.

A todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron en la materialización de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por su gracia inagotable que me ha permitido cumplir sueños y avanzar en este camino de aprendizaje permanente que llamamos vida.

A mi familia, por su aliento continuo; mi mayor motor en este andar.

A Mayda y Adriana, mis profes tesistas, quienes me acompañaron en este arte de escribir y ‘tejer’ ideas para darle forma a este documento.

A María Claudia Aponte, una mente brillante que me animó a escribir sobre estos temas apasionantes que siempre me han movido en el campo profesional.

Al doctor Mario, por su ejemplo permanente que se erige como un referente dentro del sector.

A Ingrid Yadira, una dura para que este documento cumpliera con requisitos técnicos para su entrega y publicación.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
2. ANTECEDENTES .....	14
3. JUSTIFICACIÓN .....	20
4. OBJETIVOS .....	22
4.1.    Objetivo general	22
4.2.    Objetivos específicos	22
5. MARCO DE REFERENCIA .....	23
5.1.    Estilos de Dirección	23
5.1.1.    ¿De dónde nacen los estilos de dirección?	24
5.1.2.    ¿Por qué los estilos de dirección hacen parte del campo de la administración?	24
5.1.3.    ¿Por qué es importante el estilo de dirección en el nivel estratégico de las organizaciones?	26
5.1.4.    Liderazgo Transformacional	27
5.1.5.    Características del Líder Transformacional	30
5.1.6.    Líder transformacional en el ámbito de la Educación Superior	31
5.1.7.    Modelo de Gobierno Corporativo	33
6. MARCO CONCEPTUAL .....	36
6.1.    Liderazgo transformacional: definición, componentes y contextos	36
6.2.    Gobernanza universitaria: modelos y retos contemporáneos	36
6.2.1.    Relación entre liderazgo transformacional y gobernanza universitaria	37
6.3.    Categorías de análisis	37
6.3.1.    Innovación y relevancia social	38
7. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO .....	39

7.1.	Marco Jurídico Colombiano	39
7.2.	Marco Normativo Internacional	40
8.	METODOLOGÍA.....	42
8.1.	Enfoque de Investigación	42
8.2.	Método de Investigación	42
8.3.	Técnica	43
8.4.	Muestra	44
8.5.	Instrumentos de recolección	45
9.	RESULTADOS.....	47
9.1.	El ADN de un Legado	47
9.2.	Los 'nucleótidos' base de una trayectoria	49
9.3.	El valor de un modelo de Gobierno Corporativo basado en la gestión de las personas	51
9.3.1.	Liderazgo transformacional como motor de cambio	52
9.3.2.	¿Qué modelo de gobierno corporativo?	54
9.3.3.	Principios del modelo de gobierno corporativo basado en las personas	54
9.4.	Análisis de la narrativa y el discurso:	56
9.5.	Análisis de las emociones y sentimientos:	56
9.6.	Análisis comparativo de los roles:	57
9.7.	Análisis de los valores y principios:	57
9.8.	Análisis de la evolución del liderazgo:	58
10.	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	59
	REFERENCIAS.....	65
	ANEXOS .....	72

## RESUMEN

Este estudio analiza cómo el liderazgo transformacional influye en el modelo de gobierno corporativo de la Universidad de América durante el período 2019-2023. El problema surge de la necesidad de alinear las demandas de un entorno competitivo global con estructuras de gobernanza universitaria que promuevan la transparencia, la innovación y el compromiso de los colaboradores. La investigación utiliza un enfoque cualitativo y un método de estudio de caso para identificar características específicas del liderazgo transformacional del rector de la universidad.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, elementos que han sido clave para fomentar una cultura organizacional centrada en la innovación y la sostenibilidad. Entre los principales hallazgos, se destaca que el rector ha desempeñado un rol fundamental en la creación de un entorno participativo y ético, contribuyendo a la cohesión institucional y a la mejora del desempeño académico y administrativo. Además, la implementación de un modelo de gobierno corporativo basado en estos principios ha fortalecido la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos esenciales en la educación superior.

La relevancia del estudio radica en su contribución teórica y práctica: por un lado, amplía la literatura sobre liderazgo transformacional en contextos educativos latinoamericanos; por otro, ofrece un marco estratégico que puede ser adoptado por otras instituciones de educación superior para enfrentar los desafíos contemporáneos. Este enfoque integrador conecta la gestión educativa con la teoría organizacional, promoviendo la excelencia académica y el desarrollo institucional sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo transformacional; Gobierno corporativo; Innovación organizacional; Educación superior; Transparencia; Motivación inspiracional; Sostenibilidad institucional; Consideración individualizada; Estímulo intelectual; Modelo de gobernanza; Gestión del cambio; Cohesión organizacional; Rendición de cuentas; Participación colaborativa; Calidad educativa.

## INTRODUCCIÓN

El panorama mundial actual se caracteriza por una volatilidad sin precedentes. Los entornos empresariales, independientemente de su tamaño, sector o constitución, enfrentan constantes cambios en los ámbitos ambiental, económico, social, tecnológico y político (Porter, 1985). Esta dinámica genera tanto oportunidades como riesgos significativos, exigiendo a las organizaciones una capacidad de adaptación y transformación continua para asegurar su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

La habilidad para gestionar eficazmente estos desafíos se convierte en un factor crucial para el éxito, demandando de las organizaciones una mayor eficiencia en la comunicación, el liderazgo, la ética, el buen gobierno y la gestión del cambio (Hamel & Prahalad, 1994). En este contexto complejo, el liderazgo emerge como una competencia fundamental para la alta dirección, trascendiendo su consideración como un simple aspecto del comportamiento humano (Durán Gamba & Castañeda Zapata, 2015, p. 136). La creciente complejidad del entorno exige modelos de liderazgo capaces de impulsar la transformación y adaptación necesarias para la prosperidad organizacional.

En el análisis de los estilos de liderazgo, se distingue entre el liderazgo transaccional, enfocado en mantener el statu quo y las prácticas establecidas, y el liderazgo transformacional, que impulsa el cambio y la innovación para el mejoramiento integral del negocio (Bass & Riggio, 2006). Este último se presenta como una necesidad imperante en los escenarios actuales, donde la capacidad de adaptación y la innovación son claves para la competitividad.

El liderazgo transformacional se caracteriza por su enfoque en la visión, la motivación y el empoderamiento de los equipos, fomentando la cultura de cambio y el desarrollo de nuevas capacidades dentro de la organización. Su impacto en el rendimiento organizacional y la sostenibilidad a largo plazo ha sido ampliamente estudiado y validado (Burns, 1978). La implementación de estrategias innovadoras y la gestión del cambio requieren de un liderazgo capaz de inspirar y movilizar a la organización hacia nuevos horizontes, superando las limitaciones del liderazgo transaccional en contextos dinámicos e inciertos.

- *El Talento Humano como activo estratégico*

La comprensión del comportamiento humano en las organizaciones ha cobrado una importancia creciente desde la revolución industrial (Taylor, 1911). La perspectiva moderna se centra en el

"talento humano" como un activo primordial y protagónico, cuyo desarrollo y gestión son esenciales para alcanzar la ventaja competitiva (Ulrich, 1997). Este enfoque reconoce la individualidad de cada colaborador y su potencial para generar valor para la organización, enfatizando la importancia de la motivación, el bienestar personal y la alineación de los objetivos individuales con los corporativos (Prieto Herrera, 2011 como se citó en Chiavenato, 2008).

El reto para las organizaciones consiste en maximizar el aporte del talento humano a través de estrategias que combinen el uso de tecnología, procesos de internacionalización y la creación de un ambiente laboral que fomente la participación, el compromiso y la innovación. En este sentido, la capacidad de adaptación al entorno competitivo global se convierte en un factor fundamental, y el liderazgo juega un rol crucial en la construcción de una cultura organizacional que favorezca este proceso de adaptación (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005, como lo citó en Cruz-Ortiz et al., 2013, p.15).

- *El Liderazgo y la adaptación organizacional*

La creciente complejidad del entorno competitivo exige una profunda comprensión del tipo de liderazgo más adecuado para cada organización. Los líderes en todos los niveles se convierten en actores principales en la ejecución de las estrategias organizacionales, y su rol en la adaptación y el cambio es fundamental (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996, como lo citó en Cruz-Ortiz et al., 2013, p.15).

La capacidad de los líderes para inspirar, motivar y guiar a sus equipos a través del cambio es un factor determinante para el éxito en un mundo globalizado, hiperconectado y multicultural. Las unidades de gestión del talento humano asumen un rol crucial en la construcción de prácticas que promuevan el desarrollo del ser humano en las dimensiones personal, organizacional y profesional, alineado con los objetivos corporativos (Briceño, 2012). Este desafío implica una gestión integral del talento humano, promoviendo la construcción de vínculos de pertenencia y la capacidad de respuesta rápida a los problemas organizacionales.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando los múltiples, diversos e impredecibles cambios que se dan en el ámbito mundial y por ende en los entornos empresariales, sin importar su tamaño, sector, constitución o clasificación, las organizaciones enfrentan grandes retos y desafíos para asegurar su supervivencia y continuidad. Es así, desde diversas orillas, como deben hacerle frente a situaciones y fenómenos que, por lo general, provienen de ámbitos y condiciones ambientales, económicos, sociales, tecnológicos y políticos: todos dinámicos, que presentan grandes oportunidades y a la vez riesgos y amenazas, pero que además suponen para sus directivas y colaboradores un mayor esfuerzo en su capacidad de comunicación, liderazgo, ética, buen gobierno, transformación y adaptación al cambio, propiciando el surgimiento de nuevos activos estratégicos, tanto internos como externos.

Hoy por hoy, en este contexto, meramente organizacional, una de las competencias más que necesarias en los miembros de la alta dirección de las compañías es el liderazgo, que está lejos de asumirse como una simple dimensión del comportamiento humano (Durán Gamba & Castañeda Zapata, 2015, p. 136). En la actualidad, podemos diferenciar el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional, en la medida en que éste último busca mantener las prácticas y modos que viene gestionando la empresa de tiempo atrás, mientras que el transformacional busca implementar cambios y “nuevos modos” encaminados al mejoramiento del negocio de forma integral, con el objetivo de garantizar su permanencia, y crecimiento en el tiempo. En el caso particular de las instituciones educativas como la Universidad de América, el liderazgo transformacional se vuelve aún más crucial para impulsar la innovación, la adaptación a un entorno cambiante y la construcción de una comunidad académica sólida y sostenible a largo plazo.

Por otra parte, no podemos desconocer el vaivén del estudio del comportamiento del ser humano al interior del ecosistema organizacional, mismo que desde la revolución industrial cobró gran importancia y según la tendencia, el interés y aportes de este campo de estudio cada día son más relevantes. (Poveda-Sierra, 2018).

En síntesis, siempre hemos hablado de “relaciones industriales”, “recursos humanos” y, de forma más reciente, de “talento humano”, corriente desde la cual se sitúa al colaborador desde la mirada de un recurso primordial y protagónico que la organización debe gestionar desde la individualidad, pues así podrá maximizar los beneficios que éste puede aportar para la compañía misma traducidos en ventajas competitivas y valores diferenciadores, apalancado en el uso de tecnología y procesos

de internacionalización, relacionándolo con su propia motivación y bienestar personal (Prieto Herrera, 2011 como se citó en Chiavenato, 2008).

En coherencia con lo anterior, resulta imperante para las organizaciones el hecho de ser “capaces de adaptarse al entorno competitivo global en el que se ven inmersas, ya que éste cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación y funcionamiento” (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005, como lo citó en Cruz-Ortiz et al., 2013, p.15).

Es así como adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996, como lo citó en Cruz-Ortiz et al., 2013, p.15).

Basado en lo expuesto hasta aquí, no hay duda de que el talento humano resulta esencial para el cumplimiento de los objetivos y metas que las compañías se proponen, las cuales se tornan cada vez más ambiciosas y riesgosas por la exigencia misma de las dinámicas en las urbes, los contextos glociales y los mercados, influenciados a su vez por fenómenos como la globalización, la hiperconexión y la multiculturalidad.

Así, todo lo dicho, se materializa en un verdadero reto para las unidades de gestión del talento humano, quienes son, en últimas, las abanderadas y por lo general las únicas responsables de construir y liderar prácticas que resulten consonantes con las tendencias alrededor del desarrollo del ser humano desde tres dimensiones: personal, organizacional y profesional, con miras al cumplimiento de los propósitos corporativos, tal y como lo expone quien ve en los colaboradores una ventaja competitiva que se tiene que aprovechar, entre tanto se ofrece la oportunidad de abordar y resolver problemas en el menor tiempo posible mientras se generan vínculos de pertenencia con la empresa. (Briceño, 2012)

De igual manera, resulta válido mencionar que una de las grandes motivaciones para adelantar este trabajo, es la irrestricta correlación que, para su autor, existe entre el estilo de liderazgo del Rector de la Universidad de América y el modelo de gobierno corporativo de esta Institución de educación superior. En consecuencia, se plantea la pregunta de investigación: *¿Cómo incide el estilo de dirección de la Universidad de América en la definición de su modelo de gobierno corporativo?*

## 2. ANTECEDENTES

El liderazgo transformacional se ha convertido en un pilar fundamental en los estudios sobre gobernanza organizacional, especialmente en el ámbito universitario, debido a su capacidad para inspirar y guiar cambios significativos. A continuación, se presentan los estudios relevantes realizados en la temática, para comprender el estado actual del liderazgo transformacional y los modelos de gobierno corporativo en instituciones educativas y organizaciones complejas:

Smith (2021) realizó un estudio pionero en el ámbito de la educación superior, explorando la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en universidades públicas -Transformational Leadership and Organizational Commitment in Higher Education Institutions-. A través de un análisis estadístico de encuestas a 350 docentes, el autor encontró una correlación positiva y significativa entre ambos constructos. Estos hallazgos respaldan la idea de que un liderazgo transformacional, caracterizado por la visión, la inspiración y la estimulación intelectual, puede fomentar un mayor compromiso y satisfacción laboral entre los empleados académicos.

De otro lado, Johnson y Walker (2022) profundizan en los desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior al implementar modelos de gobierno corporativo efectivos. A través de un estudio de caso en cinco universidades europeas, los autores revelan que la ausencia de un liderazgo transformacional es un obstáculo significativo para el cambio. Esta investigación resalta la necesidad de líderes capaces de inspirar y motivar a los miembros de la comunidad universitaria a adoptar nuevas prácticas de gobernanza, superando la resistencia al cambio y fomentando una cultura de mejora continua.

García (2023) identifica el liderazgo transformacional como un factor clave para mejorar el desempeño de las instituciones educativas. Esta afirmación se alinea con los objetivos de nuestra investigación, que busca explorar cómo el estilo de liderazgo transformacional puede contribuir a fortalecer el modelo de gobierno corporativo en la Universidad de América. Al igual que en el estudio de García, esperamos encontrar evidencia de que un liderazgo transformacional puede generar cambios positivos en la gestión institucional, la toma de decisiones y la cultura organizacional.

Mendes (2020) ofrece una sólida evidencia empírica sobre el papel del liderazgo transformacional en la promoción de la innovación. A través de un meta-análisis de 20 estudios, el autor demuestra que las organizaciones lideradas de manera transformacional experimentan un aumento

significativo en la implementación de proyectos innovadores. Estos hallazgos respaldan la idea de que los líderes transformacionales, al fomentar una cultura de visión compartida, compromiso y aprendizaje continuo, pueden impulsar la creatividad y la generación de nuevas ideas. Esta investigación resulta particularmente relevante para nuestro estudio, ya que proporciona una base sólida para explorar cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a la innovación en el contexto de la Universidad de América.

Durand (2022) ofrece una visión interesante sobre el impacto del liderazgo transformacional en las universidades francesas. Su estudio demuestra que las instituciones educativas dirigidas por líderes transformacionales experimentan tasas de rotación de personal significativamente menores. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo capaz de inspirar, motivar y empoderar a sus colaboradores crea un entorno laboral más atractivo y competitivo, lo que a su vez se traduce en una mayor retención del talento.

Chen (2023) profundiza en el papel crucial que desempeña el liderazgo en el fortalecimiento de las estructuras de gobernanza, especialmente en el contexto de las instituciones educativas asiáticas. A través de una revisión sistemática de la literatura, el autor evidencia una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la transparencia administrativa. Estos hallazgos respaldan la idea de que los líderes inspiracionales pueden fomentar una cultura de confianza y rendición de cuentas, mejorando así la calidad de la gobernanza institucional.

La investigación de la Near East University (2024) arroja luz sobre la interrelación entre la planificación estratégica, el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en instituciones de educación superior nigerianas. Los hallazgos sugieren que la implementación de una planificación estratégica sólida fomenta un liderazgo transformacional más efectivo, el cual, a su vez, se traduce en un mejor desempeño institucional. Este estudio resalta la importancia de alinear los esfuerzos de planificación estratégica con el desarrollo de capacidades de liderazgo para lograr resultados óptimos en las universidades.

Bohari (2024) ofrece una visión profunda sobre el papel crucial del liderazgo transformacional en la era de la Educación 4.0. A través de un estudio de caso longitudinal en universidades del sudeste asiático, el autor demuestra que los líderes que adoptan enfoques transformacionales son más capaces de guiar a sus instituciones hacia una mayor adaptabilidad tecnológica. Estos hallazgos respaldan la idea de que un liderazgo inspirador y visionario es esencial para impulsar la

innovación pedagógica y preparar a las instituciones educativas para los desafíos del entorno digital.

Berkovich (2023) realiza una exhaustiva revisión de diversos modelos de liderazgo educativo y concluye que el liderazgo transformacional se destaca por su capacidad para generar cambios significativos y sostenibles en las instituciones. Esta afirmación se alinea con una creciente corriente de investigación que posiciona al liderazgo transformacional como un modelo eficaz para abordar los desafíos complejos que enfrentan las instituciones educativas en la actualidad. Sin embargo, el autor también advierte sobre los desafíos que implica equilibrar la innovación que promueve este modelo con la necesidad de mantener la estabilidad institucional.

El estudio de Fransen et al. (2020) demuestra que el liderazgo compartido puede tener un impacto positivo en el desempeño de los equipos deportivos. Aunque el estudio se centra en el ámbito deportivo, sus hallazgos pueden extrapolarse a otros contextos organizacionales, incluyendo las instituciones educativas. Al fomentar la participación y el empoderamiento de los miembros de la comunidad universitaria, el liderazgo compartido puede contribuir a crear un entorno más colaborativo y dinámico, lo que a su vez puede mejorar la calidad de la educación y la investigación.

El estudio del *International Journal of Advanced Multidisciplinary Studies* (2024) profundiza en la relación entre el liderazgo educativo y la implementación de cambios pedagógicos. Los hallazgos revelan que los líderes transformacionales desempeñan un papel crucial en la adaptación colectiva y la orientación continua necesarias para llevar a cabo estos cambios con éxito. Esta investigación subraya la importancia de contar con líderes capaces de inspirar y motivar a sus equipos para adoptar nuevas prácticas pedagógicas que respondan a las necesidades educativas actuales.

Goh y Abdul-Wahab (2020) subrayan la estrecha relación entre el liderazgo transformacional y los paradigmas de sostenibilidad, especialmente en el contexto de Asia-Pacífico. A través de un análisis de casos prácticos, los autores concluyen que un liderazgo inspirador es fundamental para fomentar una visión compartida de sostenibilidad y movilizar a las organizaciones hacia prácticas más responsables. Esta investigación respalda la idea de que los líderes transformacionales desempeñan un papel crucial en la transición hacia un futuro más sostenible.

Fauzi et al. (2024) ofrecen una perspectiva reveladora sobre el papel de las mujeres líderes en la educación superior. A través de estudios de caso, los autores demuestran que las líderes

transformacionales fomentan un entorno más inclusivo y adaptable, desafiando las barreras de género en la gobernanza académica. Estos hallazgos respaldan la idea de que el liderazgo femenino puede ser un catalizador para el cambio y la innovación en las instituciones educativas.

Fatmawaty et al. (2023) ofrecen una visión profunda sobre cómo el liderazgo transformacional puede impulsar la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sudeste asiático. Sus hallazgos revelan una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el conocimiento compartido, sugiriendo que los líderes transformacionales crean entornos que fomentan la colaboración y el intercambio de ideas, lo que a su vez estimula la innovación. Esta investigación respalda la idea de que el liderazgo transformacional puede ser un catalizador para el cambio y la mejora continua en las organizaciones.

Malloy y Leithwood (2017) destacan el papel fundamental del liderazgo transformacional en la gestión de crisis educativas. A través de observaciones en escuelas de alto rendimiento, los autores evidencian que los líderes transformacionales son capaces de inspirar confianza y resiliencia en sus comunidades educativas, lo que resulta crucial para superar desafíos y mantener la estabilidad institucional. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo transformacional para enfrentar situaciones de crisis en el ámbito educativo.

La revisión de estudios recientes destaca patrones consistentes en los beneficios del liderazgo transformacional en la gestión de universidades, evidenciando su capacidad para impulsar la innovación, la cohesión institucional y la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, emergen también vacíos, inconsistencias y contradicciones que merecen un análisis más profundo, así como nuevas relaciones que subrayan su potencial cuando se integra con enfoques complementarios.

- **Inconsistencias identificadas:** el liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido como un modelo efectivo para la gestión educativa, especialmente en entornos dinámicos. No obstante, varios estudios señalan que su implementación enfrenta desafíos significativos, particularmente en instituciones con culturas organizacionales rígidas o con una resistencia al cambio estructural. Berkovich (2023) indica que, aunque el liderazgo transformacional fomenta cambios profundos, puede entrar en conflicto con estructuras burocráticas tradicionales, lo que dificulta su efectividad en contextos donde las decisiones centralizadas son la norma.

Además, Fatmawaty et al. (2023) resalta que el liderazgo transformacional depende en gran medida del apoyo colectivo de los equipos de trabajo, lo que plantea un desafío en instituciones

donde prevalecen dinámicas laborales individualistas. Este hallazgo pone de manifiesto la importancia de considerar las particularidades culturales y organizacionales antes de adoptar este estilo de liderazgo de manera generalizada.

- **Contradicciones en la evaluación de su efectividad:** otra área de debate es la falta de consenso sobre las métricas más adecuadas para evaluar el impacto del liderazgo transformacional. Mientras algunos estudios, como el de Near East University (2024), enfatizan su influencia en los resultados administrativos, otros, como los de Goh y Abdul-Wahab (2020), destacan su papel en el fomento de una cultura académica innovadora. Estas perspectivas divergentes plantean la necesidad de adoptar un enfoque multidimensional que considere tanto indicadores administrativos (eficiencia operativa, retención de talento) como académicos (resultados de aprendizaje, innovación pedagógica).

Adicionalmente, Fauzi et al. (2024) cuestionan si los resultados positivos atribuidos al liderazgo transformacional son realmente sostenibles a largo plazo o si dependen de circunstancias específicas, como la presencia de líderes carismáticos. Este punto sugiere que, aunque prometedor, el modelo requiere un marco más robusto para garantizar su eficacia en distintos contextos.

- **Relaciones emergentes: hacia un liderazgo híbrido:** pese a estas limitaciones, la literatura también destaca relaciones prometedoras entre el liderazgo transformacional y otros enfoques participativos. Fransen et al. (2020) argumenta que la combinación de liderazgo transformacional con liderazgo compartido puede fortalecer la cohesión organizacional y el compromiso de los equipos, permitiendo una gobernanza más inclusiva y eficaz. Este enfoque híbrido fomenta una cultura colaborativa que equilibra la visión estratégica del líder transformacional con la participación activa de los colaboradores.

Asimismo, estudios como el de Bohari (2024) sugieren que este modelo de liderazgo, cuando se adapta a los principios de la Educación 4.0, puede preparar mejor a las instituciones para enfrentar los desafíos de la digitalización y la globalización. Estas relaciones emergentes apuntan hacia un modelo de gobernanza universitaria que no solo responde a las demandas actuales, sino que también promueve un cambio organizacional sostenible.

En síntesis, aunque el liderazgo transformacional demuestra ser un modelo valioso para la gestión universitaria, su implementación no está exenta de retos. Las inconsistencias en su aplicabilidad, las contradicciones en su evaluación y la necesidad de complementarlo con enfoques participativos reflejan la complejidad inherente a este modelo.

Sin embargo, su capacidad para inspirar cambios significativos y su potencial para integrarse con otros paradigmas ofrecen una base sólida para explorar nuevas estrategias de gobernanza universitaria, adaptadas a los desafíos del siglo XXI.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La investigación titulada *"El estilo de liderazgo transformacional como base del modelo de gobierno corporativo en la Universidad de América 2019 - 2023"* surge como respuesta a la necesidad de abordar retos contemporáneos en la gestión de instituciones educativas. Este estudio tiene como propósito explorar la relación entre el liderazgo transformacional y la gobernanza universitaria. A través de esta sección, se detalla la relevancia teórica, práctica y social del problema propuesto, así como los aportes esperados para la comunidad científica y los entornos organizacionales.

La Universidad de América, como muchas otras instituciones de educación superior, enfrenta desafíos derivados de la globalización, la transformación digital y las demandas de sostenibilidad educativa. En este contexto, el liderazgo transformacional ha sido identificado como un catalizador para superar dichos retos (Bohari, 2024). Sin embargo, su aplicación en entornos universitarios no ha sido suficientemente explorada en América Latina, donde predominan modelos de liderazgo jerárquicos o burocráticos (Goh & Abdul-Wahab, 2020)

Esta investigación busca responder preguntas clave sobre cómo este enfoque de liderazgo puede optimizar procesos de toma de decisiones, promover una cultura organizacional colaborativa y mejorar el desempeño institucional. Por ejemplo, estudios recientes muestran que los líderes transformacionales fomentan la resiliencia organizacional, especialmente durante períodos de cambio e incertidumbre (Malloy & Leithwood, 2017). Este enfoque, aplicado a la gobernanza universitaria, podría traducirse en políticas inclusivas, una gestión más eficiente de los recursos y una mayor satisfacción de los grupos de interés (estudiantes, docentes, egresados y colaboradores). Los resultados de este estudio serán particularmente útiles para gestores educativos, rectores y responsables de diseñar políticas en educación superior, quienes podrán utilizar los hallazgos para implementar estrategias de liderazgo que transformen sus instituciones.

Desde el punto de vista teórico, este estudio responde a vacíos evidenciados en la literatura sobre liderazgo transformacional y su relación con la gobernanza universitaria. Si bien existen numerosos estudios sobre los beneficios de este modelo en sectores corporativos y educativos, su aplicación en el diseño de modelos de gobierno universitario sigue siendo incipiente (Berkovich, 2023). La mayoría de los estudios revisados se concentran en contextos europeos, norteamericanos y asiáticos, mientras que América Latina carece de una base teórica robusta que contemple las particularidades culturales y organizativas de la región (Fauzi et al., 2024).

Este proyecto busca aportar un marco conceptual que integre elementos del liderazgo transformacional con modelos de gobernanza universitaria, proporcionando herramientas analíticas que permitan evaluar su impacto en aspectos como la transparencia, la participación y la sostenibilidad institucional. Además, se abordará el debate sobre las métricas adecuadas para medir el éxito del liderazgo transformacional en el contexto universitario, considerando tanto resultados académicos como administrativos. El valor teórico de esta investigación radica en su capacidad para generar un nuevo entendimiento del liderazgo en entornos educativos, contribuyendo al desarrollo de un campo interdisciplinario que conecta la gestión educativa con la teoría organizacional.

La innovación de este estudio se encuentra en su enfoque hacia la transformación social a través de la educación superior. En un mundo donde las universidades son vistas como motores de cambio social, económico y cultural, contar con modelos de liderazgo efectivos es crucial para garantizar su relevancia y sostenibilidad. Estudios como el de Fransen et al. (2020) han demostrado que los enfoques de liderazgo transformacional, combinados con liderazgo compartido, tienen el potencial de empoderar a comunidades enteras al promover una cultura de participación y equidad. En el caso de la Universidad de América, esta investigación busca no solo transformar su modelo de gobernanza, sino también posicionarla como un referente en liderazgo educativo para otras instituciones de la ciudad, el país y la región. Esto implica un impacto social directo al garantizar que las universidades operen bajo principios de transparencia, inclusión y adaptabilidad, contribuyendo al desarrollo sostenible de sus comunidades. Desde una perspectiva global, la implementación de un modelo de liderazgo transformacional podría mejorar las capacidades de las instituciones para enfrentar desafíos contemporáneos como la inequidad en el acceso a la educación, la necesidad de adaptarse a entornos digitales y la importancia de alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Goh & Abdul-Wahab, 2020).

La investigación propuesta se justifica plenamente en virtud de su relevancia teórica, práctica y social. Al abordar vacíos en la literatura, ofrecer soluciones a desafíos actuales de gobernanza y promover modelos innovadores de liderazgo, este estudio se posiciona como una contribución significativa tanto para la comunidad científica como para los responsables de la gestión educativa. Los resultados esperados no solo tienen el potencial de transformar la Universidad de América, sino también de inspirar a otras instituciones a adoptar prácticas de liderazgo que promuevan el cambio organizacional y el impacto social.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Describir los factores que inciden en el estilo de dirección frente al liderazgo transformacional para visibilizar su incidencia en el modelo de gobierno corporativo institucional en la Universidad de América entre los años 2019 y 2023.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Conocer las características del estilo de liderazgo con el fin de determinar su impacto en la motivación, el desempeño y el logro de objetivos de los miembros de la Comunidad Uniamericana ejercido en la Universidad de América.
- Identificar los elementos del liderazgo transformacional implementados con especial énfasis en su capacidad para fomentar la innovación, el desarrollo profesional y el compromiso de los colaboradores, a través de la creación de un ambiente de empoderamiento y aprendizaje continuo en la Universidad de América.
- Determinar el impacto de la implementación de un modelo de gobierno corporativo especial énfasis en su contribución a la promoción de la innovación, el desarrollo profesional y el compromiso de los colaboradores en la Universidad de América.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

En aras de responder a la pregunta de investigación, que tiene como objetivo analizar los elementos vinculados con el estilo de dirección del rector de una institución de educación superior, se han definido tres categorías de análisis fundamentales. Estas categorías fortalecen el campo de la administración al examinar las tensiones que emergen de las diversas comprensiones sobre las dinámicas organizacionales en un contexto globalizado. La globalización, la hiperconectividad, el acceso a la información y el envejecimiento de competencias derivado de los procesos de transformación digital imponen nuevos retos para la gestión y dirección en instituciones educativas de nivel superior, particularmente en aquellas expuestas a una “cultura mundial” (Revista Cielo, 2022).

Las dinámicas globales actuales, marcadas por la transformación digital y el acceso casi ilimitado a la información, han llevado a las instituciones de educación superior a reconsiderar sus enfoques de liderazgo y gestión (Gómez & Martínez, 2021). En este contexto, resulta imprescindible examinar cómo los rectores, en su rol de líderes, adoptan estilos de dirección que les permitan responder eficazmente a las demandas de un entorno caracterizado por el cambio continuo y la incertidumbre. De esta manera, las categorías de análisis se enfocan en: los estilos de dirección, el liderazgo transformacional y el modelo de gobierno corporativo.

### **5.1. Estilos de Dirección**

La primera categoría de análisis, los estilos de dirección, se refiere al conjunto de prácticas y enfoques utilizados por el rector para guiar y gestionar la institución. Según Chiavenato (2017), los estilos de dirección se pueden definir como las formas en que los líderes organizacionales influyen y motivan a los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales.

En el marco de una educación superior sometida a los cambios estructurales impuestos por la globalización, los estilos de dirección adoptados por los rectores pueden variar desde enfoques más autocráticos hasta aquellos participativos y democráticos, dependiendo de la cultura organizacional, el entorno y las metas estratégicas de la institución (Rodríguez, 2019). Estos estilos, además, juegan un rol esencial en la forma en que se gestionan las resistencias al cambio y se alinean las expectativas de los diferentes grupos de interés.

### ***5.1.1. ¿De dónde nacen los estilos de dirección?***

El concepto de "estilos de dirección" tiene sus raíces en las primeras teorías de la administración y el liderazgo. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, con la Revolución Industrial, surgió la necesidad de estudiar la eficiencia y efectividad en la organización del trabajo. Frederick Taylor, a través de la "Administración Científica" (Taylor, 1911), fue uno de los primeros en plantear la idea de que la dirección debía estar basada en principios científicos, lo que dio pie a la formalización de diferentes enfoques en la forma de dirigir a los empleados. Taylor abogaba por un estilo de dirección basado en la supervisión cercana y la estandarización de procesos, lo que sentó las bases para la exploración de otros estilos de dirección más flexibles en años posteriores. Posteriormente, Max Weber, con su teoría sobre la burocracia, contribuyó al nacimiento de un estilo de dirección basado en estructuras jerárquicas y reglas claramente definidas, donde la autoridad del líder se fundamentaba en su posición dentro de la organización (Weber, 1947). Este enfoque burocrático se centraba en un liderazgo autoritario, donde el cumplimiento de las reglas y la eficiencia eran esenciales. Weber teorizó que el poder legítimo era un factor crucial en la dirección, destacando la importancia de las normas y la autoridad institucionalizada. Este enfoque evolucionó más adelante para incluir estilos de dirección más participativos, en los cuales los colaboradores también desempeñan un rol activo en el proceso de toma de decisiones.

A lo largo del siglo XX, la psicología y la sociología también empezaron a influir en la teoría de los estilos de dirección. La investigación de Kurt Lewin y sus colegas en los años 1930 y 1940, que condujo a la clasificación de los estilos de liderazgo en autoritario, democrático y laissez-faire, fue un punto de inflexión en la comprensión de cómo los líderes influyen el comportamiento de sus equipos (Lewin, Lippitt & White, 1939). Lewin introdujo la noción de que los estilos de dirección no eran fijos, sino que podían variar dependiendo de la situación y de las características del grupo de trabajo, lo que abrió la puerta a la exploración de enfoques situacionales y contingenciales en la dirección.

