

GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL Y LA TERCERA MISIÓN EN UNIVERSIDADES FRONTERIZAS

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL TALENT AND THE THIRD MISSION IN BORDER UNIVERSITIES

*Juana del Carmen Bedoya-Chanove
Orietta M. Barriga-Soto
Norma C. Velásquez-Rodríguez
Ernesto A. Leo-Rossi
Sam M. Espinoza-Vidaurre*

RESUMEN

La educación superior universitaria busca crear valor por medio de tres misiones que demandan los mercados socioeconómicos: enseñanza, creación del conocimiento y compromiso social, incluyendo económicas, ambientales y culturales que se manifiestan en el desarrollo económico empresarial. La metodología de investigación es de tipo básica, con enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional. Entre los hallazgos obtenidos la gestión del talento organizacional requiere entendimiento y compromiso social como transferencia de conocimiento y tecnología (23,9%), en función a la calidad de vida de las personas, al desarrollo de las organizaciones a la construcción de identidad territorial y al desarrollo sostenible del entorno entre ambas universidades (31,0%) así como un programa de sensibilización que promueva y garantice la igualdad de oportunidades entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria (33,3%). Se concluye que existe una relación significativa entre la gestión del talento y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de las universidades fronterizas entre Perú y Chile en base a cinco condiciones básicas: necesidades, capacidad y pertinencia, procesos, resultados y evaluación de impacto.

Palabras clave: compromiso social, crear valor, cultura organizacional, talento organizacional, tercera Misión Universitaria, transferencia de conocimientos, vinculación con el medio.

ABSTRACT

University higher education seeks to create value through three missions that socioeconomic markets demand: teaching, knowledge creation and social commitment, including economic, environmental and cultural that are manifested in business economic development. The research methodology is of a basic type, with a quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational approach. Among the findings obtained, the management of organizational talent requires understanding and social commitment such as knowledge and technology transfer (23.9%), depending on the quality of life of people, the development of organizations, the construction of territorial identity and to the sustainable development of the environment between both universities (31.0%) as well as an awareness program that promotes and guarantees equal opportunities between students and other members of the university community (33.3%). It is concluded that there is a significant relationship between talent management and the development of value in the Third Mission of border universities between Peru and Chile based on five basic conditions: needs, capacity and relevance, processes, results and impact evaluation.

Keywords: social commitment, create value, organizational culture, organizational talent, third University Mission, knowledge transfer, relationship with the environment.

INTRODUCCIÓN

La tercera misión de la universidad se adapta acorde al entorno sociocultural, económico, regional y empresarial como reto a la transferencia del conocimiento, la cual representa un desafío hacia las economías desarrolladas (Bueno C., 2007; Slaughter & Leslie, 1997), propician la evolución y crecimiento del capital intelectual y se concentran en una serie de actividades de docencia mediante la investigación y la transferencia como la evolución de las capacidades intelectuales, objetivo institucional en busca de cumplir y contribuir con el desarrollo de las actuales sociedades de cambio, de innovación de las economías basadas en el conocimiento. Tales entidades que participan en la producción, transmisión y transferencia generadoras de conocimiento promueven el bienestar social con igualdad de oportunidades (Mato de la Iglesia, 2021). La transferencia se lleva a cabo cuando los conocimientos generados pasan de quien los produce a quienes los empleen, proceso que constituye uno de los canales por donde el conocimiento llega a las comunidades, a las instituciones sociales y/o productivas que lo utilizan.

OBJETIVO

El objetivo de la investigación es analizar de qué manera se relaciona la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión en las universidades fronterizas de Perú y Chile.

La variable de estudio gestión del talento organizacional en las universidades mide la fuerza de trabajo y la gestión. Por tanto, se relaciona con aquellas características que le permiten ser más efectiva en el largo plazo, motivando e incentivando a su gente para que entreguen lo mejor de sí y se destaque en su entorno. En la actualidad, se presenta una necesidad progresiva de talentos en el mercado, el problema se concentra en la posición de transferencia y difusión del conocimiento, y en el rol que cumple el investigador académico.

ANTECEDENTES

Gestión del talento organizacional

Es importante señalar que la gestión del talento organizacional constituye el activo más importante en las organizaciones. El talento es un activo intangible cada vez más valioso y a su vez escaso por lo que se ha convertido en una necesidad, pero que a través de las entidades gubernamentales para el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad (Ministerio de Educación - MINEDU, 2019) resulta ser cada vez más exigente y requiere que las instituciones de educación superior tengan capacidad de respuesta con políticas de gestión apuntaladas en el compromiso (Jericó, 2008).

Compromiso significa asumir como propios los objetivos de la organización y desear permanecer en ella. Hay que considerar que los valores sociales han cambiado y los profesionales demandan a sus organizaciones entornos donde se sientan más motivados y proyectos donde les interese participar. Las organizaciones han de identificar qué talento requieren para crear valor en sus organizaciones y qué entornos han de generar para construir el compromiso, el pilar para lograrlo es la calidad directiva (Jericó, 2008).

La gestión del talento en las organizaciones es compleja y sutil, es imprescindible saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. El liderazgo organizacional juega un papel importante el cual será capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines de su desarrollo y de las personas.

