

**Relaciones de poder y desarrollo humano en el personal administrativo  
de universidades públicas de ciudad de Bogotá, 2025.**

**Autor: Yenni Patricia Castillo González**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**

**Facultad de Ciencias Sociales, Maestría en Desarrollo Humano**

**Jenny Amparo Lozano Beltrán, Asesora de Trabajo de Grado**

**Bogotá, Colombia**

**Diciembre de 2025**

**Relaciones de poder y desarrollo humano en el personal administrativo  
de universidades públicas de ciudad de Bogotá, 2025.**

**Autor: Yenni Patricia Castillo González**

**Directora: Jenny Amparo Lozano Beltrán**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**

**Bogotá, Colombia**

**Diciembre de 2025**

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis hijos, fuente constante de inspiración, amor y fortaleza. Ellos fueron mi motor para perseverar en cada etapa de este proceso, recordando siempre el valor de avanzar con esperanza y compromiso.

## **Agradecimientos**

Este trabajo representa más que una meta académica; es el reflejo de un proceso lleno de esfuerzo, sacrificios y amor incondicional. En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría necesarias para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles, donde no veía un camino claro, al equipo de docentes que me guiaron, por los aportes, paciencia y acompañamiento que fue fundamental.

A mi asesora de tesis, por su guía y valiosos aportes que fueron fundamentales para la culminación de este trabajo, y al equipo de docentes del programa de Maestría en Desarrollo Humano, por compartir sus conocimientos, fomentar el pensamiento crítico y contribuir de manera significativa a mi formación académica y personal.

A mi madre, hermanas por su compañía, su apoyo incondicional y por ser ese respaldo silencioso pero constante. A mis hijos, quienes son mi mayor motor, que me inspiran cada día a ser mejor persona, siento que este logro también es de ellos.

A mis excompañeros, que de una u otra forma estuvieron presentes durante este proceso, gracias por su apoyo, comprensión y cariño; este logro es compartido y lo dedico a quienes me acompañan en este viaje de la vida.

## Resumen

Esta investigación analiza las relaciones de poder dentro del personal administrativo en Instituciones Universitarias de carácter público ubicadas en la ciudad de Bogotá, siendo relevante resaltar que las personas fueron abordadas de manera particular y no como parte de alguna Institución; con ello, se permite un discurso libre de cohesión y la participación autónoma en la investigación, eximiendo a las Instituciones públicas Universitarias ahondando así en aquellas realidades que repercuten en la calidad de vida de las personas que laboran en el contexto universitario.

Se examinó su influencia en la estructura hegemónica de poder del sistema directivo y administrativo que se deriva del capitalismo moderno (Sanabria, 2006), considerando aquellos factores que perpetúan históricamente en instituciones de educación superior y que son reconocidos por el personal. A partir de lo anterior, nos acogemos a la teoría de poder de poder de Max Weber (Duck 2006), donde se entiende que el poder es la capacidad de imponer la voluntad en una relación social, no siendo un fenómeno ejercido exclusivamente por individuos o grupos a través de actos de dominación episódica, sino como una red de relaciones que atraviesan diversas estructuras sociales y administrativas. Con base en este contexto conceptual, se estudia la influencia del personal administrativo que opera bajo una estructura de poder la cual permite orientar la conducta organizacional en una institución Universitaria (González & Guenaga, 2007). Esta estructura funciona como un mecanismo de influencia sobre los trabajadores, a través de diversos tipos de poder presentes en las organizaciones, como el poder del liderazgo, el poder asociado al cargo y el autocontrol. Mediante un enfoque cualitativo, se busca comprender los mecanismos a través de los cuales se configuran y transforman las dinámicas de poder en una institución de Educación Universitaria.

Esta investigación analiza las relaciones de poder existentes por parte personal administrativo de las Instituciones Universitarias, así como en los estilos de liderazgo adoptados en el contexto.

**Palabras Clave:** Poder, Empoderamiento, Universidades, Desarrollo Humano.

## Summary

This research analyzes the power relations within the administrative staff of public university's institutions located in the city of Bogotá. It is important to highlight that individuals were approached in a particular manner, not as part of an institution, allowing for free discourse and autonomous participation in the research, thus exempting public university institutions. This approach delves into the realities that impact the quality of life of those working within the university context.

The study examines the influence of the hegemonic structure of the management and administrative system, which stems from modern capitalism (Sanabria, 2006), considering those factors that have historically persisted in higher education institutions and are recognized by the staff. Based on this, we adopt Foucault's theory of power, where power is understood as omnipresent, not merely a phenomenon exercised exclusively by individuals or groups through episodic acts of domination, but as a network of relationships that permeates various social and administrative structures. Using this theoretical framework, the research explores how administrative staff in leadership positions negotiate and exercise their authority, facing challenges and opportunities in their management. Through a qualitative approach, the aim is to understand the mechanisms through which power dynamics are shaped and transformed within the university.

This research analyzes the existing power relations exerted by the administrative staff of the university institution, as well as the leadership styles adopted within this context.

**Keywords:** Power, Empowerment, Universities, Human Development.

## Contenido

Dedicatoria .....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen .....	7
Summary .....	9
Introducción.....	14
Capítulo 1. Planteamiento del problema o fenómeno social estudiar .....	16
Justificación.....	16
Antecedentes.....	20
Objetivos .....	27
Objetivo General .....	27
Objetivos Específicos .....	28
Capítulo 2. Estado del Arte.....	28
Capítulo 3. Marco teórico o referentes conceptuales .....	38
Poder .....	38
Favoritismo .....	40
Discriminación .....	41
Corrupción .....	41
Relaciones de poder.....	42
Mérito .....	43
Enfoque de desarrollo humano (EDH).....	44
Martha Nussbaum:.....	45
Capítulo 4. Marco Metodológico.....	48
Enfoque.....	49
Diseño de la investigación .....	50
Fases del estudio .....	51
Fase 1. Revisión documental y organización de la información .....	52
Fase 2. Metodología, diseño y aplicación de los instrumentos .....	53
Fase 3. Digitalización y análisis.....	55
Fase 4. Discusión .....	55
Muestra.....	56
Participantes .....	56

Dificultades en entrevistas .....	58
Capítulo 5. Resultados de la investigación (Análisis e interpretación de Datos).....	59
Percepciones sobre las relaciones de poder .....	67
Corrupción .....	68
Favoritismo .....	74
Discriminación .....	80
Reconocimiento de las relaciones de poder y el desarrollo humano. ....	89
Relaciones de Poder .....	89
Méritos y Estímulos .....	93
Conclusiones .....	105
Recomendaciones .....	110
Bibliografía.....	111
Anexo 1. Formato de encuesta .....	127
Anexo 2. Formato de entrevista .....	129
Anexo 3. Formato Consentimiento informado.....	131
Anexo 4. Archivo Excel con resultados de encuestas .....	133
Anexo 5. Transcripción de entrevistas .....	134
Anexo 6. Matriz de categorización de entrevistas .....	135
Anexo 7. Mapa mental de Poder .....	136
Anexo 8. Estructura del instrumento según objetivos específicos y categorías temáticas .....	137

## Lista de Gráficas

<b>Gráfica 1.</b>	<i>Cargo desempeñado por género .....</i>	52
<b>Gráfica 2.</b>	<i>Tipo de Vinculación versus antigüedad.....</i>	53
<b>Gráfica 3.</b>	<i>Género versus antigüedad.....</i>	54
<b>Gráfica 4 y 5</b>	<i>Tipo de Vinculación según estudios realizados y cargo asignado .....</i>	54
<b>Gráfica 6.</b>	<i>Transparencia en el uso de los recursos.....</i>	59
<b>Gráfica 7.</b>	<i>Toma de decisiones sin participación del personal.....</i>	64
<b>Gráfica 8.</b>	<i>Trato preferencial percibido .....</i>	65
<b>Gráfica 9.</b>	<i>Percepción de presión, discriminación o exclusión ejercida por jefes hacia sus subalternos .....</i>	71
<b>Gráfica 10</b>	<i>Aplicación desigual de normas y procedimientos institucionales.....</i>	73
<b>Gráfica 11</b>	<i>Reconocimiento percibido del trabajo realizado .....</i>	74
<b>Gráfica 12</b>	<i>Sugerencias y preocupaciones de los trabajadores consideradas en la gestión.....</i>	75
<b>Gráfica 13</b>	<i>Sentimiento ante los nombramientos por vínculos personales en lugar de méritos profesionales.....</i>	79
<b>Gráfica 14</b>	<i>Percepciones y emociones frente a los nombramientos basados en vínculos personales.....</i>	83
<b>Gráfica 15</b>	<i>Percepción sobre la accesibilidad a oportunidades de ascenso dentro de la institución.....</i>	87
<b>Gráfica 16</b>	<i>Existencia de condiciones para el crecimiento del talento humano en las instituciones de educación superior.....</i>	89

**Lista de Figuras**

*Figura 1. Sexo de las personas encuestadas.....50*

*Figura 2. Fases de la investigación.....50*

**Lista de Tablas**

*Tabla 1. Poder.....37*

*Tabla 2. Capacidades centrales humanas- Martha Nussbaum.....43*

*Tabla 3. Caracterización personas entrevistadas.....54*

*Tabla 4. Relación entre Objetivos, Categorías, Capacidades de Nussbaum y Citas de Participantes.....103*

## Introducción

Las instituciones universitarias, entendidas como espacios de formación académica, producción de conocimiento, investigación y construcción de ciudadanía, han sido tradicionalmente consideradas como entornos democráticos, críticos y participativos. Desde un enfoque clásico el poder ha sido interpretado como un instrumento de la clase dominante, utilizado para imponer su ideología y naturalizar las relaciones de explotación (Marx y Engels, 1974). Las universidades públicas, lejos de ser escenarios neutrales, se han construido como espacios jerárquicos, con procesos orientados a la toma de decisiones desde un grupo específico encargado de la administración y la gestión institucional. Esto crea tensiones que influyen en las prácticas de gobernanza, afectando la distribución de recursos, la toma de decisiones y la configuración de liderazgos (CLACSO, 2024).