### ***5.1.2. ¿Por qué los estilos de dirección hacen parte del campo de la administración?***

Los estilos de dirección están profundamente enraizados en el campo de la administración debido a su papel central en la gestión de personas y recursos. En esencia, la administración se ocupa de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de manera eficiente (Drucker, 1999). En este contexto, el estilo de dirección que un líder adopta

influye directamente en cómo se implementan estas funciones administrativas. La forma en que se dirigen los equipos, se motivan los empleados y se toman decisiones dentro de la organización está intrínsecamente ligada al estilo de dirección que el líder elige implementar. Según Mintzberg (1973), los gerentes realizan una serie de roles interpersonales, informativos y decisorios que están profundamente influenciados por su estilo de dirección.

Uno de los pilares de la administración moderna es el reconocimiento de que las organizaciones están formadas por personas con necesidades y motivaciones diversas. En este sentido, los estilos de dirección permiten adaptar la forma de liderar a las características del equipo humano (McGregor, 1960). Por ejemplo, la teoría de McGregor sobre la Teoría X y la Teoría Y ilustra cómo los estilos de dirección reflejan las creencias que un líder tiene sobre la naturaleza de las personas. Un estilo autoritario y controlador, como en la Teoría X, se basa en la suposición de que los empleados necesitan supervisión constante, mientras que la Teoría Y, con un enfoque más participativo, sugiere que los empleados son capaces de autogestionarse cuando se les da la oportunidad. Estas teorías ayudan a entender por qué los estilos de dirección son un componente vital en la administración, ya que impactan directamente en la gestión del talento humano y en la dinámica organizacional.

Además, el enfoque contemporáneo de la administración reconoce que los estilos de dirección están relacionados con la cultura organizacional y el entorno externo. Hofstede (1980) sugirió que los estilos de dirección también varían en función de las diferencias culturales, lo que es particularmente relevante en un mundo globalizado. El campo de la administración estudia cómo los líderes pueden adaptar sus estilos de dirección a diversas culturas empresariales, asegurando la cohesión y el desempeño dentro de organizaciones multinacionales. En este sentido, los estilos de dirección forman parte de las teorías administrativas que buscan optimizar la interacción entre los líderes y los subordinados, de manera que se maximice la productividad y se minimicen los conflictos organizacionales.

Asimismo, la administración contemporánea ha integrado los estilos de dirección en el concepto de liderazgo organizacional, que trasciende la simple administración de recursos. Según Robbins y Coulter (2012), el liderazgo es una función administrativa esencial, ya que implica influenciar a los miembros de la organización para que alcancen sus metas de manera eficiente y eficaz. Aquí es donde el estilo de dirección se convierte en una herramienta clave para el líder, ya que debe adaptar su enfoque para responder a las necesidades cambiantes del entorno interno y externo. Este

enfoque adaptable asegura que los estilos de dirección continúen siendo una parte integral del estudio de la administración.

### ***5.1.3. ¿Por qué es importante el estilo de dirección en el nivel estratégico de las organizaciones?***

El estilo de dirección desempeña un papel fundamental en el nivel estratégico de las organizaciones debido a que la estrategia, por definición, implica tomar decisiones a largo plazo que afectarán a toda la organización. Un estilo de dirección eficaz en este nivel es crucial para asegurar que las decisiones estratégicas se implementen con éxito y para alinear a toda la organización con los objetivos a largo plazo. De acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2008), el liderazgo estratégico involucra tanto la creación de una visión como la capacidad para inspirar a otros a seguir esa dirección. Un líder en el nivel estratégico debe adoptar un estilo de dirección que sea congruente con la cultura organizacional y con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Un estilo de dirección adecuado a nivel estratégico permite a los líderes no solo definir el rumbo de la organización, sino también gestionar el cambio necesario para adaptarse a un entorno en constante transformación (Kotter, 1996). El liderazgo estratégico no se limita a formular estrategias, sino que también implica gestionar la implementación de dichas estrategias a través de la estructura organizativa, los procesos y las personas. Un estilo de dirección autoritario, por ejemplo, podría ser adecuado en situaciones de crisis donde es necesario tomar decisiones rápidas y sin mucha consulta. Sin embargo, en contextos más estables, un estilo democrático o transformacional podría ser más adecuado para fomentar la innovación y la participación del personal en la toma de decisiones estratégicas (Bass & Riggio, 2006).

Asimismo, el estilo de dirección a nivel estratégico es vital para fomentar una cultura organizacional coherente con los objetivos estratégicos. Según Schein (2010), los líderes son responsables de crear, mantener y, si es necesario, cambiar la cultura organizacional. Un estilo de dirección coherente con los valores estratégicos de la organización puede influir en la forma en que los empleados perciben y aceptan la dirección de la empresa. Un estilo transformacional, por ejemplo, puede ser efectivo en situaciones en las que se requiere un cambio profundo en la organización, ya que este tipo de liderazgo está enfocado en inspirar y motivar a los empleados a adoptar una nueva visión.

Finalmente, el estilo de dirección también impacta directamente en la capacidad de la organización para atraer y retener talento en el nivel estratégico. Un estilo de dirección que promueva la autonomía, la creatividad y el desarrollo personal será más atractivo para los empleados de alto potencial, quienes buscan organizaciones que no solo les ofrezcan estabilidad económica, sino también oportunidades de crecimiento profesional (Kouzes & Posner, 2002). De esta manera, el estilo de dirección no solo afecta las operaciones cotidianas de la organización, sino también su capacidad para implementar y sostener una estrategia a largo plazo.

#### ***5.1.4. Liderazgo Transformacional***

La segunda categoría, el liderazgo transformacional, se entiende como el proceso mediante el cual los líderes no solo logran los objetivos inmediatos de la organización, sino que también inspiran y motivan a sus equipos para generar cambios profundos y sostenibles en la cultura y los valores institucionales.

Bass y Avolio (1994) introducen este concepto como un estilo de liderazgo en el que el líder, en este caso el rector, promueve la innovación y el desarrollo continuo de sus colaboradores, alentando un ambiente de empoderamiento y compromiso. El liderazgo transformacional en instituciones de educación superior es particularmente relevante en contextos de transformación digital, donde se requiere de un rector que no solo administre los cambios tecnológicos, sino que también motive a la comunidad educativa hacia una adopción exitosa y culturalmente integrada de estos cambios (Northouse, 2021).

En la inmensa lista de teorías sobre el liderazgo, la teoría de liderazgo transformacional - transaccional ha sido considerada por muchos como de gran importancia. El liderazgo transformacional tiene sus orígenes en las ideas de Burns, quien considera el liderazgo transformacional-transaccional como un solo constructo. Sin embargo, estudios empíricos han evidenciado que cada uno presenta dimensiones diferentes.

El concepto de liderazgo transformacional apareció por primera vez en 1978 tras la publicación del historiador estadounidense James McGregor Burns, “en la que analizó la capacidad de algunos líderes, a través de muchos tipos de organizaciones, de participar con el personal de una manera que inspiraron nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral” (Burns, 1978, como lo citó Robinson et al., 2014, p. 17)). En dicha publicación, se recalcó que el compromiso con una

“visión común transformó la organización mediante el desarrollo de su capacidad para trabajar en colaboración y así superar los retos y alcanzar metas ambiciosas” (Robinson et al., 2014, p. 17).

El liderazgo transformacional, para que sea efectivo, debe ser una cualidad personal del líder, en este caso, de la institución educativa; esta visión se corresponde con la concepción que plantea Arroyo (2017) quien hace un análisis de la figura del líder como un factor que le otorga seguridad desde el punto de vista psicológico a los miembros de la organización. (como lo citó Rojas et al 2021, p. 120)

Asegura el autor, que cuando las personas van a trabajar con un propósito, esto es, cuando sus voces son escuchadas, cuando se sienten involucrados en las tareas que realizan, entonces toda la organización obtiene un mejor desempeño y responde de manera positiva y rápida a los cambios de su entorno directo. El resultado: una organización verdaderamente ágil y con gran potencial transformador (Calderón-Hernández et al, 2006).

En síntesis, esto significa también que las personas con más talento tienen más probabilidades de permanecer en la organización durante más tiempo y reforzar la idea de marca empleadora para la organización para la cual colaboran; esto es, entender que el liderazgo ocurre en comunidades de conocimiento, que, en palabras de Drucker (1998), vislumbra como un ambiente competitivo para las organizaciones y para las personas, por cuanto, mientras mayor sea la información que se genera, mayor es la necesidad de convertirla en conocimiento (como lo citó Rojas et al 2021, p. 122).

Actualmente una de las propuestas con mayor cantidad de investigaciones y objeto de esta revisión, es la del liderazgo transformacional. Su principal precursor fue Bass (1985), quien basó su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, a partir de la consideración del liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990). Esta propuesta considera el liderazgo de forma relacional (líder-seguidores) teniendo en cuenta los posibles efectos bidireccionales en este proceso.

Por su parte, “en la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación” (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005 como lo citó Cruz-Ortiz et al, 2013 p.15) realidad de la cual el mundo organizacional no es ajeno, pues está sometido a constantes exigencias y consideraciones de competencia donde se pone a prueba el rigor y nivel del talento humano con el que cuenta la compañía. En tal sentido, el tener éxito organizacional depende de aprender y seguir aprendiendo,

innovar y estar en el constante proceso de creación y adaptación a las cambiantes circunstancias del entorno (Porter y Kramer, 2002).

Es importante mencionar que el éxito o el fracaso de cualquier organización, empresa o sociedad, es algo que está determinado por la calidad del líder y en todo caso, es él -el líder- el directamente responsable de hacer que cualquier organización funcione adecuadamente y con éxito. Hoy ha quedado atrás la era industrial y llegamos a adentrarnos en la era del conocimiento, donde debemos tener cuidado para no ser arrastrados por el cúmulo de tendencias y novedades, sobre todo si éstos se ejercen desde una base no fundamentada en las virtudes y los valores que soportan la cultura y filosofía de la organización (Salazar, 2006).

Es imperativo, entonces, que las organizaciones se esfuercen por abrir espacios de análisis y gestión de la información, para que las experiencias que se acumulan producto de sus acciones estratégicas -o no-, puedan también permear los procesos de formación, como en el caso de la Universidad de América, de sus estudiantes y egresados, quienes también podrán aprender a tomar decisiones autónomas y responsables, con respecto a ellos mismos, su entorno y su comunidad. Estos conocimientos, actitudes, destrezas y comportamientos, fomentados por la Universidad, deben estar inspirados en los valores y principios fundacionales y ser coherentes con los valores y principios constitucionales (Salazar, 2006).

En palabras de Burns, el *liderazgo transformacional* es un proceso en el que los líderes y sus seguidores se unen para avanzar a un nivel más alto de motivación. Fue él mismo quien también abordó la concepción de la corriente de *liderazgo transaccional* que si bien no es objeto de estudio en esta investigación, abordaremos más ampliamente en el desarrollo de este, partiendo de la premisa que obedece a prácticas rutinarias y poco dinámicas.

Los apartes de la teoría propuesta por Burns fueron ampliamente difundidos por Bernard M. Bass y sus colegas, quienes posteriormente desarrollaron instrumentos tipo encuesta para evaluar el modelo de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994), mismos que posteriormente fueron utilizados en muchos estudios empíricos publicados sobre el liderazgo transformacional en el sector educación.

Para Bass, un líder transformacional es quien ejerce influencia sobre sus colaboradores y los motiva a través de su carisma, su intelecto y cercanía, por medio de nuevas formas de llevar a cabo las actividades y responsabilidades cotidianas. Dicho en otras palabras, es quien tiene éxito al

cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Todo lo anterior, guarda coherencia con el planteamiento de varios autores, con respecto a los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, es decir, aquellas variables que sí o sí nos permiten hablar de este estilo, a saber: *influencia idealizada o liderazgo carismático*, que no es otra cosa que tener una misión y visión clara; la *consideración individualizada*, que permite al líder identificar y diagnosticar las necesidades y capacidades de su círculo cercano; la *estimulación intelectual*, desde donde fomenta la creatividad para la resolución de problemas y conflictos; y el *liderazgo inspiracional*, que hace referencia a la capacidad de dar ánimo, aumentar el optimismo y comunicar asertivamente su visión.

Adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996 como lo citó Cruz-Ortiz et al, 2013 p.15).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en generar cambios profundos y sostenibles dentro de una organización, mediante la motivación, inspiración y desarrollo de los colaboradores. Este enfoque de liderazgo se caracteriza por su capacidad para trascender las metas individuales en pro de los objetivos colectivos, fomentando un entorno en el que los empleados se sienten motivados a lograr un desempeño superior.

#### ***5.1.5. Características del Líder Transformacional***

5.1.5.a. Carisma o influencia idealizada. Los líderes transformacionales inspiran respeto y admiración, actuando como modelos a seguir para sus seguidores. Esta influencia idealizada se basa en la confianza y la integridad del líder, que proyecta una visión clara y atractiva del futuro de la organización (Bass & Avolio, 1994).

Según Northouse (2021), la capacidad de un líder transformacional para generar esta influencia deriva de su coherencia en las decisiones y su conducta ética, lo que promueve un sentido de orgullo y pertenencia entre los colaboradores. Este carisma es un factor clave para movilizar a las personas hacia objetivos que, de otro modo, parecerían inalcanzables.

5.1.5.b.Motivación inspiracional: una de las características más distintivas del liderazgo transformacional es la capacidad del líder para articular una visión atractiva y desafiante que motive a sus seguidores (Bass & Riggio, 2006). Esta visión no sólo inspira, sino que también da sentido al trabajo diario de los empleados, promoviendo un sentido de propósito.

El líder utiliza el entusiasmo y la pasión como herramientas para motivar a sus equipos a lograr metas ambiciosas. En palabras de Kouzes y Posner (2002), un líder transformacional inspira a sus seguidores a ver el trabajo como algo más que una tarea mecánica; los líderes inspiran para que los empleados se comprometan emocionalmente con la visión organizacional.

5.1.5.c.Estimulación intelectual: los líderes transformacionales fomentan un ambiente de creatividad e innovación al alentar a sus seguidores a cuestionar las suposiciones existentes y a encontrar nuevas maneras de resolver problemas (Bass, 1985).

Según Yukl (2013), esta característica implica que los líderes desafían a sus equipos a pensar críticamente, promoviendo la reflexión y el análisis en lugar de conformarse con el status quo. Esta estimulación intelectual es clave en entornos donde la innovación es esencial para mantenerse competitivos. Además, el líder transformacional no castiga los errores, sino que los utiliza como oportunidades de aprendizaje para mejorar continuamente.

5.1.5.d.Consideración individualizada: los líderes transformacionales muestran un interés genuino por el desarrollo personal de cada uno de sus seguidores. Este enfoque individualizado implica que el líder actúa como mentor o coach, reconociendo las necesidades y aspiraciones particulares de cada empleado y adaptando su liderazgo para apoyar su crecimiento (Avolio, 1999).

Según Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales reconocen el potencial único de cada miembro del equipo, fomentando su desarrollo mediante el apoyo continuo y la creación de oportunidades para el aprendizaje. Esta característica es crucial en entornos donde la diversidad de talentos y habilidades es un factor determinante para el éxito organizacional.

### ***5.1.6. Líder transformacional en el ámbito de la Educación Superior***

En el contexto de la educación superior, el liderazgo transformacional tiene una importancia particular debido a la complejidad y las dinámicas de cambio que enfrentan las instituciones en la era digital y globalizada. El líder transformacional en este ámbito se enfrenta al reto de no solo

administrar una institución académica, sino de liderar hacia una transformación que responda a las demandas educativas del siglo XXI (Gunn & Mintrom, 2017).

5.1.6.a. Visión transformadora en la Educación: los líderes transformacionales en el ámbito educativo, como rectores o directivos, son responsables de articular y comunicar una visión que promueva el desarrollo académico, la innovación pedagógica y la adaptación a nuevas tecnologías.

Según Bryman (2007), la capacidad del líder para proyectar esta visión transforma no solo la estructura de la institución, sino también la forma en que los estudiantes y docentes se relacionan con el proceso educativo. Los líderes deben ser capaces de anticipar las tendencias en educación, como la digitalización, y guiar a sus instituciones en la adaptación a estos cambios, manteniendo un enfoque en la calidad y la equidad educativa.

5.1.6.b. Fomento de la innovación pedagógica y académica: el líder transformacional en la educación superior fomenta un ambiente de innovación y cambio constante en los métodos de enseñanza y en la gestión académica. Esta capacidad para estimular la innovación intelectual, como lo señala Bass (1985), se refleja en la creación de programas académicos que respondan a las nuevas demandas del mercado laboral y en la promoción de la investigación interdisciplinaria. Gunn y Mintrom (2017) señalan que un líder transformacional en este ámbito no solo adopta nuevas tecnologías educativas, sino que también alienta a los docentes y estudiantes a desarrollar nuevas formas de aprendizaje y enseñanza, promoviendo una cultura de curiosidad intelectual y mejora continua.

5.1.6.c. Desarrollo del personal académico: la consideración individualizada es especialmente relevante en el contexto de la educación superior, donde los líderes deben ser capaces de reconocer el talento y el potencial de cada miembro del personal académico y administrativo (Bush, 2011). Según Leithwood y Jantzi (2006), un líder transformacional en este ámbito trabaja estrechamente con su equipo docente, promoviendo su desarrollo profesional a través de la formación continua, mentorías y oportunidades de investigación. El éxito de una institución educativa no solo depende de su infraestructura o recursos, sino también del desarrollo y compromiso de sus educadores, y el líder transformacional actúa como facilitador de ese crecimiento.

5.1.6.d.Creación de una cultura institucional positiva: los líderes transformacionales en educación superior no solo gestionan las operaciones diarias de la institución, sino que también influyen en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de inclusión, respeto y colaboración.

Bryman (2007) resalta la importancia de crear una cultura positiva en las instituciones educativas, donde tanto los estudiantes como los docentes sientan que son valorados y tienen un propósito claro en sus labores. Este tipo de liderazgo fomenta el compromiso y la cohesión dentro de la comunidad educativa, lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño académico y administrativo de la institución.

5.1.6.e.Capacidad para gestionar el cambio: en un entorno tan dinámico como el de la educación superior, el liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para gestionar el cambio de manera efectiva. Kotter (1996) argumenta que la habilidad de un líder para conducir a su organización a través del cambio es esencial para su supervivencia y crecimiento.

En este sentido, el líder transformacional en la educación superior actúa como agente de cambio, facilitando la adaptación de la institución a los desafíos contemporáneos, como la transformación digital, los cambios en las políticas educativas y las demandas de una fuerza laboral en constante evolución.

### ***5.1.7. Modelo de Gobierno Corporativo***

Finalmente, el modelo de gobierno corporativo se refiere al conjunto de normas, prácticas y procedimientos que regulan el control y la dirección de una organización, en este caso, una institución de educación superior. El gobierno corporativo en este contexto implica la estructura mediante la cual se toman decisiones clave, se gestionan los recursos y se establece una cultura de rendición de cuentas dentro de la organización (Tricker, 2019).

Un gobierno corporativo sólido permite que la institución responda de manera efectiva a las exigencias del entorno global y digital, a la vez que garantiza la transparencia y la equidad en la toma de decisiones (García, 2020). Este modelo resulta clave para comprender cómo las instituciones de educación superior pueden equilibrar la toma de decisiones estratégicas con la participación de múltiples actores, asegurando que las políticas internas estén alineadas con los desafíos externos.

El Modelo de Gobierno Corporativo establece principios y normativas que regulan cómo una empresa es gestionada, buscando garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. Este modelo, inicialmente desarrollado en el sector empresarial, ha ganado relevancia en instituciones educativas en Colombia, donde se busca fortalecer la gobernanza para garantizar la sostenibilidad y eficiencia institucional.

En el sector educativo colombiano, el gobierno corporativo es clave para asegurar el cumplimiento de las normativas del Ministerio de Educación y mejorar la calidad educativa mediante una toma de decisiones más transparente.

Según el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, las instituciones de educación superior en Colombia han adoptado estos modelos para mejorar la gobernanza interna, optimizar la gestión de recursos y fomentar una cultura organizacional ética que refuerce el liderazgo transformacional. En este sentido, los rectores y directivos deben aplicar prácticas de liderazgo transformacional que, según Molero et al. (2010), motivan a los equipos a ser más innovadores y responsables ([CESA](#)).

Además, en el campo de la administración, estudiar estos modelos es fundamental porque el gobierno corporativo proporciona las bases para una gestión efectiva de las organizaciones, promoviendo la participación de los actores clave y mejorando la toma de decisiones estratégicas. La implementación adecuada de estos modelos puede conducir a una mayor eficiencia operativa, mejorar la reputación institucional y aumentar la confianza de los grupos de interés.

Estudiar estos modelos en el contexto educativo es especialmente relevante en Colombia, donde la demanda por una mayor calidad en la educación y una gestión eficiente se vuelve cada vez más urgente. Un liderazgo transformacional en este sector, combinado con un buen gobierno corporativo, permite a las instituciones no solo alcanzar sus objetivos estratégicos, sino también contribuir al desarrollo social y económico del país ([SciELO](#), [CESA](#)).

El **Modelo de Gobierno Corporativo** tiene como objetivo asegurar una gestión eficaz y ética de las organizaciones, basándose en principios como la **transparencia**, la **rendición de cuentas**, y la **equidad**. Estos principios son cruciales para mejorar la confianza de los inversionistas y otros grupos de interés, lo que garantiza la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones (Tricker, 2015).

Las características principales del gobierno corporativo incluyen:

1. Transparencia: facilita el acceso a información clara y precisa.

2. Rendición de cuentas: los directivos son responsables ante los accionistas y la sociedad.
3. Participación: los actores clave, como los accionistas y empleados, tienen voz en la toma de decisiones (OECD, 2015).

La literatura académica destaca que las organizaciones con un modelo robusto de gobierno corporativo tienden a ser más competitivas y sostenibles (Cossin & Caballero, 2013). En el sector educativo, especialmente en países como Colombia, estas prácticas ayudan a garantizar una gestión más eficaz, logrando objetivos educativos y administrativos de manera más equitativa (Trujillo & Guzmán, 2010).

Estudiar este modelo en el campo de la administración permite a los gestores institucionales entender mejor cómo mejorar la toma de decisiones estratégicas, garantizando la transparencia y fomentando un liderazgo eficiente que motive a los equipos a alcanzar sus metas organizacionales. De este modo, se fortalece la relación entre el liderazgo transformacional, los estilos de dirección y el gobierno corporativo, asegurando una sinergia clave para el éxito organizacional (Bass & Avolio, 1995).

Es así, como este trabajo de investigación pretende aportar conocimiento con el ánimo de discutir sobre tres categorías de análisis fuertemente relacionadas en el ámbito estratégico de las organizaciones. Estudiar esta relación de coexistencia permitirá identificar la forma como se complementan y generan nuevas dinámicas dentro del campo de la gerencia y la administración, específicamente dentro del sector de la educación superior en Colombia.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de esta investigación tiene como objetivo proporcionar una comprensión teórica clara y robusta de los términos clave y las variables relacionadas con el liderazgo transformacional y su impacto en el modelo de gobernanza universitaria. Este enfoque se fundamenta en un análisis crítico y una articulación entre las teorías contemporáneas y los estudios empíricos relevantes.

### 6.1. Liderazgo transformacional: definición, componentes y contextos

El liderazgo transformacional, introducido por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), se refiere a un estilo que busca inspirar y motivar a los colaboradores para que trasciendan sus intereses personales y trabajen hacia metas organizacionales colectivas.

Este enfoque promueve el cambio organizacional sostenible a través de cuatro dimensiones fundamentales, propuestas por Bass y Riggio (2006):

1. **Influencia idealizada:** los líderes actúan como modelos a seguir, fomentando confianza, respeto y admiración. Esta dimensión es crucial para construir una base sólida de autoridad ética.
2. **Motivación inspiradora:** incluye la comunicación de una visión clara y atractiva que motiva a los seguidores hacia objetivos comunes.
3. **Estimulación intelectual:** fomenta la creatividad y el cuestionamiento de las suposiciones existentes para encontrar nuevas soluciones.
4. **Consideración individualizada:** se enfoca en el desarrollo personal y profesional de cada colaborador, adaptándose a sus necesidades específicas.

En el contexto de las instituciones de educación superior, el liderazgo transformacional se ha asociado con la mejora del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento institucional (Berkovich, 2023; Fauzi et al., 2024). No obstante, las investigaciones también han señalado desafíos en su implementación en culturas organizacionales rígidas, como las de muchas universidades tradicionales (Yukl, 1999).

### 6.2. Gobernanza universitaria: modelos y retos contemporáneos

La gobernanza universitaria se define como el conjunto de estructuras, procesos y prácticas mediante los cuales las universidades toman decisiones, gestionan recursos y responden a las

demandas sociales. Según Marginson (2018), los modelos de gobernanza se dividen generalmente en tres categorías principales:

- 1) **Modelo burocrático:** Caracterizado por estructuras jerárquicas y procedimientos formales.
- 2) **Modelo colegiado:** Basado en la participación y el consenso entre académicos.
- 3) **Modelo corporativo:** Inspirado en prácticas del sector empresarial, con énfasis en la eficiencia y la rendición de cuentas.

En América Latina, las universidades enfrentan presiones para adoptar prácticas de gobernanza más eficientes y adaptables, sin abandonar su misión educativa y social. Esto ha llevado a la adopción de modelos híbridos que combinan elementos colegiados y corporativos (González et al., 2020).

### ***6.2.1. Relación entre liderazgo transformacional y gobernanza universitaria***

La integración del liderazgo transformacional en la gobernanza universitaria ha sido identificada como una estrategia prometedora para abordar los desafíos contemporáneos, como la globalización, la transformación digital y las demandas de inclusión y sostenibilidad (Bergeron & Leclerc, 2021). Estudios recientes sugieren que este enfoque puede facilitar la adopción de modelos de gobernanza más participativos y orientados a la innovación (Fauzi et al., 2024).

Sin embargo, también se han identificado contradicciones. Por ejemplo, algunos investigadores debaten sobre las métricas más adecuadas para evaluar la efectividad del liderazgo transformacional en términos académicos versus administrativos (García & Torres, 2022). Además, la implementación de este estilo puede enfrentarse a resistencias culturales y estructurales en universidades con tradiciones jerárquicas o burocráticas.

### **6.3. Categorías de análisis**

Con base en los hallazgos bibliográficos, las categorías principales de análisis en esta investigación incluyen:

1. **Dimensiones del liderazgo transformacional:** se analizará cómo se manifiestan y qué impacto tienen las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada en el contexto universitario.
2. **Prácticas de gobernanza universitaria:** se explorarán las estructuras y procesos actuales en la Universidad de América y su alineación con principios de gobernanza híbrida.

3. **Impacto en el desempeño institucional:** se evaluará cómo esta combinación de liderazgo y gobernanza afecta indicadores clave como la calidad académica, la eficiencia administrativa y la satisfacción de los stakeholders.

#### ***6.3.1. Innovación y relevancia social***

El enfoque integrador entre liderazgo transformacional y gobernanza universitaria puede aportar soluciones novedosas a los retos que enfrentan las universidades, particularmente en entornos en desarrollo. Este marco conceptual no solo busca contribuir al debate teórico, sino también ofrecer recomendaciones prácticas para una gestión universitaria más efectiva y orientada al futuro.

## **7. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO**

El marco normativo, jurídico y legal del presente estudio no solo se delimita a las leyes colombianas relacionadas con la educación superior, sino que incluye una revisión de normativas internacionales, tratados, y marcos legales específicos que sustentan las categorías de análisis relacionadas con el liderazgo transformacional y la gobernanza universitaria.

Este enfoque integral permite dar cuenta de la aplicabilidad del tema en diferentes contextos.

### **7.1. Marco Jurídico Colombiano**

#### **1. Ley 30 de 1992**

- Define los lineamientos generales para la organización de la educación superior en Colombia. Resalta el papel de las universidades en la generación de conocimiento y la importancia de modelos de gestión que equilibren la autonomía con la responsabilidad social.

#### **2. Decreto 1330 de 2019**

- Establece las condiciones de calidad que deben cumplir las instituciones de educación superior en sus programas académicos. Este decreto fomenta liderazgos que faciliten la acreditación institucional y la mejora continua.

#### **3. Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación)**

- Aborda la promoción de la calidad educativa y las relaciones entre las instituciones de educación y la sociedad. Sus disposiciones pueden relacionarse con la implementación de liderazgos transformacionales enfocados en el desarrollo humano.

#### **4. Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción)**

- Regula la gestión ética y transparente de las instituciones públicas, incluidas las universidades. Este marco favorece la aplicación de prácticas de liderazgo que promuevan la integridad y la transparencia.

#### **5. Ley 1620 de 2013**

- Regula la convivencia escolar y la formación de competencias ciudadanas. Vincula elementos del liderazgo transformacional en la promoción de entornos educativos inclusivos y participativos.

#### **6. Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública)**

- Establece el acceso a la información pública como un derecho fundamental. Las universidades están obligadas a rendir cuentas sobre su gestión, lo que resalta la necesidad de liderazgos enfocados en la rendición de cuentas y la transparencia.

## **7.2. Marco Normativo Internacional**

### **1. Declaración Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998)**

- Plantea principios de gobernanza democrática, calidad y equidad en la educación superior. Destaca la importancia de liderazgos efectivos que promuevan el desarrollo sostenible.

### **2. Declaración de Bolonia (1999)**

- Influye en la reforma de sistemas educativos en América Latina y Europa, estableciendo estándares de calidad y cooperación internacional. Este marco fomenta la adopción de enfoques innovadores en gobernanza universitaria.

### **3. Informe “Hacia Sociedades del Conocimiento” (UNESCO, 2005)**

- Resalta la importancia de modelos de liderazgo que apoyen la transformación de las universidades para enfrentar los retos del siglo XXI, como la globalización y la digitalización.

### **4. Pacto Mundial para la Educación Superior de Calidad (UNESCO, 2021)**

- Aboga por la promoción de un liderazgo que fomente la sostenibilidad, la inclusión y la justicia social en las instituciones de educación superior.

### **5. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

- En particular, el ODS 4 (Educación de Calidad) y el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) se relacionan directamente con prácticas de liderazgo orientadas a la gobernanza ética, inclusiva y eficiente.

Las variables de análisis del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) encuentran respaldo en las normativas mencionadas. A continuación, se establecen conexiones específicas:

#### **1. Influencias en la gestión ética**

- La Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) y la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia) refuerzan la importancia de la influencia idealizada, que permite a los líderes universitarios convertirse en modelos de integridad y responsabilidad.

#### **2. Motivación inspiradora y calidad educativa**

- El Decreto 1330 de 2019 y los principios de la Declaración de Bolonia subrayan la necesidad de líderes que inspiren a sus comunidades hacia la excelencia académica y la innovación institucional.

### **3. Estimulación intelectual**

- Normativas como la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) incentivan la adopción de enfoques innovadores en pedagogía y gestión universitaria, alineándose con esta dimensión del liderazgo.

### **4. Consideración Individualizada**

- Las disposiciones sobre bienestar estudiantil y promoción de la inclusión social (Ley 1620 de 2013) se relacionan con la capacidad de los líderes transformacionales para atender las necesidades particulares de los miembros de la comunidad educativa.

El marco normativo y jurídico que regula las instituciones de educación superior en Colombia y a nivel internacional, aunque proporciona una base sólida, presenta varios desafíos que deben ser analizados críticamente para comprender su aplicabilidad en la implementación de modelos de liderazgo transformacional. Este análisis no solo permite identificar áreas de mejora en la normativa vigente, sino también destacar cómo el liderazgo transformacional puede actuar como un catalizador para superar estas limitaciones.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Enfoque de Investigación**

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, analítico e interpretativo, orientado a la comprensión del estilo de liderazgo transformacional como base para un modelo de gobierno corporativo en la Universidad de América. Este enfoque no solo permite analizar las percepciones y experiencias de los actores involucrados, sino también identificar cómo estas se relacionan con las estructuras organizacionales y los valores institucionales. Al centrarse en un contexto específico, este estudio busca capturar la complejidad de los fenómenos asociados al liderazgo y la gobernanza en el ámbito universitario.

La elección de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de explorar profundamente significados y procesos subyacentes que no son evidentes mediante métodos cuantitativos. En palabras de Creswell (2014), la investigación cualitativa es particularmente eficaz para abordar preguntas que exploran cómo y por qué ocurren determinados fenómenos en su entorno natural. Esto resulta crucial para comprender las dinámicas de liderazgo transformacional en un contexto específico como el universitario.

Asimismo, este enfoque facilita un análisis más detallado y holístico de las interacciones humanas y organizacionales, lo que permite una interpretación enriquecida de los datos recolectados. La investigación se nutre tanto de los significados individuales atribuidos por los participantes como del marco cultural e institucional en el que se desarrolla, ampliando así la comprensión del fenómeno estudiado.

### **8.2. Método de Investigación**

El método empleado en esta investigación es el estudio de caso, seleccionado por su idoneidad para examinar a profundidad un contexto específico, como lo es el gobierno corporativo de la Universidad de América. Este método permite un análisis exhaustivo de las dinámicas internas y externas que influyen en el estilo de liderazgo transformacional dentro de la institución, ofreciendo una perspectiva integral sobre cómo este puede convertirse en un pilar del gobierno corporativo. Yin (2018) destaca que el estudio de caso es una estrategia útil para responder preguntas del tipo "cómo" y "por qué", especialmente en situaciones donde el investigador no tiene control directo sobre los eventos estudiados.

El estudio de caso también permite contextualizar las particularidades de la Universidad de América, considerando su historia, misión y estructura organizacional. Stake (1995) enfatiza que este método es particularmente valioso en escenarios donde el objetivo es comprender la singularidad del caso y sus interacciones con el entorno. Esto resulta crucial para identificar los elementos distintivos del liderazgo transformacional en relación con los principios de gobierno corporativo.

Además, el estudio de caso facilita la triangulación de datos provenientes de diversas fuentes, como entrevistas, documentos y observaciones, lo que fortalece la validez del análisis. Según Merriam (1998), esta triangulación es esencial para garantizar una comprensión más completa y confiable del fenómeno en estudio. En este contexto, el método se adapta perfectamente a los objetivos de la investigación al permitir una exploración detallada y profunda del liderazgo y su impacto en la gobernanza institucional.