De acuerdo al análisis puede considerarse que el factor diferencial de las organizaciones se basa actualmente en sus profesionales; en concreto en su talento. El profesional con talento posee conocimientos y competencias que le permitan lograr los resultados previstos; compromiso con el proyecto de su institución u organización y acción. Considerando que lo más importante en este caso es saber jugar en equipo (Jericó, 2008). Activo intangible a través de diferentes frentes, sea fidelizando a estudiantes, egresados y titulados,

comprometiendo a profesionales expertos en la docencia para brindar enseñanza con calidad, considerando que la organización obtenga el compromiso de las metas planteadas como propios y que sea lo suficientemente capaz de crear valor al igual que la innovación, dando cumplimiento a las condiciones básicas de calidad cada vez más, demandando que la entidad se adapte a las políticas de gestión. En este aspecto se debe revisar qué valores sociales han sufrido el cambio donde los profesionales demandan a sus organizaciones ser más motivados, así como el desarrollo de proyectos donde les interese participar, es aquí donde resulta imprescindible identificar, captar, desarrollar y retener el talento. Se asume que la gestión del talento es un proceso de cambio continuo para dirigir a las personas dentro de la organización donde se evalúe el desempeño, la salud ocupacional y bienestar a fin de obtener el valor agregado para la entidad, colaboradores internos y el entorno. El término gestión del talento hace referencia a la gestión de competencias propias de personalidad, comportamiento que genere un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en tal sentido se debe fortalecer el trabajo corporativo como proceso de inserción del componente humanos en función de las competencias individuales. El punto no está en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios (Armas Ortega y otros, 2017).

La gestión del talento organizacional involucra acciones a seguir, como: descripción, análisis de puestos, reclutamiento, selección, administración de carrera, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, salud ocupacional, etc. Según García et al. (2020) la generación del conocimiento científico es uno de los objetivos misionales de las instituciones de educación superior (IES), siendo en la actualidad, un elemento determinante de su contribución a la transformación de la sociedad.

En este contexto, las organizaciones realizan cambios profundos para la gestión del talento, profesionalizando sus áreas y confiriendo un rol estratégico. En cuanto a la esencia del liderazgo organizacional es tener la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas como posible generador y/o articulador de los aspectos compartidos por los miembros de la organización. Cada organización adopta a su realidad las políticas necesarias acordes a la filosofía organizativa, para ello la organización se ve relacionada con la tangibilidad presente (acciones del día a día); con el intangible o menos tangible (la cultura y valores de la empresa (Díaz S., 2020); ambiente de trabajo y tipo de liderazgo) y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y el personal). Estas políticas son de alto impacto, con una mayor eficacia respecto al resto de iniciativas posibles para incrementar el esfuerzo adicional de los profesionales. Cada organización adopta a su realidad las políticas necesarias acordes a la filosofía organizativa.

Un profesional si tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no siempre alcanzará buenos resultados, aun exista buenas intenciones. Si se dispone de capacidades y se actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero actúa a destiempo no logrará los resultados deseados. O eres rápido, o estás fuera del mercado, todo se presenta en una oportunidad, no puede haber excusa para no tomar una decisión oportuna (Jericó, 2008).

Los problemas de la sociedad deben tener una capacidad de respuesta desde el punto de vista del valor, el cual no se han referido a temas periféricos, afectando el vínculo entre las inquietudes económicas y sociales (CEPAL - Naciones Unidas, 2017). Si adaptamos este concepto a las actividades que surgen de acciones esenciales de una universidad, se puede

deducir que los resultados que desarrollen con las organizaciones del entorno puedan tener impacto en el campo de desarrollo económico, social y cultural de la sociedad. Las universidades deben estar comprometidas a apreciar el valor que se genera en la creación y en el fortalecimiento de sus capacidades para agregar valor con el medio.

Para investigar la tercera misión en las universidades se revisó artículos de investigación, y libros en las universidades, (Bueno Campos & Casani Fernández de Navarrete, 2007) tomando como principal autor a Jorge Ortega y Gasset (1930) quien considera que en «en la universidad reciben la enseñanza superior todos los que hoy la reciben. Si mañana la reciben mayor número que hoy, tanta más fuerza tendrá los razonamientos que siguen. ¿En qué consiste esta enseñanza superior ofrecida en la universidad? En la enseñanza de las profesiones intelectuales, en la investigación científica y la preparación de futuros investigadores». Tomando como referente a este autor, podemos señalar que tuvo una visión de futuro, optimista respecto a la relación con el entorno donde se sitúa la llamada “tercera misión”, como una función igualmente importante para las instituciones de educación superior, que buscan favorecer al fortalecimiento de la reciprocidad de la educación con la sociedad, por medio de la participación en la solución de problemas que afectan el desarrollo económico, político, social y tecnológico.

La tercera misión podemos entenderla como la manera que tiene una universidad, con tendencia a la modernidad, para vincularse estrechamente con el sector productivo, obligando a las universidades a ser más participativas, de forma directa en el desarrollo económico de su zona de influencia (Tinoco Gómez & Vizarreta Chía, 2019; González F.-L. & González G., 2013). El estudio investigativo tuvo como fundamento teórico tres (3) teorías que fundamentan la gestión del talento organizacional con la tercera misión en las universidades, entre ellas la teoría organizacional, que según (Gareth R.,

2007, págs. 7-8) la considera a la teoría organizacional como un diseño de cambio en las organizaciones para conocer cómo, cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. En cuanto a la teoría de recursos y capacidades de las organizaciones constituyen dos aspectos fundamentales para lograr el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad, de aquí la importancia de gestionar de modelos, instrumentos y herramientas únicas e inimitables para altamente competitivos en un entorno exigente (Ruíz A. & Camargo M., 2017). Al ser competitivo constituye el conocimiento que se desea poseer para lograr su identificación con en el uso eficiente y eficaz de los recursos y la combinación de las capacidades relacionadas con el conocimiento para poder gestionarlo. De esta manera que a través de los resultados de la investigación se contribuye con la propuesta de un modelo que bajo su aplicación genere valor organizacional a través de la gestión del conocimiento.