Desde mi experiencia como administradora de empresas y funcionaria pública, he evidenciado situaciones de poder generadas desde los grandes cargos administrativos hasta los menores, siendo relevante este tema especialmente en instituciones universitarias, en donde el sistema de castas y jerarquías institucionales es naturalizado especialmente por aquellas personas que ocupan el campo científico, situación que genera segregación, exclusión y desigualdad, lo que influye en el desarrollo humano tanto de personas trabajadoras, de estudiantes y demás personal que se encuentran bajo la influencia de poder (Anzaldo, 2024).

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de examinar cómo son percibidas las relaciones de poder por parte del personal que labora en las instituciones públicas de educación superior. Para este estudio, se ha invitó a participar a 66 personas pertenecientes al personal administrativo de Instituciones universitarias, ubicadas en la ciudad de Bogotá, siendo este un escenario representativo ya que incluye colaboradores que se desempeñan al incluir

personas que laboran en este tipo de instituciones que cuentan con contratos laborales provisionales, supernumerarios, contratistas y, a término indefinido, quienes en su día a día evidencian prácticas de poder que son invisibilizadas o quizás naturalizadas, configurando un entramado que incide de manera silenciosa en la cultura institucional, la calidad educativa y la posibilidad de avanzar hacia modelos de gobernanza más democráticos, transparentes y participativos.

A partir de lo anterior, este estudio contará con un análisis que se sitúa en las relaciones de poder que se ejercen en las instituciones públicas universitarias de la ciudad de Bogotá, situándonos en el paradigma histórico-hermenéutico, con un enfoque cualitativo y un diseño Descriptivo Anidado o Incrustado Concurrente de modelo dominante (DIAC), mediante la recolección de datos de forma simultánea tanto cualitativos como cuantitativos, optando para esta investigación por la realización de entrevistas semiestructurada mediante técnica bola de nieve, con realización de una encuesta para reconocer las realidades desprendidas de la experiencia (Creswell, 2009). A través de esta aproximación se busca interpretar las percepciones que las personas otorgan a las prácticas de poder ejercidas desde lo cotidiano, y con ello comprender cómo dichas relaciones son experimentadas, justificadas o resistidas en distintos niveles institucionales.

Este trabajo no solo pretende aportar a la comprensión académica de las relaciones de poder en contextos educativos, sino también contribuir a la reflexión crítica sobre los desafíos que enfrentan las universidades públicas colombianas para consolidar modelos de gestión institucional basados en la ética, la equidad y la inclusión. De este modo, se busca revisar las problemáticas estructurales y la construcción de alternativas que fortalezcan el desarrollo humano y democrático de la educación superior en Colombia.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema o fenómeno social estudiar**

### **Justificación**

Este estudio, se centra en las relaciones de poder desde la perspectiva del desarrollo humano, en el personal administrativo de las instituciones públicas de educación universitaria en Bogotá, constituyendo así, una recopilación teórica y práctica de notable relevancia. A partir de tal premisa, avanzamos en el concepto de poder, el cual es abordado en este contexto como un fenómeno relacional asociado a la capacidad de influencia. En este sentido, se entiende el poder como la facultad de incidir en el comportamiento de otras personas, de tal manera que realicen acciones que, en condiciones habituales, no llevarían a cabo (García, 2009). Cuando se habla de “condiciones habituales”, se hace referencia a situaciones en las que, sin la presencia de una relación de autoridad, dependencia funcional o expectativa institucional, la persona no tendría motivos o incentivos para actuar de esa manera. Estas conductas no necesariamente están vinculadas a la coerción; también pueden surgir de la aceptación, cooperación o legitimación por parte de quienes ocupan posiciones subordinadas. Por ejemplo, un funcionario administrativo puede asumir tareas adicionales, reorganizar prioridades o ajustar su jornada de trabajo no porque sea su preferencia personal, sino porque reconoce una directriz institucional, el liderazgo de un superior o una dinámica de colaboración que otorga legitimidad a esa solicitud.

En el ámbito institucional estas decisiones impactan directamente a los miembros de las organizaciones, especialmente a aquellos que ocupan roles administrativos en las instituciones de educación superior y claro en el personal subalterno.

Como señala González (2009), muchas instituciones del Estado colombiano han sido históricamente permeadas por un modelo de gestión patrimonialista, donde lo público se entrelaza con

intereses privados y se incluyen interés u otras relaciones personales. Esta configuración favorece formas de poder informal, redes de favores y estilos de liderazgo de carácter personalistas, que pueden tensionar en cierta medida los principios de transparencia, participación y equidad en el acceso a oportunidades en las instituciones públicas.

Es importante resaltar que la creación de leyes y normas destinadas a regular la convivencia en las instituciones constituye un fenómeno complejo, atravesado por la condensación de relaciones de poder, funciones de dominación y dinámicas de clase social, aspectos que se encuentran estrechamente vinculados con el Estado. Como señala Osorio (2024), este entramado implica que el poder tiende a concentrarse en determinados grupos sociales, quienes orientan y condicionan las decisiones colectivas.

Como lo señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) la desigualdad y el bajo crecimiento económico en el mundo se encuentran estrechamente vinculados con las transiciones entre la formalidad y la informalidad. Estos procesos tienden a favorecer a grupos con mayor poder, como ciertos sindicatos o actores organizados, que logran extraer rentas del conjunto de la sociedad mientras generan ineficiencias que limitan el crecimiento. Según este informe, el análisis y la comprensión de tales políticas exige ir más allá de su formulación formal, para examinar los mecanismos informales de poder y la influencia que ejercen actores específicos en los procesos de decisión. Esta precisión resulta pertinente debido a que las instituciones públicas universitarias no operan de manera aislada: su funcionamiento, su marco regulatorio y las prácticas administrativas que adoptan están directamente condicionados por lineamientos y políticas emitidas desde el ámbito gubernamental. En este sentido, comprender como ciertos actores influyen en las decisiones de gobierno permite identificar de qué manera tales orientaciones, muchas veces guiadas por intereses particulares terminan permeando las dinámicas organizacionales y las relaciones de poder que se reproducen dentro de las universidades

La relevancia del personal administrativo en las instituciones de educación superior se evidencia al analizar su peso dentro de la estructura organizacional. En la Universidad Nacional de Colombia, por ejemplo, para el año 2024 se registraron 2.806 empleados de carrera, cifra que aumentó a 2.823 en 2025 (Universidad Nacional de Colombia, 2025). Si bien este dato por sí solo no demuestra su esencialidad, sí

indica una presencia sostenida y creciente que, al considerarse dentro del total de empleados, permite dimensionar la importancia del personal administrativo en el funcionamiento institucional. De manera complementaria, en otra universidad pública de carácter distrital se estableció que el 37,4 % del personal vinculado correspondía a administrativos, frente al 62,6 % de docentes, para un total de 1.918 empleados. Esta distribución ofrece una proporción más clara del peso que tiene este colectivo dentro de la comunidad universitaria, reforzando la necesidad de analizar cómo las relaciones de poder que se configuran en estos entornos inciden en su desarrollo humano y en las dinámicas organizacionales que permiten el cumplimiento de la misión institucional.

En el contexto de la gestión universitaria, numerosos procesos administrativos, incluidos aquellos relacionados con la planeación, evaluación y asignación de recursos, se sustentan en la construcción de indicadores, para la toma de decisiones no puede entenderse como un proceso neutral, pues está atravesada por dinámicas de poder. Eslava (2011) plantea que quienes diseñan indicadores participan en un “juego político” en el que confluyen tanto intereses de innovación como de preservación de estructuras establecidas. Asimismo, advierten que este diseño debe equilibrar la especificidad de ciertos actores con la posibilidad de generalización, lo cual implica afrontar retos de contextualización, apertura a la participación y validación en un contexto caracterizado por la creciente diversidad de fuentes de información. Esta situación se intensifica en instituciones donde los mecanismos de elección y deliberación interna carecen de un carácter plenamente democrático, dando lugar a escenarios en los que las decisiones se adoptan de manera unilateral y con limitada deliberación colectiva. Ello refuerza la concentración del poder en pequeños grupos decisores y, al mismo tiempo, genera tensiones que inciden negativamente en el desarrollo humano de la comunidad.