### **8.3. Técnica**

La principal técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista semi-estructurada, diseñada para captar las perspectivas y experiencias de los participantes clave en la gobernanza de la Universidad de América. Este instrumento permite una interacción flexible entre el investigador y los participantes, garantizando que se aborden los temas centrales mientras se exploran ideas emergentes (Kvale, 2007). Esta flexibilidad resulta especialmente útil en estudios cualitativos, ya que permite profundizar en los significados y matices de las respuestas de los participantes, generando datos ricos y contextualizados.

Además, se llevó a cabo un análisis de literatura y documentos relacionados con el liderazgo y el gobierno corporativo. Merriam (1998) destaca que el análisis documental complementa otras técnicas al ofrecer un contexto histórico y estructural que enriquece la comprensión del fenómeno en estudio. En este caso, los documentos y literatura permitieron identificar patrones y tendencias en la gestión de la universidad, así como su relación con el liderazgo transformacional.

Finalmente, la combinación de entrevistas semi-estructuradas y análisis documental fortalece la triangulación de datos, aumentando la validez y la confiabilidad de los resultados. Yin (2018) señala que la triangulación es esencial en estudios de caso para integrar diferentes perspectivas y garantizar un análisis más completo. Este enfoque integral permitió capturar tanto las voces individuales de los participantes como las evidencias documentales que respaldan el estudio.

#### **8.4. Muestra**

La muestra está constituida por actores clave del equipo directivo y operativo de la Universidad de América, seleccionados mediante un muestreo intencional, que incluyó el contacto directo y la obtención de su consentimiento informado para la participación en el mismo. Este criterio aseguró la participación de individuos con experiencia y conocimiento directo sobre las prácticas de liderazgo y gobernanza dentro de la Institución, por lo que se seleccionaron 16 participantes como muestreo por conveniencia.

Entre los participantes se incluyeron miembros del cuerpo directivo, representantes de facultades y áreas administrativas, quienes podían proporcionar información relevante y valiosa. Morse (2000) argumenta que, en investigaciones cualitativas, la riqueza de los datos se encuentra en la selección de participantes que puedan proporcionar información relevante y detallada sobre el fenómeno estudiado.

- Edad: los participantes de la muestra tienen edades comprendidas entre 37 y 53 años.
- Género: la muestra incluye tanto hombres como mujeres, con una distribución de 6 hombres y 10 mujeres.
- Nivel educativo: todos los participantes poseen al menos un título universitario, varios cuentan con estudios de posgrado en áreas como administración, calidad, ingeniería y derecho.
- Experiencia profesional: la mayoría de los participantes tiene entre 10 y 25 años de experiencia laboral general, y como mínimo 3 años en la organización.

A continuación, se presenta la relación de nombres de los participantes y el cargo que ocupan actualmente en la institución, en el orden en el cual fueron entrevistados:

1. José Luis Macías Rodríguez; Secretario General.
2. María Angélica Acosta; Directora Departamento de Ingeniería Mecánica y Mecatrónica.
3. Yuly Andrea Rodríguez Gómez; Directora Gestión del Talento Humano.
4. Carlos Mauricio Veloza; Decano Facultad de Ciencias y Humanidades.
5. Rafael Eduardo Jaramillo Zapata; Director de Planeación Institucional.
6. Nubia Liliana Becerra; Directora Departamento de Ingeniería Química y Ambiental.
7. Mario Posada García-Peña; Presidente Institucional y Rector del Claustro.
8. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro; Vicerrector Administrativo y Financiero.
9. Gloria Janet Rozo; Coordinadora de Servicios Administrativos.

10. María del Pilar Muñoz; Directora Unidad de Patrimonio.
11. Jenny Paulina Hernández Prieto; Coordinadora de Laboratorios y Taller de Máquinas.
12. Carmen del Pilar Rojas; Asistente de Registro Académico.
13. Rafael Antonio Sierra Castillo; Jefe de Seguridad Física.
14. Yorladis Forero Rueda; Coordinadora de Estructuras y Procesos.
15. Luyani Rodríguez Amador; Coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo.
16. Yolanda García Rodríguez; Directora CRAI Jaime Posada.
17. Javier Robayo; Coordinador de Bienestar.

### **8.5. Instrumentos de recolección**

El presente estudio, al adoptar un enfoque cualitativo, analítico e interpretativo, requirió de instrumentos de recolección de datos que permitieran acceder a las percepciones, experiencias y significados que los actores involucrados atribuyen al liderazgo transformacional y al modelo de gobierno corporativo en la Universidad de América. Con el fin de lograr una comprensión profunda y contextualizada de estos fenómenos, se emplearon las siguientes técnicas:

- 1. Entrevistas semiestructuradas:** se realizaron entrevistas individuales a profundidad con una muestra intencionada de actores clave, incluyendo directivos y colaboradores administrativos. Las entrevistas se diseñaron con preguntas abiertas que permitieron a los participantes expresar sus puntos de vista y experiencias de manera libre y detallada. El guión de la entrevista incluyó preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo percibido en la institución, las prácticas de gobernanza, los valores institucionales y la influencia de estos elementos en el desempeño y la satisfacción de los miembros de la Comunidad Uniamericana.
- 2. Análisis documental:** se realizó una revisión exhaustiva de documentos institucionales relevantes, tales como el plan de desarrollo, manuales de procedimientos, informes de gestión, actas de reuniones de los órganos de gobierno y otros materiales que proporcionaran información sobre la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los valores institucionales de la Universidad de América. Este análisis permitió complementar la información obtenida a través de las entrevistas y contextualizar los hallazgos en el marco de la realidad institucional.

**3. Observación participante:** el investigador participó de manera activa en diferentes actividades y eventos de la Universidad de América, como reuniones académicas, consejos de facultad y eventos sociales. Esta estrategia permitió observar de primera mano las dinámicas de interacción entre los diferentes actores, identificar prácticas formales e informales de liderazgo y gobernanza, y captar elementos no verbales que pudieran aportar a la comprensión del fenómeno en estudio.

La combinación de estos instrumentos de recolección permitió triangular la información y obtener una visión más completa y confiable del estilo de liderazgo transformacional y del modelo de gobierno corporativo en la Universidad de América. Además, el enfoque cualitativo permitió explorar la complejidad de estos fenómenos y capturar las particularidades del contexto institucional.

## 9. RESULTADOS

En línea con el propósito de este capítulo, se presentan a continuación, de manera ordenada, los hallazgos más relevantes fruto de la investigación, así como su interpretación y análisis a la luz del marco teórico y los antecedentes expuestos.

Los resultados en mención, se apoyan en la información recogida; se trata de las interpretaciones y análisis que realiza el autor, a partir de la argumentación y contextualización que da a lugar un producto de esta naturaleza.

### 9.1. El ADN de un Legado

La Universidad de América, ubicada en Bogotá D.C., Colombia, es una institución de educación superior con una destacada trayectoria académica y reconocimiento nacional e internacional. Fundada en 1952, ha mantenido un compromiso constante con la excelencia académica, la innovación y la formación integral de sus estudiantes (Universidad de América, s.f.).

Como institución de educación superior, la Universidad de América ofrece una amplia gama de programas académicos en áreas como las ingenierías, las ciencias económicas y administrativas, las ciencias sociales y humanidades, entre otras. Estos programas se destacan por su calidad académica, su enfoque interdisciplinario y su orientación hacia las necesidades del mercado laboral y los negocios emergentes (Universidad de América, s.f.).

En reconocimiento a su excelencia académica y su contribución al desarrollo educativo y científico del país, 'La América' ha recibido numerosos reconocimientos y acreditaciones a lo largo de los años, entre los cuáles se encuentra la Acreditación Institucional en Alta Calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional a tres de sus programas académicos: Ingeniería Mecánica, en noviembre de 2023; Ingeniería Química, en noviembre de 2023; e Ingeniería Industrial, en febrero de 2024. Además de su destacada oferta académica, la Universidad de América se ha distinguido por su sólido compromiso con la investigación y la generación de conocimiento, lo que le permite hoy consolidar 13 grupos de investigación reconocidos a nivel nacional por el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación - MinCiencias, 2 revistas, 26 semilleros de investigación (con 524 estudiantes activos), 1 sello editorial, 2 patentes, 18 proyectos de investigación activos y 51 investigadores activos, esto en cifras con corte al 30 de junio de 2024. (Universidad de América, s.f.).

De igual manera, la Universidad de América ha establecido alianzas estratégicas con instituciones académicas y científicas de todo el mundo, lo que le ha permitido participar en proyectos de investigación y cooperación internacional. Estas alianzas contribuyen al enriquecimiento académico de la comunidad universitaria y al intercambio de conocimientos y experiencias a nivel global (Universidad de América, s.f.).

La Universidad de América también ha sido reconocida por su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. La institución promueve iniciativas y proyectos orientados al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. La calidad académica y el prestigio de la Universidad se reflejan en la formación de cerca de treinta mil egresados, quienes se destacan por su excelencia profesional, su capacidad de liderazgo y su compromiso con el desarrollo social y económico del país. Los egresados de la Universidad de América ocupan posiciones de liderazgo en diversos sectores y contribuyen al progreso y la transformación de la sociedad colombiana (Universidad de América, s.f.)

Desde el 12 de julio de 2019, la Institución es liderada por el abogado Mario Posada García-Peña, quien rápidamente se convirtió en un referente dentro del sector, pues sobresale su liderazgo transformacional, ya que ha generado una transformación cultural y organizacional en la Institución (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2023). A partir del análisis cualitativo, emergen las siguientes características distintivas:

- ***Confianza y delegación:*** el doctor Posada promueve un entorno de confianza donde las responsabilidades se delegan de manera estratégica. Esto fomenta la autonomía de los equipos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la capacidad de tomar decisiones informadas. Esto, soportado en el 98% de las entrevistas realizadas.
- ***Visión estratégica y humanismo:*** su estilo de dirección está impulsado por una visión estratégica clara que busca posicionar a la Universidad de América como una institución moderna, eficiente y de excelencia académica. Este enfoque se complementa con un marcado humanismo que prioriza el bienestar de los colaboradores y estudiantes, creando un ambiente laboral positivo y motivador. Esto, soportado en el 100% de las encuestas realizadas.
- ***Comunicación abierta y transparencia:*** la comunicación efectiva es una herramienta clave en su gestión. El rector fomenta el diálogo abierto y la transparencia, asegurando que todos los

niveles de la organización estén alineados con los objetivos institucionales. Esto, soportado en el 95% de las encuestas realizadas.

- ***Trabajo en equipo y participación:*** las prácticas del rector enfatizan la colaboración activa entre los diferentes actores de la Universidad. Su liderazgo participativo permite integrar diversas perspectivas en la toma de decisiones, enriqueciendo el proceso organizacional y fortaleciendo el compromiso colectivo. Esto, soportado en el 92% de las encuestas realizadas.
- ***Compromiso con la innovación y la excelencia:*** bajo su dirección, la Universidad ha alcanzado logros significativos como acreditaciones, certificaciones internacionales (ISO), el sello Great Place To Work y avances en infraestructura. Estos resultados reflejan su enfoque en la mejora continua y la innovación como pilares del éxito institucional. Esto, soportado en el 100% de las encuestas realizadas.
- ***Enfoque en el bienestar:*** la gestión del doctor Posada prioriza el bienestar integral de los colaboradores, creando un clima laboral donde el respeto, la equidad y el apoyo mutuo son fundamentales. Esto, soportado en el 89% de las encuestas realizadas.

Los cambios impulsados han transformado significativamente a la Universidad de América, evidenciando mejoras tangibles en su posicionamiento, reconocimiento nacional e internacional y cultura organizacional. Este estilo de liderazgo ha sido un catalizador para fortalecer la identidad institucional, consolidar un modelo de gobernanza corporativa efectivo y proyectar un legado sostenible para el futuro, (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2023).

Aunque el impacto positivo es innegable, persisten desafíos como la necesidad de extender la cultura de liderazgo transformacional a todos los niveles organizacionales y de consolidar los avances logrados, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. El ADN de la dirección del doctor Mario Posada combina visión estratégica, enfoque humano y compromiso con la excelencia, estableciendo las bases para un modelo de gobernanza corporativa que refleja los principios del liderazgo transformacional.

## **9.2. Los 'nucleótidos' base de una trayectoria**

El liderazgo del rector Mario Posada en la Universidad de América se clasifica como transformacional debido a su capacidad para implementar cambios profundos, estratégicos y sostenibles en la organización. Su enfoque se alinea con los pilares fundamentales de este estilo

de liderazgo, que incluyen la visión, la motivación, la personalización del apoyo y el desafío intelectual. Este liderazgo ha impulsado un cambio cultural que ha impactado positivamente tanto a los colaboradores como a los resultados institucionales, ya que trasciende la gestión tradicional al integrar dimensiones clave como la confianza, la visión estratégica y el humanismo, creando un modelo de gobernanza participativa e inclusiva.

Su liderazgo se alinea con los principios del liderazgo transformacional al:

- ***Inspira una visión compartida:*** el rector ha trazado una meta institucional clara de modernización y calidad educativa, motivando a los colaboradores a comprometerse con un propósito común.
- ***Fomentar el desarrollo individual:*** a través de la delegación estratégica y la confianza, promueve la autonomía y el crecimiento personal y profesional de los equipos.
- ***Estimular la innovación y el cambio cultural:*** ha liderado iniciativas de mejora, como acreditaciones, certificaciones y avances en infraestructura, que fortalecen la posición de la universidad como referente en educación superior.
- ***Demstrar enfoque humano:*** su atención al bienestar y la satisfacción laboral de los colaboradores refuerza un ambiente positivo y productivo.

¿Cuáles son los elementos relevantes (frecuencias)?: a partir de la codificación de los datos y el análisis cualitativo de las entrevistas, los elementos más destacados del liderazgo transformacional del rector Posada son:

1. ***Confianza (27 menciones):*** considerada un pilar fundamental en su estilo de dirección, genera un clima de seguridad psicológica que impulsa el desempeño y la colaboración.
2. ***Visión estratégica (22 menciones):*** su enfoque orientado a largo plazo posiciona a la Universidad como una institución moderna y competitiva.
3. ***Trabajo en equipo (19 menciones):*** la promoción de dinámicas participativas y colaborativas fortalece el sentido de pertenencia.
4. ***Comunicación efectiva (17 menciones):*** Su capacidad para mantener un flujo transparente y abierto de información asegura la alineación organizacional.
5. ***Enfoque en el bienestar (15 menciones):*** la priorización del bienestar de los colaboradores mejora el clima organizacional y la satisfacción laboral.

6. ***Gestión por resultados (13 menciones)***: la orientación hacia metas medibles asegura la sostenibilidad y el impacto de los cambios implementados.
7. ***Humanismo (11 menciones)***: su enfoque empático y centrado en las personas refuerza la conexión entre liderazgo y cultura institucional.
8. ***Participación y transparencia (10 menciones)***: la toma de decisiones inclusiva y colegiada, así como el compromiso con la rendición de cuentas consolidan la confianza en su gestión.

El liderazgo del rector Mario Posada se clasifica como transformacional por su capacidad para inspirar cambios significativos y sostenibles en la Universidad de América. Los elementos relevantes, identificados a través de la codificación y el análisis cualitativo, resaltan su enfoque estratégico, humano y participativo, que ha generado un impacto positivo.

Su visión estratégica y humanista ha catalizado un cambio cultural significativo. Este modelo de liderazgo se centra en el desarrollo de las personas, la inspiración hacia metas superiores y la creación de un entorno que promueva la excelencia. La comunicación abierta, la confianza en los equipos y el enfoque en el bienestar se destacan como pilares fundamentales de su estilo directivo. Los resultados alcanzados son una prueba tangible de la efectividad de su liderazgo. Las acreditaciones, certificaciones y el sello Great Place To Work no solo posicionan a la universidad como una institución de excelencia, sino que también fortalecen su capacidad para competir en un entorno globalizado.

En conclusión, los "nucleótidos" que forman la base del liderazgo del doctor Posada son la visión estratégica, el humanismo, la colaboración y los resultados. Estos elementos constituyen un modelo de gobernanza corporativa transformacional que no solo responde a las necesidades actuales, sino que también sienta las bases para un legado perdurable.

### **9.3. El valor de un modelo de Gobierno Corporativo basado en la gestión de las personas**

El liderazgo transformacional, identificado en la gestión del rector Mario Posada, ha demostrado ser un elemento determinante para impulsar una transformación integral dentro de la Universidad de América. La incidencia de este estilo de liderazgo no solo radica en los logros tangibles obtenidos, como las acreditaciones y certificaciones, sino también en su capacidad para cambiar la mentalidad institucional y construir una cultura organizacional más abierta al cambio, tal y como

lo soportan, entre otros, la certificación Great Place To Work obtenida por la Institución en el año 2023 y vigente a la fecha.

## Figura 1

*Certificación Great Place To Work*



**Nota.** Certificación Great Place To Work obtenida por la Institución en el año 2023 y vigente a la fecha

### **9.3.1. Liderazgo transformacional como motor de cambio**

Bass y Riggio (2006) definen el liderazgo transformacional como un estilo que inspira y motiva a los colaboradores a alcanzar metas excepcionales al transformar sus actitudes, valores y creencias hacia un propósito compartido. En el caso de la Universidad de América, el Dr. Posada ha implementado prácticas alineadas con estos principios al priorizar la confianza, la comunicación abierta y la construcción de equipos. Esto ha permitido que los colaboradores de la institución adopten herramientas tecnológicas y procesos digitales no como una imposición, sino como una oportunidad de crecimiento.

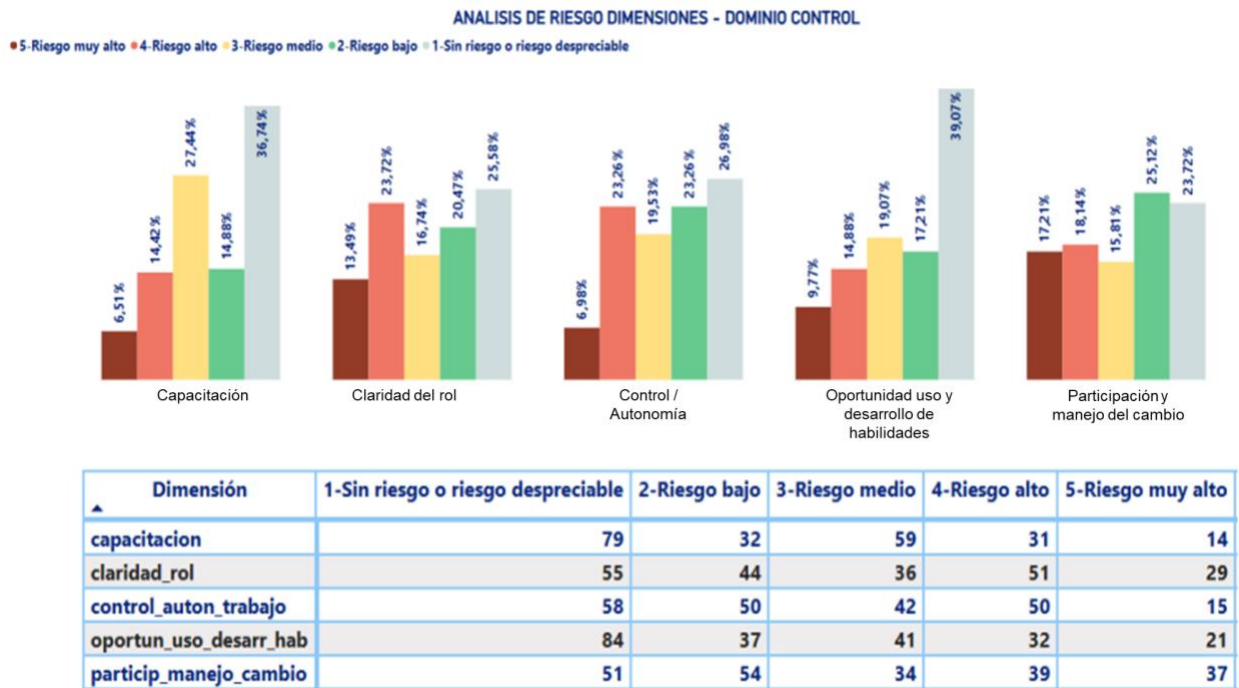
El modelo transformacional impacta en tres niveles fundamentales:

1. **Cambio cultural:** la transformación digital exige un cambio en las actitudes organizacionales hacia la tecnología. Según Kotter (1996), los líderes transformacionales son clave para crear una visión convincente que movilice a las personas. En la universidad, la gestión del rector ha facilitado este cambio al promover valores como la innovación y la flexibilidad.

**2. Gestión del talento humano:** la transformación digital no puede ser efectiva sin una estrategia clara para gestionar a las personas que implementan y utilizan las herramientas tecnológicas (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Las prácticas de liderazgo de confianza y bienestar impulsadas por el rector han creado un entorno laboral donde los colaboradores están comprometidos con la transformación tecnológica, tal y como lo soportan, entre otros, los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial 2025 presentada por la Dirección de Gestión del Talento Humano en la Revisión de la Dirección del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Figura 2**

*Resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial 2025*



**Nota.** Resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial 2025 presentada por la Dirección de Gestión del Talento Humano en la Revisión de la Dirección del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

3. **Alineación estratégica:** la visión estratégica del doctor Posada ha permitido que la transformación digital esté directamente vinculada a objetivos institucionales amplios, como la mejora de la experiencia del estudiante y el posicionamiento internacional de la universidad.

Los resultados de este estilo de liderazgo son evidentes en logros como las certificaciones ISO y el sello Great Place To Work, que reflejan un cambio cultural hacia la excelencia y la innovación. Esto está alineado con las ideas de Davenport y Harris (2007), quienes afirman que la transformación digital efectiva requiere líderes capaces de integrar la tecnología en los procesos operativos sin perder de vista el capital humano.

En resumen, la incidencia del liderazgo transformacional en la transformación digital de la Universidad de América ha sido alta, no solo por los resultados tangibles obtenidos, sino por la creación de un ecosistema que facilita el cambio continuo y sostenible.

### ***9.3.2. ¿Qué modelo de gobierno corporativo?***

El modelo de gobierno corporativo que se vislumbra en la Universidad de América, con base en las prácticas del liderazgo transformacional, se centra en la gestión de las personas como el eje central de la sostenibilidad y la excelencia institucional. Este modelo tiene fundamentos teóricos y prácticos que lo convierten en una herramienta eficaz para enfrentar los retos contemporáneos de las instituciones de educación superior.

### ***9.3.3. Principios del modelo de gobierno corporativo basado en las personas***

1. **Participación y descentralización:** según Aguilera y Jackson (2003), los modelos efectivos de gobierno corporativo fomentan la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones. En la Universidad de América, la promoción de equipos autónomos y la confianza en los colaboradores reflejan un modelo descentralizado que permite respuestas ágiles a los cambios del entorno.
2. **Transparencia y rendición de cuentas:** como lo argumentan Jensen y Meckling (1976), la transparencia es un pilar fundamental para generar confianza en los sistemas de gobierno corporativo. La gestión del doctor Posada ha establecido prácticas de comunicación abierta que no solo mejoran la confianza interna, sino que también posicionan a la universidad como una institución confiable y legítima ante sus stakeholders.

3. **Enfoque en el bienestar y desarrollo de los colaboradores:** Pfeffer (1998) sostiene que las organizaciones más exitosas son aquellas que priorizan la gestión de su capital humano. En este caso, el modelo de gobierno corporativo no solo busca alcanzar metas institucionales, sino también garantizar el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Esto se evidencia en el sello Great Place To Work, que confirma la efectividad de esta estrategia.
4. **Orientación a la sostenibilidad y la innovación:** los modelos modernos de gobierno corporativo deben integrar la sostenibilidad y la innovación como pilares estratégicos (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). La gestión transformacional de la universidad ha permitido la implementación de procesos tecnológicos que refuerzan la sostenibilidad operativa y académica, garantizando la competitividad a largo plazo.

**Figura 3**  
*Certificaciones ISO*



**Nota.** Certificaciones ISO obtenidas por la Universidad de América

El modelo propuesto no es independiente del liderazgo transformacional, sino que encuentra en este estilo su base operativa. Como argumentan Northouse (2018) y Yukl (2013), los líderes transformacionales son esenciales para construir sistemas de gobierno corporativo que promuevan la colaboración, la transparencia y la alineación estratégica. En el caso de la Universidad de América, este modelo ha permitido no solo el logro de resultados inmediatos, sino también la

consolidación de una visión a largo plazo que asegura su sostenibilidad como una institución de excelencia académica.

Aunque los logros son notables, el modelo también enfrenta desafíos, como garantizar que las prácticas de liderazgo permeen a todos los niveles de la organización y que los procesos de cambio sean sostenibles a largo plazo. Según Kotter (1996), el cambio cultural requiere de un compromiso constante para evitar que las organizaciones retrocedan a patrones tradicionales.

#### **9.4. Análisis de la narrativa y el discurso:**

- **Lenguaje:** predomina un lenguaje positivo, entusiasta, con frases como "transformación", "visión estratégica", "legado", "excelencia". Se percibe un optimismo generalizado hacia el liderazgo del Dr. Posada. Se observan algunos ejemplos de lenguaje técnico en las respuestas de los líderes de áreas específicas.
- **Historias:** se cuentan historias de cambio, como la renovación de la infraestructura, la obtención de acreditaciones, la implementación de la Escuela de Liderazgo, el cambio en el clima organizacional. Se busca mostrar cómo la universidad ha evolucionado y los beneficios que ha traído este cambio.
- **Discurso dominante:** el discurso dominante se centra en la mejora continua, la búsqueda de la excelencia, la sostenibilidad y el bienestar de los colaboradores. Se observa un énfasis en el trabajo en equipo, la participación y la comunicación efectiva.

#### **9.5. Análisis de las emociones y sentimientos:**

- **Emociones:** se expresan emociones positivas como la satisfacción, el orgullo y la esperanza por el futuro. Se percibe un sentimiento de confianza y seguridad en la gestión del rector.
- **Tono:** el tono general es positivo y entusiasta. Se observan algunos comentarios reflexivos, pero predomina un tono de optimismo y confianza en el cambio.
- **Sentimiento de pertenencia:** se observa un fuerte sentimiento de pertenencia a la universidad y un orgullo por los logros alcanzados. Los entrevistados describen la universidad como un lugar de trabajo positivo, con un clima laboral agradable y un fuerte sentido de comunidad.

## 9.6. Análisis comparativo de los roles:

- **Diferencias:** hay una ligera diferencia en las respuestas de los líderes y los colaboradores. Los líderes tienden a enfocarse en la visión estratégica, la gestión del cambio y el impacto institucional. Los colaboradores, en cambio, se enfocan en el bienestar, la confianza, la participación y el impacto positivo en su vida laboral.
- **Percepción del cambio:** todos los entrevistados perciben un cambio positivo en la gestión institucional, pero los líderes destacan la transformación en la estructura, la administración y el modelo de liderazgo. Los colaboradores resaltan las mejoras en la infraestructura, el clima laboral, la comunicación y la atención a sus necesidades.
- **Consenso y disenso:** hay consenso en que la gestión del rector Posada ha impulsado cambios positivos, pero existen diferencias en la percepción de la profundidad de estos cambios y la velocidad del proceso de transformación. Algunos colaboradores mencionan la necesidad de un cambio más rápido o de una mayor descentralización de la toma de decisiones, más enfocada a asuntos académicos.

## 9.7. Análisis de los valores y principios:

- **Valores:** se mencionan valores como el respeto, la confianza, la responsabilidad, la transparencia, la colaboración, la innovación, la calidad, la sostenibilidad, el humanismo y el servicio a la comunidad.
- **Influencia:** estos valores se perciben como fundamentales para el liderazgo del doctor Posada y para la gestión institucional en general. Se busca que estos valores se materialicen en las acciones y decisiones tomadas dentro de la universidad.
- **Contradicciones:** Algunos entrevistados mencionan que la universidad, en ocasiones, puede ser “monolítica” o “vertical” en su toma de decisiones. Aunque se busca promover la autonomía y la participación, existe una percepción de que la decisión final aún se concentra en la Alta Dirección.

## 9.8. Análisis de la evolución del liderazgo:

- **Evolución:** se observa una transformación del modelo de liderazgo de una gestión más tradicional a un modelo más participativo, humano y orientado a la excelencia. Se destaca la evolución hacia un liderazgo más horizontal, con mayor énfasis en la colaboración y la participación.
- **Lecciones aprendidas:** la universidad ha aprendido la importancia del trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la confianza en los colaboradores y la necesidad de un enfoque en el bienestar de las personas.
- **Impacto a largo plazo:** se espera que la transformación del liderazgo genere un impacto positivo a largo plazo en la universidad, mejorando su competitividad, su reputación y su impacto en la sociedad.

Este análisis sobre las entrevistas revela un proceso de cambio cultural en la Universidad de América, impulsado por un liderazgo transformacional que busca generar confianza, participación y compromiso. Se observa un impacto positivo en la institución, pero también se identifican desafíos para consolidar el cambio y asegurar la sostenibilidad de los logros. Es necesario seguir trabajando en la construcción de una cultura de liderazgo más horizontal, transparente y participativa.

## **10. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

A partir de las entrevistas realizadas y de análisis efectuado por el autor, se esbozan algunas conclusiones que se relacionan con los objetivos de esta investigación:

### **Conclusión 1: el Liderazgo Transformacional del rector impulsa resultados positivos.**

Las entrevistas muestran un consenso generalizado entre los participantes sobre el impacto positivo del liderazgo del rector Mario Posada en la Universidad de América. Se identifica una clara percepción de que su gestión ha impulsado un cambio cultural hacia un modelo de liderazgo más humano, participativo y orientado a la excelencia.

Los resultados tangibles de este liderazgo, como las acreditaciones de programas, las certificaciones ISO, el sello Great Place To Work y el aumento de la visibilidad nacional e internacional, se mencionan constantemente y se atribuyen a la visión estratégica, al enfoque en la calidad y la sostenibilidad, y a la gestión eficiente de la institución.

### **Conclusión 2: el liderazgo del rector se caracteriza por la confianza, la participación y la comunicación.**

Las entrevistas revelan que el estilo de liderazgo del Dr. Posada se caracteriza por la confianza en sus colaboradores, la comunicación abierta y la promoción de la participación.

Se menciona su capacidad de escuchar, de delegar responsabilidades y de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Este enfoque se traduce en prácticas como la Escuela de Liderazgo, que busca desarrollar capacidades de liderazgo en todos los niveles de la organización, fomentando la autonomía y la toma de decisiones más horizontal.

### **Conclusión 3: existe una relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la apropiación de prácticas organizacionales.**

Las entrevistas confirman que el liderazgo del Dr. Posada ha fomentado la apropiación de prácticas organizacionales que trascienden y permean el modelo de gobierno corporativo de la institución.

Se observa una mayor autonomía en la toma de decisiones, un mayor compromiso de los colaboradores con la visión de la Universidad y una cultura organizacional más orientada al trabajo en equipo y la colaboración.

Este cambio cultural se refleja en la obtención de reconocimientos como Great Place To Work, que no solo se basa en la satisfacción laboral, sino también en la percepción de la calidad del liderazgo, el clima laboral y el sentido de pertenencia a la organización.

#### **Conclusión 4: se identifican desafíos para consolidar el cambio.**

Si bien se observa un progreso significativo en la implementación del liderazgo transformacional, las entrevistas también revelan algunos desafíos.

Algunos entrevistados mencionan la necesidad de fortalecer aún más la cultura de liderazgo en todos los niveles de la organización para asegurar que las prácticas de liderazgo se arraiguen en toda la institución.

Se destaca la necesidad de continuar trabajando en la gestión del cambio, para que el proceso de transformación se mantenga activo y se logren resultados sostenibles en el tiempo.

De igual manera, se detallan algunas recomendaciones, así:

#### **Recomendaciones para el Modelo de Liderazgo Institucional de la Universidad de América**

Basado en las investigaciones y las conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas, y considerando los aportes de autores clave del liderazgo transformacional, se presentan las siguientes recomendaciones para fortalecer el Modelo de Liderazgo Institucional de la Universidad de América:

##### **Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional**

**Profundizar en la cultura de Liderazgo:** implementar programas de desarrollo de liderazgo en todos los niveles de la organización, con un enfoque en el desarrollo de competencias como la visión estratégica, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la gestión del cambio.

**Fomentar la participación y la co-creación:** seguir involucrando a los colaboradores en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos estratégicos de la institución. Promover

una cultura de co-creación que permita a todos los miembros de la comunidad universitaria aportar sus ideas y conocimientos.

**Desarrollar una comunicación abierta y transparente:** establecer canales de comunicación efectivos que permitan una fluida interacción entre los diferentes niveles de la organización. Fomentar la transparencia en la toma de decisiones y en la comunicación de los resultados.

**Potenciar el empoderamiento de los colaboradores:** delegar responsabilidades y otorgar mayor autonomía a los colaboradores, fomentando su iniciativa y creatividad.

**Fomentar el aprendizaje continuo:** promover una cultura de aprendizaje continuo, incentivando la formación y el desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización.

### **Consolidación de los resultados y sostenibilidad del cambio**

**Monitoreo y evaluación:** implementar sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las iniciativas de liderazgo y realizar ajustes según sea necesario.

**Comunicación de los resultados:** comunicar de manera clara y efectiva los resultados obtenidos gracias al liderazgo transformacional, tanto a nivel interno como externo.

**Reconocimiento y recompensa:** reconocer y recompensar los logros de los colaboradores, fomentando así una cultura de reconocimiento y motivación.

**Fortalecimiento de la marca empleadora:** posicionar a la Universidad de América como un lugar de trabajo atractivo, donde los colaboradores puedan desarrollar su carrera profesional y alcanzar sus objetivos.

### **Alineación con los objetivos estratégicos**

**Alinear el Liderazgo con la visión estratégica:** asegurar que el modelo de liderazgo esté alineado con la visión estratégica de la institución, fomentando una cultura organizacional que apoye el logro de los objetivos a largo plazo.