Grant (1991) define a las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos donde pueden encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc. Las capacidades para Coyne (1986) citado en Alama (2009) se pueden dividir en funcionales, de organización o calidad de la gestión, de posición y de regulación. Existen unas capacidades esenciales y otras distintivas. Las primeras no son fundamentales para el desarrollo de la estrategia, mientras que las segundas permiten la generación de valor para el cliente, creando sostenibilidad, y corresponden a aquellas que la organización realiza mejor que sus competidores (Ruíz A. & Camargo M., 2017). Las capacidades o competencias distintivas se clasifican en seis tipos: I) marketing o comerciales, II) producción, III) tecnología e I+D, IV) finanzas, V) directivas, VI) organizativas y VII) en recursos humanos (Cruz Ros, 2001).

Se considera a la Teoría organizacional (Jones, 2008, pág. 7) como un diseño de cambio en las organizaciones para

conocer cómo, cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan, considerada como un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad de control, de cómo los individuos coordinan acciones y emplean recursos para alcanzar sus metas y los objetivos estratégicos de la organización. La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización, proveedores, clientes y otras personas externas a la misma, tales como la ética, los derechos laborales y por el tipo de estructura que utiliza. La cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización, influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. Los responsables de la dirección de personas, el reto es favorecer un modelo de cultura que fortalezca los vínculos del/la profesional con la organización, al tiempo que permite alcanzar los objetivos institucionales (Díaz S., 2020).

El diseño organizacional, proceso por el cual, la alta dirección selecciona y administra aspectos de estructura y culturales de tal forma que puedan controlar todas aquellas actividades necesarias para alcanzar sus metas. El diseño organizacional trata de cómo y por qué elige diversos medios para el logro de sus metas, a través de su estructura y cultura, esto determinará el comportamiento de la organización y de los principios que subyacen a su operación.

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. Es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño. La estructura y cultura organizacional son los principales medios o puntales de referencia para cambiar la organización, con el fin de lograr el estado futuro deseado. El diseño y el cambio organizacional están sumamente interrelacionados.

La Teoría recursos y capacidades, es el conocimiento de los recursos y capacidades de las organizaciones, constituyen dos aspectos fundamentales para lograr el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad, de aquí la importancia de gestionar de modelos, instrumentos y herramientas para lograr su identidad, únicos e inimitables para altamente competitivos en un entorno exigente (Ruíz A. & Camargo M., 2017). Al ser competitivo constituye el conocimiento que se desea poseer para lograr su identificación con el uso eficiente y eficaz de los recursos y la combinación de las capacidades relacionadas con el conocimiento para poder gestionarlo. De esta manera que a través de los resultados de la investigación se contribuye con la propuesta de un modelo que bajo su aplicación genere valor organizacional a través de la gestión del conocimiento. Entendiendo como gestión del conocimiento el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos (Bustelo R. & Amarilla I., 2001, pág. 26; Barceló Llauger, 2000).

El recurso, factor estratégico de la gestión organizacional, coadyuva al cumplimiento de los objetivos bajo cierta independencia para el logro de un fin específico, su adecuada gestión permite neutralizar amenazas a través del desarrollo de oportunidades. Para generar valor organizacional (David, 2008) considera necesario cumplir ciertas condiciones con su objetivo misional y permanencia en el mercado:

Deben ser poco comunes: permite crear una diferenciación respecto a la competencia. De difícil imitación: cuya condición para la generación de valor deben ser fácilmente obtenibles. Asume ciertas dificultades debido a que los recursos que generan valor se basan en conocimientos tácitos que poseen los trabajadores, así como en información codificada, cuya necesidad será convertirlos en conocimiento organizacional para que sean controlados

por la organización. De difícil sustitución: no reemplazable Alama (2009) considera que, para que los recursos sean estratégicos deben ser escasos, valiosos, duraderos e intransferibles.

Grant (1991) define a las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos donde pueden encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc.

Las capacidades para Coyne (1986) citado en Alama (2009) se pueden dividir en funcionales, de organización o calidad de la gestión, de posición y de regulación. Existen unas capacidades esenciales y otras distintivas. Las primeras no son fundamentales para el desarrollo de la estrategia, mientras que las distintivas permiten la generación de valor para el cliente, creando sostenibilidad, y corresponden a aquellas que la organización realiza mejor que sus competidores (Ruíz A. & Camargo M., 2017). Las capacidades o competencias distintivas se clasifican en seis tipos: i) marketing o comerciales, ii) producción, iii) tecnología e I+D, iv) finanzas, v) directivas, vi) organizativas, y vii) en recursos humanos (Cruz Ros, 2001).

DISEÑO Y MÉTODO

Para el estudio se consideró trabajar con dos universidades: Universidad Privada de Tacna (UPT)-Perú y la Universidad Santo Tomás (UST)-Chile. Las que contaban en el año 2021 con una población de docente de 400 docentes en la UPT y 100 docentes en la UST. En cuanto a la muestra cuantitativa se desarrolló un aleatorio simple encontrando al 95% de confianza a 217 docentes: 174 UPT y 43 UST.