Por lo anterior, el presente estudio se centra en un problema real del contexto de las instituciones de educación universitaria en Bogotá: la manera en que las relaciones de poder influyen en la toma de decisiones y repercuten en el crecimiento personal y profesional del personal administrativo, analizado desde la perspectiva del desarrollo humano. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021.), el desarrollo humano consiste en generar un entorno que amplíe las oportunidades,

permitiendo a las personas desplegar su máximo potencial y llevar vidas que valoren. En esta misma línea, Sen (2000), lo concibe como un proceso de expansión de libertades, mientras que Nussbaum (2012) concreta dicho enfoque en diez capacidades centrales como la afiliación, la razón práctica y el control sobre el entorno, consideradas fundamentales para garantizar la dignidad humana.

Para su obtención, esta investigación tiene un enfoque metodológico significativo, que permite conocer y adentrarse en las experiencias vividas por las personas, permitiendo captar la estructura de sentido que subyace a sus decisiones y acciones (Fuster Guillén, 2019), mediante la incorporación del Diseño Inmersivo con Anclaje Cuantitativo (DIAC), posibilitando el enriquecimiento de la exploración cualitativa con métricas empíricas, robusteciendo la interpretación y facilitando su generalización en contextos similares. Este enfoque también abre la posibilidad de generar instrumentos innovadores en investigaciones futuras, como, la generación de escalas de percepción del poder, empoderamiento profesional y decisión inclusiva, siendo por tanto los resultados útiles para futuras investigaciones en el ámbito administrativo y educativo, desde enfoques cualitativos y cuantitativos.

Desde el plano teórico, la investigación busca llenar un vacío de conocimiento en la literatura nacional, al explorar la intersección entre relaciones de poder y desarrollo humano en un colectivo poco estudiado como lo es el personal administrativo universitario, siendo diciente la poca información que se encuentra al respecto. Se integra el enfoque normativo de Sen (2000) y Nussbaum con una mirada crítica sobre el desarrollo humano como discurso de saber-poder, que según Tellería (2015), puede operar como un dispositivo que clasifica y normaliza, reproduciendo relaciones de dominación en lugar de transformarlas. Este marco permite analizar el poder no solo como limitación, sino también como oportunidad de agencia y desarrollo.

En términos poblacionales, esta investigación se centra en los actores que hacen parte de la estructura organizativa de instituciones universitarias como el personal administrativo, funcionarios de áreas misionales y de apoyo, como sujetos clave. El objetivo no es solo describir los cargos o funciones, sino analizar cómo estos actores viven, perciben e interpretan las relaciones de poder dentro de la institución. En este sentido, se considera que el análisis de las relaciones de poder constituye un aporte

valioso tanto para la reflexión académica como para el fortalecimiento de la gestión pública universitaria y el desarrollo humano de la comunidad educativa.

En el ámbito práctico, los resultados podrán orientar a las universidades en el diseño de políticas internas de bienestar, desarrollo profesional y equidad organizacional, aportando herramientas para mejorar el clima laboral y la cohesión institucional. Asimismo, los hallazgos pueden servir como insumo para el sector público colombiano en la formulación de políticas educativas más inclusivas y centradas en el desarrollo humano. En suma, esta tesis se justifica por su relevancia científica, teórica, metodológica y práctica, al ofrecer un marco integral para comprender y transformar las relaciones de poder en las universidades públicas, con impacto directo en la dignidad y crecimiento de su personal administrativo.

### **Antecedentes**

El análisis del poder y del desarrollo humano en el ámbito universitario constituyen un desafío central para comprender la manera en que se configuran las dinámicas institucionales y se condiciona el bienestar de los distintos actores. A partir de una revisión documental realizada en bases de datos académicas de amplio reconocimiento, tales como Scopus, Sage Journals, SciELO, Research Gate, ProQuest, Redalyc, Dialnet y Google Académico, EBSCO, Oxford, Academic Journals, E-libro y Google Académico, además de diversas revistas indexadas, así como en diferentes repositorios de universidades nacionales e internacionales. En dicha búsqueda se utilizaron palabras clave (en inglés y español) como Poder, Empoderamiento, Universidades y Desarrollo Humano.

Al revisar los diferentes resultados del ejercicio se evidenció que la literatura existente entre los años 2008 y 2025 ha privilegiado aproximaciones centradas en el papel de la docencia, la investigación y las relaciones entre universidad y Estado, pero ha relegado el estudio de las instituciones de educación superior como organizaciones con estructuras de poder específicas y prácticas que moldean la vida

cotidiana de colectivos frecuentemente invisibilizados, como el personal administrativo (Fumasoli & Stensaker, 2013).

Las relaciones de poder, lejos de ser un asunto secundario, son determinantes en la configuración de la vida universitaria y en el desarrollo humano de sus actores. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2008) sostiene que el acceso a oportunidades y capacidades no depende únicamente de condiciones estructurales o de mérito, sino de la posición de poder que los individuos logran ocupar en las jerarquías sociales; por tanto, el desarrollo humano es una cuestión de poder. Dicho planteamiento adquiere relevancia en las universidades, donde el personal administrativo enfrenta tensiones derivadas de estructuras jerárquicas que, si bien garantizan el orden institucional, también pueden propiciar dinámicas de exclusión, clientelismo o patrimonialismo que limitan la participación democrática y la equidad entre todas las personas colaboradoras (Altbach, 2016).

En el ámbito internacional, informes como los de la UNESCO (2020) advierten que las instituciones públicas tienden a reproducir esquemas de concentración de autoridad y escasa transparencia, legitimando el poder mediante valores sociales que naturalizan jerarquías y desigualdades. En América Latina, esta situación se complejiza por la captura institucional, el clientelismo académico y el patrimonialismo, prácticas que reflejan patrones históricos de los Estados de la región, caracterizados por la personalización del mando, el debilitamiento de la rendición de cuentas y la prevalencia de intereses particulares (Grindle, 2017; Rhoads & Torres, 2020; PNUD, 2022). Tales dinámicas, al replicarse en el ámbito universitario público, impactan directamente la gobernanza, la calidad educativa y el desarrollo humano de los trabajadores administrativos, quienes se encuentran subordinados a decisiones de élites académicas y políticas que definen el rumbo institucional.

En el caso colombiano, informes del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2014) y de la Contraloría General de la República (2023), evidencian la persistencia de estructuras patrimonialistas que restringen la participación de la comunidad universitaria, promoviendo así la generación de oportunidades equitativas para las personas. A pesar de estos hallazgos, los estudios nacionales siguen

siendo limitados y carecen de enfoques cualitativos y críticos que visibilicen las experiencias del personal administrativo y su relación con el poder en universidades intermedias y regionales. Esto sin duda, demuestra el vacío en la literatura académica existente, pues la mayoría de las investigaciones se han centrado en instituciones de gran tamaño o con mayor proyección nacional e internacional.

La revisión documental también permitió identificar que, las dinámicas de poder exceden los organigramas y cargos formales, operando a través de redes informales de influencia que determinan las decisiones estratégicas y la vida cotidiana institucional. Como advierte Kanter (1979), el poder no solo reside en las jerarquías establecidas, sino en la capacidad de construir y sostener vínculos que aseguran acceso privilegiado a información, recursos y oportunidades. Esta perspectiva permite comprender cómo los actores administrativos pueden verse limitados en su desarrollo humano por no formar parte de estas redes, perpetuando relaciones asimétricas que restringen la movilidad, la participación y la equidad en el interior de las universidades.

Teóricamente, diversos autores han aportado a la comprensión del poder en las organizaciones. Weber (2014) lo define como la capacidad de un individuo de imponer su voluntad dentro de una relación social, subrayando su carácter estructural. Michels (1969) advierte sobre la tendencia inevitable de las instituciones a concentrar el poder en manos de pocos, configurando lo que denominó la “ley de hierro de la oligarquía”. Por su parte, Foucault (1972) amplía esta visión, señalando que el poder no es solo coercitivo, sino que también se ejerce mediante la producción de verdades que legitiman determinados órdenes sociales y sofocan alternativas. Esta dimensión es clave para analizar cómo el poder universitario no se limita a sanciones o jerarquías, sino que también se ejerce mediante la legitimación de prácticas administrativas que se normalizan y condicionan el desarrollo humano del personal administrativo.

De esta manera, la investigación busca llenar un vacío crítico frente a la ausencia de estudios situados que analicen, desde un paradigma histórico hermenéutico y cualitativa, las dinámicas de poder en personal administrativo de universidades públicas de la ciudad de Bogotá. Abordar estas relaciones desde diferentes categorías, permitirá comprender cómo dichas prácticas impactan el desarrollo humano del

personal administrativo, tradicionalmente invisibilizado en la literatura académica. Además, se espera que este análisis aporte insumos valiosos para fortalecer los procesos institucionales, promover la equidad y democratizar la vida universitaria en Colombia.

Para su consecución, se pretende entender las relaciones de poder, entendidas como aquellas que atraviesan todos los espacios de la vida social, desde lo familiar hasta lo político e institucional, capaces de moldear dinámicas cotidianas y determinar condiciones de vida. El poder, debe entenderse más allá de la dominación, como una fuerza constitutiva que organiza las prácticas sociales y orienta decisiones colectivas. En este sentido, Foucault (1972) subraya que el poder no se limita a actos de coerción, sino que se ejerce en todas las interacciones sociales, articulando procesos de cohesión y resistencia.