**Integrar el Liderazgo Transformacional en los procesos institucionales:** incorporar los principios del liderazgo transformacional en todos los procesos institucionales, desde la planificación estratégica hasta la evaluación del desempeño.

### **Enfoque en el bienestar de los colaboradores**

**Promover el bienestar:** implementar programas y políticas que promuevan el bienestar físico y mental de los colaboradores, como programas de salud, bienestar emocional y conciliación de la vida laboral y personal.

**Fomentar la diversidad e inclusión:** crear un ambiente de trabajo inclusivo que valore la diversidad y promueva la equidad.

### **Consideraciones adicionales**

**Liderazgo servidor:** inspirarse en el liderazgo servidor, poniendo las necesidades de los colaboradores y de la comunidad universitaria en el centro de las decisiones.

**Liderazgo auténtico:** fomentar un liderazgo auténtico, basado en la integridad, la transparencia y la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

**Liderazgo colaborativo:** promover un liderazgo colaborativo, que fomente el trabajo en equipo y la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Al implementar estas recomendaciones, la Universidad de América podrá consolidar su modelo de liderazgo transformacional, generando un impacto positivo en la institución y en toda la comunidad universitaria. Es importante recordar que el liderazgo es un proceso continuo de aprendizaje y mejora, por lo que es fundamental mantener un enfoque en el desarrollo de las capacidades de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Asimismo, se relacionan algunas ideas para integrar las características y rasgos del estilo de liderazgo del rector Mario Posada al modelo de liderazgo institucional de la Universidad de América:

**Enfatizar la confianza y la participación:**

- **Delegación de responsabilidades:** promover la delegación de responsabilidades a los líderes de las diferentes áreas y departamentos, fomentando la toma de decisiones más autónoma y descentralizada.
- **Creación de espacios de diálogo:** implementar mecanismos que faciliten la comunicación bidireccional entre el rector, los líderes de las áreas, los docentes y los colaboradores. Esto puede incluir reuniones regulares, foros de discusión, encuestas y plataformas digitales para la comunicación.
- **Escuela de Liderazgo:** fortalecer la Escuela de Liderazgo, asegurándose que los programas de capacitación estén diseñados para desarrollar las habilidades de liderazgo en todos los niveles, incluyendo la confianza, la participación y la toma de decisiones.

#### **Priorizar el enfoque humano:**

- **Programas de bienestar:** impulsar programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los colaboradores, incluyendo programas de ejercicio, mindfulness, desarrollo personal y apoyo a la familia.
- **Reconocimiento al talento humano:** implementar sistemas de reconocimiento que reconozcan y valoren las contribuciones de los colaboradores, promoviendo un clima laboral positivo y un mayor sentido de pertenencia.
- **Acción social:** incluir el enfoque social en la misión de la universidad, incentivando proyectos de acción social que permitan a la comunidad universitaria aportar a la sociedad.

#### **Fomentar la transparencia y la comunicación:**

- **Acceso a la información:** facilitar el acceso a la información relevante sobre la gestión de la universidad, incluyendo reportes financieros, planes estratégicos y resultados de las diferentes áreas.
- **Canales de comunicación abiertos:** promover la comunicación abierta y transparente entre la rectoría y la comunidad universitaria, fomentando la retroalimentación y la participación en la toma de decisiones.
- **Comunicación estratégica:** desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa efectiva que promueva la visión, los valores y los logros de la Universidad de América.

### **Enfatizar la visión estratégica:**

- **Planificación estratégica participativa:** involucrar a la comunidad universitaria en la elaboración del plan estratégico de la universidad, asegurándose que refleje las necesidades, las aspiraciones y los valores de la comunidad.
- **Objetivos claros y medibles:** definir objetivos claros y medibles que permitan evaluar el progreso hacia la visión estratégica y la consecución de las metas institucionales.
- **Monitoreo y evaluación continua:** implementar sistemas de monitoreo y evaluación continua de los diferentes procesos y proyectos de la universidad, garantizando la eficiencia, la eficacia y la alineación con la visión estratégica.

### **Fomentar la innovación y la creatividad:**

- **Espacios de innovación:** crear espacios y mecanismos para fomentar la innovación y la creatividad dentro de la universidad, promoviendo la investigación, el desarrollo de nuevas ideas y la participación en iniciativas innovadoras.
- **Colaboración con el entorno:** promover la colaboración con empresas, instituciones y organizaciones del entorno, explorando oportunidades para proyectos de investigación, desarrollo e innovación que generen un impacto positivo en la sociedad.
- **Reconocimiento a la innovación:** implementar sistemas de reconocimiento para premiar la innovación, la creatividad y la generación de nuevos proyectos.

El Modelo de Liderazgo Institucional de la Universidad de América debe estar basado en una combinación de los valores y las prácticas que se desprenden del liderazgo del rector Mario Posada. Este modelo debe promover la participación, la confianza, el trabajo en equipo, la transparencia, la sostenibilidad, la innovación y el bienestar de la comunidad universitaria. Es crucial que se involucre a todos los miembros de la universidad en la construcción y la implementación de este modelo, asegurando una gestión institucional eficiente y eficaz que genere resultados positivos y sostenibles en el tiempo.

En resumen, la Universidad de América puede aprovechar estos conocimientos para crear una cultura organizacional de alto rendimiento, aumentar su visibilidad, atraer talento de calidad, fortalecer su reputación, mejorar la calidad de la educación que ofrece y posicionarse como una institución líder en el mercado.

## REFERENCIAS

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ediciones ECOE.
- Asociación Colombiana de Universidades. Ministerio de Educación Nacional reconoce 5 buenas prácticas de la Universidad de América en innovación educativa y pedagógica. <https://ascun.org.co/ministerio-de-educacion-nacional-reconoce-5-buenas-practic-de-la-universidad-de-america-en-innovacion-educativa-y-pedagogica/>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. SAGE Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2ª ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2ª ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bergeron, D., & Leclerc, J. (2021). The role of transformational leadership in fostering innovation in higher education institutions. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 233-252.
- Berkovich, I. (2023). *Leadership Models in Educational Contexts*.

- Blasco, J. y Pérez, J. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. Madrid, España: Club Universitario.
- Bohari, A. (2024). Education 4.0 and Leadership.
- Briceño, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. *Aibi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 7(1), 39-44. 10.15649/2346030X.532
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Calderón Hernández, G. (2008). Aproximación a un Modelo de Gestion Humana que agregue valor a la empresa Colombiana. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/8439/gregoriocalderonhernandez.2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos De Administración*, 19(32). Recuperado a partir de [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/4314](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. McGraw-Hil. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- Cossin, D., & Caballero, J. (2013). *Strategic Corporate Governance*. Wiley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova Marisa, & Martínez Isabel, M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, (25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Declaración de Bolonia (1999). Retrieved from <https://www.ehea.info/>

- Drucker, P. (1999). *The practice of management*. HarperBusiness.
- Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana De Psicología*, 18(1), 135-147. doi:10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- El Observatorio de la Universidad Colombiana (2023) *Información y análisis diario sobre el sistema de educación superior colombiano*. <https://www.universidad.edu.co/perfil-de-un-rector-mario-posada-garcia-pena-fundacion-universidad-de-america/>
- Fardella R., J. (2012). Valores del Líder y Liderazgo Transformacional. *Mundo Contemporaneo* (Franco Angeli Editore), (2), 145-159. 10.3280/MON2013-002005
- Fauzi, N., et al. (2024). Empowering Women through Transformational Leadership.
- Fauzi, N., Mufti, S., & Dewi, T. (2024). The role of transformational leadership in improving university governance. *International Journal of Educational Leadership*, 12(1), 45-62.
- Fransen, K., et al. (2020). Building Empowerment through Shared Leadership.
- Fundación Universidad de América. (2014). *La Universidad. Identidad Institucional*. <https://www.uamerica.edu.co/la-universidad/mision-vision-y-objetivos/>
- García, C., & Torres, M. (2022). Governance and leadership in higher education: A Latin American perspective. *Education Policy Analysis Archives*, 30(2), 1-21.
- García, J. (2020). *Gobierno corporativo y su impacto en las organizaciones*. Editorial Siglo XXI.
- Goh, K., & Abdul-Wahab, J. (2020). Sustainability and Transformational Leadership.
- Gómez, L., & Martínez, A. (2021). *La educación superior en la era digital: retos y oportunidades*. Ediciones Académicas.
- González, M., Santos, J., & Ramírez, L. (2020). La gobernanza universitaria en América Latina: retos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(31), 15-38.
- Gunn, A., & Mintrom, M. (2017). Strengthening the leadership of public universities in the United States. *Leadership and Policy in Schools*, 16(2), 223-244.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.003 Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. 28 de diciembre de 1992. Diario Oficial No. 40.700.
- Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994. Diario Oficial No. 41.214.
- Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. 12 de julio de 2011. Diario Oficial No. 48.128.
- Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. 6 de marzo de 2014. Diario Oficial No. 49.084.
- Malloy, J., & Leithwood, K. (2017). *Transformational Leadership in Crisis Management*.
- Marginson, S. (2018). Global trends in higher education governance. *Studies in Higher Education*, 43(7), 1182-1198.
- Martins Marques De Lima Rua, Orlando Manuel, & Costa Araujo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos De Gestión*, 16(1), 43-62. doi:10.5295/cdg.140484om

- Martínez, M. (1998). La investigación Cualitativa Etnográfica. México: Trillas. Retrieved from <https://profeinfo.files.wordpress.com/2020/06/investigacion-cualitativa-etnografica-martinez.pdf>
- Méndez, C. (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa, S.A.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Decreto 1330 de julio 25 de 2019
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/104973200129118183>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2015). Principles of Corporate Governance. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Otero-Ortega, A. (2018). Enfoques de investigación: métodos para el diseño urbano – arquitectónico. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Paz Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en la educación: Fundamentos y tradiciones. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Pérez Serrano, G. (2004). Modelos de Investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural, aplicaciones prácticas. Madrid, España: Nancea.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Poveda Sierra, S. (2018). La evolución del concepto de talento humano [Tesis de Especialista, Fundación Universida de América]. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/6879>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>

- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Retrieved from <https://elibro.net/ereader/udima/69160>
- Revista Cielo. (2022). *La globalización y su impacto en la educación superior*. Cielo.
- Robbins, H., & Finley, M. (1999). *Porque fallan los equipos*. Barcelona, España: Granica. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kxVp6vfjNXgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=robbins+1999+&ots=DfbXxj5&sig=GnAOub19bHFyv1j7jr2Qe194cDw#v=onepage&q&f=false>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *\*Management*
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Formación Universitaria*, 12(4), 1. doi:10.4067/S0718-50062018000100001
- Rodríguez, E. (2019). *Estilos de dirección y liderazgo en el siglo XXI*. Editorial Alfil.
- Rojas Hernández, L. M., & Di Fiore Subero, Maria Eunice. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos (Medellín. 1999)*, 21(1), 117-131. doi:10.18566/infpsic.v21n1a08
- Rondón Márquez, I. G. (2017) *Gerencia del talento humano*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/greylit.2298>
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?, *Unirevista*, 1(3). <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Suárez, E., (2019). *Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la Escuela Fiscal Antonio de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador*. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/10476>
- Taleb, N. (2011). *El Cisne Negro: el impacto de los altamente improbable*. Barcelona: Ediciones Paidós. [https://asianjournalofmycology.org/pdf/AJOM\\_5\\_1\\_10-1.pdf](https://asianjournalofmycology.org/pdf/AJOM_5_1_10-1.pdf). (2022). *Asian Journal of Mycology*, 5(1), 130–196. <https://doi.org/10.5943/ajom/5/1/10>
- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.

- Tricker, R. I. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.
- Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2010). *Gobierno Corporativo en Colombia: Teoría y Práctica*. CESA.
- UNESCO. (2005). *Hacia Sociedades del Conocimiento*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Global Compact on Quality Higher Education*. Retrieved from <https://www.unesco.org/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8<sup>a</sup> ed.). Pearson.

## **ANEXOS**

# ANEXO 1.

## CUESTIONARIO ENTREVISTA

### GUIÓN PARA ENTREVISTA A COLABORADORES UNIAMERICANOS

**Investigación académica:** el estilo de liderazgo transformacional como base del modelo de gobierno corporativo en la Universidad de América.

1. ¿Podría compartir conmigo su historia como colaborador en la Universidad, su rol, principales responsabilidades y otros detalles que considere relevantes?
2. ¿Ha percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años?.
3. Respecto a los cambios que menciona, ¿considera que han sido positivos y que benefician a la Universidad? , si es así, ¿podría detallar en qué sentido y alcance?
4. ¿Identifica algún liderazgo que haya impulsado los cambios que expuso en los puntos anteriores?, ¿sabe cómo lo hizo?, ¿podría decir quién es?
5. Según su experiencia y perspectiva, ¿qué características, habilidades o conocimientos posee ese líder que resultan tan relevantes para la gestión de la Institución?
6. ¿Conoce usted qué resultados ha conseguido la Universidad como fruto de los cambios que ha impulsado en los últimos años (2019-2023)? Si es así, ¿cómo se siente con ellos y cómo ha participado en su consecución?
7. ¿Considera usted que a partir del estilo de liderazgo expuesto en los puntos 4 y 5, se pueden apropiar prácticas organizacionales que trasciendan y permeen el modelo de gobierno corporativo de la Institución?, si es así, ¿qué tipo de prácticas adoptaría usted desde su rol?
8. Y para terminar, ¿cómo sueña usted el modelo de liderazgo institucional para la Universidad de América?, ¿basado en qué?, ¿bajo qué movilizadores y expectativas?, ¿para qué?

*¡Muchas gracias por participar!*

## ANEXO 2.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTAS

Bogotá D.C., Colombia, abril de 2024

#### CONSENTIMIENTO

Estimado participante, gracias por su interés en participar en la investigación titulada: **EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO BASE DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA**, que adelanta *Christian David Barboza Pico*, estudiante del programa de Maestría en Administración - MBA, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la misma Institución y es parte de su tesis de grado.

En este documento, le daré información sobre la investigación y le pediré su consentimiento para participar. Si está de acuerdo, solo firme al final con su nombre legible y número de identificación:

#### ¿Sobre qué es el estudio?

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar la relación del estilo de liderazgo transformacional del Rector de la Universidad de América frente a los resultados de la medición de Great Place To Work y de los procesos de autorregulación y acreditación de programas e institucional entre los años 2019 y 2023.

Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión de la literatura sobre estilos de liderazgo, el proceso de certificación de Great Place To Work y los lineamientos de acreditación de programas e instituciones de educación superior en Colombia.
- Definir las características del estilo de liderazgo del Rector de la Universidad de América con base en los resultados de la investigación cualitativa.
- Establecer la relación entre el modelo de liderazgo transformacional del Rector de la Universidad de América y la apropiación de prácticas organizacionales que trascienden y permean el modelo de gobierno corporativo de la Institución.

### **¿Cuál será mi participación?**

- Se le pedirá que participe en una entrevista que tendrá una duración de máximo 60 minutos.
- La entrevista se lleva a cabo en español.
- Grabaré la entrevista y tomaré nota de los detalles más relevantes para fines de transcripción.
- Todas las grabaciones se eliminarán al final del estudio.

### **¿Tengo que participar?**

La participación es **voluntaria**. No hay consecuencias negativas si decide no hacerlo.

Si decide participar pero luego cambia de opinión, puede avisarme previo a la entrevista programada sin mayor explicación del por qué. También, está absolutamente bien si considera que no puede responder a alguna pregunta en particular, caso en el cual puede solicitar avanzar con la siguiente.

Vale la pena mencionar que tiene derecho a revocar su consentimiento o suspender la participación en cualquier momento.

### **¿Para qué se utiliza mi información?**

La información se utilizará para cumplir con los objetivos de la investigación titulada **"EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO BASE DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA"**, que adelanta *Christhian David Barboza Pico*, estudiante del programa de Maestría en Administración - MBA y es parte de su tesis de grado, con el fin de dar un informe y las recomendaciones del caso.

### **¿Mi información será anónima?**

Su participación será 100% anónima: su nombre no se utilizará en ningún informe o publicación resultante del estudio.

### **Contactos y preguntas:**

Si tiene alguna pregunta sobre sus derechos como participante de una investigación o no está satisfecho con algún aspecto de este estudio, puede

comunicarse con Christian David Barboza Pico al número celular: +57 3016236453 o al correo electrónico: [christian.barboza@uamerica.edu.co](mailto:christian.barboza@uamerica.edu.co)

Por favor lea estas tres declaraciones. Si está de acuerdo con ellas, marque con una X frente a cada una, según corresponda.

**He leído este mensaje y tuve la oportunidad de hacer preguntas.**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**¿Estoy de acuerdo en participar en la investigación a través de la entrevista?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Entiendo que mis respuestas se mantendrán confidenciales y anónimas, y que mi información personal se mantendrá de forma segura y se destruirá al final del estudio.**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Sus nombres y apellidos completos:**

**Su número de identificación:**

**Fecha de firma:**

La Política de Tratamiento de Datos Personales de la Universidad de América se puede encontrar en: <https://www.uamerica.edu.co/>

**ANEXO 3.**  
**TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS**

## **Entrevista para tesis MBA - José Luis Macías Rodríguez**

José Luis, buenos días y muchas gracias por este espacio.

Muchas gracias.

Vamos con la primera pregunta. *¿Puedes compartir, por favor, conmigo información relacionada con cómo llegas a la universidad, con tu cargo, tu rol, y otros detalles que consideres necesarios en este?*

Bueno, soy abogado de profesión. Ya llevo alrededor de 17 años trabajando en el sector de educación superior. Yo trabajaba en otra universidad, Fundación Universitaria, por 4 años ahí. Culminé, o más bien, solicité la terminación de mi contrato. Eh, me retiré voluntariamente de este trabajo y con posterioridad, eso fue en pandemia, iniciando pandemia, armé, buscaba yo pues, obviamente, realizar o ejercer mi carrera de manera particular, como asesor jurídico, monté todo un modelo de negocio, y por casualidades de la vida, yo compartí una hoja de vida sin andar buscando trabajo, porque quería independizarme, y luego de compartir esa, de vida, casi cuatro meses después de compartirla, me llamaron para una entrevista laboral, la cual pues se surtió con el rector de la universidad, Dr. Mario García Peña, y con el director de comunicaciones, Christian Barbosa. Una, una entrevista muy minuciosa, en el cual pues se hizo un recorrido tanto de los logros, eh, cumplimiento de objetivos, y conocimientos adquiridos a lo largo de, en ese momento ya 14 años laborales, trabajando en dos instituciones de Educación. Eh, se centró mucho en temas de aseguramiento de la calidad, adicionalmente en sistemas de gestión de calidad, e, y otros temas ya de carácter jurídico que tuviesen que ver con el rol de secretario general. Entonces, atención de cumplimiento, normativo, tema sobre actualización normativa, eh, rendición de cuentas, organización obviamente de, de, de todo lo que tuviese que ver con los órganos de gobierno.

Y adicionalmente, pues, el aspecto jurídico ya era directamente sobre atención de algunos procesos o actividades exógenas a la universidad, en particular procesos de carácter jurídico. Fue como, como la entrevista, y fue una invitación realizada directamente por el doctor Mario.

Gracias, José. Si yo te pido que detalles cinco de tus principales funciones en la universidad, ¿cuáles serían?

La primera, una, tendría que ver con el aspecto preventivo, de derecho preventivo, evitar riesgos jurídicos en la universidad, es decir, la aplicación efectiva de los diferentes reglamentos institucionales, tanto los reglamentos internos como la normatividad externa que nos rige a nivel institucional. Ese sería como el primero, todo el tema de derecho preventivo.

Otro, a través de las diferentes reuniones o actividades que se realizan con los diferentes consejos de órganos de gobierno de la universidad, es su organización, el cumplimiento obviamente, de lo establecido en los estatutos.

La tercera sería el seguimiento pues, a las actividades jurídicas de la universidad, y siempre pues hacer valoración de riesgos en las diferentes temas que puedan surgir a nivel institucional. Adicionalmente, pues, nuestra labor como cuarto punto, es una actividad netamente transversal, es decir, no solo, si bien a nivel de estructura organizacional dependemos directamente del rector y de sus directrices, eh, el área de la secretaría general y jurídica, es de carácter transversal, y lo que se ha buscado organizar con el equipo de trabajo es que el servicio de asesoría, o de consultoría jurídica netamente para temas de la, de la universidad, eh, pues pueda permear a todas las áreas de la universidad, desde infraestructura física, servicios generales, y un cuarto punto vendría siendo pues el tema ya, de preservar, pues los temas de patrimonio. Se puede decir que la secretaría general, o el secretario general, cumple la función de notario en la universidad, en lo que es, que a través de su, su actuar, eh, pues valida, pues todos los aspectos reglamentarios, sobre todo en la graduación de estudiantes. Entonces, ese es como el seguimiento, los cinco puntos que podría detallar.

Vale, José, muchas gracias. Pregunta número dos, ***¿has percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años en tu caso?*** Desde que llegaste a la universidad, sí.

Eh, me sorprende esta universidad, desde un inicio, en el sentido de que el respeto hacia los compañeros de trabajo, hacia la normatividad, eh, y sobre todo pues, de las formas de ser de cada uno, se mantiene. Eh, hay unos lineamientos obviamente contractuales, hay unos

lineamientos también desde el reglamento interno de trabajo. Pero eso no se convierte en camisa de fuerza, por así decirlo, como el único derrotero o guía para funcionar. Ahí se puede decir de que es un, una institución muy sana en el relacionamiento de las personas, y se busca que cada uno le imprima como su propia, eh, se podría decir que le imprima su propia forma de actuar y de proceder, en cada uno de los cargos. Eh, eso permite pues, obviamente, mucha libertad de actuar sin dejar de lado la responsabilidad. Esto puede mover dentro de su propio cargo, y darle como su propia forma de ejecución, y eso se respeta, siempre y cuando pues se cumplen con los lineamientos establecidos a nivel normativo.

*Gracias, José. Respecto a esos cambios que, que mencionas, ¿consideras que son positivos? Que benefician a la universidad?*

Son positivos, siempre y cuando el responsable del proceso sea consciente, eh, cualquier toma de decisiones, lo responsabiliza, sí, uno puede imprimirle, eh, ciertas particularidades a un cargo, manejo de personal, de realización de actividades y demás. Pero, uno debe ser consciente que cualquier decisión que uno tome y forma o cambio o ajuste, siempre debe ser en pro de, pues, de la institución. Sí, y guardando obviamente, como lo mencioné en la pregunta pasada, guardando siempre el cumplimiento obviamente, del reglamento interno de trabajo, manuales de cargos y funciones, y por qué no decir los diferentes reglamentos que tenemos en ese proceso.

*José, ¿tú identificas a alguien, algún liderazgo puntualmente que haya impulsado los cambios? Ya mencionaste, podrías decirnos cómo lo hizo o quién es?*

Pues, indudablemente la, principalmente la del señor rector, o voy a decirlo de otra forma, indudablemente la del presidente institucional, que a su vez pues, en este momento también funge en el mismo cargo, el señor rector y representante legal. Eh, considero que el doctor Mario ha partido desde la confianza. Eh, cada vez que ha designado a alguien dentro de su equipo, es porque confía plenamente en, en, en sus capacidades laborales y profesionales pues, para llevar a cabo, eh, pues las actividades encomendadas. Eso permite que uno tenga cierta rango de, de, movilizarse dentro de su propio cargo, es decir, darle sus propios lineamientos, sus propias formas inclusive, e, la búsqueda de, del crecimiento personal y profesional. Ahí está, eh, como inmiscuido, pero siempre en aras de, de no defraudar la

confianza. Eh, y en el mismo sentido, se puede considerar o sentir, se tiene del cuerpo de regentes, que ya es el cuerpo máximo, cuerpo colegiado institucional, donde están, eh, los regentes permanentes de la universidad, entre los cuales pues está, el rector, y están pues otros, otros, otros regentes, e invitados importantes de la universidad. Eh, eso es bueno, eso es bueno, porque como lo comentaba, uno tiene capacidad de movilizarse, de moverse dentro de ese, dentro de ese esquema, y tiene sus desventajas, eh, porque a veces la gente considera de que todo se le debe solo al cuerpo de regentes, y al presidente institucional, cuando esto va un poco más allá. Esto es un tema institucional, sí, eh, detrás de todo está pues obviamente, el buen nombre de la institución. Sí, y a veces uno confunde el buen nombre de la institución con que es una persona que está en cabeza de la institución, y si es cierto, está el representante legal, rector, y presidente institucional, pero acá uno debe movilizarse más en el beneficio institucional, eh, que por la confianza que le, uno le depositaron como, pues, por parte de la alta dirección, o del líder máximo, a uno como, como persona en un puesto determinado, en un cargo determinado.

Según tu experiencia, José, con base en lo que nos cuentas, ***¿qué habilidades, características o conocimientos específicos posee el líder que, que, digamos, identificas en ese proceso, que hace que sus acciones sean tan relevantes, y tan reconocidas por las personas al interior de la organización?***

Como lo vas a nombrar, tres o cinco. Una, yo creo que la confianza depositada, y, y que esa confianza, últimamente con las diferentes intervenciones que hemos tenido sobre liderazgo y demás, a nivel de la institución, esa confianza ya se viene transformando, no solo en una, en la confianza en la persona, sino en la confianza que una institución, toda una estructura tiene para la persona que está en el cargo. Esa vendría siendo la primera.

Dos, ya a nivel particular, eh, la posibilidad de saber conectar los diferentes líderes de los procesos, para que tomen un rol obviamente comunitario, y en la toma de decisiones, eh, si bien el rector de la institución, o presidente institucional, pudiese tomar las decisiones de manera individual, siempre se apalanca obviamente, de manera colectiva, de la labor que realizamos los demás, en los diferentes procesos.

Otra podría ser la escucha activa, siempre hay una segunda opinión, eh, un análisis más sesudo, o más decantado, siempre se pide, eh, que se decanten todos los, todas las decisiones para ver cuál es la mejor vía. O sea, no se puede decir de que las decisiones no se toman en cuenta, sino son sosegadas, por así decir, y muy bien pensadas.

Tres, o cuatro, siempre pensar en el colectivo y en el beneficio de todos. Por eso, pues, el plan de desarrollo actual, muy bien lo dice, “Amigos Todos, o entre todos, una sola gran universidad”. Eh, pues, buscando esa unidad obviamente, y participación de todos los miembros de la comunidad. Y cerraría, y cerraría, no, yo creo que con esas cuatro me quedo.

Listo, José. Muchas gracias. *¿Conoces qué, qué resultados ha conseguido la universidad, eh, como fruto de los cambios que ha impulsado en los últimos años? ¿Cómo te sentís con ellos, y cómo has participado desde tu rol para conseguirlos?*

Okey, pues los logros primordiales, o principales, desde el core del negocio, se puede decir, toda la organización del sistema interno de aseguramiento de la calidad, eh, robustecer todo ese sistema, su integración con los sistemas integrados de calidad, es decir, que todas las acciones o, eh, o toda decisión, impacta diferentes procesos, y que de manera integrada se maneja esa. Esa sería uno.

La consolidación del sistema interno de aseguramiento de la calidad, que a su vez pues, ha redundado pues, en procesos de autoevaluación permanente, redundar obviamente en procesos de presentación de acreditación, y obtención de acreditación de varios programas académicos, en particular, los de ingeniería, y lo que ya nos habilita pues, para obtener la acreditación institucional, eh, ese sería uno.

A nivel administrativo pues, tenemos, eh, no solo las certificaciones ISO institucionales, eh, sino que también tenemos pues la acreditación, en su momento la certificación de Great Place to Work, Eh, pues para ser un mejor lugar para trabajar, para los colaboradores, es decir, que toda la parte colectiva, o de derecho colectivo de las instituciones, salvaguardada, porque es una preocupación constante de la alta dirección, y en particular pues, del señor rector.

Tenemos otros logros adicionales, ya tienen que ver con la opinión pública, pues que ya somos más reconocidos, más vistos pues, a nivel de las universidades, a las cuales nos podemos comparar, eh, la participación en diferentes foros nacionales, internacionales, locales. Obviamente, con los temas de investigación, y podríamos también incluir que la universidad, inclusive valga la redundancia, desde hace, desde el 2018-2019, ha estado preocupada con los temas de inclusión y prevención de violencias, temas, eh, que pudiesen, eh, eh, rayar en temas de, de, de racismo y demás. Pues, siempre como que ha buscado eliminar como ese tipo de barreras, o de situaciones pues, no sanas al interior de la universidad. Eso, solo como para nombrar algunos, ¿no? Pero se puede decir de que ahí se condensa gran parte.

*¿Cómo te sentís con ellos, y cómo has participado? ¿Cómo participaste en la, en la, en la consecución de algunos?*

Bueno, pues, a nivel de, vamos a nombrar algunos, a nivel de sistema integrado de aseguramiento de la calidad, la secretaría general, pues hace parte del comité de, del sistema integrado de aseguramiento de la calidad, es decir, que ayuda a la evaluación y la toma de decisiones de estos procesos, y pues ha participado activamente en la presentación de informes de autoevaluación con fines de acreditación, y también en los procesos de acreditación con la visita de pares, suministrando la información que nos solicite, y salvaguarda, porque pues es, es una de las principales funciones de la secretaría general dentro del aspecto notarial, por así decirlo, o de certificación de procesos institucionales.

A nivel ya de procesos administrativos, pues, eh, nos hemos encaminado todo el tema de verificación de cumplimiento normativo, eh, de todas las áreas de la universidad, asesorándolos, y obviamente verificando el cumplimiento normativo de cada una de sus áreas, y que existan las evidencias. Es un trabajo que no está terminado, pero que se encuentra bastante avanzado. Ha sido un proceso de 2 años como de, concientización y de verificación periódica del cumplimiento normativo.

Lo demás respecto a estudiantes, también tenemos la actualización normativa de procedimientos que tengan que ver que impactan a los estudiantes, como proyectos de grado, eh, modalidades de grado, eh, todo lo que tiene que ver con reglamentos estudiantiles, tanto

de pregrado y posgrado, y sus actualizaciones, es una actividad que tenemos obviamente, eh, que desarrollamos, y la documentación de los procesos que tenemos a nivel de la, general, para efectos obviamente, de que nos auditen, situación, pues, que ha ocurrido constantemente tanto.

Muchas gracias, José. *¿Consideras tú que a partir del estilo de, digamos, liderazgo que mencionas, la institución puede apropiarse prácticas?*

Sí, y debería, y debería, porque, eh, efectivamente, nosotros, o sea, esto es un engranaje, eh, o una máquina muy fina, sí, y cada uno de los responsables de cada uno de los engranajes tiene una función que parte desde los estatutos, desde lo normativo. Sí, por ejemplo, el tema que tiene que ver con la opinión pública, eso lo desarrollas tú, cómo eso juega obviamente, y es de las más delicadas porque es cómo me ven hacia fuera.

Desde el punto de vista jurídico, todas las actividades que se realizan pues, es en pro, no solo de los estudiantes, sino también de los docentes y de las áreas administrativas, y no solo para mitigar riesgos, sino también para prevenirlos, y adicionalmente, para mejorar los procesos, y por qué no, flexibilizar. En ese sentido, toda, toda acción como líderes de proceso debe estar encaminada a mejorar la institución, sí. En primera medida, sí, o sea, uno se, se debe es a la institución, más que a las personas como tal, uno todas las decisiones tienen que ser en pro de, de un colectivo. Eh, puede ocurrir que muchas oportunidades, inclusive de manera personal o individual, a uno no esté a favor de una decisión, eh, o de alguna acción como tal. Pero, si esa decisión beneficia al colectivo institucional, pues, uno bien, de, ganarse y asumirla, y apropiarse.

*¿Y, qué tipo de prácticas adoptarías tú desde tu rol?*

A hablar de la que hemos aplicado, y esto es a modo de crítica también, autocrítica y crítica institucional. Considero que a veces se es muy monolítica la universidad, muy vertical. Es decir, para los líderes de los procesos, o quienes están encargados de ciertos procesos, puede ocurrir que no se mueva hasta que no esté la autorización del jefe máximo, sí, o del líder del proceso, con él, cabeza del proceso, y eso ralentiza, ralentiza la toma de decisiones, sí,

porque, por ejemplo, y algo que he venido yo aplicando con el equipo de trabajo de la secretaría general, uno, es que cada líder de proceso es responsable de lo que hace, y eso hay que seguirlo apuntalando, y hay que seguir reflexionando en eso, y concientizando a la gente, que cada persona es responsable en su proceso. Ejemplo: líder de la Unidad de Patrimonio, sabe cuáles son sus actividades, sabe qué es lo que tiene que hacer, tiene obviamente, eh, todas sus actividades documentadas, y no necesita, salvo que sean unas situaciones, de aspectos jurídicos, que haya que firmar algún documento o algo, no requeriría mayor autorización que la que le dé pues su investidura, sí, es decir, no necesitaría pasar al secretario general, o al líder del proceso, para que le valide una decisión tomada por ella. Eh, lo mismo ocurre, o ha venido ocurriendo en la transformación que hemos intentado realizar con la gestión documental, que se apropien, y sean responsables de sus procesos. No quiere decir que, eh, yo me desentienda de esos roles, sino que yo voy verificando que las tomas de decisiones de ellos estén acorde, pues, a todo lo institucional, y a nivel de mis compañeros, eh, jurídicos o abogados de la unidad, yo siempre he manifestado de que, eh, no necesitan llegar a mí para la toma de, una decisión, cuando uno de mis abogados también puede dar una opinión, eh, o tomar una decisión al respecto. Es decir, yo le he dado como la posibilidad a mis equipos de trabajo de que ellos estén, la capacidad también de reflexionar, de prestar una asesoría, y de tomar unas decisiones, pues, obviamente, de manera sosegada, reposada, y de acuerdo a la normatividad. Situación que veo, puedo decir que no ocurre en otras, en otras, tal vez porque a la gente le da miedo tomar decisiones, entonces prefieren al momento de enfrentarse a una decisión, entonces, la costumbre es, “subo hasta mi jefe para que valide una decisión que yo debo tomar a mi nivel gerencial”, y eso ralentiza la situación. Cada líder de proceso tiene un margen de acción, un rango, ente de, de acción, sabe tiene que tomar decisiones, y esas decisiones pues, deben ser aceptadas, y deben ser obviamente dadas, y tomadas, eh, en beneficio de la universidad. No se necesita como ir subiendo, aunque, suele suceder que a veces los líderes de las áreas también solicitan que todo se les consulte, y que toda aprobación pase por ellos. Creo que hay que romper un poquito con eso.