En el proceso cuantitativo se aplicó como técnica la encuesta y dos de acuerdo a las variables materia de estudio investigativo, el cual la variable independiente estuvo subdividida en seis (6) dimensiones para la variable gestión organizacional y tres (3) dimensiones para estudiar la Tercera Misión y finalmente, preguntas

relacionadas con la creación del conocimiento, preguntas seleccionadas acorde a los indicadores de las variables de que contribuyó a la mejora de la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la universidad.

TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a la forma de búsqueda, en primer lugar se tuvo en cuenta la finalidad y los objetivos de tu búsqueda, la fundamentación teórica y la actualización científica, como técnica de estudio y medio empleado para recolectar la información se efectuaron encuestas personales, a cada uno de los docentes de la Universidad Privada de Tacna (Perú), y la Universidad Santo Tomás Sede Arica (Chile), manteniéndose contacto con las unidades de observación previamente establecida en la matriz operacional.

En cuanto a los procedimientos, con el propósito de comprobar la fiabilidad del instrumento, se llevó a cabo la aplicación de una prueba piloto a treinta docentes universitarios de pregrado de las dos casas de estudio en forma aleatoria. para medir la fiabilidad se usó el coeficiente de Alpha de Cronbach. Obteniendo como resultado 0,973 cuyo valor tiene un nivel de criterio entre 0 a 1 es cercano a la unidad, lo que significa contiene alto grado de fiabilidad y suficiente aceptabilidad.

El instrumento subdividido en dimensiones con sus respectivos indicadores respectivamente codificados, fue un cuestionario adaptado al estudio de los autores Cameron y Quinn (2007) el cual fue validado y aprobado por seis (6) expertos de reconocida experiencia en el campo del conocimiento de las ciencias sociales con grado de doctor en el área de administración, mediante los formatos de validación de expertos como "una opinión informada de personas", el cual contenía: el objetivo de la investigación, datos generales, indicadores, desde diferentes criterios de evaluación, (claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia), asimismo,

rendimiento de la validación (opinión favorable, debe mejorar y no favorable) con una calificación entre 0 y 30 puntos. El resultado obtenido fue de favorable con una calificación entre el rango de 28 a 30 puntos. La encuesta fue aplicada a 213 docentes, 174 docentes de la UPT y 43 docentes de la UST.

Para realizar el caso de estudio de investigación se contó con el consentimiento informado de las dos autoridades representativas de las casas de estudio, rectores de ambas universidades, los encuestados participaron en forma voluntaria. Los resultados de la encuesta fueron llevados a la hoja de cálculo del Excel para la codificación correspondiente y a su vez, hacer uso del SPSS vs.26 para el análisis respectivo.

RESULTADOS

Gestión del talento organizacional: Del total de encuestas realizadas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile se puede observar en la figura 1, que se encuentra en los anexos, cómo el 56.2% de los encuestados indica estar de acuerdo con la gestión del talento organizacional, clave para el desarrollo profesional, humano en un ámbito organizacional, en término medio, el 19,4% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 18.2% estar totalmente de acuerdo.

Tomando los valores totales se puede establecer que un 74,6% valora sobre la importancia de la gestión del talento organizacional, siendo el 25.4% de los encuestados que demandan mayor interés en agregar un valor crítico a la gestión del talento en el ámbito organizacional.

Desarrollo de valor en la tercera misión: Del total de encuestas realizadas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile se observa en la figura 2 incluida en los anexos, que el 41,5% de los encuestados manifiesta que el modelo de desarrollo de valor en la tercera misión es

algo adecuado, un 34.6% muy adecuado y un 18.9% ni adecuado ni inadecuado. Lo que podemos deducir que el 76,1 del total de encuestados define la universidad como desarrollo de valor en la tercera misión como transferencia de conocimiento, tecnología y con compromiso social. Sería necesario dar mayor amplitud de entendimiento y compromiso al 23,9% del total de los encuestados.

Gestión del talento organizacional diferenciado por la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile: Estableciendo un resultado diferenciado con la variable gestión del talento organizacional, del total de 217 encuestas realizadas, 43 fueron aplicadas a docentes de la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile y 174 encuestas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú a través de la figura 3 situada en los anexos, se puede observar que la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile lleva un grado de aceptabilidad del 95,4% frente a un 69,6% de aceptabilidad de la Universidad Privada de Tacna-Perú, con una diferencia del 25,8% menor, por lo que se considera dar especial atención y compromiso.

Desarrollo de valor en la tercera misión diferenciado por la Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile: Se tiene un resultado diferenciado con la variable desarrollo de valor en la tercera misión, del total de 217 encuestas realizadas, 43 fueron aplicadas a docentes de la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile y 174 encuestas a docentes de la Universidad Privada de Tacna-Perú, la figura 4, que se encuentra en los anexos, representa que la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile lleva un grado de aceptabilidad del 92,7% frente a un 70,2% de aceptabilidad de la Universidad Privada de Tacna-Perú, con un valor diferenciado de 22,5% el cual requiere mayor conocimiento entendimiento sobre el desarrollo de valor en la Tercera Misión.