Desde el marxismo, el poder se interpreta como parte de la clase dominante, imponiendo su ideología y naturalizando las relaciones de explotación (Marx y Engels, 1974). Gramsci amplía el concepto hacia la construcción de **consenso cultural e intelectual**, resaltando que la hegemonía no solo se sostiene por coerción, sino también por dirección moral y cultural (Martínez, 2020). Mediante un comparativo entre Marx y Gramsci, se puede determinar la necesidad de transformación social desde la abolición del sistema de clases propuesto por el primero y la comprensión de la persistente desigualdad en los sistemas y la articulación de las fuerzas sociales de dichas estructuras propuesto por el segundo, lo cual, genera relaciones de poder y dominación social entre aquellos mayormente favorecidos sobre los que tienen menos oportunidades.

De otro lado, Weber entiende el poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad incluso frente a la resistencia, diferenciándolo de la dominación, que requiere legitimidad (Weber, 2014). Su tipología de dominación tradicional, carismática y legal permite comprender cómo el poder se institucionaliza, especialmente en las sociedades modernas, donde la burocracia se erige como forma predominante de organización y control (Álvarez, 2019). En las universidades se conciben como espacios que no funcionan únicamente como jerarquías formales, sino como redes relacionales con prácticas administrativas que legitiman unos saberes sobre otros.

Para Luhmann, el poder se convierte en un medio de comunicación simbólico que orienta decisiones colectivas y regula la complejidad de lo social, evitando así situaciones violentas (Gonnet, 2015). De tal forma, el poder se ejerce mediante cadenas de acción que permiten la autorregulación de los sistemas, funcionando como un mecanismo dinámico y recíproco que facilita la estabilidad y adaptación de las organizaciones.

Complejizando cada una de las posiciones, para Foucault (1977) el poder es entendido como una red de relaciones que atraviesan toda la sociedad, presente en prácticas disciplinarias y normalizadoras que moldean cuerpos y subjetividades. Su concepto de biopoder (Foucault, 1976) evidencia cómo, el poder se ejerce sobre la vida misma, gestionando la salud, la reproducción y la población mediante la intervención de la institucionalidad; este enfoque muestra cómo el poder se despliega en prácticas cotidianas y cómo genera resistencias permanentes, constituyendo sujetos y discursos que sostienen la vida social (Fuenmayor, 2006).

**El patrimonialismo**, descrito inicialmente por Weber (2014), explica cómo el poder se ejerce como extensión de la vida doméstica del gobernante, fusionando lo público con lo privado. Sandbrook (1985) retoma esta idea en el análisis de países postcoloniales, señalando que las élites reproducen lógicas clientelares que limitan la ciudadanía plena. Desde una perspectiva evolutiva, Fukuyama (2011) advierte que incluso los Estados modernos pueden experimentar patrimonialización, cuando prácticas clientelistas y personalistas erosionan la institucionalidad. En el caso colombiano, González (2014) y Gutiérrez Sanín (2017) muestran cómo estas dinámicas han fragmentado el poder estatal y perpetuado la informalidad política, dificultando la consolidación democrática.

Para la consecución de este estudio y con el fin de comprender el poder desde la institucionalidad, se crean categorías para el análisis que son abordadas desde la problemática planteada para esta investigación.

**El poder** no se posee, el poder está en todos lados, circula en redes y se ejerce en las relaciones cotidianas. Produce saberes, normas y subjetividades. (Foucault) Entendido como la capacidad de imponer la propia voluntad incluso ante resistencia. Distingue entre poder estructural y la dominación legítima (Weber, 2012).

**El favoritismo**, como primera categoría propuesta, muestra desde las perspectivas teóricas cómo afecta la equidad y la legitimidad institucional, en consecución con la teoría de Weber (1976), el concepto se aborda desde el patrimonialismo, considerando confusiones entre lo público con lo privado, lo que favorece la aparición de prácticas como el clientelismo y el nepotismo, esto es consecuente con el concepto abordado por Rose-Ackerman (1999), quien lo relaciona con la corrupción y la ineficiencia de los mercados, apuntando entonces a la desigualdad e inequidades basadas en aquellas prácticas; esto, incide efectivamente en la reducción de la motivación y la productividad al generar ambientes de desconfianza. En el ámbito universitario, se expresa en la asignación de becas, cargos o beneficios según vínculos políticos y no méritos académicos, lo que cuestiona la legitimidad de las instituciones, conceptos y abordajes que son tenidos en cuenta en el análisis.

Frente a la **corrupción**, esta es considerada según Foucault (1976, 1977) como una expresión de las contradicciones entre discurso y práctica en la gestión del poder; de manera estructural Marx, la considera inherente al capitalismo y al Estado burgués, que utiliza estos mecanismos para sostener lo que denomina dominación de clase. Desde la teoría de Corzo (2002), se advierte que la corrupción adopta diversas formas, no limitadas al clientelismo, siendo de gran relevancia en el ámbito universitario, pese al reflejo indebido del uso del poder, quizás evidenciado en favores políticos y la manipulación de normativas internas a nivel institucional, siendo este aspecto parte de los intereses de las representaciones estudiantiles.

Las **relaciones de poder** en el personal administrativo de instituciones públicas, ha sido explicado como una relación de intercambio desigual que reproduce dependencias y limita la ciudadanía, consolidando redes de lealtad, definidas por Michels (1911) como la “ley de hierro de la oligarquía”

(Drochon, 2020), siendo popularmente reconocido a nivel país, el intercambio existente de bienes o servicios por apoyo electoral (Stokes, 2005), generando un régimen de reciprocidad política (Máiz, 2004), manifestado en favores administrativos, ascensos y asignación de recursos a cambio de lealtad política.

Dentro de las relaciones de poder identificadas en las instituciones universitarias, el nepotismo emerge como una manifestación clara de **corrupción** administrativa, al reproducir inequidades de clase y privilegios basados en vínculos familiares más que en criterios objetivos de idoneidad. Este tipo de práctica, al otorgar beneficios mediante lazos de parentesco, vulnera los principios de mérito e imparcialidad y consolida estructuras de dominación al interior de las organizaciones. Como plantea Scott (1972), el nepotismo funciona como una estrategia para asegurar lealtades y reforzar el poder mediante redes cerradas de parentesco. En la misma línea, Ackerman (1999) advierte que estas dinámicas distorsionan la competencia institucional al hacerla injusta y limitar el acceso equitativo a oportunidades. Asimismo, Johnston (2005) clasifica el nepotismo como una forma de “corrupción blanda”, en tanto erosiona progresivamente la confianza institucional, restringe la movilidad interna y fortalece círculos privilegiados que imponen criterios personales sobre el mérito profesional. En conjunto, estas prácticas perpetúan desigualdades estructurales y profundizan la percepción de arbitrariedad en los procesos administrativos universitarios.

Con respecto al desarrollo humano, Boaventura de Sousa Santos (2010) sostiene que la universidad moderna ha reproducido un pensamiento hegemónico y jerárquico que limita la justicia cognitiva y refuerza desigualdades; plantea que la democratización del conocimiento implica transformar las relaciones de poder internas y abrir espacio a epistemologías diversas, lo cual amplía las posibilidades de equidad y justicia social en el marco del desarrollo humano. Su aporte enfatiza en la necesidad de una transformación institucional que no solo expanda capacidades individuales, sino que también democratice los saberes, reconociendo los límites de un modelo universitario heredero de estructuras coloniales y excluyentes.

Estas tensiones son particularmente evidentes en universidades públicas colombianas, donde se han documentado prácticas de clientelismo, cooptación política de cargos administrativos y redes de favoritismo, que restringen el acceso equitativo a oportunidades académicas y laborales. En este sentido, algunas universidades regionales presentan formas de patrimonialismo institucional, donde la administración universitaria está sometida a un juego político que afectan internamente la meritocracia, la autonomía universitaria y por ende la calidad de la educación superior, propiciando este tipo de dinámicas debilitamiento de la capacidad institucional y limitación del desarrollo humano de estudiantes, docentes y funcionarios, al restringir su participación efectiva y el ejercicio de sus derechos (Duarte, 2003).

La articulación de estas miradas, permiten problematizar no solo las desigualdades estructurales, sino también las dinámicas informales que atraviesan la vida universitaria. De este modo, se evidencia que el desarrollo humano no puede comprenderse sin una crítica profunda a las relaciones de poder que configuran los entornos institucionales, donde se disputa cotidianamente el acceso a recursos, reconocimiento y la autonomía.

A partir de lo anterior, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo percibe el personal administrativo de instituciones públicas universitarias de Bogotá las relaciones de poder desde el enfoque de desarrollo humano?

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar las percepciones del personal administrativo sobre las relaciones de poder desde el enfoque de desarrollo humano en instituciones públicas universitarias de la ciudad de Bogotá. durante el 2025.