Para terminar, José, **¿cómo sueñas el modelo de liderazgo institucional para la universidad de América, basado en qué, bajo qué movilizadores, o bajo qué expectativas, y para qué?**

Para, de liderazgo de la universidad, basado en qué, o bajo qué movilizadores, bajo qué criterios, bajo qué competencias, o bajo qué parámetros, ¿no? Yo creo que, que, que el liderazgo hay que apropiarse no desde cada uno de nuestros roles, pues como abogado, pues yo soy muy dado al tema normativo, eh, y pues hay unos roles que están establecidos previamente en manuales de cargos, y demás. Ahí considero que se deben apropiarse esos roles, H, debemos tener la capacidad de, no solo llegar a consensos, sino también que existan disensos.

¿Por qué? Porque eso fortalece los diferentes puntos de vista también, fortalece los equipos, eh, y uno debería estar también en capacidad obviamente dentro del respeto, con disensos inclusive con sus superiores. Y eso no está mal, eso no está mal. Eso es un modelo también de, de, de liderazgo, en el cual uno se deja retroalimentar. Yo creo que todo con el respeto, y con un disenso, en el cual esté bien sustentado, fortalece los procesos, sí. No solo que todo sea de manera consensuada, o todo sea de manera positiva. No siempre hay otros puntos de vista, y formas de, de, las cosas, que, que pueden fortalecer los procesos, eh, uno es ese.

Otro sería, como te digo, romper un poquito ese, eso es una entelequia, eso es como un, un, como una, como un mito existente ahí, que, que, no me muevo hasta donde me diga mi jefe que debo mover. Esas entelequias, o esos, o esos imaginarios, eh, hay que romperlos, sí. Para que cada una de las áreas y, de, en particular, los decanos, y en áreas administrativas tengan holgura, se puedan mover dentro de sus procesos, y generar su propia impronta, y forma de, de trabajar. Sí. O sea, tú no necesitas el poder, que esté ahí al lado, como para, como para tú poder, eh, resolver las situaciones del día a día. Ya sea en lo relacional, en un tema específico, laboral, eh, o de procedimiento, tú no necesitas a nadie más para, para poder moverte dentro de tu, dentro de tus actividades que te entregar.

Listo, José, eso era todo, muchas gracias.

## **Entrevista para tesis MBA - María Angélica Acosta**

Directora, buenas tardes y muchas gracias por aceptar este espacio para la entrevista.

Gracias a ti, Christian, por la invitación.

*¿Puede compartir con nosotros detalles de tu historia como colaboradora en la universidad? ¿Cuánto tiempo llevas en ella? ¿Cómo llegaste? ¿Cuáles son, de pronto, entre tres y cinco de tus, eh, funciones base en tu cargo? Y algún otro detalle que consideres relevante.*

Bueno, eh, yo entré a la Universidad de América en el 2017 como docente. Fui seleccionada por la experiencia que tengo en, no solo en investigación, sino en todos los procesos de renovación de registros calificados y acreditación de alta calidad. Desde el 2017 pues, estaba desempeñada solo como docente e investigador, y ya para el 2021, eh, estuve, me postulé para el cargo de directora del departamento de mecánica y mecatrónica, y el cual fui seleccionada. Entonces, desde el 2021 vengo ejerciendo como directora del departamento, aunque sigo trabajando en temas de investigación en pro, pues, de apoyar a los grupos de investigación que tenemos en nuestro departamento, y en nuestra institución.

Muchas gracias, María Angélica. *¿Has percibido algún cambio en la gestión institucional durante los últimos años?*

Total, el cambio ha sido bastante notorio, llamémoslo así, eh, hoy en día la universidad es una universidad de puertas abiertas, donde podemos actuar y relacionarnos con otras instituciones, no solo de la ciudad, sino del país y fuera del país, eh, podemos articularnos fácilmente con la industria, eh, ese tipo de relacionamiento con otros grupos de investigación, con otros actores, que eso ha permitido también generar mayor visibilidad, no solo de la institución, sino de nuestros programas, de nuestros estudiantes, y de nuestros profesores.

Gracias, directora. Con respecto a esos cambios que usted menciona, ***¿considera que han sido positivos, y que benefician a la universidad? Si es así, podría detallar en qué sentido y alcance?***

Claro que sí, beneficia muchísimo a la universidad, eh, como lo mencionaba anteriormente, antiguamente era muy difícil tener un acercamiento con otros actores, ya que lo, la universidad era muy riguroso en esos procesos, donde muchas veces no se aprobaban o no, o, o, la articulación demoraba mucho tiempo. Entonces, lo que hacía era, eh, pues, que, que nos eliminaran de los procesos.

Hoy en día, no, facilita. Podemos tener visitas, podemos relacionarnos, podemos participar en convocatorias con otras instituciones, con otras universidades, hacer enlaces y conexiones con labor, con empresas. Entonces, sí, ha sido bien notorio el cambio en cuanto a esta nueva estructura.

Gracias, María Angélica. Con respecto a esos cambios puntuales que mencionas, ***¿identificas algún liderazgo que ha impulsado, ¿sabes cómo lo hizo? ¿Podrías asignar un cargo?***

Es liderazgo, desde el rector, hablemos desde el rector, porque el rector es el que ha permitido que hoy en día tengamos una universidad de puertas abiertas, y él mismo ha permitido la visibilidad y la autonomía de nuestros cargos. Nunca se nos ha restringido, en este nuevo gobierno, nunca se nos ha restringido una socialización, una interacción, un proyecto, siempre desde la cabeza del rector ha estado presente, la, apoyarnos, inclusive, a estimularnos a que participemos en redes, en actividades extracurriculares donde se beneficia la universidad, el programa, los docentes y los estudiantes.

Gracias, María Angélica. Según tu experiencia, digamos, visión del tema, ***¿qué características específicas, habilidades, digamos, conocimientos, posee ese líder que son tan relevantes para la gestión institucional?***

Primero, la humana, esa parte humana ha generado ese mayor acercamiento, y poder solicitar este tipo de, de aprobaciones en los procesos. La gestión que él viene, que el rector viene realizando, pues nos, nos ayuda también a facilitar esta interacción. El compromiso, la

responsabilidad, creo que son aspectos bien relevantes en la mejora de, de esta, de este gobierno, o de esta gestión.

Gracias, María Angélica. *¿Conoces qué resultados ha conseguido la universidad como fruto de los cambios que ha impulsado entre los años 2019 y 2023? De forma particular, eh, ¿cómo te sentís con ellos, y cómo has participado?*

Pues, lo primero, hablemos de las acreditaciones. Ese logro para nosotros, no solo para nosotros como programa, sino para la institución, ha sido bien importante. Tener tres programas acreditados, en un tiempo récord, donde hemos trabajado en equipo, colaborando, todas las áreas, se lograron estas tres acreditaciones de los programas: ingeniería mecánica, ingeniería química, e ingeniería industrial. Entonces, ese es el logro como más importante.

Poder participar, traer eventos de talla nacional e internacional, y algo bien importante que es el Great Place to Work, que es la certificación insignia que hoy en día tenemos como institución.

*¿Cómo has participado tú en esos procesos?* Pues, si hablamos de acreditación, eh, fui la cabeza, o el líder del proceso de acreditación del programa de ingeniería mecánica. Eh, pues, direccionando, dando los lineamientos, construyendo documentos, haciendo levantamiento de evidencia, en la socialización, y demás, y en cuanto al, pues, soy parte fundamental también porque mejoramos el clima laboral.

Nuestro lema “Amigos Todos, y entre todos una sola universidad” pues, es bien importante, porque así trabajamos articulados, y nos hace más fácil los procesos día a día.

Muchas gracias, María Angélica. *¿Consideras a partir de ese estilo de liderazgo que nos has mencionado en los puntos anteriores, se pueden apropiar prácticas organizacionales que trasciendan y el modelo de gobierno institucional?, ¿qué tipo de prácticas adoptarías tú de líder que ya identificaste, o ese estilo de liderazgo, que puedan permear otros niveles de la organización?*

Sí, se pueden tomar prácticas de ese modelo. Sabemos que en toda organización existe una estructura que tiene unos conductos regulares, pero que aquí hoy en día con esta forma de liderazgo, sin romper, y sin pasar por encima de cada uno de los cargos, hace más fácil los procesos. Entonces, podemos trabajar articulados con otras áreas, o con otras dependencias, que facilita obtener mejores resultados.

Muchas gracias, María Angélica. *¿Qué tipo de prácticas adoptarías tú puntualmente? Danos por unos dos o tres ejemplos.*

Prácticas, eh, la comunicación, facilitar la comunicación, eh, que se ha facilitado la comunicación entre las áreas aquí. Podemos llegar fácilmente, el respeto hacia nuestros líderes, compañeros, y demás, porque no trabajamos por pirámide, sino lateral. Entonces, se puede decir que eso también facilita el proceso.

Para terminar, directora, *¿cómo sueñas el modelo de liderazgo institucional para la universidad de América, basado en movilizador, expectativas tendría o debería tener ese modelo?*

Para, para mí, algo bien importante es el respeto, y aquí hoy se consigue entre, entre los colaboradores, y entre pares. Eh, yo creo que cuando hay un buen clima laboral, cuando se trata en el respeto, en la solidaridad, en la empatía, se consiguen buenos resultados. Entonces, eh, de ahí como, como que el proceso se vuelve fácil, se vuelve articulado.

Muchas gracias, directora, por su espacio, a ti, un abrazo.

## **Entrevista para tesis MBA - Yuly Andrea Rodríguez**

Buenas tardes, Yuli. Muchas gracias por este espacio.

Buenas tardes, Cristian, con mucho gusto, y muchas gracias a ti por invitarme.

Bueno, iniciemos. Vamos con la primera pregunta. *Podrías compartir con nosotros tu historia como colaboradora de la universidad, cuál es tu rol, cuándo llegaste, cómo llegaste a, y tus tres principales funciones.*

Bueno, mi rol es directora de gestión de talento humano. Yo llegué a la universidad en febrero del 2021, eh, presentando una propuesta para un trabajo, una asesoría, una consultoría, eh, con el propósito de apoyar a la universidad en el camino hacia la certificación de Great Place to Work, y posterior a ese proyecto, empezó más o menos en marzo, y en agosto cuando terminé, cuando entregué los resultados de la consultoría, y los resultados de la medición interna que hicimos, y la presentación del plan de intervención para obtener la certificación, Eh, pues fui invitada a ser parte del proceso de selección para la vacante de la dirección de gestión de talento humano. Y a partir del mes de septiembre del 2021, ya me incorporé a la universidad como directora.

Eh, dentro de las principales responsabilidades que tengo, pues tengo a cargo de, eh, toda el área de gestión de talento humano, es decir, todos los procesos. Garantizar el cumplimiento de todos los procesos, desde el proceso de la selección en la contratación, la nómina, el sistema de gestión de seguridad de salud en el trabajo, todos los procesos de formación, evaluación y desarrollo, y lo relacionado con este tema de clima y cultura institucional.

Muchas gracias, Juli. Segunda pregunta, *¿has percibido cambios en la gestión institucional en los últimos años?*

Por supuesto, muchos cambios. Precisamente en el proceso de consultoría, el primer trabajo que hice fue, eh, conocer desde la alta dirección hasta los, los decanos, eh, cuál era como los principales atributos y los principales procesos de cambio que se estaban viviendo en ese momento, eh, desde el 2019 por el cambio de, de rector, el cambio de administración. Y ahí

empecé a identificar que hemos tenido durante todo este periodo, eh, cambios en, en la gestión institucional, eh, temas de estructura organizacional, temas de cambios, eh transformación en infraestructura, eh en la gestión administrativa y financiera, en el estilo de liderazgo, en la consolidación de todo el legado que, eh, durante todos estos 67 años lleva la universidad, eh, Esa identificación del ADN cultural, eh, la consolidación para poder ser el apalancados el cambio de todas las transformaciones que ha hecho la universidad. Por supuesto, a nivel académico también he evidenciado cambios institucionales.

*¿Consideras que esos cambios han sido positivos y que benefician a la universidad?*

Por supuesto. Por ejemplo, a nivel de estructura, pues esto ha permitido integrar, eh, la universidad alineando lo académico y lo administrativo, eh, rompiendo paradigmas, pues también que se traían de 63 años hacia atrás en un estilo de liderazgo completamente diferente, con una gestión, unos retos renovados, eh, y muy a la vanguardia, muy, muy al momento, muy hacia lo sostenible de la institución.

Eh, en temas de infraestructura, pues también he notado los cambios, y que han sido muy beneficiosos para la universidad, porque ha permitido resaltar nuestro EcoCampus, eh, con esa convicción genuina por la sostenibilidad, y no solamente una sostenibilidad en lo ambiental, sino también en todo el componente social y financiero, eh, y pues esto es, nos ha permitido brindar a nuestros estudiantes una mejor calidad, eh, en competitividad frente a otras instituciones, competitividad, eh ventajas competitivas, beneficios diferentes para nuestros egresados. Y por supuesto, el orgullo y la estabilidad, y el sentido de pertenencia para nuestros colaboradores, es decir, estos espacios renovados han generado un beneficio para toda la comunidad.

En la gestión administrativa y financiera, pues también he visto cómo ha, eh, ha, ha sido beneficioso para poder llevar a cabo todos los proyectos que ha realizado de infraestructura la universidad, una inversión enorme que si no tuviéramos, si no se hubiera realizado en esta administración, esa gestión administrativa y financiera como se ha hecho, pues con el liderazgo del rector, pues obviamente estos proyectos no se hubieran podido llevar a feliz término, eh, los nuevos laboratorios, las condiciones laborales que se les brindan, y los que

les estamos brindando a nuestros colaboradores, la accesibilidad de la educación a muchos estudiantes a través de las becas, eh, en el estilo de liderazgo.

Este estilo de liderazgo también que ha sido parte de estos cambios positivos de la universidad, lo resalto como un elemento facilitador, y que así lo ha manifestado el rector en diversos, en diversas situaciones, que nuestro estilo de liderazgo es un facilitador en la gestión institucional, entrada en las personas, y por eso está este liderazgo bajo el eslogan de “Amigos Todos”, y esto es lo que ha permitido que la universidad se transforme, que tengamos nuevos retos, que tengamos estas nuevas metas, todos enmarcados en una, en una serie de indicadores institucionales que evidencian esa gestión institucional a través de esa hoja de ruta que se ha planteado esta nueva administración en su plan de desarrollo que va hasta el 2025, y que ya está trabajando por el siguiente, por supuesto.

En lo académico también he evidenciado cambios muy positivos que han beneficiado. Muestra de esto son las, los tres programas que hemos logrado acreditar, las dos especializaciones que ya cuentan con su, también con su, eh, acreditación, su registro acreditado, y, eh, esas condiciones iniciales que estamos avanzando para lograr la acreditación institucional.

En el marco de todos esos cambios, *¿identificas, Yuli, algún liderazgo que haya impulsado esos cambios de los cuales mencionaste? ¿Sabes cómo lo hizo? Podrías identificarlos en un cargo, en una posición, en una, en una persona?*

Te los identifico en una persona. Por supuesto que la universidad se ha preocupado por identificar el estilo de liderazgo ideal para cada uno de sus líderes, y por eso pues nació, eh, nace la escuela de liderazgo para poder, eh, alinear el estilo de liderazgo de los, de los líderes actuales al estilo ideal de, identificado por la universidad. Pero pues el principal, o los principales, eh, eh, protagonistas de este tema, de este punto, pues son los doctores Posada, en este caso principalmente el Dr. Mario Posada que, eh, desde, en su liderazgo como rector en esta administración, ha, ha tenido, ha ejercido un liderazgo transformacional.

Nos ha inspirado, y nos ha dado ejemplo para llevar a cabo todo este proceso, eh, que ha tenido la universidad para poder mantener, consolidar y potencializar todo el legado social y humanista que ha traído la institución desde hace 67 años.

Según tu experiencia, *¿qué características, habilidades o competencias o conocimientos posee ese líder que resultan tan relevantes para la gestión institucional?*

Es un líder transformacional. Sí, es un líder que nos ha inspirado. Es un líder que ha permitido la cohesión de las personas y de los equipos, que ha, ha luchado por esa cohesión para lograr las transformaciones necesarias, eh, y que esas transformaciones no solamente contribuyen a lo institucional, sino también bien a lo, a lo humano, a lo social, a lo individual, a lo de cada una de las personas. Eh, ha, ha sido fuente de inspiración para lograr ese diálogo y esa concertación que permite, que facilita el logro de los resultados, eh, ha sido un líder, es un líder con una visión, y con capacidad de escucha, eh, con capacidad de influenciar a las personas hacia la visión y la misión que tiene la universidad con absoluta convicción a través de su ejemplo.

Eh, inspira confianza hacia las personas, es un gestor, ha unificado el conocimiento de las personas, para que entre todos, en equipo, podamos desarrollar, desarrollarnos como personas, desarrollar, eh, brindar oportunidades de desarrollo a nuestros equipos, y de esta manera, pues adquirir nuevos conocimientos, nuevos resultados a partir de, eh, de la gestión de cada una de las personas y de ese desarrollo. Eh, líderes con inteligencia emocional que se preocupan de forma genuina por las personas. Eso lo identifiqué claramente, como lo mencioné ahorita, lográndose hacia una misma visión y misión.

*¿Tienes claros ya los resultados que se han, que se han conseguido en ese último cuatrienio? Eh, ¿cómo te sentís con ellos, y cómo has, y cómo has participado también desde tu posición en esa consecución?*

Bueno, son muchísimos los resultados que he evidenciado de esta gestión en los últimos años, eh, ya que en la, en esto es una, una de las, de los resultados de este liderazgo que es la rendición de cuentas, eh, los 65 años, los 65, eh, logros obtenidos en este, con este liderazgo, eh, desde mi rol, pues he podido apoyar eh, lo que tiene que ver con la actualización de la

estructura organizacional, manual de cargos de perfiles en esa redefinición que hizo la universidad en la visión, en los tres objetivos misionales de docencia, investigación y extensión Universitaria, resaltando pues también los, los conceptos de responsabilidad social y liderazgo.

Esto lo he vivido desde mi rol, he podido contribuir, he podido participar, eh, producto de esto pues, y también es el logro de las certificaciones de participar todos como institución, y y estar satisfechos de nuestras certificaciones de ISO 9001, 45001, la de ISO 9001, 141 y 45001, la, el certificado de Great Place To Work, nuestro sello insignia de igualdad, la participación en Green Matrix. Creo que todos hemos sido partícipes de todos estos procesos, esos desde nuestros roles, hemos sido, hemos liderado, hemos participado, y hemos luchado por lograr estos resultados, eh, en temas de docentes, pues participando en ese plan de formación docente, en la redefinición del escalafón, eh, hemos podido conformar un cuerpo docente garantizando el tiempo completo y la contratación a término indefinido.

Todos hemos participado desde nuestros procesos para lograr la acreditación de los programas, y ahorita pues las condiciones iniciales de, de nuestra acreditación institucional, eh, en el, el tema de bienestar, esa articulación con bienestar institucional, el giro que en esta administración se dio hacia la conformación de un bienestar institucional que nos articula a muchas áreas, entre ellas pues gestión de talento humano, nuestra creación del programa de experiencias más humanas. Hemos estado todos participando en lo que ha sido la tienda universitaria, el diseño del manual de evaluación de desempeño y pues ahí incluyendo nuestra herramienta institucional estrella en este momento que es BUK.

Muy bien, Juli, *¿consideras que a partir de ese estilo de liderazgo que ya nos has compartido, se pueden apropiar prácticas organizacionales que trasciendan y permeen el modelo de gobierno corporativo en la universidad?*

Claro que sí, claro que sí. Por ejemplo, desde mi rol, con todas estas prácticas, y con todo esto que se, que se ha venido desarrollando del 2019 acá, eh, la consolidación desde el rol de gestión de talento humano como un business partner transversal para poder apoyar en esa consolidación del ADN de la cultura, de los atributos de responsabilidad social y liderazgo en la universidad.

La escuela de liderazgo es uno de esos proyectos que, que, eh, ha sido fruto de todo este proceso de transformación de la administración y que desde mi rol, eh, puedo apoyar para, eh, seguir siendo la gestión del desempeño de los objetivos institucionales. Son todas estas, son buenas prácticas que han surgido en esta administración, y que desde mi rol seguimos apoyando para que sean apalque en la transformación cultural desde nuestros valores y principios, o americanos.

Gracias, Juli, para terminar, *¿cómo sueñas tú el modelo de liderazgo institucional de la Universidad de América, basado en qué, bajo qué movilizadores, expectativas?*

Bueno, Eh, como me lo sueño, es un estilo de liderazgo transformador, e inspirador, sí, inspiracional. Eh, identifico en este modelo unos líderes determinados para poder transformar la universidad generando impacto con cada una de las actividades que realizamos desde nuestros roles en el día a día, con nuestros equipos desarrollando, gestionando y desarrollando a las personas que hacen parte de nuestros equipos, gestionando con innovación, buscando la sostenibilidad de nuestro, desde nuestros equipos hasta el impacto que debe ocasionar, o generar, brindarle esto a la universidad en la sostenibilidad institucional, y consolidando nuestro legado.

Muchas gracias, Juli, por tu participación. Bueno, con mucho gusto.

## Entrevista para tesis MBA - Carlos Mauricio Veloza

Decano Carlos Mauricio, buenos días, y muchas gracias por este espacio que nos regala.

Claro que sí, con mucho gusto, y muy atento.

Vamos con la primera pregunta. *Podría compartir conmigo datos sobre su historia como colaborador en la universidad, su rol, sus principales retos, habilidades.*

Sí, señor. Claro que sí. Eh, llevo vinculado con la universidad 8 años. Año 2016 ingresé como director del departamento de ingeniería mecánica. Eh, desde el año 2020 para acá vengo desempeñando el rol de decano de la facultad de ciencias y humanidades. Eh, pues en esencia eso, tengo un equipo con, por 25 docentes de tiempo completo, sí, de hora cátedra, y pues procuramos darle alcance a las tres labores sustantivas en la, desde la facultad, investigación y extensión.

Muchas gracias. *¿Usted ha percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años?*

Sí, efectivamente, producto de, pues diría yo que de las transformaciones institucionales. En una primera instancia, del cambio de la dirección o de la presidencia y rectoría en la institución, pues se nota una diferencia. Uno en lo generacional, por obvia razón, y dos, pues en, en todo el tema institucional, y una transformación en la, en la dirección, producto, pues por un lado de la, la normativa que en su momento generó cambios en las instituciones, como es el decreto 1330 del año 2019 y el acuerdo 02 del año 2020. Y pues la sucesión en el cargo de nuestro actual rector y presidente, que producto de su planteamiento en el plan de desarrollo, generó unos cambios que evidencian una transformación en la institución.

Muchas gracias, decano. Con respecto a esos cambios que usted menciona, *¿considera que han sido positivos, y que benefician a la universidad? Si es así, podría detallar en qué sentido y alcance?*

Creo que la mejor manera de escribirlo es como lo define actualmente la institución en su lema, que es “Legado, Transformación e Innovación”. Entonces, cuando hablamos de “legado”, quiere decir que pues la labor adelantada por las anteriores directivas, o la estructura institucional antes de la actual vigencia del plan de desarrollo 2020-2025, pues sentó unas bases de lo que hoy es la Universidad de América.

El concepto de “transformación” implementado por nuestro actual presidente institucional, rector, ha trazado una nueva visión en la institución, como lo planteó en su cumplimiento de los 65 años por otros 65 años. Es evidente que efectivamente se da alcance a la transformación, y el concepto de “innovación” es, pues precisamente en esa transformación como aún más se proyecta, procurando darle soluciones a las necesidades que actualmente el país plantea. Sí, la respuesta es sí.

Muchas gracias, decano. *¿Identifica usted algún liderazgo que haya impulsado los cambios que expuso en el punto anterior? ¿Sabe cómo lo hizo? Podría decir quién es.*

En primera instancia, pues de destacar, y la primera observación en la pregunta, creo que pues es una decisión de quien rige la institución, que en primera instancia es el consejo de regentes. Eh, pues que las personas que lo constituyen, pues tomaron una sabia decisión en la asignación de nuestro actual presidente y rector, que es el doctor Mario Posada García-Peña.

Muchas gracias, decano. *Según su experiencia y perspectiva, ¿qué características, habilidades o conocimientos posee ese líder que resultan tan relevantes para la gestión institucional?*

Bueno, en ese tránsito del “legado” a la “transformación” que actualmente estamos viviendo, porque creo que de hecho, pese a que ya llevamos 5 años, cumplimos 5 años de su, de su estar al frente de su, de la presidencia y de la rectoría, eh ha sabido conformar un equipo de trabajo. Uno de los aspectos a destacar de él es la conformación de un equipo de trabajo, y el liderazgo que es claro y lo evidencia claramente con sus decisiones y con sus acciones. Y, pues que le han dado una relevancia en la institución, una visibilidad, un fortalecimiento.

Creo que esos dos aspectos destaco principalmente. Puede tener otros tantos, obviamente, pero, pero creo que son los dos a destacar.

Muchas gracias, decano. **¿Conoce usted, algunos logros que ha conseguido la universidad como fruto de todos los cambios que ha impulsado entre los años 2019 y 2023? Eh, ¿cómo se siente usted con ellos y de qué manera ha participado en su consecución?**

Bueno, creo que son muchos. Ya mencionaba alguno, que es la visibilidad a través de, pues su presencia liderando varios equipos relacionados con la educación, el liderazgo o su participación en ASCUN, siendo, pues quien lidera en este momento la corporación de universidades del centro. Eh bueno, estas iniciativas de darle visibilidad a través de diferentes medios y gremios y asociaciones, la participación de la institución también en diferentes sectores de, de la economía, bien sea directamente por parte de nuestro rector, o, o quienes lo, lo representan, eh pero pues creo que algo que siempre es el objetivo en estos, en estas instituciones donde la fortaleza esas son los procesos académicos y de investigación, es lograr la acreditación de, hasta el momento, de tres programas de la facultad de ingeniería mecánica, industrial, química, y bueno, los que vienen en proceso.

Eh, pues me siento identificado, porque pues desde nuestros roles, bien sea como director o decano, eh buscamos eso. Creo que una manera de evidenciar la Excelencia de nuestra labor y de la institución, es lograr un reconocimiento como la acreditación de los programas. También hay que destacar pues que en el marco del, de, de esta entidad, como una empresa, pues están las certificaciones de calidad que hemos logrado en temas de seguridad y salud en el trabajo, de sostenibilidad o ambiental.

Bueno, en otros procesos que están, pues claramente evidenciados, y pues otro aspecto que es el del Great Place to Work, identifica la institución como una universidad donde se es feliz para trabajar. Otros temas que obviamente suman en los diferentes procesos institucionales, serían los más de, más, pero serían los más relevantes.

Muchas gracias, decano. ***¿Considera usted que a partir del estilo de Liderazgo que expuso en los puntos anteriores, se pueden apropiar prácticas organizacionales que trasciendan y***

***que permeen el modelo de gobierno corporativo de la universidad? ¿Qué tipo de prácticas adoptaría usted?***

De hecho, ya lo mencioné, y y me identifico con él, es saber estructurar un buen equipo de trabajo, o sea tener la capacidad de identificar el potencial y las competencias de las personas, para tener la seguridad y la tranquilidad que lo que se plantea en los planes de acción, la planeación, si bien en el caso de nuestro rector en la planeación institucional, en el caso nuestro, la planeación del, de nuestra facultad o nuestros departamentos, es algo que, que es relevante, y seguramente ayuda a esos objetivos. Por un lado, por otro lado algo que se me olvidaba antes, que es el tema de la transparencia, el tema de su desempeño, la ética, es algo que también suma, y nos insta y nos llama pues para que nosotros con esa misma, eh, con, con esa misma capacidad, o con ese, con ese mismo aspecto, pues afrontemos nuestras labores. Entonces, creo que ahí, pues claramente estamos alineados a la, a la, a esas acciones que evidencia y manifiesta, y pues creo que suma seguramente a los objetivos institucionales.

Gracias, decano. Y para terminar, ***¿cómo sueña usted el modelo de, de, de líderes de la institución, eh basado en qué o bajo qué movilizadores o expectativas, y para qué?***

Bueno, creo que hay que agregarle algo también como que voy respondiendo también aspectos de una pregunta anterior, y es el tema de la transparencia.

Un líder se debe destacar por eso, por, por ser responsable, ético, conformador de equipo, honesto, y transparente. Me parece que es, esos son aspectos que, eh, a nosotros nos motiva para seguir fortaleciendo desde nuestras áreas, a la institución para hacer transparente la universidad, o más bien hacerla visible. Eh, si bien nosotros nuestra labor es ser formadores del futuro del país, debe tener esos componentes.

Creo que es el aspecto que, que me parece a mí, sumado a los anteriores, a destacar.

Muchas gracias, Decano, por su ayuda y, y participación en este estudio.

Con mucho gusto, Chris. Pues suerte en su tesis. Muchas gracias.

## **Entrevista para tesis MBA - Rafael Jaramillo**

Entonces, Rafael, *puedes contarnos cómo llegas a la universidad, cuál es tu cargo, y cuáles son las tres responsabilidades macro que tienes a cargo.*

Bueno, la ocupo, el cargo de director de planeación institucional desde mayo del 2016. Llego a la universidad en ese momento por una búsqueda delegada a la dirección de mercadeo, en cabeza de la doctora Diana Pineda. Eh, en ese momento, eh, acababa la universidad de tener una contratación de un ente externo para la construcción de su plan de desarrollo institucional 2016-2020, y parte de las actividades que dejaba ese estudio era que la universidad necesitaba tener un director de planeación quien fuera el que liderara esa construcción final del plan de mejoramiento, el control, y seguimiento del mismo.

Muchas gracias, Rafael. *¿Has percibido cambios en la gestión institucional en los últimos años?*

Enormemente, y soy de los pocos afortunados que tuvo la oportunidad o que ha tenido la oportunidad de trabajar con las dos administraciones, la administración, eh, cuando yo llego, está validada por el doctor Jaime Posada, y una liderazgo importante desde la vicerrectoría académica, la doctora Ana Josefa Herrera.

En el 2019, se da el cambio de nuestro rector, eh, queda como rector y presidente institucional del doctor Mario Posada, y claramente con su juventud, dinamismo, eh, ganas de volver a poner la universidad en el sitio en el que estuvo, se da una apertura total hacia la comunidad, eh, de, de Bogotá, del país, a nivel internacional, y con una clara orientación hacia todos los reconocimientos que la misma institución debería tener de la sociedad.

Con respecto a esos cambios que mencionas, *¿consideras que han sido positivos y que benefician a la universidad? ¿Podrías detallarnos de manera sucinta, en qué medida o en qué nivel de alcance lo ha hecho...*

Sí, los cambios positivos. Los cambios, más que positivos, eran necesarios. La universidad, creo a mi juicio, y, y, sin temor a equivocarme, que tuvo un letargo de unos 10, 15 años, en donde muchos de los procesos que tenía que haber realizado no se realizaron, quizás, aparcados en toda esa bonanza petrolera. Entonces, la universidad no tenía que hacer mayores esfuerzos para tener volumen de estudiantes significativos, ingresos, sostenibilidad y demás. Entonces diría que eso contribuyó para ese, esa estancamiento de la universidad.

Con el cambio, claramente la universidad empieza a, a ponerse al día, eh, principalmente, siendo un actor, eh, en el sector educativo local, nacional, e internacional, y una orientación claramente hacia todos los logros que los podemos evidenciar en las acreditaciones en alta calidad de los programas, que no se había desarrollado, en los procesos de registro calificado, en los procesos de las certificaciones ISO, en el Best Place to Work, en el posicionamiento de marca nuevamente, que el, el, el país volviera a escuchar la universidad de América como referente. Entonces, insisto, más que positivos, eran necesarios, y hoy estamos gozando de esos éxitos.

***¿Identificas algún liderazgo que haya impulsado esos cambios? ¿Podrías decir quién es y sabes cómo lo hizo?***

Claramente, el liderazgo puntual es el rector y presidente institucional, que en este caso es el Dr. Mario Posada. No es porque sea mi jefe, eh, pero claramente él, como cabeza, arma un nuevo equipo de trabajo con una clara visión de lo que la universidad necesitaba, cuáles eran las apuestas. Muchos de los logros que te acabo de mencionar, han sido, o fueron mejor impulsados por él, y estaban plenamente identificados en la construcción del plan de desarrollo 2020-2025, que, que fue liderado netamente por él

***Según tu experiencia, Rafael, ¿qué características, habilidades, o conocimientos posee ese líder que resultan tan relevantes para la gestión institucional?***

Ahí afortunadamente, hay un ADN familiar, sí, y lo primero que prima, y es el sello que ha tenido la universidad, insisto, por la fortuna de haber conocido a nuestro antiguo rector, Dr. Jaime Posada, ese humanismo. Un humanismo que está plasmado inclusive en los principios de la universidad, que no solamente es un principio, que no solamente es una frase, sino que

claramente se identifica en el trato de nuestro antiguo rector, y del actual rector, y conservando ese mismo humanismo, pues empieza a apalancar todas esas necesidades y logros que la institución requiere.