DISCUSIÓN

En el proceso del trabajo de investigación doctoral, inicialmente se llevó a cabo el desarrollo analítico de la revisión teórica, tomando en consideración distintos puntos de vista sobre la gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera misión de las universidades, caso de estudio Universidad Privada de Tacna – Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica - Chile. En dicha revisión se tuvo como resultado conocer de qué manera la revisión literaria se centra en la tercera misión de las universidades, concepto contrastado, en la actualidad adoptado en distintas oportunidades de admisión, en diversas publicaciones dadas en la literatura, analizan este nuevo enfoque sobre su adaptación y adecuación al vínculo con el medio socio-cultural, económico, regional y empresarial, impulsado a un entorno favorable para la evolución y crecimiento del capital intelectual, de importancia para la localidad, región o país, extendiéndose internacionalmente. Las experiencias de ambas universidades como caso de estudio han ido interiorizando gradualmente los propósitos de la tercera misión sin perder de vista su objetivo principal, la integración de la universidad con la sociedad. Se pudo apreciar que existe una brecha significativa donde se puede potenciar el sostenimiento y fortalecimiento, según consenso general, sobre las actividades de la tercera misión, en que las universidades deberán elegir la mejor manera para cumplir su tercera misión mediante acciones como, el desarrollo del capital intelectual, spin-off académicos proyecto nacido como extensión de otro anterior emprendimiento, propiedad intelectual, patentes, licencias, programas sociales.

El estudio doctoral en administración, cuyo enfoque sistémico y consistente de desarrollo se encuentra dentro del área educación, alineada gestión del capital humano y administración acorde a las políticas de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

Tomando los valores totales sobre la importancia de la gestión del Talento

Organizacional se pudo establecer que el 25.4% de los docentes encuestados demandan mayor interés en agregar un valor en el ámbito organizacional. Asimismo, es necesario dar mayor amplitud de entendimiento y compromiso en un 23,9% sobre cómo define la universidad como desarrollo de valor en la tercera misión como transferencia de conocimiento, tecnología y con compromiso social.

Cultura dominante y/o características dominantes: a través de este modelo busca la efectividad en el desempeño de medición, flexibilidad, entidad frente a la dinámica del entorno, o bien, de la estabilidad y control, a la par permite contrastar la cultura organizacional de dos entidades y de acuerdo con el análisis de la dimensión 1: Características Dominantes, en que los docentes conciben a sus organizaciones como espacios formales y estructurados, hacia los logros y resultados teniendo como pilar el desarrollo de la docencia universitaria, como una familia extendida, se pudo observar que la Universidad Privada de Tacna presenta una brecha inferior del 15,9% en relación con la Universidad Santo Tomás. Lo que indica que la UPT presenta un 34.5% que requerirá para dar mayor efectividad en el desempeño docente frente a la dinámica del entorno, estabilidad y control, así como el contraste de la cultura organizacional a través de políticas y/o acciones, planificación orientada al logro de metas y dependiendo del contexto de su implementación para la toma de decisiones.

El liderazgo organizacional auténtico revela habilidades y capacidades que permite visualizar oportunidades a quienes lo practican, inculcar compromiso en los trabajadores y crear cultura organizacional para adaptarlas a nuevos cambios en el entorno. Meyer & Sletcha y Katz & Kahn) (2004; 1989, pág. 337) manifiestan que el liderazgo organizacional insta en que: "... la esencia está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización"

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2: Liderazgo organizacional, en la universidad como ejemplo de mentoría, autocrático enfocado a los resultados y en base a organización, efectividad y economicidad, se pudo observar que la Universidad Privada de Tacna muestra una brecha inferior del 34.3% frente a la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, lo que cabe indicar que la UPT requiere consolidar su liderazgo transformacional en un 52,9% con líderes que alienten, inspiren y motiven a los docentes a innovar y crear cambios que ayuden a crecer a la organización.

Ulrich (2008) considera que existe un talento individual y otro organizacional, (HayGroup.es 2000) citado en (Martínez G., 2013) introduce la idea de “gerencia del talento organizacional” como escala del conocimiento y gerenciamiento de este. En el talento individual incluidas las capacidades “sé”, compromisos “quiero” y las acciones que emprende el individuo “consigo”. Se plantea que, en la gestión del talento están involucrados el modelo organizativo, la cultura organizacional, los sistemas de dirección, el clima laboral y las acciones de liderazgo, aspectos que deben ser considerados para efectuar una adecuada gerencia del talento organizacional.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 3: Gestión del talento organizacional sobre políticas relacionadas con la creación del talento organizacional como prioridad estratégica, el desarrollo de capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción, se pudo hallar que la Universidad Privada de Tacna presenta una brecha inferior del 29.1% en relación con la Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, es decir que en el caso de la UPT, necesita afianzar en un 43,1% la gestión del talento organizacional e implementar indicadores de medición con evidencias, mecanismos que garanticen la sostenibilidad que viene desarrollando, es decir una trilogía: políticas, capacidades, acción, como pilar fundamental.

Mena, D. (2019) manifiesta que es posible que las empresas que cuentan con una

cultura organizacional sólida capaz de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; cuando gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos.

Las principales variables comprendidas en las organizaciones para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo organizacional son: el sistema organizacional conformado por una cultura organizacional, el trabajo colaborativo, que adquiere una serie de actitudes que conforman una sinergia particular que determinan el desempeño organizacional de manera positiva o negativa, que además de conocerlas deben comprenderlas y saber conducir las según los propósitos de la organización y en consecuencia con su función misional, y el nivel individual a través de las características personales de cada individuo tales como sus competencias, formación académica, historia, actitudes, valores, personalidad, percepción, entre otras.

A través del análisis del Desarrollo organizacional, enfocado en la lealtad, confianza mutua, trabajo en equipo, consenso y participación, comprometida con el logro de metas compatibles y optimistas, podemos observar que la Universidad del caso de estudio de Perú presenta una brecha inferior del 21,2% en relación con el caso de la universidad de Chile. Considerando que se requiere un mayor compromiso y trabajo conjunto en un 30,5% para consolidar su lealtad y confianza mutua, crear valor a través del entrenamiento, el aprendizaje participativo para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta para el logro de sus objetivos establecidos.