### ***Objetivos Específicos***

1. Describir las percepciones del personal administrativo sobre las relaciones de poder en instituciones públicas universitarias de Bogotá.
2. Interpretar cómo las relaciones de poder se articulan con elementos del enfoque de desarrollo humano en el personal administrativo de instituciones públicas universitarias.

## **Capítulo 2. Estado del Arte**

El análisis del poder y del desarrollo humano en el ámbito universitario ha sido abordado desde múltiples perspectivas. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones revisadas privilegian enfoques sobre la docencia, la investigación y la relación universidad y Estado, dejando a un lado, el estudio de las universidades como organizaciones con estructuras de poder propias y estandarizadas por parte del personal administrativo, cuyas jerarquías se organizan sobre otros rangos menores a quienes se les ejerce poder para la realización de sus funciones (Fumasoli & Stensaker, 2013). Este vacío plantea la necesidad de identificar las relaciones de poder desde el desarrollo humano, describiendo y reconociendo cómo se configuran y experimentan estas relaciones de poder más allá de los marcos formales de la gobernanza universitaria.

Un referente histórico es el Informe MacBride (UNESCO, 1980), que introdujo la idea de que el control de la información y de los medios constituye una forma moderna de ejercicio del poder con efectos en la democracia, la participación y la educación. Este antecedente muestra que el poder no se

restringe a jerarquías administrativas, sino que también se ejerce simbólicamente a través de los flujos de comunicación.

En el estudio realizado por Didriksson (1994), titulado “Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios”, se pretendió analizar de manera global las formas de gobierno universitario y los procesos de elección de las autoridades en distintos sistemas de educación superior (Europa, Japón, Canadá, Estados Unidos, América Latina y México), con el fin de demostrar cómo estas estructuras tienden a debilitar la autonomía académica, reducir la participación colegiada y concentrar el poder en las administraciones centrales. Para su obtención, se realizó un estudio de corte comparativo e histórico-documental, en el que se realizó una revisión de casos representativos de distintos países, contrastando dimensiones como la estructura de gobierno y los cuerpos colegiados, los mecanismos de designación de autoridades, la duración de los mandatos. y las consecuencias de los cambios sobre la organización universitaria. Dentro de los grandes resultados, el autor concluye que las transformaciones en las formas de gobierno universitario, desde los años ochenta, han fortalecido la centralización del poder y la figura de autoridades como rectores, presidentes o vicescancelleres, en detrimento de la participación democrática de cuerpos colegiados y comunidades académicas. Se reconocen algunos intentos de democratización (como en Suecia o América Latina), que terminaron burocratizados o reducidos a “simulacros democráticos”. En general, las universidades han transitado hacia modelos administrativos empresariales, donde prevalecen la eficiencia, la planeación centralizada y la profesionalización de la gestión, lo que ha provocado la subordinación de la autonomía académica y el debilitamiento de las instancias colegiadas.

En un estudio realizado en California por Santillán-Briceño, Ortiz-Marín y Arcos-Vega (2010), titulado “El poder y las prácticas de poder de la universidad pública: Universidad Autónoma de Baja California”, se buscó analizar cómo se expresan las relaciones sociales de poder en el proceso de diseño curricular de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California. El propósito fue comprender el tejido social del poder y su ejercicio en la construcción de un currículo

flexible por competencias en el área de las ciencias humanas, destacando cómo los académicos disputan la definición legítima de la realidad en torno al espacio institucional, el saber disciplinar y la autoridad formal. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo sustentado en la Teoría Fundamentada, mediante el uso de encuestas y entrevistas en profundidad aplicadas a académicos responsables y participantes del proceso de diseño curricular. La población estuvo compuesta por docentes de distintas disciplinas (educación, psicología, comunicación y sociología), seleccionados mediante muestreo teórico por criterio, con el fin de obtener una visión amplia y saturada del fenómeno. Dentro de los principales hallazgos, los autores concluyen que las relaciones de poder se manifiestan como luchas simbólicas y reales entre académicos por el control del espacio (facultad), del saber (disciplinas) y de la autoridad formal (dirección). Estas dinámicas se expresaron en tensiones comunicativas, rivalidades entre grupos conservadores y renovadores, alianzas estratégicas y disputas disciplinares, evidenciando que el currículo constituye un espacio de confrontación política y cultural donde se disputan intereses, legitimidad y reconocimiento académico.

En la investigación desarrollada por Di Liscia y Rodríguez (2002), titulada “Relaciones de poder en la Universidad”, sobre el caso de la Universidad de La Pampa, se buscó analizar cómo las jerarquías universitarias se configuran a partir de la distribución de cargos políticos según el género, situando a la Universidad en Argentina como escenario para evidenciar que, aunque formalmente las mujeres pueden acceder a cargos de conducción, en la práctica se reproducen mecanismos de exclusión que las limitan a ocupar posiciones de menor decisión y mayor carga horaria. Con el fin de abordar este fenómeno, las autoras realizaron un análisis de carácter histórico y descriptivo, enmarcado en la perspectiva de género. Se examinaron documentos institucionales y datos de la composición de los cargos universitarios entre 1984 y 2002, permitiendo identificar cómo las desigualdades de género atraviesan los procesos de elección y designación en la vida universitaria. Entre los hallazgos más importantes, el estudio concluye que, pese a la creciente participación de mujeres en el ámbito docente, esta presencia no se refleja de manera proporcional en los espacios de decisión. La existencia del denominado “techo de cristal” se

evidenció en la limitada representación femenina en cargos directivos que implican una remuneración adicional, es decir, cargos rentados o pagados, tales como decanaturas, vicerrektorías y los consejos superiores universitarios.

Si bien se observan avances puntuales, como la incorporación de mujeres en decanatos y vicedecanatos en años recientes, persisten fuertes resistencias a su plena inclusión en la toma de decisiones. En general, las autoras sostienen que la universidad pampeana reproduce las mismas dinámicas de desigualdad de género presentes en la sociedad argentina, donde el poder tiende a concentrarse en manos masculinas, aun cuando las mujeres conforman una parte significativa de la planta académica.

En el 2018, Mamani-Colque y Merma-Molina realizaron el estudio “Las relaciones de poder en la educación superior desde un enfoque de género: mecanismos de inclusión, exclusión y resistencias”, se analizó cómo las dinámicas de poder atraviesan el ámbito universitario boliviano, particularmente en la Universidad Mayor de San Simón. El objetivo fue demostrar que la educación superior reproduce mecanismos de inclusión y exclusión que limitan la participación equitativa de las mujeres, al mismo tiempo que identificar las resistencias generadas frente a estas desigualdades. Para ello, las autoras desarrollaron un estudio cualitativo con diseño hermenéutico-interpretativo, basado en la teoría fundamentada. La muestra, de carácter intencional no probabilístico, incluyó 80 entrevistas en profundidad (40 docentes y 40 autoridades universitarias) y 15 registros etnográficos en sesiones del Consejo Facultativo, para su abordaje se emplearon entrevistas semiestructuradas y cuadros de observación, lo que permitió recuperar la voz de los actores universitarios y comprender sus experiencias en torno a la distribución del poder y las desigualdades de género. Entre los resultados más destacados del ejercicio profesional de las académicas está condicionado por tres mecanismos, inclusión, vinculada a redes de poder jerárquicas; exclusión, expresada en marginación de cargos de decisión, hostigamiento simbólico y sobrecarga de roles ligados a la vida privada; y resistencias, que se manifiestan como estrategias de confrontación frente a la hegemonía masculina. Las conclusiones subrayan que predominan

los mecanismos de exclusión, sostenidos por una cultura organizacional androcéntrica, el contexto familiar y la autoexclusión, configurando un poder universitario asimétrico, activo y dominante en los hombres, y pasivo y prestado en las mujeres, lo que plantea la urgencia de transformar imaginarios culturales y prácticas institucionales hacia la equidad.

De otro lado, en un estudio realizado por Muñoz (2019), titulado “Universidad pública: poder, relaciones y prácticas políticas”, se buscó analizar cómo las universidades públicas en América Latina, y especialmente en México, se constituyen en espacios atravesados por relaciones de poder y prácticas políticas que trascienden lo estrictamente académico. El propósito central fue mostrar que la universidad no solo es un lugar de formación y producción de conocimiento, sino también un escenario de disputa por el poder, donde se reflejan tensiones sociales, políticas e ideológicas del contexto nacional. Este estudio de corte histórico-documental y analítico, se apoyó en la revisión de normativas universitarias, documentos oficiales y literatura académica, además de un análisis comparativo de casos latinoamericanos. Se contrastaron dimensiones como la estructura de gobierno universitario, la composición y funciones de los cuerpos colegiados, los mecanismos de designación de autoridades, y la manera en que los actores sociales que incluyen profesores, estudiantes y autoridades, se relacionan en prácticas políticas internas. Entre los aportes más sobresalientes, el autor concluye que las universidades públicas latinoamericanas tienden a reproducir estructuras de poder centralizadas en sus administraciones, donde la figura del rector y los órganos directivos concentran facultades decisorias en detrimento de la autonomía de las comunidades académicas. Se evidencia que, aunque han existido esfuerzos democratizadores para ampliar la participación de estudiantes y profesores en los órganos colegiados, estos procesos han terminado muchas veces subordinados a prácticas burocráticas o a intereses políticos externos. En general, la universidad pública se ha convertido en un espacio donde se entrecruzan proyectos de poder, disputas por la hegemonía ideológica y dinámicas de resistencia, lo que ha generado una tensión permanente entre el ideal de autonomía académica y las presiones del contexto político-social.