**Conoces, ¿cuáles son esos resultados relevantes que la universidad ha conseguido, o cambios, entre los años 2019 y 2023?**

Importantes, y tangibles. Los que mencionaba, la acreditación en alta calidad de tres de los cuatro programas, eh, que se presentaron en este momento. Continuamos buscando la acreditación ahora del programa de arquitectura, y encaminados muy fuertemente hacia lo que es la acreditación institucional en el marco también de ese sistema interno de aseguramiento de la calidad, las certificaciones que se obtuvieron el año pasado de la ISO 9001 para el proceso de patrimonio cultural, eh, la ISO 45001 para la gestión por procesos, eh, actualmente, acabamos de salir de auditoría hace un mes, y tendremos la ISO 14,000 en mercado, nuestro sistema integrado de gestión, y a su vez dentro del sistema interno de aseguramiento de la calidad, reconocimientos adicionales, Place to Work, Business Happiness, que va hacia toda esa orientación del clima organizacional, y ese mismo sello de humanismo que te hablaba previamente, y hay un sin número de, eh, reconocimientos adicionales que la universidad ha logrado, se me escapan ahorita, pero rápidamente, apalancado en el Great Place to Work, perdón, en el plan de desarrollo estaría también la clasificación en el ranking de Green Matrix, y ha sido una apuesta muy grande, como lo mencionamos previamente, hacia esos reconocimientos que la sociedad y los diferentes entes empiezan a dar hacia la organización.

Eso, dentro de los logros tangibles, pero también hay una cantidad de logros que quizás no son tan tangibles, pero que están apalancados hacia todo ese relacionamiento, puertas abiertas que la universidad viene desarrollando desde el año 2020, con aliados, de universidades internacionales, nacionales, con organismos como ASCUN, como la asociación del centro, el mismo ASCUN que lo acabé de mencionar, entonces, hay una cantidad de logros intangibles que sí, también marcan esos cambios.

***¿Cómo te sentís con esos cambios, y cómo participaste en su consecución?***

Me siento muy contento porque era una frustración que se tenía desde antes de la, en la antigua administración, eh, siempre personalmente he mencionado y es parte de mi enamoramiento con la Universidad de América que tiene demasiado potencial. Sí, desde el año 2016, que es cuando ingreso, siempre identifiqué todo el potencial que tenía la universidad, pero no había esa vocación o esa intención, o es, ese hambre de poder hacer mucho con lo que se tenía, eh, con esto, con este cambio de administración, claramente se identifica también el potencial, y soy un actor, afortunadamente, activo dentro de la consecución de esos logros.

***Consideras que, a partir de ese estilo que mencionas en los puntos anteriores, se pueden apropiar prácticas organizacionales que permanecen ese modelo de gobierno institucional?***

***Identificaste una persona como líder de todo este proceso, ¿qué prácticas adoptarías tú en ese sentido, para que permeen esa gestión a nivel institucional, en donde gientes?***

Sí, definitivamente, todas las organizaciones, hasta el momento, han estado conformadas por personas, y un gran líder tiene que tener esa capacidad humana para poder con el ejemplo, con las buenas formas, con los sueños, con las intenciones, poder contagiar, esa palabra de contagiar, de esos logros que la institución necesita para seguir existiendo en la línea de tiempo. Entonces, eso es lo que principalmente, eh, creo que dominaría, que es lo más importante. Tú, puedes tener todo el conocimiento del mundo, pero si no tienes ese don de gente, pues no vas a poderlo transmitir. Y, a los madrazos, o en la intimidación, con el miedo, con, la amenaza, pues ahí, difícilmente vas a poder lograr los resultados que se tiene. Entonces, transmite netamente ese convencimiento para uno unirse a la causa, y aportar a la consecución de sus logros.

***Para terminar, Rafael, ¿cómo sueñas con, cómo sueñas el modelo de liderazgo institucional de la Universidad de América, basado en qué movilizadores o expectativas, o en función de qué, de resultados?***

Desde mi rol, por la experiencia, información, creo que los resultados son los que consolidan claramente una gestión, eh, desde la misma consolidación del plan de desarrollo. Plan de

desarrollo, tú planteas los sueños y las metas que quieres cumplir en una línea de tiempo, y desde ahí, claramente, se empiezan a cumplir, a organizar. Entonces, creo, por convicción, por lo que ha sucedido en los últimos 4 años, que los logros deben de ser el detonante justamente de sueños.

Muchas gracias, Rafael.

## **Entrevista para tesis MBA – Nubia Liliana Becerra**

Muy buenas tardes. Muchas gracias por aceptar esta invitación.

Muchas gracias, muy interesante investigación para IES.

Vamos a la primera pregunta. *¿Puedes compartir con nosotros cómo llegas a ser colaborador, qué cargo usted hoy por hoy, y cuáles son tres de las principales responsabilidades?*

Bueno, en el año 2008, el 11 de marzo, llegué como docente de cátedra de gestión ambiental, y luego empecé a trabajar en un intersemestral, luego fui docente de medio tiempo, luego tiempo completo, luego hubo periodos de docente de TR, cuartos de tiempo, y en el año 2020, y como consecuencia de la transformación institucional, me postularon como responsable del naciente departamento de ambiental, cuando vino la fusión de la facultad, o las facultades que manejaban los pregrados, con la antigua facultad de Educación Permanente y Avanzada, la FEPA, cuando vino ello, y una agrupación de los programas de ambiental, el nuevo registro de ambiental, me postularon en ese momento mis jefes directos para ser la encargada, o responsable de ese departamento, y así trabajé alrededor de 8 meses en el año 2020, en medio de la pandemia, eh, esa decisión se ratificó en el año, en diciembre de 2020, cuando además se fusionaron los departamentos, en su momento, de procesos químicos que tenía ingeniería química, como único programa, con el departamento de ambiental, y quedó uno solo, que es el departamento que hoy en día existe como Química y Ambiental, escrito a la Facultad de ingeniería.

Eh, dentro de mis responsabilidades está toda la administración académica y administrativa de esos programas a cargo, que son química, ambiental, pregrado en ingeniería, la especialización, y la maestría. Entonces, la administración implica programaciones académicas, docentes, gestión de estudiantes, y la parte académica, todo lo que corresponde a contenidos, alcance, actualización de las actividades académicas, investigativas, mención, las funciones nocionales de los programas, esa sería la primera.

La segunda, responde a todo lo que es la gestión del cargo propiamente, que es la dirección, y es cómo dinamizando nuestro quehacer, que no se solo docente, parte de formar estudiantes, sino también la parte de investigación, y cómo llevamos lo que hacemos como institución de educación superior a las comunidades, o sea, la extensión, y la otra función que considero que es bien importante es ser líder de un equipo de trabajo, donde hay, en este momento, 21 personas, docentes, y un secretario académico, que está a cargo de este departamento, y pues hablo de la gestión de personas, porque no es solo el cumplimiento de metas, sino cómo hacemos que este ambiente organizacional, y que en medio de sus roles, se sientan bien como personas, como seres humanos, como trabajadores.

Muchas gracias, Nubia. La siguiente pregunta, *¿has percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años?*

Totalmente. Eh, mencioné un poco en la respuesta anterior, el cambio estructural, y evidentemente eso lleva a cambios en las dinámicas que atienden a esa nueva estructura, y también a los nuevos retos hoy en día, y cuando hablo de hoy en día, es del 2020 para acá, después de que actualizamos nuestro PEI, después de que actualizamos un plan de desarrollo institucional, eh, todas estas actualizaciones, pues naturalmente lleva a actualizar, eh, retos para cada uno de nosotros, en atención a los retos institucionales, eh, yo diría que uno de los grandes cambios es la documentación, porque antes, si bien es cierto, cumplíamos con ciertas funciones, investigación, por ejemplo, no es del 20 para acá se venían haciendo algunas actividades, lo mismo educación continua, por citar ejemplos particulares, pero nos hemos dedicado un poco más, en el marco de aseguramiento de la calidad, a documentar, a escribir procedimientos, a hacer formatos, y a todos irnos articulando en un sistema. Entonces sí, ese sería el cambio más notorio.

Muchas gracias, digamos, en línea con esos cambios que tú mencionabas hace un momento, *¿consideras que han sido positivos y que benefician a la universidad?*

Totalmente positivos. De hecho, yo diría que cualquier cambio siempre traerá algo positivo, por más que sea traumático o que tenga situaciones que de pronto algunos no, no, de momento, no nos convenzan, o quizás no entendamos, siempre cambios positivos, pero en lo particular, a la universidad totalmente, y uno de esos cambios es la apertura al resto de la

sociedad, eh, si queremos mencionar algo específico, hacer un convenio con una empresa, con otra institución, era un poco más difícil antes de estos cambios que se han dado. Ahorita hay una apertura, y eso empieza evidentemente desde la visión que tiene el líder de una organización, y pues se transmite a todos los niveles de la misma.

En esa línea, Nubia, seguimos con la siguiente pregunta. ***¿Identificas algún liderazgo que haya impulsado los cambios que has expuesto hasta aquí? ¿Sabes cómo lo hizo? ¿Podrías decir el nombre de ese líder?***

Pues evidentemente todo lo atribuyo al doctor Mario Posada García Peña, porque desde que él funge como rector, en julio del 2019, se percibe y algo que en lo personal me impactó, es el reconocimiento que él hizo antes de posicionarse. Entonces, si de pronto pensamos, primer semestre del 19, un acercamiento, un diálogo muy usual con todos los niveles de la universidad, estudiantes, profesores, trabajadores, tratando de conocer ese, esa organización a la que iba a llegar, ya cuando se posiciona, algo que también llamó la atención, fue el ser docente, y es una manera muy loable, práctica interesante de acercarse a ese cliente final, si así lo podemos llamar, que son nuestros estudiantes, para conocer una realidad, yo diría que de primera mano, contar.

Cuando tú te acercas de esa manera, te permite trazar esa línea de visión y de acción para tu organización. Entonces, yo creo que, que sí, reconozco ese liderazgo desde la vivencia, no desde una posición jerárquica superior, y solo desencadenar mandatos, órdenes, cambios, sino primero reconocer, y luego estructurar con base en esas realidades identificadas.

Muchas gracias. Siguiendo pregunta. ***Según esa experiencia y perspectiva, ¿qué características, habilidades, conocimientos o competencias posee ese líder que lo hace tan relevante?***

Primero, sentido humano. El querer acercarse a los distintos niveles, o sea, insisto, querer hablar con un trabajador de servicios generales, por ejemplo. Escuchar, ver quizás cuál es su comportamiento, o cuál es su percepción. Pues, me parece, sí, que ese sentido humano y sin duda, en, en mi caso he vivido con los estudiantes, eh, el acompañamiento, actividades y, de hecho, voy a mencionar algo que no salió de mi boca, pero que me impactó, eh, un profesor

emérito de la Nacional, que con mucha frecuencia nos visita, eh, me dijo, “el tener un rector sentado 2 horas escuchando una conferencia mía, solo por acompañar a sus estudiantes”. Sabiendo la agenda que manejan ellos, es loable. Entonces realmente creo que ese sentido humano, y esa, eso también refleja un poco esa actitud de servicio a todas las personas que son de su organización.

Lo otro, eh, también es una capacidad de escucha, es una persona que para tomar decisiones, reúne a su equipo, y quizás plantea una situación, y busca tomar una decisión, apoyado en las distintas áreas que le asesoran o que soportan su gestión, y pues lo cual, me parece también que es muy lo, esa participación de la comunidad. Y lo otro que yo mencionaría un poco, es también como la transparencia, porque finalmente lo que se decide, o, o lo que se quiere hacer, pues busca cómo comunicarse también a todos los involucrados.

Muchas gracias. Siguiendo pregunta. *¿Conoces resultados que ha conseguido la universidad como fruto de los cambios que ha impulsado entre los años 2019 y 2023?*

Bueno, como resultado, el primero es la aprobación de las condiciones institucionales que nos da la posibilidad de gestionar registros calificados para los niveles pregrado y posgrado. Luego viene, la apuesta por todo el proceso de acreditación de programas, y pues como resultados tenemos tres programas de ingeniería acreditados al día de hoy. Eh, tenemos también las renovaciones de registro calificado que, pues se han adelantado, que es parte de la operación normal, pero eh, se ha logrado. Entonces no hemos tenido al día de hoy alguna que sea rechazada totalmente. Eh, y ahorita pues no es un logro consolidado, pero, pues, considero que, eh, lo que se ha avanzado en acreditación institucional como proceso es importante, mención y que allí va otro programa más que es las condiciones iniciales de arquitectura que ya tienen eso aprobado. Pues, sin duda, luego con una visita de verificación.

*¿Cómo has participado en esos procesos para conseguir esos resultados?*

Diríamos que en el año 2019, e incluso, la acreditación no viene del 2019, es un interés que tuvo la universidad más o menos el año 2010, y desde ese entonces en el comité curricular, en su momento de ingeniería química, pues participaba con los documentos, con las discusiones, con el análisis de requisitos y demás para ello. Eh, ya cuando quedé en la

dirección de un departamento, pues fui la responsable directa de organizar todo el equipo de trabajo, la documentación para lo que corresponde a la acreditación química en alta calidad, y pues en los procesos de renovación de registro calificado al día de hoy, he sido responsable de la renovación de la Especialización en Gestión ambiental que se da en el año 2022, y ahorita presentamos, pues ahorita, fue hace un poco más de un año, la documentación para renovar la Maestría en Gestión Ambiental para la Competitividad. Eh, ya se tuvo la visita de pares...

Muchas gracias. *A partir de ese estilo de liderazgo que nos mencionabas en el punto, en los puntos 3, 4 y 5, se pueden apropiar prácticas que trasciendan y que puedan permear no solamente el estilo de una persona, sino la organización en su totalidad.*

Totalmente, sí, y de hecho, toda la teoría de los sistemas de gestión de calidad, por ejemplo, eh, cuando uno mira las normas, uno de los primeros parámetros es alta gerencia, y de pronto cuando yo empecé a estudiar estos temas en mi rol de estudiante, no entendía el por qué. Hoy, que estoy en un cargo directivo, que he podido evidenciar esos cambios, digo, “claro, empiezan por la alta gerencia, porque si no hay una intención clara y una voluntad de cumplir con ciertos propósitos, pues desde abajo en los otros niveles, podemos proponer, podemos gestionar, pero son quizás esfuerzos que no se lideran.” Entonces, por eso sí, soy una total convencida que esas características, eh, de un líder, y su metodología de trabajo, pues viene en cascada hacia los demás equipos de trabajo.

*¿Qué tipo de prácticas adoptarías tú?*

Por ejemplo, ese líder desde tu rol, la, o sea, el estar pendiente de las personas, no como trabajador, no como que produce, entrega, y se va, y no tengo ni idea de su contexto personal, familiar, entonces, realmente para mí, y lo he visto en el líder principal de la organización, pero creo que también es algo innato mío, eh, es importante reconocer a ese ser humano y a esa persona que está ahí antes de pedir un resultado, o de cuestionar por qué o cómo hizo determinada función. Considero que cuando se gestionan las personas, más que los trabajadores, se pueden lograr mejor los propósitos, y pues, conociendo ahora el modelo, creo que ese es el fundamento también, como vamos que la persona se sienta orgullosa, y que vaya fortaleciendo o desarrollando un sentido de pertenencia por la institución.

Muchas gracias. Y para terminar, *¿cómo sueñas ese modelo de Cal de la Universidad de América, basado en qué, bajo qué derroteros?*

Transparencia, ya lo mencioné, porque lo veo en el doctor Mario como líder, pero creo que sí es una de las fortalezas, o más bien, de lo que hay que fortalecer en la institución, porque a veces hay temas que no son claros, o, o al menos para varios que lo percibimos, de decisiones, o de acciones que se toman, entonces, a mí sí me parece importante que hay que fortalecerlo a otros niveles. El respeto. Entonces, yo creo que el respeto por el ser humano, y de hecho lo declaramos nosotros dentro de nuestros valores, y dentro de nuestra misión, ese respeto por la persona, eh, creo que también hay que fortalecerlo, porque, pues, hay momentos en los que quizás, eh, por la premura de poner en práctica una decisión, nos saltamos el informe, y pues a veces eso también conlleva que los resultados no sean los esperados.

Eh, también dentro de eso, o diría yo, mantendría la participación que se viene haciendo en la institución. Me parece importante esa participación, y ante todo pues, creo que, que sería importante mantener también lo que se llama el aprendizaje organizacional. O sea, a veces, pues bueno, algunos nos equivocamos, pero no es intencional. Entonces, cómo podemos sacar provecho, quizás hubo un error, pues entre todos construir, y mejorar esa cooperación entre todos y no simplemente buscar cómo lavarle las manos, si lo podemos llamar así, sino más bien entre todos fortaleciendo.

Muchas gracias.

## **Entrevista para tesis MBA - Mario Posada García-Peña**

Listo. Doctor Mario, muchas gracias por este espacio que nos concede para la realización de esta entrevista.

Gracias, Cristian, por este espacio y por tenerme en cuenta y sobre todo por eh trabajar, analizar y revisar los procesos de liderazgo transformacional a partir de la administración reciente de la Universidad.

Muchas gracias, rector. Vamos con la primera pregunta. *Puede compartir conmigo su historia como colaborador en la universidad.*

Con mucho gusto. Por razones familiares he oído de la Universidad de América desde hace muchos años y, en efecto, toda mi vida. Y, desde que tengo uso de razón eh he escuchado de la Universidad de América en mi casa. La razón es que mi padre fue el fundador de la Universidad en 1952 con reconocimiento eh estatal de la universidad en 1956. Desde que me vinculé a la Universidad del Rosario como eh estudiante de derecho, tuve a su vez la oportunidad de vincularme laboralmente en la Universidad de América. Y esto tal vez no se lo había contado a nadie porque era un puesto que de alguna manera fue creado a la medida de un estudiante que tenía la posibilidad de llegar de manera muy rápida a su lugar del trabajo y el lugar del trabajo era la biblioteca Roberto García-Peña de la Casa Eduardo Santos de propiedad de la Universidad de América. Y, ahí eh desempeñé las primeras funciones como como empleado de la Universidad de América en la biblioteca Roberto García Peña.

En las funciones que en su momento el rector de la Universidad designaba básicamente en lo que tiene que ver con la organización de los libros que componen la colección de la biblioteca y mi escritorio quedaba en ese espacio físico de la biblioteca y en esa casa maravillosa que es la Casa Eduardo Santos, una de las casas patrimonio de la Universidad de América. Pero, ya con el tiempo y después de desarrollar mi actividad académica profesional más cercana a la Universidad del Rosario, que a la Universidad de América eh como lo he podido decir en otros espacios, en que le demostré seguramente a mi padre que tenía las capacidades para vincularme ya como un profesional con alguna experiencia y tal vez algún prestigio que pudiera aportarle a la Universidad de América y es por eso que me vinculan al cuerpo de

regentes en el 2018 como miembro del mismo. Eh Duré eh y sigo siendo parte del cuerpo de regentes.

Y por estatutos de la Universidad de América, el rector es elegido de los miembros eh del cuerpo de regentes. Al fallecer mi padre en el 2019 el cuerpo de regentes de la época me elige como su sucesor. Y es a partir del 12 de julio del 2019 que estoy al frente de la Universidad como rector y presidente institucional.

Muchas gracias, rector. ***Ha percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años.***

Creo que esa pregunta no debería hacerse o no debería hacerse eh porque los cambios eh en realidad los está viendo y reconociendo la comunidad universitaria, pero por supuesto que yo soy consciente de todo el avance que tenía la Universidad y de manera muy dinámica y ágil, por no llamarlo drástica, porque en un periodo de casi 5 años la Universidad se ha transformado en un institución totalmente visible en el sector universitario, así lo reconocen los rectores y las comunidades universitarias de otras instituciones de educación superior del país.

Estamos presentes en eh muchos eh cuerpos directivos de asociaciones eh de profesionales con los diferentes colaboradores de la institución. Tenemos participación y vinculación eh académica y laboral con también varias instituciones del país y del exterior. Y hemos adelantado lo que en sus términos eh se ha reconocido como un liderazgo transformacional, tanto en lo físico, en las instalaciones físicas de la institución, en lo material como en lo inmaterial.

Hoy en día, pues, por resaltar algunos logros eh pues, por supuesto eh parto por el que seguramente más satisfacción me produce, que es el sello Great Place to Work. Somos eh de 17 universidades que han participado en eh el en en la encuesta Great Place to Work, la Universidad que ha obtenido el promedio más alto en el sector de educación superior y eso nos ha permitido estar en un estado muy satisfactorio de eh eh esa y obtener el sello de un gran lugar para trabajar y eso es claramente redundante en uno de los mejores procesos

internos, un mejor relacionamiento de los colaboradores, un mejor relacionamiento de los docentes y se ve permeado en los procesos de formación de los estudiantes.

Pero adicionalmente al sello Great Place to Work, hoy contamos con la triple corona hizo con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 que eh también eh nos apalancan todo nuestro sistema interno de aseguramiento de la calidad o el modelo para muchas instituciones del país. De hecho, antes de esta entrevista eh hm hablaba con la coordinación de procesos y me mencionaba que había mostrado ayer el sistema interno de aseguramiento de la calidad de la Universidad de América como un modelo a seguir en el Instituto Técnico Central, como también lo hemos hecho frente a otras instituciones como Unisangil y la ECCI en el país. Pero eh eso también se ve apalancado por esa participación que hemos tenido y lo decía ya en eh cuerpos colegiados de agremiaciones profesionales.

Hoy somos eh eh miembros y somos la única universidad miembro del Consejo Directivo de la ONAC, que es la Asociación Nacional de Acreditación de Colombia y esa participación nos ratifica el hecho de que nuestro sistema interno de aseguramiento de la calidad hoy en día es un sistema maduro que ha permitido los logros eh que en el proceso de transformación hemos obtenido a lo largo de estos 5 años.

Muchas gracias, Doctor Mario. *Según su experiencia y perspectiva eh ¿qué características de ese liderazgo transformacional que usted menciona se pueden destacar de ese proceso?*

Yo lo que más resalto del equipo que me ha acompañado todos esos años es precisamente la capacidad de trabajar en equipo, que hemos logrado. Y, cómo lo- cómo hemos logrado esa capacidad de trabajo en equipo. La hemos logrado a partir de la confianza. Yo eh hm soy una persona que eh hm confío plenamente en eh las en los colaboradores que hacen parte del equipo inmediato de la rectoría. Y eh hm por supuesto que señalo metas y retos, pero eh hm siempre he pensado eh que esa frase eh muy coloquial muy de nuestro país eh es perfectamente aplicable en el proceso de desarrollo laboral que se viene adelantando en la Universidad de América. Y es la que dice que es preferible atajar que arriar.

Creo que eh siempre he pensado que la autonomía de los cargos hace parte a su vez y más en una institución de educación superior, de esa autonomía universitaria y cada cual tiene eh y

espero que así lo eh hm manifiesten los colaboradores más cercanos, la posibilidad de crear eh eh construir eh sin límite alguno, salvo pues por supuesto los límites razonables de eh presupuestales y éticos que tienen que acompañar todos los procesos institucionales.

***Considera usted Doctor Mario, al modelo de liderazgo institucional le falta trabajar de pronto en alguna en algún en alguna competencia puntualmente o qué siente usted que le falta a ese equipo que lo acompaña en el proceso.***

Lo he dicho en unos espacios de gestión del talento humano, mi mayor ambición es que eh hm todos los colaboradores en todos los niveles y más usted me entenderá siendo ya un egresado de una MBA, tienen que convertirse en gerentes de su línea de negocio. Entendiendo por negocio las eh funciones derivadas de su contrato laboral. Entonces, eh si usted es el director de comunicaciones, pues también tiene que conocer de los impactos financieros de las decisiones que usted tome. Pero también tiene que saber desde el punto de vista del mercadeo los servicios que ofrece, tiene que buscar la mejor forma de satisfacer a su cliente interno y externo. Que en su cliente interno en este caso son todos los colaboradores y docentes de la universidad eh y estudiantes, que realmente tienen muchos clientes. Pero, es por supuesto indispensable que eh eh todos los colaboradores tengan la capacidad de analizar todos los efectos hm que se derivan de sus funciones al interior de la Universidad.

Entonces, un proceso de micro gerencia es absolutamente fundamental para empoderar a los colaboradores y que todos los colaboradores eh realmente se sientan eh eh comprometidos con la estrategia institucional. Entonces, creo que eh hm si me preguntas si hace falta algo, de pronto es seguir empoderando a los colaboradores, como lo hemos venido haciendo, a través de una convención de altos directivos, a través de una escuela de liderazgo o a través de un acompañamiento en la consolidación de un equipo de alto rendimiento. Todo con miras a que los colaboradores sean los micro gerentes de su línea de negocio para el beneficio institucional.

Muchas gracias, rector. Dos preguntas finales. ***¿Cómo sueña el Doctor Mario ese modelo de liderazgo institucional de cara a esos retos del sector? Presentes y futuros.*** Pues, hoy, los retos del sector de educación superior son muy grandes, pero coincido con las personas que dicen que en los momentos de crisis es cuando se presentan las grandes oportunidades. Y eh

hm también lo decía en otro espacio eh el día de ayer, la Universidad de América está en una situación muy diferente de otras instituciones porque desde la pandemia todo el enfoque de la Universidad fue de transformación, de actualización y hoy en día tenemos unas bases formidables para competir en el mercado eh del sector de educación superior de manera eh hm mucho más eh completa eh con unas eh identidades propias y con unas capacidades que seguramente otras instituciones por la coyuntura de la pandemia y la coyuntura del país no tienen.

Nosotros estamos preparados para sortear eh hm las dificultades de mejor manera y con mejores capacidades que muchas otras instituciones. Y creo que eso nos va a permitir eh seguir adelante por otros 68 años más.

Rector, *para para para terminar tres características que lo diferencian a usted como líder.*

Hm. Hablar de uno mismo es difícil, ¿no Cristian?

Muy difícil, rector.

Y, primero, hm también le agradezco esta pregunta, el reconocerme como líder. Hm. Que seguramente se deriva es más del cargo que ejerzo que de la capacidad del liderazgo que eventualmente pueda tener, pero diría eh hm en efecto eh hm tres características que eh me logran eh identificar o diferenciar como líder eh son hm y ya la mencionaba una, la confianza en mis colaboradores. Sin eso, creo que este proceso de liderazgo de transformación no se hubiera logrado. Segundo, eh hm la ecuanimidad. Soy una persona muy tranquila eh hm, no me exalto con facilidad. Y, tercero, la empatía. Trato siempre de eh hm ponerme en los zapatos del otro y ser empático con todas las personas porque nadie sabe eh el lo que el otro está padeciendo y eh hm a veces en los estados de WhatsApp de la gente eh hay una meme muy recurrente y es que uno solo conoce el 5% de una persona y no sabe el 95 restante. Entonces, la empatía le permite a uno generar confianza en las relaciones y generar eh una buena cercanía para que finalmente las cosas sucedan. Creo que esas eh tres cualidades se me podrían caracterizar como líder aunque ratifico que es difícil hablar de uno.

Muchas gracias, Doctor Mario. Eso era todo. Muchas gracias. Don Cristian.

## **Entrevista para tesis MBA – Ricardo Peñaranda**

Ricardo, muchas gracias por este espacio. Vamos de una, si quieres, con la primera pregunta. *¿Puedes compartir conmigo tu historia como colaborador en la universidad, cuál es tu cargo? ¿Cuáles son tres o cuatro de tus principales funciones en la institución?*

Pues, Christian, muchas gracias a ti por permitirme participar en esta entrevista. Claro que sí, estoy en la universidad de América desde el 16 de septiembre de 2019. Actualmente soy el vicerrector administrativo y financiero de la universidad. Dentro de mis principales funciones está planear la política financiera y contable que rige a la universidad, esto en términos de ingreso, costo y gasto, así como también la elaboración, ejecución, control y manejo del presupuesto. Esa es quizás una de las, eh, funciones más importantes, no obstante, también tengo funciones desde el punto de vista administrativo, y desde el punto de vista también de representación en la universidad, en los diferentes órganos colegiados, tanto internos como externos.

Muchas gracias, Ricardo. *¿El, qué llevas vinculado con la institución? ¿Has percibido cambios en la gestión?*

Claro que sí, Cristian. La gestión, cuando pregunta gestión, ¿se trata de mi gestión, o de toda la gestión de la universidad?

Claro que sí.

Eh, la gestión institucional ha venido realizando un cambio, un cambio que además era muy necesario para la universidad, y más ante el momento en que encontramos, un momento de evolución del sector, de evolución también de lo que buscan nuestros jóvenes al querer formarse dentro de sus carreras profesionales, y la Universidad de América no podía ser ajena a este cambio, y es por eso que casi desde lo que denominan la nueva administración, la administración que inició con la rectoría del Dr. Mario Posada, eh, a quien he tenido la gran oportunidad de acompañar desde sus inicios, eh, hemos avanzado mucho en todo lo que es gestión empresarial, gestión de tipo de modernización, tanto a nivel de infraestructura como

también del currículo. Por supuesto también, eh, hemos avanzado mucho en los temas de mercadeo, de publicidad y de comunicaciones.

La universidad de América, eh, quizás se encontraba un poco anónima frente a lo que era, eh, las grandes universidades de Bogotá y del país, pero ahora la universidad de América se encuentra siempre en los listados, y en las primeras filas, eh, no solamente, eh, de producción académico, sino también de a nivel aspiracional. Cuando los estudiantes buscan principalmente los programas, eh, más importantes que tenemos, eh, siempre estamos en el top, eh, de ellos.

Muchas gracias, Ricardo. *Con respecto a esos cambios que menciona, ¿consideras que han sido positivos y que se traducen en beneficios para la misma universidad? Si es así, podrías compartírnos en qué sentido y alcance?*

Por supuesto que sí, Cristian. Los beneficios han sido totalmente positivos. Eh, la universidad de América renovó por completo casi que todas sus instalaciones con una inversión bastante alta, eh, y eso ha permitido que los estudiantes tengan nuevos y mejores laboratorios con tecnología de punta que antes solamente era imaginable en universidades quizás del exterior.

La Universidad de América cuenta con estas tecnologías para sus diferentes programas, eh, eso es un avance grande y significativo. También hemos mejorado muchísimo los espacios de bienestar, teniendo, por supuesto, un edificio de bienestar al servicio de toda la comunidad, mejorando y renovando el gimnasio, eh, con grupos de danza, grupos de coro, eh, grupos musicales, pero también una oferta variada de servicios, eh, deportivos, y participación en los mismos con las diferentes universidades del país.

Ahora bien, también mediante la renovación de cada uno de nuestros registros calificados, hemos tenido la oportunidad de mejorar el currículo, eh, buscando siempre, eh, lo que se necesita, viendo un concepto moderno y a la vanguardia para que nuestros estudiantes siempre estén actualizados, eh, en el currículo, y buscando responder a los desafíos y retos empresariales.

Muchas gracias, Ricardo. *En línea con esos cambios que mencionas, ¿identificas algún liderazgo que haya impulsado todos esos cambios? Si existe de pronto un rol o una persona puntual sobre la cual pueda referir ese impulso para gestionar esos cambios?*

Claro que sí, Cristian. En la universidad de América, casi que todos los que estamos en nuestros roles, hemos ejercido un rol de liderazgo bastante significativo e importante, pero esto es, gracias también al liderazgo principal que quizás es ejercido por nuestro rector, el doctor Mario Posada García-Peña, quien a través de este liderazgo de tipo asertivo y participativo, ha logrado extender este liderazgo a cada una de las diferentes áreas, y por supuesto a los líderes que, que manejamos estas áreas.

Entonces, si bien todos somos líderes, y todos deberíamos tener un reconocimiento, creería yo que el principal reconocimiento debería ser para nuestro rector, quien ha sido la cabeza y el artífice de estos principales cambios.

Gracias, Ricardo, *¿qué características, habilidades o conocimientos posee esa figura de líder que mencionas que lo hace tan relevante o que logra movilizar todas esas capacidades de su equipo de trabajo?*

Yo creo, Cristian, que una gran habilidad es confiar en su equipo, es confiar en su equipo, porque realmente en la universidad de América tenemos la posibilidad de ser y hacer. Y por qué digo ser y hacer, porque aquí cada uno de nuestro rol, podemos plantear con total tranquilidad, y tenemos los espacios abiertos para poder plantear cuál es la mejor forma que nosotros vemos, eh, de hacer las cosas para poder hacerlas, para poder plantearlas, para poder llevarlas a cabo y hacerlas, porque no solamente es plantearlas, sino también tenemos la libertad de poder plantear esos planes de trabajo, eh, que puedan llevar al mejoramiento continuo. Entonces, yo creo que una característica importante del liderazgo, eh, que tenemos de nuestro rector, y que tratamos, eh, de bajar hacia toda la comunidad, es que podamos ser y hacer, y confiar por supuesto en nuestros equipos de trabajo.

Gracias, Ricardo. *¿Qué resultados ha conseguido la universidad, no deben ser todos, puedes enfocarte en dos, tres, eh, producto de todos esos cambios que ha impulsado, y que son importantes?*

Cristian, resultados, tenemos muchos, y gracias por preguntarlo, porque, que realmente tenemos las certificaciones ISO 9000, ISO 14000, ISO 45000, que dan resultado de un proceso de calidad al interior de la organización, pero también tenemos algo muy importante para una universidad, que son las acreditaciones de alta calidad con las cuales ya tenemos en tres programas, eh, estas acreditaciones, son acreditaciones en ingeniería industrial, ingeniería mecánica, ingeniería química, eh, estas acreditaciones, por supuesto que nos van a llevar también a un proceso muy importante, que es la acreditación institucional en alta calidad, y hacia allá tenemos que ir.

Pero esto no sería, eh, posible sin el apoyo, por supuesto, de todos nuestros colaboradores, y es ahí donde también la universidad ha conseguido un logro importante, que es estar, eh, o ser catalogada como Great Place to Work, y este Great Place to Work se logra gracias también a lo importante que la universidad ve a cada uno de sus colaboradores. Incluso, Cristian, también otro logro en la misma línea de los colaboradores, es que hacemos parte, eh, dentro de las cinco mejores empresas para trabajar también dentro de un ranking que es el Building Happiness. Este es un ranking en el que participan otros países, y otras empresas de similares cantidades donde, pues por supuesto nosotros quedamos de tercer lugar, lo que nos llena, por supuesto, de orgullo, y es un logro más.