La implantación de un plan estratégico de gestión de recursos humanos es dotar a la organización de una herramienta ágil, eficaz y valiosa a mediano y largo plazo que permita identificar y resolver los problemas del día a día, y transmitiendo a sus colaboradores las pautas, obligaciones y necesidades de la organización para actuar en consecuencia.

Para Romo M. & Márquez de León (2014), la estrategia organizacional consiste en desenvolver tácticas competitivas para introducir políticas y crear una estructura empresarial a la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a un plan estratégico. La estrategia organizacional, parte desde sus principios institucionales donde son plasmados los objetivos de la empresa y en base a eso giran las políticas de las cuales giran las políticas tácticas, proyectos y programas trazados.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 5: Énfasis estratégico, cuyas variables son plan estratégico institucional y sus perspectivas, socialmente responsable que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad; se puede observar que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. Para el caso de la UPT, requiere un 21.8% para realizar un monitoreo y socialización periódico de su plan estratégico institucional mediante sus cuatro (4) perspectivas del cuadro de mando integral: aprendizaje y crecimiento, los procesos internos integrados, la fidelización de los estudiantes, a fin de crear valor en la calidad educativa.

Los factores críticos de éxito (FCE), tienen como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella la cual implica definir los objetivos globales de la organización, evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos. Estos van a identificar aquellos factores del entorno cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable permitirán la implantación con éxito de una estrategia determinada, la que procederá a una aplicación adecuada de los recursos de la organización con el fin de conseguir una eficacia óptima de esta estrategia.

A la hora de definir los factores críticos de éxito de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la organización estén claramente definidos, dado que su

especificación servirá de base para el estudio de los FCE

De acuerdo con el análisis de la dimensión 6: Criterio de éxito, respecto al cumplimiento de las condiciones básicas de calidad educativa, ganar prestigio generando valor y desarrollo sostenible de la sociedad sobre la base de la investigación como eje central en la producción intelectual; se puede observar que existe una brecha inferior del 17,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás. En el caso de la UPT, se requiere de un 26,4% que evidencie mecanismos para contar con docentes especializados acordes con sus líneas y proyectos de investigación y cumplir con uno de los fines de la universidad de formar profesionales calidad, integral y con pleno sentido de responsabilidad social acorde a las necesidades del entorno.

Al tocar la dimensión estructural, nos referimos a la fundamentación de la teoría estructuralista de la administración, surgida a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, la cual representa una crítica de la organización formal. Es una síntesis de la escuela clásica (o formal) y de las relaciones humanas (o informal) con aproximaciones a la obra de Weber, quien extendió el estudio a todo tipo de organizaciones no solo a las fábricas y talleres y puso atención a la relación entre los trabajadores y la administración, entre las organizaciones, y entre las organizaciones y su ambiente social. Surge la teoría organizacional como profundización del conocimiento organizacional para entender y poder influir en las organizaciones, las cuales abordaron cuatro puntos esenciales: a) lo que es la organización, b) su estructura c) sus procesos y d) su relación con el medio social. Las organizaciones como unidades sociales constituyen alcanzar fines comunes llevando a cabo actividades en base a resultados tanto para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad, cuyas características comunes vienen a ser: división del trabajo, del poder y de la comunicación, presencia

de centros de poder y sustitución de personal.

Asimismo, es importante tener en cuenta los conceptos estructuralistas: eficacia y eficiencia, que nos permite utilizarlo como estándares de medición cómo las organizaciones alcanzan sus objetivos principales. La estructura acomoda partes, en este caso de personas, para formar un todo estableciendo una relación entre las partes, cada una muestra propiedades que resulten de su dependencia a la totalidad. La estructura (el acomodo de personas), tiene funciones bien definidas en cuanto que facilita (o dificulta) la elaboración de procesos organizacionales minimiza los conflictos, permite ejercer el poder, cuyas características apoyan el diseño organizacional y estos pueden adoptar diversos sistemas hacia una modernidad acorde con la dinámica del ambiente (aprendizaje, cambio, innovación y negociación entre otros) (Torres Hernández, 2014, págs. 246-256).

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1: Estructural – 1.1 Marco regulatorio, se puede determinar que ambas universidades trabajan en base a un marco regulatorio. La variación es mínima porcentual de 9 puntos, se puede considerar que se cuenta con políticas acordes con la vinculación con el medio insertados en un modelo educativo formativo, de investigación y responsabilidad social para darle continuidad a la permanencia del licenciamiento y/o acreditación institucional como pilar fundamental.

De igual forma en el análisis de la dimensión 1 Estructural – 1.2 Recursos, se llegó a determinar que en ambas instituciones su margen los separa una mínima diferencia del 7,9% en base su estructura organizacional, planes de estudio, recursos económicos y financieros que aseguren su sostenibilidad. El propósito estará en innovar el diseño organizacional frecuentemente para su sostenimiento y fortalecimiento financiero. Para el caso de la UPT tiene que trabajar en 17,2% acorde a los cambios que exige

la coyuntura actual para el sostenimiento y fortalecimiento.

Alcántar & Arcos (2004) señalan que la vinculación universidad - sociedad, sirve de enlace como un instrumento de interacción y beneficio mutuo entre las instituciones de educación superior y los sectores social y productivo, fomenta la pertinencia institucional, favorece el reconocimiento social de la universidad, mejora su imagen y, como consecuencia, el posicionamiento institucional en el entorno al que sirve.