En el año 2019, Muñoz García, publicó su investigación “La burocracia universitaria”, en el que buscó analizar el papel de la burocracia como actor central en el gobierno de las universidades públicas mexicanas, considerando cómo ha crecido y consolidado su fuerza política a partir de las transformaciones institucionales recientes. El propósito fue evidenciar la tensión que se genera por la distribución desigual del poder entre la burocracia y la comunidad académica, así como sus implicaciones en la gobernabilidad y la vida colegiada. Para su desarrollo, el autor empleó un enfoque analítico de corte sociológico y exploratorio, fundamentado en la revisión documental, el análisis comparativo y la reflexión teórica a partir de autores como Weber, Mills y Bourdieu. A través de este diseño, se examinaron las fracciones que componen la burocracia universitaria, incluyendo trabajadores de base, de confianza, mandos medios y alta burocracia, así como los mecanismos de control que ejercen sobre la academia. Entre los principales hallazgos, Muñoz concluye que la burocracia universitaria ha adquirido un peso político creciente, desplazando a la academia del centro de la vida institucional. Su ethos burocrático, basado en jerarquías, control administrativo y dominación simbólica, ha limitado la autonomía académica, generado subordinación y fomentado prácticas rutinarias que obstaculizan la docencia, la investigación y la vida colegiada. En suma, el autor advierte que el predominio de la burocracia sobre la academia constituye uno de los mayores retos para el futuro de la universidad pública en México, al subordinar los fines académicos a una lógica administrativa y de control.

De otro lado, a nivel nacional se relacionan algunos estudios que abordan los patrones de poder, incluyendo algunas de las categorías de análisis planteadas para este estudio:

En la investigación titulada Universidad y poder, las “Relaciones de poder en los espacios académicos administrativos de la Universidad de Cartagena 1948–1980”, desarrollada por Padilla (2009), analizó cómo las dinámicas políticas, sociales y educativas de la segunda mitad del siglo XX influyeron en la formación de redes de poder al interior de esta institución. A partir de un estudio histórico-documental basado en archivos, prensa local y entrevistas, en este se muestra cómo el poder universitario dejó de concentrarse únicamente en la figura del rector para extenderse hacia redes académicas y sociales

que incluían decanos, directores, profesores y estudiantes. Un hallazgo clave es la visibilización del personal administrativo, actores fundamentales en el sostenimiento burocrático de la universidad, pero relegados a posiciones secundarias, con poco reconocimiento y sin voz en los espacios de decisión. Estos trabajadores enfrentaron sobrecarga laboral, desigualdad en sus condiciones y exclusión de los procesos participativos, convirtiéndose más en instrumentos del aparato burocrático que en sujetos autónomos. La autora concluye que las universidades públicas, y en particular la Universidad de Cartagena, funcionaron como microescenarios del poder estatal y social. En ellos convivieron procesos de burocratización, centralización y clientelismo, junto con resistencias y oportunidades de ascenso social. La subordinación del personal administrativo y la desigual distribución de la participación en los órganos colegiados reflejaron una estructura universitaria que reproducía jerarquías y discriminación, debilitando la autonomía académica y la vida democrática frente al predominio de redes políticas y administrativas.

En la investigación realizada por Meneses, Muñoz y Londoño (2010), titulada “Configuraciones de poder en educación superior”, se buscó comprender cómo se construyen y ejercen las relaciones de poder en las prácticas pedagógicas universitarias, y de qué manera estas inciden en la vida académica de la comunidad educativa del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, en Medellín. El estudio retoma las perspectivas de autores como Foucault, Van Dijk y Bernstein, para quienes el poder atraviesa los discursos, las interacciones y la producción de conocimiento, constituyéndose en un elemento central de la educación superior. Desde un enfoque hermenéutico-descriptivo la investigación evidenció que el poder en el contexto universitario se configura principalmente a través de procesos de evaluación, el currículo y los discursos docentes. Estos, en muchos casos, operan como mecanismos de control y jerarquización, aunque también pueden convertirse en recursos para fortalecer la formación y abrir caminos hacia procesos emancipadores. Esta estrategia investigativa, resultó ventajosa porque no redujo el poder a cifras ni a estructuras formales, sino que lo analizó como una experiencia vivida en los procesos educativos, revelando tensiones, resistencias y posibilidades de transformación. Gracias a ello, se logró visibilizar la desarticulación entre actores y procesos institucionales, así como la manera en que

la evaluación se convierte en un espacio de disputa, ya que los docentes reafirman allí su autoridad, mientras que los estudiantes reivindican sus derechos frente a los procesos de calificación. Los autores concluyen que el poder en la universidad no se manifiesta de manera única ni lineal, sino que adopta formas múltiples: unas de dominación y exclusión, otras de apertura y participación democrática, lo cual refleja la complejidad de las dinámicas universitarias y su impacto directo en el desarrollo humano de quienes las habitan.

En el artículo desarrollado por Chaparro (2014), titulado “Imaginarios en las relaciones de poder en la institución educativa”, se buscó comprender cómo los imaginarios sociales inciden en la configuración de las relaciones de poder dentro de la escuela. La autora planteó que el poder no debe concebirse únicamente como coerción o represión, sino también como una fuerza productiva que atraviesa discursos, prácticas pedagógicas y vínculos sociales, legitimando jerarquías, pero también posibilitando procesos de resistencia y transformación. Para alcanzar este propósito, la investigación adoptó un enfoque teórico-reflexivo, sustentado en la revisión documental y en los aportes de Michel Foucault y Pierre Bourdieu. Este diseño permitió analizar categorías como imaginario social, violencia simbólica, subjetividad y poder, vinculando las perspectivas filosóficas y sociológicas con las dinámicas cotidianas de la institución educativa. En lugar de reducir el análisis a estructuras rígidas, el estudio destacó las experiencias vividas y los significados compartidos que configuran la vida escolar. En cuanto a los principales hallazgos realizados por Chaparro (2014), se considera que el poder en la escuela, no solo se expresa en normas y jerarquías formales, sino también en prácticas normalizadas y discursos legitimadores que moldean las identidades de docentes y estudiantes. Así mismo, advierte que la violencia simbólica actúa de manera sutil e invisible, reproduciendo desigualdades y limitando la participación de ciertos actores. Este contexto revela que los imaginarios de poder son determinantes para comprender la complejidad de las relaciones educativas, pues reflejan tanto dinámicas de dominación como posibilidades de emancipación colectiva.

En el estudio realizado por Rodríguez (2022), titulado “Reflexión sobre las relaciones de poder entre los líderes directivos-docentes en las instituciones educativas”, se propuso analizar cómo se configuran las dinámicas de poder entre los directivos y los docentes en el ámbito escolar, destacando la manera en que estas inciden en la gestión institucional, el clima organizacional y la calidad educativa. El propósito fue reflexionar sobre el vínculo entre liderazgo, poder y comunicación en las instituciones educativas, señalando las tensiones que emergen cuando el poder se ejerce de manera autoritaria frente a las posibilidades de un liderazgo democrático y transformador. El artículo se desarrolló a partir de un diseño documental y hermenéutico, sustentado en la revisión de investigaciones, artículos científicos, tesis y literatura especializada. La información fue seleccionada con base en criterios de pertinencia, claridad y aportes al área de estudio, analizando hallazgos de diversos autores y contrastándolos con referentes teóricos como Foucault. Este enfoque permitió construir un marco interpretativo sobre el ejercicio del poder y el liderazgo en contextos educativos. Dentro de los principales resultados, Rodríguez concluye que la educación constituye un espacio privilegiado para el ejercicio del poder, el cual se expresa en las relaciones entre directivos y docentes. Cuando se gestiona de forma unilateral y autoritaria, surgen conflictos, tensiones y problemas de comunicación que afectan el clima escolar y el desarrollo de la enseñanza. Por el contrario, cuando el liderazgo se fundamenta en el diálogo, el respeto y la participación, se fortalecen la motivación, la cooperación y la calidad institucional. En síntesis, el estudio plantea que el desafío actual es transitar hacia liderazgos más horizontales y democráticos, capaces de promover culturas organizacionales basadas en la igualdad, el consenso y la construcción colectiva de objetivos educativos.

Los estudios encontrados a nivel internacional y nacional demuestran que las universidades tienden a concentrar el poder en las autoridades y, a limitar la participación democrática, ya sea a través de estructuras burocráticas, prácticas clientelistas o desigualdades de género (Didriksson, 1994; Álvarez Sánchez, 2011; Muñoz García, 2019; Mamani-Colque & Merma-Molina, 2018; Di Liscia & Rodríguez, 2002). Reafirmando lo anterior, los estudios nacionales abordan las tensiones producidas desde el uso del

poder en espacios directivos, acciones que limitan la autonomía institucional (Guzmán, 2011). Por otro lado, el personal administrativo, sostiene gran parte de la vida universitaria, no obstante, se reconoce que su rol dentro de los planteles educativos se ve relegada a un papel secundario, demostrado en ocasiones por la ausencia de participación en los órganos colegiados (Padilla Castilla, 2009; Chaparro Salazar, 2014). Este vacío de conocimiento evidencia la necesidad de realizar un estudio situado, cualitativo e histórico-hermenéutico, que permita comprender cómo el poder universitario se ejerce no solo en jerarquías formales, sino también en redes informales y prácticas cotidianas que afectan directamente el desarrollo humano de actores como lo son el personal administrativo de las universidades públicas en Bogotá.