Eh, por mencionar, tenemos muchos otros logros, como por ejemplo, que hacemos parte del ranking Green Metric, que básicamente lo que buscamos es la, o busca, perdón, es la sostenibilidad medioambiental, y, y, bueno, aquí podría quedarme hablando de muchos más logros, pero, pero sé que el tiempo es limitado, y me decías que nombrara tan solo, tan solo algunos. Y estos quizás son de los más importantes.

***¿Cómo participaste desde tu rol en la consecución de esos logros?***

Bueno, Cristian, eso es una pregunta muy interesante, porque yo hago parte de los equipos, casi que están, eh, a cargo de, de, de poder trabajar para conseguir los logros, y desde mi rol, pues básicamente ejerciendo una función de liderazgo y coordinación de trabajos en equipo. Cuando obtuvimos Great Place to Work, trabajamos pues, por supuesto, muy de la mano con el área de gestión de talento humano, eh, llevando, por supuesto alegría, eh, por supuesto beneficios, y por supuesto un muy buen clima organizacional con una de las bases principales

que es el respeto y la colaboración entre los trabajos de equipo. Entonces, yo creo que, que es una función, no solamente un liderazgo, eh, desde el área que represento, sino es un liderazgo participativo donde cada uno de los líderes con los cuales trabajo, logramos llevar a cabo todas estas, eh, por supuesto, eh, reconocimientos que tiene la universidad.

Ahora bien, el área de infraestructura, con quien también trabajamos de la mano, tiene gran participación en cada uno, eh, de estos logros, pero debo decirlo que nada de esto sería posible sin el apoyo de absolutamente todos los colaboradores de la universidad, y eso es algo muy importante porque desde la persona de servicios generales, hasta la rectoría, estamos comprometidos con el mejoramiento continuo, y cada vez que nos proponemos un logro, como le mencionaba desde la persona de servicios generales hasta la rectoría, estamos comprometidos en sacarlo, se convierte en una meta institucional, y hacia allá dirigimos todos nuestros esfuerzos.

Gracias, Ricardo. Para ir cerrando, *de esas buenas prácticas de, de, digamos liderazgo de las que hablabas en los puntos 3, 4 y 5, ¿qué adoptarías tú para nutrir el modelo de liderazgo institucional para seguir cosechando logros?*

Bueno, yo creo que un, un, un, una gran forma de liderazgo es un liderazgo transformacional, y es un liderazgo que permita transformación no solamente en lo laboral, sino también en lo personal. Ojalá, eh, todos pudiéramos aportar a este liderazgo transformacional, y que lográramos transformar vidas al lograr transformar vidas. Por supuesto que transformamos también puestos de trabajo, y logramos enfocar nuestros esfuerzos siempre hacia un mejoramiento continuo que permita no solamente ser mejores personas, sino también ser mejores seres humanos con una mayor calidad de servicio hacia nuestro, nuestro cliente interno, externo y por supuesto a la sociedad.

Última pregunta. *¿Cómo sueña, Ricardo, el modelo de gobierno, el modelo de liderazgo institucional de cara a los retos institucionales presentes y futuros?*

Yo creo, Cristian, que algo que venimos haciendo desde la universidad de América es un liderazgo de tipo estratégico también, eh, donde por supuesto nos planteamos unos principios estratégicos basado también en unos valores y principios corporativos u organizacionales de

tal manera que este liderazgo estratégico se convierta también en un liderazgo transformacional, y podamos llevar nuestra institución hacia esos objetivos y metas que nos planteamos en el corto, mediano y largo plazo.

Muchas gracias, Ricardo.

Gracias a ti, Cristian.

## Entrevista para tesis MBA - Gloria Janet Rozo

Janet, buenas tardes, y muchas gracias por haber aceptado esta entrevista.

Hola, Cristian. Buenas tardes, es un gusto estar aquí contigo.

Bueno, arranquemos. *Podrías compartir conmigo, por favor, detalles de tu historia como colaboradora en la universidad, ¿qué cargo tienes, y cuáles son, de pronto, esas principales funciones que llevas a cargo?*

Claro que sí. Recuerdo hace exactamente 20 años, llegué a la universidad en octubre del 2004, para el cargo de analista de servicios administrativos. Casualmente, pues ahí conocí toda la universidad, inicié mis estudios profesionales estando aquí en la universidad.

Recuerdo mucho que la universidad también me apoyo con la matrícula, sino parte de la, de la matrícula, durante todos mis estudios, eh, motivo por el cual estoy muy agradecida con la universidad. Una vez me gradué, eh, fui promocionada para, eh, coordinar, coordinar el área de tecnología, eh, donde manejamos toda la parte de atención a los estudiantes con las herramientas informáticas.

Posterior a ello, después, en pandemia, creo que fue en el 2020, y pues con el cambio de administración que hubo, eh, fui promovida para la coordinación de servicios administrativos, donde me desempeño actualmente. Eh, las principales funciones, eh, realizar todas las compras de la universidad, verificar que todo lo que se compre esté en regla, tenga las debidas autorizaciones, y que estén, eh, respaldadas vía orden de compra, que la generamos, eh, directamente nosotros en el sistema contable y financiero, o bajo un contrato que firma el señor rector, eh, también nos encargamos del manejo o administración de los almacenes, el almacén de insumos de aseo y cafetería, al igual que el almacén de insumos de papelería. Básicamente, somos un área de apoyo, y, como digo, en algunas oportunidades, nosotros somos una de las áreas que hacemos que las cosas en la universidad sean posibles, que suministramos pues como la materia prima para que la universidad desarrolle sus procesos y sus proyectos.

Muchas gracias, Janet. Segunda pregunta, ***¿has percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años?***

Claro que sí, creo que ha sido un cambio supremamente grande y supremamente importante, eh, ya que, a mi parecer, veníamos de un, de, una administración que era un poco más rigurosa y estricta, y pasamos a una administración que es mucho más humana, se acerca más a las personas, está pendiente de, e, cada uno de los colaboradores, de, de lo que necesita, y de apoyar pues las diferentes iniciativas que se, que se desarrollan en cada una de las áreas.

Muchas gracias, Janet. ***Respecto a esos cambios que mencionas, eh, ¿consideras que han sido positivos y que benefician a la universidad?***

Eh, claro que sí. Yo creo que han sido positivos porque la universidad ha abierto un poco más las puertas, eh, se ha mostrado más exteriormente. Ya cuando tú vas por la calle, te reconocen, cuando te miran el logo de la chaqueta institucional que nos da la universidad, ya saben que somos Universidad de América. No más, eh, en las mañanas, cuando, por ejemplo, tomo el servicio de taxi para la universidad, al principio yo decía, “para la Universidad de América”, me decían, “¿dónde queda eso?” Ahora me dicen, “Ah, sí, ya la que queda arriba de Monserrate”, porque, pues, también se ha desarrollado como una campaña de divulgación y visualización también, de, de la infraestructura de la universidad. Ya hay la persona que pasa enfrente, por ejemplo, la Circunvalar, sabe dónde queda Universidad de América, precisamente por esa señalización.

En esos procesos de cambio que mencionas, ***¿identificas algún liderazgo que los haya impulsado? Eh, ¿cómo lo hizo? ¿Lo asocias con un nivel, de un cargo, con una persona puntualmente?***

Yo creo que el cambio ha sido, eh, significativo, se nota más el trabajo en equipo, ha tenido más un sentido humano, e, la parte de la comunicación mejoró muchísimo en comparación con la administración anterior, eh, y que es de la alta dirección vemos o visualizamos los, eh, colaboradores de la universidad, un liderazgo inspirador, es, que me parece que es muy importante, y eso hace que todas las personas, todos los funcionarios, estén comprometidos con el objetivo institucional.

*Según esa experiencia y visión que tienes de los cambios, del liderazgo que se ha implementado en la universidad, características exactas o puntuales, ¿qué habilidades, qué conocimientos posee ese líder que resultan de pronto tan relevantes para esa gestión institucional?*

Eh, yo creo que el sentido de pertenencia que es muy importante, la confianza que genera dentro de sus colaboradores porque es muy importante, eh, confiar en las personas y también como, cultivar los, cultivar la, cultivar las personas, cultivar, eh, aquellas características buenas que tienen las personas, y de pronto potencializarlas que se han hecho, en, por intermedio del área de gestión humana de la universidad, eso ha sido muy significativo, y eso hace que la nueva administración tenga un sello, o imprima su sello, en cada uno de los colaboradores de la universidad, incluso, también de los estudiantes.

*¿Qué resultados ha logrado la universidad a partir de esos cambios que mencionas, que se han implementado entre los años, puntualmente entre los años 2019 y 2023?*

Yo creo que el cambio más significativo, más importante que ha tenido la universidad es, eh, la internacionalización, la visualización de las demás áreas, eh, o antes que nosotros encontramos en la sociedad, no solo a nivel de Bogotá, sino a nivel nacional, e internacional, con los eventos que realiza la universidad, pero también con los convenios que realiza con las diferentes instituciones.

*Y, ¿has participado de esos procesos para conseguir esos nuevos resultados?*

Eh, claro que sí. Como te conté desde el inicio, nosotros, considero que nosotros somos uno de los procesos que hace que las cosas sean posibles. Eh, nosotros desde nuestra área, y desde nuestros procesos, contribuimos al igual que las demás áreas, a que, e, esos proyectos lleguen a feliz... okey.

*Y tú, ¿consideras que ese estilo de, digamos de liderazgo, puede proveer prácticas que uno puede adoptar para seguir mejorando y potencializando esos, esos procesos de clima organizacional y como para mejorar esos temas de orden institucional, de cohesión de esos equipos?*

Claro que sí. Lo más importante en una organización es la unión de los colaboradores, en pro de un objetivo. A diario, uno se encuentra con personas fuera de la universidad que le comentan como el ambiente laboral de sus empresas, y yo siempre noto una diferencia en, en esos ambientes. Pues, no quiero decir que los demás sean malos, sino que la universidad tiene sus, sus características, y su sello propio, eh, en materia de ambiente laboral, sí, que la universidad, eh, confía, o los líderes confían en el trabajo de los colaboradores. Y esto es muy importante porque permite también el desarrollo de la actitud, de las actitudes, y del potencial que tiene cada uno de los funcionarios.

*¿Cómo sueña Janet ese modelo de liderazgo institucional, basado en qué? O, ¿para qué? ¿Bajo qué derroteros, bajo qué lineamientos?*

Eh, yo creo que estamos en un, en un momento óptimo, claramente, pues hay muchas cosas que mejorar. Pero lo que yo rescato es el bienestar colectivo que se ha generado dentro de la universidad, y también que el liderazgo que, en este momento, es un liderazgo integrador, eh, si lo queremos ver en comparación con la anterior administración, estamos, eh, somos un engranaje, tanto la parte administrativa como la parte académica, y esto permite pues, que la universidad funcione de manera correcta.

Janet, gracias.

## **Entrevista para tesis MBA - María del Pilar Muñoz**

Bueno, hola María del Pilar. Muchas gracias por este espacio que nos das para hacer esta entrevista.

Buenos días, Cristian. Muchas gracias por esta invitación y muy contenta de participar en esta tesis.

Muchas gracias, Pili. Entonces, iniciemos. Vamos con la primera pregunta, *que dice si puedes compartir con nosotros algo de tu historia como colaboradora en la universidad, cuántos años tienes vinculada con la institución, en qué cargo estás, y si puedes resumir de pronto en tres grandes funciones tu rol al interior de la misma.*

Listo, Chris. Bueno, mi, mi vida está relacionada con la vida de la universidad. Eh, soy hija de Santiago Muñoz y Edit Jiménez de Muñoz. Santiago acompañó al doctor Jaime Posada en el grupo de fundadores de la institución, y, eh, luego, Edit, en 1975 fundó el Museo de Trajes en el seno de la universidad. Así que son pues, la universidad y el museo han acompañado mi infancia y mis recuerdos, y, eh, en un momento, ya cuando el museo estaba consolidado bajo la dirección de, de, se me presentó la oportunidad de ayudar en este, en, en el proceso, y, eh, cuando ya Edit era muy viejita, de tomar la dirección del Museo de Trajes, desde el 2020. Y a partir de ahí, retomando todo el legado de, consolidamos el museo como una institución museal de alta calidad a nivel nacional e internacional, aprendiendo de nuestros colegas, y aprendiendo de toda la formación internacional que había disponible.

A partir del 2020, la universidad, con este trabajo que ha hecho alrededor del patrimonio, hago un, un paréntesis, la Universidad Nacional, las, en las casas de, eh, los derechos, la casa Manuela Sáez, la casa del ciudadano, Eduardo Santos, y otras casas que en ese momento, había alquilado la, la casa Pombo, y también el, el Odeón, y otras, eh, pues, otras habitaciones, y otras casas, eh, nació con sus primeras aulas y oficinas aquí, en estas, en estas casas, y en un momento, ya cuando la universidad se trasladó al que hoy denominamos EcoCampus, la universidad tuvo un propósito de abrirlas a la ciudad, a la nación, como parte de la historia de, de nuestro país, ya que son casas de relevancia e importancia, la casa donde se hizo la traducción de los Derechos Humanos, la casa donde habitó Manuela Sáez, en la

famosa noche septembrina, y la casa del ciudadano Eduardo Santos, presidente relevante en nuestra historia del 38 al 40.

En el 2020, como como había dicho, la universidad consolidó este trabajo que había hecho alrededor del patrimonio, con sus casas, que son importantes para la nación, con el Museo de Trajes, y también con el EcoCampus, que es un, un entorno en una reserva natural de importancia para la ciudad, y conformó la Unidad de Patrimonio, la cual está organizada como en dos ejes de patrimonio natural, y cultural, con las casas del museo, y un eje de patrimonio inmaterial, con el reconocimiento, valoración y recuperación de los saberes ancestrales. Desde ese momento, soy la directora de la Unidad de Patrimonio, y el museo es una de sus dependencias, así como te estaba narrando, Chris, mi vida ha estado relacionado con la institución, y he sido testigo de todo este, estos procesos, estos cambios que se han venido dando, sobre todo en la nueva administración.

Muchas gracias, Pili. Eh, a partir de ese, de esa información que nos entregas tú, como directora de la Unidad de Patrimonio de la universidad, *¿has percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años?*

Sí, desde, eh, pues, desde que esta nueva administración emprende un rumbo, emprende un rumbo de transformación, y un poco de recuperación del tiempo perdido en, en cuanto, eh, por ejemplo, en el caso que me corresponde, organiza esta Unidad de Patrimonio, y le propone una certificación de calidad en el 2021, que se logró con la certificación ISO 9000, y hemos sido testigos de cómo esta universidad emprendió un camino también en la acreditación frente al Ministerio de Educación, ha emprendido todo esto, esta organización de procesos administrativos, académicos, investigación, extensión social, dando una, una nueva, innovadora, eh, realidad a la universidad que hoy le permite dar un salto cualitativo.

Esto es un proceso que fue, es liberado por nuestro actual rector, que tiene como una propuesta, una universidad innovadora y que responda a las necesidades de los, de los jóvenes, con el indudable propósito de construir una sociedad mejor, eh, lo que nos ha correspondido a nosotros es darle una vida distinta a la Unidad de Patrimonio, no solamente el museo, sino con los ejes que ya habían, eh, referido, y narrado, y, eh, con una gran y un alto nivel de, de, de calidad en la organización de todos sus procesos, como lo manifestamos

al lograr la certificación ISO 9001, en el 2001, y la, el mantenimiento de este, en el 2022, nos dieron el certificado, y el mantenimiento de esta certificación ahorita en el 2024.

También, o sea, hemos sido testigos de este proceso de acreditación de condiciones iniciales de la universidad, hemos aportado en este sentido, la acreditación de sus programas, y lo que, el reto que nos acompaña, o que nos tenemos frente al futuro, es la acreditación institucional. Muchas gracias.

Ya en parte respondiste a la tercera pregunta, entonces voy a pasarme a la cuarta. *¿Tú identificas, en el marco de todos esos cambios que nos cuentas, en algún liderazgo, eh, que los haya impulsado? Si es así, puedes, puedes mencionarnos quién es esa persona, qué rol ocupa, y esas características de pronto, que lo, que lo hacen tan exitoso, tan relevante para el acontecer institucional?*

Sí, indudablemente este, proceso ha sido liderado por nuestro rector, el Dr. Mario Posada García-Peña. Es un proceso muy interesante porque no solamente involucra la calidad de los programas, la calidad académica, investigativa, de extensión social, y la calidad referente a todas las certificaciones ISO 9001, sino que involucra a su equipo, y su equipo humano ha tratado, y ha procurado de crear espacios seguros, eh, de trabajo feliz para las personas, como ahí tenemos ciertos ya reconocimientos en ese sentido, y ha liderado un proceso de en relación a sus directivas, y los líderes de la institución, en la Escuela de Liderazgo, en donde se ha trabajado el líder que él quiere que seamos.

Lo importante es que es un líder de características de, eh, diferencia, pero también un líder con características humanas y un trabajo en equipo. Aquí no hay una dirección positiva, sino que el trabajo que se ha desarrollado a partir de esta nueva administración es un trabajo de equipo, y que ha ido dando resultados en una, una universidad diferente, participativa, en donde entre todos estamos forjando esta universidad que entre todos soñamos, bajo la dirección de este director, que podemos decir que es el director de orquesta, que saca lo mejor de cada uno de nosotros como líderes, y como procesos. Entonces, si hay un, un liderazgo, eh, que corresponde al liderazgo del rector Mario Posada.

Listo. Muchas gracias, Pili. *¿Consideras que a partir de ese estilo, digamos de liderazgo que acabas de relatar, eh, se pueden apropiar prácticas a nivel corporativo o a nivel organizacional en la universidad para que trasciendan, eh, y cuáles adoptarías tú como líder de un área tan importante?*

Sí, por supuesto. Es un ejemplo que viene desde la dirección de la universidad, y que ha ido permeando, y cuyo propósito del rector es que permee todas las, las capas o niveles de la organización. Por ejemplo, en la construcción de, en el, la construcción de este tipo de líderes, lo que nosotros hemos trabajado en la Escuela de Liderazgo, hemos tenido que empezar a plasmarlo en nuestros propios equipos, para que todos seamos líderes en nuestros roles correspondientes o en las actividades que, y áreas que nos corresponden. Este equipo con características, como lo resalto, humanas y gerenciales, es decir, no solamente todo este, esta profundidad del ser humano, sino también con indicadores, metas, tiempos, y, y pues indicadores de gestión. En ese sentido se ha ido permeando la capa de líderes debajo de su capa inferior, los vicerrectores, la secretaria general, y otra capa que es la de los directores, y, y también los directores de ciertas áreas, y los decanos para que a partir de ellos vayamos permeando todas las personas que son el equipo de la universidad, docentes, administrativos, y con esta visión de los estudiantes como principal foco de interés en, en todos, para todos nosotros, y en la unidad también, que se plasmará hacia las partes interesadas que involucran también la comunidad externa, la participación es un elemento fundamental.

Es decir, que, eh, se construye la, una organización a partir de, de los que la componemos, y que cada uno, nosotros, relaciona todo este proceso también a nuestro interés, interés íntimo o, o profundo de como seres humanos, queremos desarrollar. Estamos tratando de, de, articular una forma individual con formas participativas, con un propósito institucional trascendente, porque estamos en una universidad con un propósito que ya sabemos que es trascendente, de transformación, de servicio comunitario, de valoración de nuestra nación, en fin, es esto. Por supuesto que es una apuesta a a que sea un equipo, no solamente una dirección, sino una participación activa de todos los que componemos la universidad.

Para terminar, Pili, *¿cómo sueñas ese modelo de, de liderazgo en la universidad, basado en qué movilizadores, o en qué grandes expectativas?*

Cómo lo sueño, pues, yo creo que, que es una respuesta diferente, porque era un sueño que veo que se está plasmando con esta nueva administración. Sí, es un sueño en que la universidad que soñamos, sea la que realicemos entre todos. No hay una dirección vertical, por supuesto, hay una estrategia y un fin que nos une, con un propósito claro, pero entre todos lo hacemos, y en la medida que seamos cocreadores, es un, es un propósito de transformación que se vive desde la misma institución, y por eso estoy diciendo que no es como la soñamos, sino ya estamos construyendo este sueño.

Para mí ha sido un gran cambio, y de verdad, con gran gratitud, porque ahora soy parte de un equipo que se llama Universidad de América, en donde tomo todas las cualidades que tiene esta, esta organización, esta estructura, para llevar a cabo todo ese propósito de una Unidad de Patrimonio, un Museo de Trajes, de servicio a la comunidad, de valoración de la nacionalidad, de investigación, de compromiso con la problemática textil, todo lo cual es posible a esta gran articulación, y a este gran equipo que nos envuelve. Entonces, es un sueño que se está construyendo ya, Chris. No es un sueño futuro, sino estamos en ese proceso.

Bueno, Pilar, muchas gracias. Con esto damos por terminada la entrevista.

Muchas gracias, con gusto, Chris, aquí, a la orden.

## **Entrevista MBA - Jenny Paulina Hernández**

Apreciada, buenas tardes. Muchas gracias por el espacio para la entrevista. *¿Algo de, de tu historia como colaboradora en la universidad? ¿Cuánto tiempo llevas? ¿Cuál es tu cargo? ¿Cómo llegaste aquí?*

Buenas tardes, Chris, yo soy la coordinadora de los laboratorios. Llevo 7 años y medio en la universidad. Llegué aquí por convocatoria externa. Eh, soy egresada de Ingeniería Química, egresada de la universidad. Me había desempeñado en producción, y vi en el área administrativa una oportunidad muy chévere para el crecimiento profesional.

*¿Cuáles son esas principales responsabilidades o retos que tienes desde tu cargo?*

Mi gestión se basa en que los laboratorios funcionen al 100%, es decir, que siempre haya disponibilidad de espacio, de insumos, de equipos, tanto para prácticas docentes, de investigación, y en este momento tenemos miras a abrirnos al sector externo.

Gracias, Jen, *¿has percibido cambios en la gestión institucional? Durante los, durante los últimos años?*

Sí. Antes cada uno era una isla aparte, y trabajaba por su lado. Desde que el doctor Mario asumió la rectoría, yo siento que hay, de verdad un trabajo en equipo. Entonces, lo que son la Facultad de ingeniería, cuenta conmigo para en conjunto hacer la planeación de las prácticas, en conjunto determinar los requerimientos para trabajar en equipo.

Sí se nota un cambio, *y en línea con esos cambios que mencionas, ¿consideras que han sido positivos?*

Sí, muchísimo, porque como te digo cada uno éramos una isla aparte. Entonces, era muy difícil llegar a un acuerdo, llegar a un consenso, llegar a un objetivo. Entonces, como cada uno trabajaba por aparte, y cada uno lo traba por aparte, por ejemplo muchas veces se compraban insumos dobles, sabiendo que se iba a usar para lo mismo.

*¿identificas algún liderazgo en todo ese proceso que haya impulsado esos cambios?*

Yo siento que, que la gestión del doctor Mario ha marcado un, un, como te digo, como una pauta para que todos trabajen en línea a lo que él nos muestra con su ejemplo. Yo siento que el liderazgo de él es un liderazgo de ejemplo, ¿no? Entonces, él es muy, muy cordiales, muy amables, es muy cercano a todos los colaboradores, y de la misma manera pues uno siente una necesidad de retribuir a, a eso.

Ya lo mencionaste, pero *podrías por favor mencionar el nombre y cargo de ese líder?*

El doctor Mario Posada, es el rector de la universidad.

*¿Y sabes cómo hizo, impulsó esos cambios?* La verdad que diga, no, no lo tengo claro. Para mí es una persona de admirar porque me parecía muy difícil llegar a todo el cambio que se ha dado. Entonces, no sé qué metodología utilizó, pero lo que sí sé y que sí percibo es que es muy cercano a todos sus colaboradores. No es la persona allá arriba. Intocable.

Según tu experiencia, Jenny, **¿qué características, habilidades, competencias posee ese líder que tú digas?**

Ya lo mencionaste. *Si puedes describir puntualmente, cuáles son esas características, esas competencias que tú ves que han facilitado ese proceso?*

Yo veo que es una persona en la que uno puede confiar, y eso es muy importante. Adicional, es un ejemplo, ¿no? Entonces, él lidera con el ejemplo. Él es una persona correcta, es una persona honesta, es una persona comprometida con el objetivo, y lo tiene claro y a todos nos lo marca de tal manera que todos podamos tenerlo claro.

*¿Puedes mencionar algunos de esos logros que la universidad ha conseguido estos años?*

Desde mi área puedo decir que bueno, nos hemos certificado en 45001, que es la Norma que rige la seguridad y salud en el trabajo, pues mi área es una, es un área que genera gran peligrosidad, peligrosidad al proceso. Entonces, ahí se ha contribuido, nos hemos certificado en 9001 para el museo, y esta certificación nació desde los procesos que se realizaron en mi

área también. Nosotros fuimos los primeros en intentar la certificación de los laboratorios. Eh, nos certificamos en Great Place to Work. Eh, nos, eh fuimos, estuvimos en el podio de los mejores lugares para trabajar. Y hemos logrado una presencia internacional muy fuerte que antes no teníamos.

En este momento tenemos estudiantes estudiando afuera, de la misma manera que tenemos estudiantes de intercambio acá. Tenemos presencia en medios. Eso.

A partir de ese estilo, digamos de esas competencias de ese estilo que marcas tú del liderazgo del rector, *¿crees que se pueden apropiar prácticas [Música] eh, para replicarlas en otras escalas de la universidad?*

Yo siento que, que sí, que sí deberíamos.

**¿cómo cuáles por ejemplo?**

La confianza que tú puedas, que tú puedas confiar en tu líder, que tú puedas saber para dónde va, y qué vas a hacer, ¿no? Entonces, pero no solo en tu líder, sino quien rema toda el área. Porque por ejemplo yo tengo un excelente líder, pero a sus alrededores como que no todos tienen claro el mismo objetivo. Entonces, llegar a la meta es un poco más complejo. Es algo más difícil.

Y para terminar, *¿cómo sueñas ese modelo de liderazgo de la Universidad de cara al, al futuro?* Digamos que ya hiciste un paso, hablaste de lo que era antes, en lo, en lo que estamos. *¿Cuál crees que es ese paso siguiente?*

Me parece genial que podamos volvernos totalmente abiertos al ente externo, porque todos tenemos claro que queremos prestar servicios externos, pero cuando se nos llega la oportunidad hay trabas, ¿no? Entonces, que no podemos generar la cotización, que no podemos hacer la visita, que todos tenemos claro el objetivo, pero como que no todos ponemos de nuestra parte para cumplirlo.

*¿Qué tipo de prácticas adoptarías tú para tu estilo de, de Liderazgo, de eso que has visto en la figura, en este caso del rector que tú digas, "O estoy trabajando en a, c, y me gustaría llegar a esto, esto y esto."*

Yo replico mucho el acercarme a, a mis colaboradores, que ellos vean que yo soy una persona en la que pueden confiar, que yo estoy abierta a oír sus ideas y que la, las que están a mi alcance, las llevamos a cabo, o las escalamos para poderlas llevar a cabo, y me parece que esa es una práctica chévere, importante.

Muchas gracias.

## Entrevista MBA – Carmen del Pilar Rojas

Buenos días Pilar. Muchas gracias por aceptar este espacio para esta entrevista.

Hola Cristian. Muy buenos días. Muchas gracias a ti por la invitación.

Listo. Iniciemos Pili. Primera pregunta. *¿Puedes compartir con nosotros tu historia como colaborador en la universidad? ¿Hace cuánto tiempo estás vinculada? ¿Qué cargo tienes actualmente? ¿Cómo ha sido tu proceso al interior de la AU?*

Sí, claro que sí. Pues, eh, muy orgullosa. Me siento muy uniamericana. Llevó trabajando con la institución 26 años. Eh, la verdad, el proceso ha sido de mucho enriquecimiento, porque pues, he estado en varias eh dependencias. Eh, y actualmente estoy trabajando con Registro Académico. Eh, tengo el cargo de asistente de Registro Académico. Eh, hm, una parte muy enriquecedora, enriquecedora, porque pues, eh ha sido una experiencia super chévere trabajar en esta parte, porque tengo mucho contacto con los estudiantes. Eh, maneja todo el tema de lo que es una historia eh a nivel académico de cada uno de los estudiantes y y pues, hm, gratificante, se entera uno de muchas cosas de cada uno de los estudiantes y es muy chévere poder ayudarles y colaborarles.

Súper Pilar, muchas gracias. Pregunta número dos. *Durante los años que llevas vinculada con la universidad, ¿has percibido cambios en la gestión?*

Uy, sí, claro que sí. Han habido muchos muchos cambios, eh, eh en pro eh cambios donde hemos visto o donde yo he visto, eh el crecimiento eh la como la apertura, no sé. Es que anteriormente eh durante todo el proceso, la universidad más bien no era como muy nombrada y muy reconocida. Eh, si vamos a mirar en este punto de, de, de, de, en este momento, pues vemos que la universidad ha crecido en esa parte, tiene mucho reconocimiento, muchas personas ya conocen qué es la Universidad de América. Eh, los programas que ofrece la Universidad de América y y pues, no sé, es como, como esa parte, mucha gente, que, que se haya como más abierta. Eh, cambios, obviamente, internos. Cambios eh en la parte de estructuras, eh eh tenemos, eh muchas cosas más, eh que podemos aprovechar estar dentro de la institución. Eh, hm, está realmente me han parecido muy positivos y muy chéveres todos esos cambios. Porque, pues, siempre va a haber en pro tanto de los estudiantes como de nosotros los trabajadores. Eh, y para pues, toda la comunidad, ¿no? De hecho, tengo experiencias de que vienen egresados eh de pronto van a solicitar documentos y y muy felices de ver lo bonita que está la universidad y los cambios que se han hecho a nivel estructural.

Perfecto. Muchas gracias Pilar. Eso que nos cuentas ya responde la tercera pregunta. Entonces, me voy a ir a la cuarta de una vez y es *si en el marco de, o en ese marco de cambios, que relatas eh has identificado algún liderazgo puntualmente eh que los haya impulsado. Si es así, podrías contarnos desde tu posición, ¿sabes cómo lo hizo? Podrías darnos nombre de la persona, su cargo,*

Pues, pienso que todo viene desde la cabeza de la institución, ¿no? El liderazgo y el compromiso que tiene la eh Pues, el señor rector en este momento, eh de ver el crecimiento positivo de la universidad, eh haciendo, obviamente, su gestión de, de, de direccionar a cada uno, eh a cada una de las personas. Eh, eh que, que tienen hm, es que no sabría cómo decirlo, como un liderazgo para sus grupos y cada líder dentro de esos grupos haciendo un voz a voz de, de todo ese ese cambio eh que viene desde arriba, obviamente positivo para todos. Eh, hm, pienso que sí que el liderazgo se ha visto, tanto de arriba como con cada uno de, de, de nuestros, pues, jefes, por decirlo así.

Perfecto. Eh, identificas eh ya tratas, ya nos mencionaste un cargo, ***podrías dar, darnos un nombre, mucho más específico de esa figura de líder que de qué? ¿Qué se ha sentido?***

Eh, sí, claro, desde la cabeza, el rector, el Dr. Mario Posada, sería uno de los, de los impulsores de todo este liderazgo que hay, eh, en ese momento en la universidad. Que, eh, es comprometido que, obviamente, que de una u otra forma nos ha enseñado eh que impulsa a, a, a que todos, eh, y cada uno de los colaboradores, eh, sobre todo los, los, como se dice, como los coordinadores de cada una de las áreas tengan, eh, liderazgo con su equipo y con su equipo, pues, eh, trabajen y saquen todas las cosas que se aploten para que la universidad y su crecimiento sea cada vez más próspero.

Perfecto Pilar. Aparte de esas características que ya mencionaste, ***¿qué otras habilidades y conocimientos crees que posee ese líder que resultan tan importantes para ese liderazgo institucional?***

Eh, hm, pienso que mucha sa, eh, blandura, ¿no? Es muy carismático, eh, eh tiene, obviamente, pues, su, su nobleza, su conocimiento, su sabiduría. Eh, yo creo que son muchas características que, realmente o, no sé, quisiera uno nombrarlas todas, pero se queda uno como que, pero vale, o sea, cuéntenos de todas esas que veas, cuáles son las que para ti resultan de pronto determinantes. Hm, ya hablaste de la nobleza, de su sentido y el, y el valor por los equipos del respeto. Su compromiso, respeto, sí. Claramente, su respeto, su compromiso, eh, su amor por la institución.

Entonces, si quieres, pasemos a la siguiente pregunta. ***Conoces qué resultados ha conseguido la universidad, a partir de todos esos cambios que ha impulsado en los últimos años? Eh, ¿cómo te sientes con ellos? ¿Cómo has participado también en su ejecución?***

Bueno, los logros, los logros eh pues, son muy significativos. Tenemos eh de que somos la mejor universidad para trabajar y estudiar, el "Best Place to Work". Eh, eso es un logro, pues, significativo, un logro que nos, eh, enorgullece enormemente. Yo creo que a todos y cada una de las personas que trabajamos y somos parte de la institución. Eh, eh, otros que pues, sin ir más lejos serían, eh, como eh los procesos de acreditación, las, los programas que tenemos en este momento acreditadas. Que yo creo que el camino fue largo y duro para lograrlo y que todos aportamos de una u otra forma el granito de arena para que eso fuese posible.

Perfecto. Muchas gracias Pilar. *consideras que, a partir de ese estilo de liderazgo que ya expusiste en los puntos anteriores, la universidad puede apropiarse de prácticas que trasciendan y permeen desde esa figura del líder, su modelo de liderazgo, pero a nivel institucional? podrías contarnos eh qué tipo de prácticas sugerirías tú que la universidad pudiese implementar?*

Pues, yo creería, yo pienso que sí. Sí. no se me ocurre en este momento decirte una, porque pues, realmente tendría que haber eh yo creo que un conocimiento o, por lo menos, entender los tipos de modelos o tipos de prácticas que se mencionaron, ¿verdad?

...