La Vinculación con el Medio, universidad - sociedad establece la relación que se da a través de las diferentes actividades productivas y sus diferentes actores, desde los ámbitos de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión universitaria, orientadas a lograr la retroalimentación del quehacer universitario, la transferencia del conocimiento y la contribución oportuna al propósito institucional de servir al país (Pallán Figueroa, 1996) citado en (Barreno S. y otros, 2018), tales actividades productivas y de servicios, procesos académicos suelen darse por los departamentos en cooperación con sectores externos a la universidad orientados a resolver problemas y ejecutar programas y proyectos que tengan impactos positivos en el país y el mundo exterior entre empresas públicas o privadas, gobiernos locales, la sociedad civil, instituciones de educación superior públicas o privadas. La vinculación con la sociedad constituye una herramienta política- académica que permite articular en la praxis la docencia y la investigación como funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (Simbaña, 2015).

De acuerdo con el análisis de la dimensión 1: 1.3 Vinculación con el medio, se llegó a determinar que existe una brecha inferior del 62,1% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en base las alianzas estratégicas, egresados, representantes ante instancias externas. La UPT requerirá trabajar sobre un 33,3% para desarrollar

actividades de cooperación mutua y mejorar los planes de formación curricular.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2 Articulación académica: 2.1 Articulación con la docencia, podemos observar que existe una brecha inferior del 23,5% de la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás en función a la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, así como la proyección social y gestión universitaria, capacitación especializada hacia los docentes por expertos, diseño curricular, ejecución del plan estratégico y convenios de apoyo a la docencia. Para el caso de la UPT existe un 28,1% que requerirá especialmente, promover la cultura de las tres misiones universitarias: la docencia, la investigación y el compromiso con las necesidades sociales, regular la capacitación docente y elaborar una plan basado en un diagnóstico de las competencias de los docentes, así como la ejecución de un programa para incentivar la movilidad docente en las diferentes categorías, nombrados y contratados, previa revisión de los convenios de apoyo a la docencia (prácticas, formación docente e intercambio)

De acuerdo con el análisis de la dimensión 2 Articulación académica: 2.2 Articulación con la investigación (I+D+i), la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás Sede en Arica Chile presenta una brecha inferior del 36,5% en función al desarrollo de patentes y modelos de utilidad por académicos y estudiantes, proyectos de investigación e innovación de impacto positivos en el entorno inmediato en colaboración con entidades con fondos externos adjudicados, producción del conocimiento en publicaciones de investigación técnica especializada y sobre la mayor disponibilidad de horas no lectivas para los docentes que realizan investigación. Para el caso de la UPT existe un 50,5% que requiere realizar un trabajo en el desarrollo de patentes y modelos de utilidad a fin de crear las condiciones para su posterior transferencia al sector empresarial, en la gestión de proyectos de investigación multidisciplinarios que den soluciones al

contexto local, regional, nacional e internacional, promover una colaboración efectiva entre universidad-empresa para el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+I para el mercado con fondos adjudicados para la sostenibilidad y fortalecimiento de la política de investigación. Se plantea como sugerencia implementar un plan basado en un diagnóstico de la producción intelectual, donde se produzca el conocimiento de los docentes con indicadores de medición, así como tomar en cuenta el cumplimiento estricto de las disposiciones de la SUNEDU, para obtener resultados concretos en el logro de la condición de calidad IV Líneas de investigación desarrolladas.

De acuerdo con el análisis de la dimensión 3: Desarrollo de valor en la Tercera Misión, la Universidad Privada de Tacna en relación con la Universidad Santo Tomás presenta una brecha inferior del 31,0% de en función al aporte a la calidad de vida de las personas, aporte al desarrollo de las organizaciones, aporte a la construcción de identidad territorial y aporte al desarrollo sostenible del entorno. Para el caso de la UPT existe un 33,3% que requiere para desarrollar de un programa de sensibilización que promueva y garantice la igualdad de oportunidades entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, difunda y oriente la acción preventiva en las diferentes formas de deserción de los estudiantes universitarios a través de indicadores de contribución que permita la toma de decisiones oportuna y disminuir la probabilidad del riesgo de deserción. Asimismo, que la universidad desarrolle proyectos de contribución para el sector económico con compromiso social que incluya alianzas a través del conocimiento con recursos públicos y privados adjudicados. Que la universidad participe con un programa de contribución en el plan de desarrollo de la región a través de la investigación, docencia y difusión con carreras afines a las actividades en infraestructura, asistencia técnica y asesoría, emprendimiento y comercialización de resultados de investigación. Asimismo, pueda contribuir a la construcción de identidad local

territorial con programas de promoción de la cultura y el patrimonio, aporte al desarrollo sostenible del entorno con proyectos de intervención en la Política Pública, que considere medidas para la continuidad del proceso formativo de los y las estudiantes, “focalizándose especialmente en dar respuestas a las necesidades de conectividad de aquellos(as) estudiantes que carecen de tales medios y que la universidad, como agente de cambio difunda la labor social que contribuya a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la ONU en la Agenda 2030.