### Capítulo 3. Marco teórico o referentes conceptuales

#### Poder

El concepto de **poder** ha sido abordado por distintos pensadores, para Karl Marx, se relaciona estrechamente con las relaciones económicas y a la lucha de clases, en las que el control de los medios de producción asegura la posición dominante de la burguesía. Weber, diferenciándolo de la dominación legítima que puede ser tradicional, carismática o legal y racional. Michel Foucault, en cambio, plantea que el poder no es algo que se posee, sino que circula en una red de relaciones que atraviesan los cuerpos, los saberes y las subjetividades a través de la disciplina, la vigilancia y el biopoder, donde la resistencia se convierte en una parte inevitable de su ejercicio. A estas visiones se suman fenómenos como el patrimonialismo, el clientelismo, el favoritismo y la corrupción, que pueden entenderse como expresiones informales del poder y que, en lugar de fortalecer las instituciones, reproducen desigualdades y prácticas excluyentes.

Este panorama cobra especial relevancia en el caso colombiano, donde las universidades públicas no están exentas de dinámicas personalistas y redes de influencia que impactan la equidad, el acceso a oportunidades y la confianza en las instituciones. De igual manera, resulta necesario relacionar estas discusiones con las propuestas sobre desarrollo humano de Martha Nussbaum y Boaventura de Sousa Santos. Nussbaum, a través de su enfoque de las capacidades, sostiene que las instituciones deben garantizar que todas las personas puedan desplegar su potencial en condiciones de dignidad y libertad. En complemento, Sousa Santos advierte que las estructuras de poder suelen reproducir desigualdades y limitar la justicia cognitiva, restringiendo la participación equitativa en los espacios académicos. Este marco busca ofrecer una comprensión amplia del poder en sus diferentes facetas, integrando reflexiones teóricas, elementos históricos y aspectos normativos con el análisis del caso estudiado. Más que describir prácticas observadas, se trata de construir una lectura crítica que permita cuestionar y transformar las

dinámicas de poder presentes en las universidades, con el fin de avanzar hacia una cultura institucional más justa, equitativa y participativa.

**Tabla No. 1. Poder**

Autor	Cómo entiende el poder	En qué se basa	Palabras clave
<b>Karl Marx</b>	El poder proviene del control de los medios de producción. Es una expresión de la dominación de una clase sobre otra.	Estructura económica, lucha de clases, propiedad del capital.	Dominación de clase, explotación, medios de producción.
<b>Max Weber</b>	Poder es la capacidad de imponer la propia voluntad incluso ante resistencia. Distingue entre poder y dominación legítima.	Acción social, tipos de autoridad (tradicional, carismática, legal-racional).	Imponer voluntad, legitimidad, autoridad, racionalidad.
<b>Michel Foucault</b>	El poder no se posee: circula en redes y se ejerce en las relaciones cotidianas. Produce saberes, normas y subjetividades.	Disciplina, vigilancia, instituciones, discursos.	Red de relaciones, biopoder, disciplina, vigilancia, sujetos.

Para este contexto de las universidades públicas, el poder se define como un entramado de relaciones formales e informales que regulan la distribución de recursos, oportunidades, reconocimientos y decisiones dentro de la institución (*Clark, 1983*). Este poder no se limita a la autoridad jerárquica establecida en normas o estatutos, sino que se ejerce de manera cotidiana a través de prácticas administrativas, dinámicas de liderazgo, redes de influencia y mecanismos de acceso diferenciados a información, cargos o beneficios (*Foucault, 2003*). Así, el poder se configura simultáneamente como una estructura institucional, que ordena y legitima funciones, responsabilidades y procedimientos en una práctica social, que se expresa en interacciones diarias, influyendo en las posibilidades de desarrollo humano, movilidad laboral y participación efectiva del personal administrativo (*Nussbaum, 2011*).

### **Favoritismo**

El **favoritismo**, como práctica que privilegia la cercanía personal o la afinidad política sobre el cumplimiento de normas impersonales, puede entenderse desde el patrimonialismo descrito por Weber (2018). En este tipo de dominación, el acceso a los cargos o beneficios depende de la lealtad hacia un superior, lo que socava los fundamentos de la dominación legal y racional, en la cual los ascensos deberían responder a criterios objetivos. En las universidades públicas, esta práctica se traduce en la asignación discrecional de becas, contratos o posiciones académicas, lo que debilita la legitimidad de las instituciones y erosiona la confianza en la burocracia.

Además, el favoritismo consolida redes informales de poder que distorsionan los principios de equidad y transparencia. Desde la perspectiva de Weber, la dominación legal y racional sólo puede sostenerse en la medida en que exista previsibilidad y neutralidad en la aplicación de reglas. Cuando prevalece el favoritismo, el sistema tiende a retroceder hacia formas de dominación patrimonial, debilitando la burocracia moderna. Nussbaum (2012) complementa esta lectura al mostrar cómo estas dinámicas limitan capacidades como la participación y el control sobre el propio entorno, lo que impide el desarrollo humano en condiciones de justicia y dignidad.

En la sociología de Weber (2014), el mérito constituye un pilar de la burocracia moderna, pues asegura que los cargos se asignan con base en competencias técnicas y no en vínculos personales. La dominación legal y racional se sustenta precisamente en este principio, determinando la previsibilidad y neutralidad en la aplicación de normas que garanticen la confianza en las instituciones, permitiendo que los sistemas de ascenso se basen en el mérito, demostrando de manera clara una autoridad burocrática eficiente y legítima.

No obstante, cuando los sistemas meritocráticos son sustituidos por dinámicas de clientelismo, la estructura burocrática se debilita, generando un círculo vicioso de desconfianza institucional. En este sentido, Weber advierte que el patrimonialismo desvirtúa la racionalidad burocrática al reemplazar el

criterio técnico por la lealtad personal, lo cual no solo compromete la eficiencia administrativa, sino que también limita el principio de igualdad de oportunidades. Desde la perspectiva de Nussbaum (2011), la ausencia de un sistema justo de ascensos restringe el despliegue de capacidades centrales como la autorrealización, la participación equitativa y la afiliación, produciendo repercusiones significativas en el ámbito del desarrollo humano.

De acuerdo con Duek & Inda (2006), en la teoría weberiana la dominación legal-racional se fundamenta en la aplicación imparcial de normas; sin embargo, al incluirse la discriminación u otras formas de segregación, el acceso a recursos y cargos deja de ser universal. La discriminación, ya sea de género, etnia, clase o afinidad política, constituye una ruptura con el ideal burocrático moderno, en tal sentido, las universidades refuerzan de cierta manera jerarquías históricas y excluyen sistemáticamente a ciertos grupos del acceso equitativo a becas, cargos o reconocimiento académico.

### **Discriminación**

Desde la óptica del poder, Foucault (1976) advierte que la **discriminación** se normaliza mediante discursos y saberes que producen exclusión, mientras que De Sousa Santos (2010) subraya que restringe la justicia cognitiva en las universidades. En el marco del desarrollo humano, Nussbaum (2011) enfatiza que las prácticas discriminatorias impiden garantizar capacidades básicas como la dignidad, la igualdad de participación y la libertad de pensamiento. En términos weberianos, la discriminación refleja una regresión hacia formas de dominación tradicionales o patrimoniales, debilitando la pretensión de imparcialidad y eficiencia que define a la burocracia moderna.

### **Corrupción**

Weber (2014) describe la **corrupción** como la patrimonialización de los recursos públicos, en la que lo que pertenece al conjunto de la organización se convierte en propiedad de quienes ejercen cargos de autoridad. En contraste con la dominación legal y racional, donde el funcionario actúa de forma impersonal y siguiendo normas universales, la corrupción distorsiona la burocracia moderna al introducir intereses particulares en el manejo de lo público. En el contexto universitario, estas prácticas pueden

expresarse en el uso indebido de fondos, el otorgamiento irregular de contratos o la manipulación de procesos administrativos, lo que mina la legitimidad institucional.

Más allá de un problema ético, la corrupción constituye un mecanismo de reproducción del poder patrimonialista que erosiona la confianza en las instituciones y perpetúa desigualdades. Weber advirtió que la burocracia moderna, aunque más racional, siempre enfrenta el riesgo de degradarse en patrimonialismo. En diálogo con este planteamiento, Nussbaum (2012) sostiene que la corrupción restringe el desarrollo humano al obstaculizar la equidad y la justicia, mientras que De Sousa Santos (2010) enfatiza que refuerza jerarquías que impiden la democratización del conocimiento. En suma, la corrupción no solo afecta la eficiencia, sino que representa un retroceso hacia formas de dominación premodernas. Desde la postura de Karl Marx, quien vincula el poder a la lucha de clases y el control de los medios de producción, y Max Weber, quien lo diferencia de la dominación legítima, identificando tipos como la dominación legal y racional.