Me quedaría corta, porque si digo que el apoyo eh yo creo que el líder siempre eh de una u otra forma nos ha apoyado a cada uno de los colaboradores en todas las cosas que nosotros eh queremos impartir en la institución. Eh, de pronto, y, hm, No, no sabría de verdad que no. un modelo, pues, eh Un modelo sería de pronto darle

Pasemos, entonces, si quieres, a la siguiente pregunta. Sí, mientras, mientras, eh, no sé, me, me organizo mis, eh, organizo mis ideas. Sí. Perfecto. Para terminar Pilar, *¿cómo sueñas tú ese modelo de liderazgo institucional en la universidad? Basado en qué, por ejemplo? Bajo qué, bajo qué movilizadores o expectativas?*

Yo creo que, eh, eh, basado siempre, siempre tiene que ser basado en el respeto, en el respeto por la persona, en el respeto por el conocimiento, en el respeto por el saber, debería de ser como eh uno de, de, de los modelos que deberían ser como prioritarios.

Perfecto, perfecto Pilar. Muchas gracias por tu disposición y por los aportes que nos dejas.

No, gracias a ti.

## **Entrevista para tesis MBA – Rafael Sierra Castillo**

Bueno Rafael. Muchas gracias por su participación en este estudio.

Gracias, con mucho gusto.

Primera pregunta. ***¿Puede compartir con nosotros algo de su trayectoria en la Universidad? cuánto tiempo lleva vinculado con la institución, en qué cargo y cuáles son las principales responsabilidades de su posición?***

Okay, claro que sí. Eh, como usted bien lo indica, pues yo soy el Jefe de Seguridad Física de la Universidad América. Directamente, eh tengo con la institución aproximadamente 16 años. 14 de ellos directamente contratado y y los restantes eh como contratista. Ya por los años de 2008, el 2 de mayo, llegué acá a la institución y, pues felizmente de estar hasta esta fecha actual.

Eh, mis principales responsabilidades, pues es velar por la seguridad de la Universidad, tanto en la gestión como administrativa, como de personal y como de operaciones en seguridad, a lo que se refiere eh, pues así, básicamente.

Muchas gracias Teniente. Usted, a lo largo de todo este tiempo que lleva vinculado con la institución, ***¿ha percibido algún cambio en la gestión institucional de forma particular los últimos años?***

Uy, claro, enormemente. Sí, pues desde la administración del Dr. Mario Posada García-Peña, pues eh se sintió pues una un cambio eh evolutivo, obviamente, hacia una universidad eh mucho más moderna, que lo se refleja en todos los aspectos, tanto en la parte académica y administrativa, como en la parte eh física, estructural de de sus instalaciones. Es un una evolución bastante importante que ha tenido la universidad, y así mismo con con las personas, con las dependencias, con su trato con su disposición al servicio de toda la comunidad universitaria.

Perfecto, Teniente, ya con esos argumentos que nos da, responde a la pregunta hm, número tres. ***Usted podría ampliar, de pronto, un poquito más la información de, a partir de esos cambios que que usted menciona, hm, ¿en qué nivel benefician a la Universidad y a sus distintos grupos?***

No, pues yo considero que en en todo tipo de aspectos, porque si nosotros tenemos la casa bonita, tenemos una institución bien organizada, administrativa eh, económica y académica, pues se va a ver reflejado a todo tipo de niveles, hasta para nosotros como empleados, para los estudiantes, porque pues van a tener, digamos, un respaldo mucho mayor de una institución de educación superior de de alta calidad. Eh, pues obviamente, sus egresados, pues van a verse impactados, porque pues van a ver que su su institución, pues ha tenido esta transformación y

y pues no lo dije anteriormente, pero también la acreditación de varios programas, que la hace, mejor dicho, una institución a la vanguardia de muchas otras de de acá de este país y de Bogotá.

Perfecto, Teniente. *Y en el marco de la gestión de esos cambios, identifica usted algún liderazgo que los haya impulsado? Eh, ¿podría contarnos si su respuesta es sí? eh, si sabe cómo lo hizo y si puede identificar claramente ese líder eh, bien sea con nombre propio o con un rol dentro de la Universidad?*

Claro que sí. Pues, pues encabeza de del nuestro Rector y Presidente institucional, el Dr. Mario Posada, que realmente él con su visión a futuro de de continuar ese legado del del Señor Padre, el Dr. eh, Jaime Posada, pues lógicamente, nos ha llevado a toda esta transformación. Y pues con con su equipo de trabajo, ¿no? con su equipo de trabajo, considero también que el Vicerrector Administrativo y Financiero, también con con su visión y haciendo un coequipo con el Dr. Posada, que se han llevado eh, muchas de estas transformaciones adelante. Y y obviamente, sin desconocer el el la parte de la academia, ¿no? Pues, eh, pues ahorita, estabilizándose ya un poco más la academia, con los cambios, pero, pero sí, esto ha hecho de que de que la Universidad haya evolucionado, el liderazgo del Dr. Posada y y de la mano de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Teniente, desde su experiencia y perspectiva en este proceso, *¿qué características, habilidades o conocimientos posee ese líder, que resultan tan importantes para esa gestión de la Universidad?*

Pues, yo creo que y qué características es un un líder que empodera a sus equipos de trabajo. Sí, que que les da la libertad para que cada uno de nosotros desarrolle su potencial eh libre, pero obviamente con con orientación, ¿sí? Eh, también un líder eh conector y y de pues obviamente, de de todo este el proyecto que es Universidad América. Yo creo que eso es como como lo lo principal que veo yo.

*¿Conoce usted Teniente qué resultados ha conseguido la Universidad, hm, como fruto de los cambios que ha impulsado los últimos años? ¿Cómo ha participado usted en ellos? ¿Cómo se siente con esos cambios?*

No, pues logros muchísimos, de pronto me va a quedar corto. Sí, que no no los podría tener así, tan presentes. Pero, así, los grandes logros y que sé que por trayectoria, 16 años de la Universidad, eh eh tuvo muchísimos intentos de de lograrlo, eran las acreditaciones en alta calidad de de los programas académicos. Pero yo digo que eso es uno de los de los principales logros de de este liderazgo del Dr. Posada y y también, de pronto, eh, no siendo menos importante, las acreditaciones de de temas de normas ISO.

Perfecto Teniente. *Y ¿considera usted que, a partir de ese estilo de liderazgo que que ha expuesto en los puntos anteriores, hm, la Universidad podría apropiarse algunas prácticas para su modelo de liderazgo institucional?, ¿cuáles adoptaría usted desde su visión?*

Pues si bien obviamente la Universidad ha tenido pues un un crecimiento o una diversificación de de todos sus conceptos eh, económicos y sus líneas de negocio, eh, académicos también,

pero con las nuevas necesidades, eh, digamos, de los estudiantes, eh, para lograrlos, cautivar, para que vengan a nuestra Universidad, deberíamos como enfocarnos muchísimo más en ese en ese tema, como de de creatividad e innovación de de lo que nosotros ofertamos. Digamos, okay, como en ISO.

Perfecto Teniente, y para terminar eh, *¿cómo sueña usted el modelo de liderazgo institucional para la Universidad basado en qué? en qué expectativas, en qué movilizadores? en qué principios, en qué valores?*

No, pues yo considero de que la Universidad, pues eh tiene un un liderazgo pues bastante como nuestro para con nosotros los los trabajadores y su comunidad universitaria, en general. Sí, eh, siempre orientado con una capacidad bastante eh, comunicativa y motivadora eh que nos ha caracterizado también, como por por un entusiasmo por por trabajar por por la institución. ¿Sí? Y y pues, de pronto, como llegar un poco más allá de de solo eh permear a los líderes de los procesos, con todas estas eh digamos, capacitaciones que nos han dado de de liderazgo, sería muy importante también eh, llegar al alcance de otros niveles de la organización, ¿no? Como para que todos estuviéramos eh, como dicen, cogidos de la mano y con una misma dirección.

Okay, perfecto, Teniente. Muchas gracias. Eso era todo.

Gracias, gracias. Corchadora, esas preguntas.

## **Entrevista para tesis MBA – Yorladis Forero Rueda**

Buenas tardes, Yordalis, muchas gracias por haber, por separar este espacio para, para participar de la encuesta.

Buenas tardes, Cristian, y muchas gracias por la invitación.

Bueno, primera pregunta. ***Puedes compartir con nosotros detalles de tu historia como colaboradora en la U. Qué cargo tienes? Cuáles son tus principales funciones? Hace cuántos años estás vinculada con la universidad?***

Bueno, yo estoy vinculada con la universidad hace 5 años, ingresé en enero del 2021, mentira, 2019. 2019 en pleno cambio, pues de administración de la universidad. A partir de ahí, pues me hice cargo de todo el sistema de calidad eh de la universidad, frente a la norma ISO y pues a todo lo que tiene que ver con la acreditación institucional, decreto 1330, acuerdo 02, y a partir de ahí, pues hicimos toda la transformación de la universidad por procesos, gestión de documentos, gestión de indicadores. Y pues, a la fecha ya tenemos certificados tres sistemas de gestión bajo las normas ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001 y todo el proceso de registros calificados y acreditación de programas.

Gracias, Yordalis. ***Has percibido cambios en la gestión institucional en a lo largo de estos años?***

Claro que sí, claro que sí. Se le dio más peso a los proyectos institucionales, eh se le dio más peso a todo el tema que eh que tiene que ver con calidad, excelencia académica. Se le dio mucho más peso y seguimiento a lo que tiene que ver con el plan de desarrollo. La gente sabe para dónde va, metas institucionales, etc. Entonces claro que eh eh la transformación de la institución desde el 2019 ha sido bastante evidente.

Con respecto a esos cambios que mencionas, ***¿consideras que han sido positivos y que benefician a la universidad?***

Sí, la mayoría han sido positivos. Eh, benefician desde la parte académica pasando por la parte administrativa. Sin embargo, sí considero que hemos tenido muchos frentes de trabajo, pues eh, debido pues a los cambios institucionales que se han hecho.

En el marco de de esos procesos de cambio, **has identificado algún liderazgo que los haya impulsado?**

Pues yo creo que el liderazgo principal ha sido del rector porque, pues digamos, es una persona con un gran liderazgo, una gran visión y a y a pues desde ese liderazgo ha permitido o ha permeado todas las personas de la institución para dónde vamos. Él se sueña una universidad y creo que ya nos contagió a todos de esa universidad con la que con la que sueña. Y todo lo que trabajamos, pues es en pro de hacer ese objetivo realidad.

*Podrías contarnos un poquito sobre la manera como se han dado esos cambios desde esa figura de ese líder que los ha impulsado? La forma como se han llevado a cabo?*

Yo creo que primero eh ha sido bastante contundente la comunicación que eh desde el liderazgo del rector se ha tenido. Entonces, esa comunicación asertiva de qué quiere, para dónde vamos, cuáles son los objetivos, ha podido permear hacia los líderes de cada área. Y los líderes de cada área han podido bajar esa información hacia sus equipos de trabajo. Entonces, todos los equipos de trabajo saben para qué estamos trabajando porque es en cascada. Lo que se estableció en el plan de desarrollo que eh eh ese líder ha podido interiorizarlo y lo ha podido visualizar, ha permitido que empiece en cascada para que llegue a todos los niveles de la institución.

*Desde tu experiencia, qué características, competencias, habilidades, eh posee ese líder que resultan tan tan relevantes?*

Uy, yo creo que la comunicación eh el conocimiento en la universidad, el acercamiento a las personas, eh, su gran motivación por sacar la universidad adelante, su pasión por la universidad eh, y yo creo que el creer en las personas y confiar en las personas, es lo que ha permitido que eh eh este líder pueda pueda llegar más a las a las áreas y garantizar, pues que los procesos se cumplan.

*¿Qué resultados ha conseguido la universidad? ¿cómo te sientes con ellos? ¿Participaste de qué manera lo has hecho?*

Pues yo creo que los todos los logros que se han logrado en la universidad pues han sido en conjunto, ¿no? Desde mi área, pues manejamos todos los temas de registros calificados, que es pues pues la columna vertebral de la universidad, su funcionamiento y demás. Se han conseguido acre acreditaciones de programas que hace unos 4 años lo veíamos tan tan lejano,

lo hemos conseguido. Y todo el tema de certificaciones, eso que te comentaba. Pero eso no es un trabajo únicamente desde mi área o desde mi rol, ha sido un granito de arena de cada una de las áreas. Todo lo que se consigue a nivel institucional es de un gran, un granito de arena que pone cada área, cada, cada proceso. Entonces, poder articularnos, poder hablar de una mejor manera, saber para dónde vamos, a, pues, permite que esos procesos fluyan y que se consigan todas esas metas.

***¿Consideras que a partir de ese estilo del líder que referenciabas en los puntos anteriores eh se pueden apropiar prácticas a nivel organizacional? Que permee ese modelo de liderazgo y gobierno corporativo?***

Total. Total, total. Sobre todo el tema de la comunicación y el acercamiento a las personas. Conocer las personas en qué están, cuáles son qué es lo que les gusta, sus miedos, sus inquietudes porque a ese a ese punto, uno se puede acercar a ese líder. Es muy difícil porque también depende mucho como del ser de cada persona, ¿sí? Ese líder tiene esa capacidad, pero hay otros líderes que, aunque uno quisiera bajar esas características es muy difícil, ¿sí? Porque son ya características mucho de la personalidad y demás que se pueden aprender, puede puede ser, pero pues hay que verificar qué tipo de esas características son adaptables a cada, a uno de, de los líderes. Sería pues lo, lo mejor, pero, pues es difícil porque también viene a jugar un tema del ser en ese tema del liderazgo.

***Y para terminar, ¿cómo sueñas el modelo de liderazgo de la, de la universidad, pasando de qué principios en qué valores?***

Uy, yo yo pienso que ya tenemos un check en temas de liderazgo desde la cabeza que es el señor rector. Yo pienso que ese tipo ese tema de liderazgo hay que bajarlo hacia los líderes y hacia los equipos porque es que el líder no es únicamente el jefe, el director, sino debe haber un tema de liderazgo de todas las personas porque todas las personas, atendemos estudiantes, docentes, externos, visitan, de una u otra manera, y todo el mundo debería ser líder en diferentes niveles. Pero, yo creo que los directivos y los, digamos, las cabezas de los procesos, sí deberían acercarse un poco más a las personas, ser más empáticos, comunicación más asertiva. Como ese ese esas competencias que sí se pueden generar por medio de una capacitación, un seguimiento, procesos de coaching y demás que lo siguen haciendo.

Pero ahí, pues otras cosas que definitivamente no. Yo creo que la base de todo eso es el respeto hacia las personas, eh de cómo viven las personas, cada persona viene a trabajar, pero cada

persona pues es un mundo y viene y viene con una carga diferente y tanto sus líderes como sus compañeros que también deben ser líderes, deben saber, pues, cómo están las personas para poder ejecutar, no somos máquinas. Y esa es una característica que tiene el líder mayor, el rector, que él lo lo lo lo percibe muy fácilmente. Pues eso deberíamos aprenderlo. Creo que todos. Creo que todos. Entonces, es difícil pero pues yo pienso que sí se puede, si se puede generar.

Listo, muchas gracias, Yordalis.

Cristian, muchas gracias.

## **Entrevista para tesis MBA – Luyani Rodríguez Amador**

Bueno, buenas tardes Luyani, y muchas gracias por haber aceptado este espacio para esta entrevista.

Buenas tardes Cristian, con gusto.

Bueno, Lu, vamos a la primera pregunta. *¿Podrías compartir con nosotros, por favor, algo de tu historia como colaboradora en la universidad? ¿Cuántos años llevas vinculada con la institución? ¿Cuál es tu cargo? ¿Cuáles son tus principales responsabilidades?*

Claro que sí. Eh, bueno, la Universidad de América llevo ya 6 años. Estoy como coordinadora líder del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que básicamente traduce a gestionar los riesgos y peligros de la universidad en todas las instalaciones de la universidad.

Okay, Luyani. Y, **durante todos esos años que llevas vinculada con la institución, ¿has percibido cambios en la gestión?**

Por supuesto que sí. Cuando regresé a la Universidad de América contaban con un programa eh de salud ocupacional. Una vez, inicio yo a liderar eh todo lo relacionado con seguridad y salud en el trabajo, se formó el sistema de gestión como tal y, a lo largo de este tiempo, hace 3 años, se implementó las normas ISO para lo cual y tuvimos la certificación de ISO 45.001, lo que traduce a gestión de seguridad y salud en el trabajo bajo la certificación ISO 45.001.

Okay, perfecto Luyani. Muchas gracias. *Con respecto a esos cambios que mencionas, em ¿consideras si han sido positivos? En qué medida beneficia a la universidad? Puedes contarnos un poquito cerca de esa percepción tuya con respecto a todos esos cambios.*

Claro que sí. Los cambios han sido muy positivos porque esto es lo que nos permite tener altos estándares de seguridad y salud en el trabajo a nivel de otros eh de otros entornos de educación.

Somos una de las universidades relacionadas en el comité de ayuda mutua de las universidades del centro, en donde la única universidad que se encuentra certificada bajo la trinorma es la universidad de América. Eso también nos permite tener ante otros estilos de trabajo seguro, ser parte positivo para el cumplimiento, no solo de las normas, sino del cuidado del entorno laboral y de nuestras partes interesadas.

Okay, Luyani, y a nivel institucional, *¿qué otro tipo de cambios has presenciado en la universidad durante los últimos años?*

He presenciado un cambio muy significativo con eh la infraestructura de la universidad, para lo cual también hace un tiempo nos certificamos bajo la norma NRSC10 que es lo que traduce con que la universidad esté certificada bajo la norma de sismo resistencia, y también la infraestructura hace que tengamos entornos amigables para la comunidad universitaria, tanto amigables como seguros.

Okay, perfecto Luyani. Em y, *has identificado algún liderazgo que haya impulsado todos esos cambios que se han dado a nivel institucional en estos últimos 4 5 años?*

Claro que sí, sí, señor. Yo pienso que podríamos decir que el tema de basarse en la confianza, en permitir a aquellos procesos, aquellos líderes, poder gestionar todo lo que lo que se tiene y todo lo que se sabe, es importante. Eh, el tema del trabajo en equipo, eh, el tema de la responsabilidad, no solo a nivel laboral, sino de la responsabilidad como objetivo fundamental de darle la importancia a todos los colaboradores de la universidad y eso plasmarlo también a toda la universidad.

Okay, Luyani. Muchas gracias. Em, *con los resultados que mencionabas que ha conseguido la universidad, eh y que conoces bien, em ¿has participado en la en la consecución de ellos? ¿Cómo te has sentido em sientes que benefician a la universidad, a sus procesos?*

Claro que sí. He participado eh en conjunto con otros procesos de apoyo en la universidad, en la implementación de las normas ISO. En mi caso puntual, la norma ISO 45.001, que habla eh de estándares altos en seguridad y salud en el trabajo. Y, con base a esto es lo que se ha planificado a lo largo de todo este tiempo y que se pudo dar alcance el año pasado, cuando recibimos de nuestro ente certificador Veritas el certificado para la universidad. Y, ya este año, apalancándonos con todos los sistemas adicionales, que es el de calidad, el de ambiental, logramos ya la trinorma, es decir, ISO 9001, ISO 14.001 y ISO 45.001.

Perfecto Luyani. Em, *consideras que a partir de ese estilo de liderazgo que la universidad ha venido tomando, a partir de sus figuras de autoridad, como bien lo mencionas, se pueden apropiar prácticas que permeen la gestión de la universidad. Es decir, que no solamente las vea uno en X o Y personas sino que permeen toda la organización de tal manera que que se conviertan como en ese modus operandi.*

Claro, claro que sí. Porque, digamos que el ejemplo arrastra. Y, cuando vemos un área, un proceso empoderado bajo un liderazgo, de acuerdo a todo lo que hemos venido hablando, esto lo que hace es jalonar a que todos los colaboradores hablemos en un mismo idioma. El mismo idioma es ver a nuestra universidad crecer en todos los aspectos para cada día hacer la mejor universidad.

A mí me parece muy importante y siento que esto podría ayudar muchísimo. Es cuando los líderes permiten que su equipo de trabajo puedan expresar esas esas opiniones, esas mejoras o esas oportunidades que nacen para fomentar para que eso no solamente sea el líder el que participe sino todo su equipo. Y, así se va formando una cultura de participación, de crecimiento, de confianza, de liderazgo, de hacer actividad, porque todo esto se hace siempre en compañía de los trabajadores. Obviamente, fomentado por un líder.

Perfecto Lu. Para terminar, *¿cómo sueñas tú ese modelo de liderazgo de la universidad? ¿Bajo qué principios, bajo qué valores?* Esto está muy conectado ya con lo que nos mencionabas anteriormente, pero simplemente para darle cierre a la a la entrevista. *¿Podrías contarnos cómo sueñas tú ese modelo de liderazgo de la universidad?*

Bueno, eso es como eh es ese tipo de liderazgo es debe ser un liderazgo que fomente la participación el como decía antes la confianza la la comunicación que y la y la responsabilidad del del equipo porque esto se da como en cascada y que y que esto permee a a todos los colaboradores eso es el es el ideal es el ideal para para que todos y que se que se sientan que se sientan parte de parte de parte de ese proceso de de mejora continuo a a todos los niveles.

Muchas gracias por el espacio. Que tengas un buen día.

Perfecto Lu. y por tu participación en este muestreo.

## **Entrevista para tesis MBA – Yolanda García Rodríguez**

Yolanda, buenas tardes y gracias por brindarnos este espacio para la entrevista. Entonces iniciamos. Primera pregunta: *puedes compartir conmigo tu historia como colaboradora en la en la universidad, tu rol, tus principales responsabilidades y otros aspectos que consideres eh importantes.*

Eh, hola, Cristian, buenas tardes. Pues, muchas gracias por la invitación. Eh, pues, básicamente hace 6 años largos eh entré a la universidad. Entré al cargo que me desempeño ahora, como directora de biblioteca. Eh, el hecho de que haya cambiado el nombre no significa que haya cambiado las funciones. Eh, pero, con mucha expectativa, con muchas ganas por todo lo que se presentó en ese momento, por todas aquellas metas que había por cumplir y los objetivos eh muy definidos también.

Eh, para para un pa digamos que para una buena prestación de servicios, con muchas eh ganas también de fortalecer un equipo de trabajo, ya que en ese momento, pues eh había una gran población sindicalizada y pues, años más tarde eh logramos que finalmente estas personas, pues, ya se fueran a a su retiro por temas de pensiones. En este momento pues, hm estamos trabajando y hemos trabajado fuertemente en la consolidación del CRAI, del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, con un formato no diferente a las universidades que ya han implementado este formato, pero sí dando un salto muy grande respecto al tema de la biblioteca universitaria. Que es lo que se ha querido y básicamente que las directivas lo han apoyado. Entonces, estamos en esa consolidación también del proceso. Esto hace que tanto docentes, estudiantes, investigadores, pues, se a cariñen más con el hecho de estar en el CRAI, de tener un espacio más acogedor y también eh enriqueciéndola o para sus consultas, favoreciendo a todos los investigadores y favoreciendo a toda la comunidad con recursos nuevos.

Durante este tiempo que llevas vinculada en la universidad y de forma reciente, *¿has percibido cambios en la universidad, en la gestión?*

Claro, muchísimos, muchísimos. Desde que llegué, digamos que era un proceso bastante lento en cuanto a la toma de decisiones. Se dependía de una sola persona. Este proceso y obviamente esto lo hacía muy lento. Eh, digamos que no no era no no fuese que no tuviésemos el apoyo, sino que los procesos eran eran lentos. De una u otra manera había el apoyo, pero pero sí eh hm, la tardanza y de pronto la demora en estas en estas aprobaciones eran eran un poco lentas. Eh, así mismo eh los cambios en la parte administrativa se dieron y hubo más autonomía hm, debido al cambio de administración.

Había más, o mejor dicho, en este momento hay más autonomía y los objetivos digamos que están mejor trazados. Hay un norte definido. Entonces, eso nos ha nos ha ayudado muchísimo. La misma la misma administración nos ha permitido que que que opinemos. La misma administración ha permitido que seamos muy digamos que muy hm, ¿cómo se puede decir? Como muy Que me fue la palabra. Autónomos, ¿eh? Muy autónomos, muy hm, que las que las proyecciones que tengamos se puedan llevar a un feliz término. Entonces eso también nos ha abierto las el espectro de poder dejar unos objetivos muy claros.

Okay. Ya respondiste la pregunta tres, entonces voy a saltar a la cuatro. En ese sentido, ***¿identificas algún liderazgo que haya impulsado todos esos cambios que mencionas?***

Claro, desde el mismo doctor Mario, pues, obviamente, desde la rectoría y sus vicerrectores, pues, obviamente, ese liderazgo ha sido bastante notorio y ha sido de mucha autonomía. De mucha autonomía para nosotros y, sobre todo, la responsabilidad que nos implica, ¿no? Eh, digamos que también eso genera un compromiso desde nuestra parte por sacar adelante esos proyectos y esas metas. Ya sabemos que que la universidad ha trazado unas hm, digamos que en su misma estructura, ha trazado, ha trazado unas metas. Entonces, por esta razón eh también existe de parte nuestra un compromiso muy muy grande y sobre todo con el apoyo que nos dieron con la misma infraestructura del CRAI, que fue favorecer, no solamente a la comunidad, sino a todos, ya sean personas internas o externas. Entonces, de esta manera, también sentimos un apoyo eh y un respaldo muy grande desde la desde la administración.

***¿Qué características, competencias o habilidades eh posee ese líder que son tan relevantes para la gestión de la universidad?***

Qué características? Pues, definitivamente tenemos una característica eh muy importante, es el respeto. El respeto por los demás, el respeto por las personas eh cada uno de los que estamos allí trabajando desde el CRAI eh el respeto, la empatía eh por ese usuario final. Eh, cada vez que llega un docente, cada vez que llega un investigador, un estudiante, de igual manera lo estamos tratando. No hay distingos de nada. Entonces, eh esto nos ha permitido que también tengamos esa esa digamos que ese sello distintivo, sobre el respeto por las personas, y esa esa empatía al recibir a cada uno de los usuarios.

*A partir de esos cambios que mencionas, podrías mencionar algún o algunos resultados que haya conseguido la universidad fruto de todas esas mejoras que hay que han implementado. ¿Cómo te sientes con ellos? ¿Cómo participaste en ellos?*

Resultados, sí, yo pienso que ha habido muchos resultados eh resultados en la visibilidad externa. Y pienso que la universidad en los últimos tres años eh la los largos que tiene esta administración, ha permitido que la universidad se conozca al exterior, se dé a conocer más bien. Eh, y que efectivamente nos reconozcan como universidad. Ya que el campus puede ser muy bonito, eh el espacio puede ser muy bonito, pero el saber que estamos haciendo aquí, eh, es es también parte de las de la respuesta de esa de esa administración, de esa nueva administración.

Así mismo, participar en en actividades externas eh y y la por ejemplo, en el CRAI tenemos el lanzamiento de los libros. Tenemos mayor participación en la academia. Entonces, esto nos ha permitido también un reconocimiento tanto interno como externo.

*¿Cómo te sientes con esos cambios?*

Muy bien, muy bien.

*¿y en tu rol?* Pienso que desde el rol desde el rol profesional que vengo desempeñando eh me he sentido muy bien. Eh, siento que de mi parte doy cada vez lo mejor como profesional, como persona y obviamente el hecho de estar trabajando en la universidad hace que uno se sienta bien. La mismas las mismas personas hacen que uno se sienta muy bien. Eh hay una

familiaridad, hay un compañerismo que se nota. Entonces, eso hace que uno se sienta muy bien.

A partir de ese estilo de liderazgo que mencionabas hace un momento, ***consideras que se pueden apropiar prácticas o eh organizacionales que puedan permear ese modelo de gestión en la universidad?***, cuáles adoptarías tú a partir de ese referente que mencionas para tu día a día?

Bueno, pienso que desde la rectoría Hm, bueno, lo hablo desde mi dependencia, desde mi unidad de servicio. Ha hecho, han hecho que uno se empodere y que efectivamente sienta esa responsabilidad por lo que está haciendo. Ese empoderamiento también lo hago lo hago hacia las personas y lo difundo hacia el grupo de trabajo que venimos hm trabajando en el CRAI. Entonces, eso hace que cada vez las personas se sientan mucho o muy comprometidas con su trabajo y que realmente le encuentren un sentido a ese trabajo. Entonces, hace que las personas realmente no tengan que levantarse el día a día y que piensen en hay que jartarse ir a ir a trabajar, sino al contrario que gusto ir a trabajar con las personas. Para las personas y en el espacio que tenemos.

Para terminar, Yolanda, ***¿cómo sueñas el modelo de liderazgo de la universidad basado en qué movilizadores, en qué expectativas? Para qué valdrá la pena trabajar en un modelo de liderazgo institucional.***

Yo creo que es importante que como líderes tengamos esas capacidades de toma de decisiones y de la mejor toma de decisiones que sabemos que si en algún momento debemos tomar una responsabilidad, sea con unas bases fundamentadas. Nosotros no podemos tomar decisiones a la carrera y más en este tiempo con tantas situaciones que están apremian do y que las mismas universidades están viendo afectadas.

Debemos tomar hm, como líderes, debemos tomar una posición donde realmente nos beneficia a todos y no trabajar cada uno por su parte. Entonces, pienso que la labor de equipo, la labor desde el líder, en este caso desde el rector, pues, es importante que no que no estemos como islas hm, trabajando cosas, sino que estemos más sincronizados en lo que nos espera

hacia un futuro próximo. No podemos pensar que el futuro está lejos, sino al contrario, que estamos muy muy cerca de esa toma de decisiones y rápidas. Espero que sean buenas.

Muchas gracias, Yolanda. Eso era todo.

Bueno, gracias a ti, Cristian, muy amable.

## **Entrevista para tesis MBA – Javier Robayo**

Bueno, buenos días Javier, muchas gracias por aceptar este espacio.

Buenos días Cristian, con mucho gusto.

Bueno Javier, *nos puedes compartir por fa, eh tu historia como colaborador en la universidad, saber cuál es tu cargo, qué rol tienes dentro del equipo, cuánto tiempo llevas en la universidad y otros detalles que consideres importantes.*

Eh bueno pues gracias Cristian por la invitación, si eh mi recorrido por la universidad pues comenzó alrededor de unos 16 años eh nos arranqué como entrenador de la Universidad de América como entrenador de fútbol eh y voleibol a través del tiempo pues ya cambió fútbol y fútbol sala y eh a medida pues que que o al paso del tiempo eh me me ascendieron como coordinador de de bienestar y actualmente estoy trabajando como ah como coordinador de deportes de de de bienestar universitario en ese momento y y eh actualmente estoy trabajando como coordinador de bienestar.

Muchas gracias Javier. Segunda pregunta, *¿has per has percibido cambios en la gestión institucional durante los últimos años?*

Eh muchos muchos creo que eh eh a través de estos años que he trabajado aquí en la universidad he percibido demasiados cambios mhm creo que que la mayoría de cambios o todos los cambios fueron para mejorar. Estuvimos en una época donde donde estaban los estudiantes, donde la la época de la biblioteca era totalmente diferente, cambios estructurales, cambios administrativos y cambios académicos.

Okay, Javier. Eh *con respecto a esos cambios que mencionas consideras si han sido positivos y que le benefician a la universidad eh y si es así podrías detallarnos en qué sentido.*

Eh si de hecho de hecho pues los cambios han sido todos positivos desde mi desde mi perspectiva ya que los estudiantes mismos son los que vienen y nos dicen: ¿Cómo ha cambiado estructuralmente la universidad? Eh se ve más bonita. Eh en los cambios de de la parte de la atención a los estudiantes en la parte administrativa también los cambios han sido han sido relevantes y pues los cambios en general creo que la universidad ha dado un paso inmenso.

Okay, perfecto Javier. *Dentro de esos cambios que mencionas ¿identificas algún liderazgo que los haya impulsado?, podrías eh de pronto mencionar a alguien en alguna posición que los haya impulsado que haya sido de pronto el precursor o precursora de de esos cambios?*

Eh sí directamente creo que fue el Dr. el Dr. Mario, el actual rector de la universidad eh cuando él se postuló o cuando él eh es desde desde el momento en que él estaba de rector eh los cambios fueron fueron evidentes.

Okay, Javier, *¿qué características habilidades o conocimientos posee ese líder que identificas que resultan tan relevantes para la gestión institucional?*

Bueno eh inicialmente aparte de su de su educación y de su profesión eh creo que la parte humana la tiene muy clara y pienso que que eso es primordial para generar un cambio en las personas y así generar un cambio en las en la institución.

Y cómo de pronto *qué otras habilidades o características identificas en él que son relevantes aparte de las que ya mencionaste?*

En la gestión y administración de los recursos. Okay, perfecto. Sabes qué resultados ha conseguido la la universidad como fruto de esos cambios que ha impulsado. El principal reconocimiento a nivel a nivel institucional, reconocimiento a nivel internacional eh eh reconocimiento de la universidad.

*¿Cómo has participado tú en ese proceso?*

Eh Eh directamente he participado con con las elecciones representativas de la universidad, hemos tenido varios reconocimientos y y y las otras instituciones nos reconocen por esa participación.

Perfecto Javier. Eh hm *consideras que a partir de eso de ese estilo de liderazgo que ya mencionabas, a partir de unas habilidades específicas ¿crees tú eh que la universidad puede apropiarse esas prácticas eh y saber más o menos en qué escala o medida hacerlo?*

Eh sí yo creo que que que los colaboradores o la universidad tiene que apropiarse de lo de del de el mensaje que envía su líder. Entonces creo que es lo más oportuno para poder ir mejorando.

Okay, y para terminar Javier, *¿cómo sueñas tú con el modelo, cómo sueñas tú el modelo de liderazgo de la universidad basado en qué, bajo qué principios bajo qué eh movilizados o expectativas?*

Eh eh bueno yo sueño y creo que se está trabajando en eso, se está transformando la universidad en que los estudiantes y los colaboradores tengan una formación integral para así poderlos llevar hacia el país y hacia el mundo para para mejorar toda la parte pues para que puedan a ver como lo digo yo, para que puedan aportar algo para mejorar a la sociedad.

Okay, muchas gracias Javier, eso era todo.

Listo Chris con muchísimo gusto.