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio de investigación se pudo analizar que existe una relación significativa con el desarrollo de valor en la Tercera Misión de la Universidad, obteniendo en cuanto a características dominantes que la UPT presenta un espacio de mejora del 34,5%, en tanto la UST el 18,6% considerando que es necesario dar mayor efectividad al desempeño docente frente a la dinámica del entorno, estabilidad y control, así como identificación de la cultura organizacional orientada al logro de metas para la toma de decisiones. En cuanto a liderazgo organizacional, la UPT obtuvo un 52,9% y la UST el 18,6% siendo importante consolidar un liderazgo transformacional que aliente, inspire y motive a sus docentes innovar y crear cambios trascendentales. Respecto a la gestión del talento organizacional, la UPT presenta una diferencia del 43,1% y para el caso de la UST el 14,0% por lo que resultará adecuado afianzar la gestión del talento organizacional implementando métricas con evidencias que garanticen su sostenibilidad. Seguidamente en cuanto al desarrollo organizacional, la UPT obtuvo un 30,5%, mientras que la UST el 9,3% siendo propicio consolidar la lealtad y confianza mutua, crear valor a través del entrenamiento, el aprendizaje participativo para el logro de sus objetivos establecidos. En lo que refiere al énfasis estratégico, la UPT obtuvo un 21,8% y la UST el 4,7% siendo importante el monitoreo y socializar periódicamente el plan estratégico

institucional, así como revisar los procesos internos integrados, la fidelización de los estudiantes a fin de crear valor en la organización. Finalmente, en cuanto a criterios de éxito, la UPT requiere una necesidad de mejora del 26,4%, la UST el 9,3%, donde será necesario implantar mecanismos de contar con docentes investigadores a tiempo completo reconocidos por el Registro Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) especializados acordes con sus líneas y proyectos de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alama S., E. M. (2009). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Alcántar, V. M., & Arcos, J. L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1), 1-12.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad Tecnológica ECOTEC. <https://doi.org/http://10.21855/librosecotec.26>
- Barceló Llauger, M. (2000). Gestión del conocimiento e innovación. *Dyna* 34, 39-42.
- Barreno S., M., Barreno S., Z., & Olmedo V., A. (2018). La educación superior y su vinculación con la sociedad: referentes esenciales para un cambio. *Universidad y Sociedad*, 40-45.
- Bueno C., E. (2007). La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento. *Madrid* 41.

- <http://www.madrimasd.org/revista/revista41/tribuna/tribuna2.asp>
- Bueno Campos, E., & Casani Fernández de Navarrete, F. (2007). LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD ENFOQUES E INDICADORES BÁSICOS PARA SU EVALUACIÓN. *Economía Industrial*, 366, 43-59. https://www.researchgate.net/publication/28201144_La_tercera_mision_de_la_Universidad_enfoques_e_indicadores_basicos_para_su_evaluacion
- Bustelo R., C., & Amarilla I., R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *PH ISSN 2340-7565*. <https://doi.org/http://10.33349/2001.34.1153>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2007). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. EU: Jossey-Bass.
- CEPAL - Naciones Unidas. (2017). *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo*. Segunda Reunión de la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/brechas_ejes_y_desafios_en_el_vinculo_entre_lo_social_y_lo_productivo.pdf
- Coyne, K. (1986). Sustainable Competitive Advantage- What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29 (1), 54-61.
- Cruz Ros, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. *Disertación doctoral*. Universidad de Valencia, España.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, S., Murillo, G., & González, C. (30 de 10 de 2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Prisma Social*(31), 283-303. <https://revistaprismasocial.es/articulo/view/3902/4548>
- Gareth R., J. (2007). *Teoría organizacional* (5 ed.). México: Pearson Educación. <https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Teoria-organizacional4taEdicionGarethRJones.pdf>
- González F.-L., M., & González G., G. R. (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. *Revista Congreso Universidad*, 2(2), 1-11.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review - Berkeley Hass*, 114-135. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41166664>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones*. Chile: Pearson Educación.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones 2da. Ed.* México: Trillas.
- Martínez G., C. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas. *Tesis*

- doctoral*. Universidad Atónoma de Barcelona, España.
- Mato de la Iglesia, S. (2021). *Nuevo modelo conceptual de transferencia del conocimiento*. Salamanca, España: Edit Universidad de Salamanca.
- Mena M., D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*(46), 11-47. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Meyer, P., & Sletcha, R. (2004). *Los 5 pilares del liderazgo: Fundamentos sólidos para el liderazgo*. Pentel.
- Ministerio de Educación - MINEDU. (2019). *Resolución Viceministerial N°020-2019-MINEDU*. Perú. <http://www.minedu.gob.pe/superior-tecnologica/pdf/rvm-n-020-2019-aprueba-la-cbc-de-licenciamiento.pdf>
- Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidd*. Biblioteca Nueva.
- Pallán Figueroa, C. (1996). *Primer Encuentro Regional de Vinculación entre las Instituciones de Educación Superior y la micro, pequeña y mediana empresa*. Tuxtla: UNACH.
- Romo M., G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista: pensamiento y gestión*. 36, 265-288. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5573>
- Ruíz A., L., & Camargo M., D. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Universidad el Bosque*.
- Simbaña, H. (2015). La vinculación con la sociedad ¡Entre el ser y el deber ser! Rupturas. *Rupturas*.
- Slaughter, S., & Leslie, L. (1997). Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university. *John Hopkins University Press, Baltimore*. https://www.researchgate.net/publication/44824369_Academic_Capitalism_Politics_Policies_and_the_Entrepreneurial_University
- Tinoco Gómez, O., & Vizarréta Chía, R. (2019). Extensión universitaria, proyección social y su relación con la investigación y formación profesional en el marco del proceso de acreditación universitaria en la FII. *Industrial Data*, 17(1), 39-45. <https://doi.org/https://10.15381/ida.a.v17i1.12031>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial Patria.
- Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. Work-face management. *Research Gate* 22(2). <https://doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>