### **Relaciones de poder**

Este marco conceptual busca establecer las bases teóricas y analíticas para comprender las dinámicas de poder presentes en el contexto institucional universitario. Para ello, se aborda categorías como relaciones de poder, el favoritismo, los sistemas de mérito y ascenso, así, como las manifestaciones de discriminación y corrupción, las cuales permiten analizar de manera rigurosa las prácticas y tensiones que emergen del escenario estudiado.

En este contexto se examina el concepto de **poder** desde diversas perspectivas teóricas, abordando cómo se ejerce y reproduce en la sociedad, para su consecución este estudio se basará en la teoría de Weber (2002), que la define como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra la resistencia, mientras que la dominación (Herrschaft) implica la legitimidad del poder y la aceptación de la autoridad por parte de quienes obedecen Cruz (2009). Esta diferenciación

es clave para analizar el ámbito universitario, donde las estructuras formales de autoridad con los consejos superiores, las rectorías y las decanaturas, conviven con dinámicas informales que afectan la distribución de oportunidades y la toma de decisiones. Las instituciones de educación superior se convierten, así, en un espacio donde se superponen múltiples formas de dominación legal y racional al regirse por normas y estatutos tradicionales, al reproducir costumbres y jerarquías históricas.

En esta misma línea, la legitimidad del poder en las instituciones depende de la percepción de justicia y equidad en su ejercicio. Cuando las reglas se aplican de manera desigual o se ven atravesadas por redes informales, el poder deja de apoyarse en la racionalidad legal para acercarse a lógicas patrimoniales. Foucault (1977) complementa esta visión al subrayar que el poder circula en redes que atraviesan lo cotidiano, produciendo mecanismos de vigilancia y normalización. Esto resulta fundamental para comprender que en la universidad no solo existe un poder jerárquico visible, sino también formas difusas de dominación que condicionan las oportunidades de ascenso, reconocimiento y participación.

### **Mérito**

El mérito se entiende como el conjunto de capacidades, esfuerzos, competencias y desempeños que una persona demuestra y que sirven como base objetiva para asignar oportunidades, responsabilidades o recompensas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, el mérito busca garantizar que el acceso a cargos, ascensos o beneficios no dependa de vínculos personales, afinidades políticas o características sociales, sino de criterios transparentes y verificables relacionados con la formación, la experiencia y el desempeño. Sin embargo, diversos estudios advierten que la noción de mérito puede verse distorsionada cuando intervienen prácticas de favoritismo, clientelismo o desigualdad estructural, lo que afecta la percepción de justicia y equidad en los procesos institucionales (Kreimer, 2021).

### Enfoque de desarrollo humano (EDH)

El desarrollo humano se entiende hoy como un proceso amplio y dinámico que abarca las múltiples dimensiones de la vida de las personas: sus experiencias sociales, culturales, emocionales, económicas y territoriales. A lo largo del tiempo, distintos enfoques han buscado explicar cómo avanzan las sociedades y qué condiciones permiten que las personas puedan vivir bien y dignamente. Cada mirada de cada autor ha aportado formas distintas de comprender este proceso, ya sea enfocándose en el crecimiento económico, en las libertades individuales, en el fortalecimiento de las comunidades o en el entorno en el que se desarrollan las vidas humanas.

Explorar estos enfoques del desarrollo humano nos permite reconocer que el desarrollo no es un concepto único ni estático, sino un entramado de relaciones humanas complejo e ideas que dialogan entre sí. Desde visiones centradas en la expansión de capacidades y oportunidades, hasta aquellas que resaltan la importancia de la justicia social o de la participación colectiva, cada mirada ayuda a comprender mejor los desafíos para construir sociedades más equitativas. A continuación, se relacionan los principales enfoques que han marcado la reflexión sobre el desarrollo humano.

Enfoque	Explicación (versión breve)	Referencia bibliográfica
<b>Modelo de Desarrollo (PIB)</b>	Centra el desarrollo en el crecimiento económico medido por el PIB. Se critica porque ignora desigualdades, bienestar social y acceso a oportunidades, reduciendo el desarrollo a cifras económicas. Propone avanzar hacia un modelo más integral.	Sen (2000); Stiglitz (2012); Rodrik (2016).
<b>Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef)</b>	Propone que el desarrollo depende de la satisfacción de necesidades humanas fundamentales (subsistencia, protección, afecto, participación, etc.). Utiliza una matriz de necesidades y satisfactores y destaca la importancia del bienestar integral por encima del crecimiento económico.	Max-Neef et al. (1986).
<b>Desarrollo Humano Basado en Libertades (Sen)</b>	El desarrollo consiste en ampliar las capacidades y libertades reales de las personas para vivir la vida que valoran. Prioriza educación, salud, participación y	Sen (2000); PNUD (2010).

Enfoque	Explicación (versión breve)	Referencia bibliográfica
<b>Desarrollo Humano Desde el Modelo Decolonial</b>	condiciones dignas como elementos centrales del empoderamiento humano. Critica la visión eurocéntrica del desarrollo y reivindica los conocimientos, experiencias y realidades de pueblos históricamente marginados. Se enfoca en raza, género y condición social como ejes para cuestionar la colonialidad del poder.	Mignolo (2007); Lugones (2007); Quijano (2000); Dussel (1994).
<b>Desarrollo Humano Desde las Capacidades (Nussbaum)</b>	Propone evaluar el desarrollo según las oportunidades reales de las personas para vivir con dignidad. Establece diez capacidades humanas mínimas necesarias para la justicia social, como vida, salud, afiliación y control sobre el entorno.	Nussbaum (2012); Robeyns (2017); Alkire (2005).

### ***Martha Nussbaum:***

El enfoque de las capacidades centrales humanas, CCH, definido por Martha Nussbaum (2012) se basa en la idea de que no se trata simplemente de habilidades en el interior de una persona, sino de las libertades y oportunidades que tiene para elegir y actuar dentro de un contexto social, político y económico, viviendo plenamente según su gusto, permitiéndole llevar una vida digna y satisfactoria. Es decir, que además de las habilidades con las que nace una persona (enunciadas capacidades básicas), o los aspectos o aptitudes que ha entrenado y desarrollado por sus diferentes interacciones sociales, económicas, políticas, familiares, etc. (enunciadas capacidades internas), se debe tener en cuenta las vías de acceso que se le proporcionan (enunciadas capacidades combinadas) para dar ejercicio de sus libertades.

Martha Nussbaum enuncia diez capacidades centrales humanas mínimas, las cuales son interdependientes, que toda persona debe tener para que su vida sea digna y abogan por un desarrollo que fomente la justicia social y la equidad:

Tabla 2.

## Capacidades Centrales Humanas - Martha Nussbaum

<b>Capacidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Vida</b>	Posibilidad de vivir una vida de duración normal, evitando la muerte prematura.
<b>Salud</b>	Mantener buena salud física y acceder a servicios médicos adecuados.
<b>Integridad corporal</b>	Poder moverse libremente, estar protegidos de la violencia y decidir sobre la sexualidad y la reproducción.
<b>Sentidos, imaginación y pensamiento</b>	Usar los sentidos, desarrollar la imaginación y el pensamiento mediante educación y libertad de expresión.
<b>Emociones</b>	Experimentar, expresar y desarrollar vínculos afectivos y una vida emocional saludable.
<b>Razonamiento práctico</b>	Capacidad de reflexionar, planear la propia vida y tomar decisiones informadas con libertad de conciencia.
<b>Afiliación</b>	Relacionarse con otros, participar en la comunidad y vivir sin discriminación.
<b>Relación con otras especies</b>	Vivir en armonía y respeto con el mundo natural y los seres vivos.
<b>Juego</b>	Disfrutar, reír y participar en actividades recreativas y lúdicas.
<b>Control sobre el entorno</b>	Influir en el entorno político y material, participar en decisiones y acceder a recursos que afecten la propia vida.

Un aspecto crucial del enfoque de Nussbaum es la idea de que cada persona tiene derecho a desarrollar estas capacidades mínimas y que las políticas públicas deben estar orientadas a garantizar estas oportunidades, criticando las desigualdades estructurales que impiden que muchos individuos alcancen su potencial y defendiendo un enfoque inclusivo que tenga en cuenta las diversas realidades y los contextos culturales (Alkire, 2005). Es decir, que el enfoque de Capacidades de Martha Nussbaum invita a repensar el desarrollo humano, ofreciendo una mirada integral que considera las dimensiones éticas y sociales para las políticas del desarrollo, promoviendo una visión que prioriza la dignidad, la justicia social y el bienestar humano por encima de los indicadores económicos.

El enfoque de Nussbaum destaca diez capacidades centrales que son fundamentales para el desarrollo humano, como la vida en salud, la educación, la autonomía y la participación, lo cual hace

énfasis en el bienestar integral del individuo y su capacidad para ejercer elecciones significativas en su vida, así como el aseguramiento de oportunidades por parte del Estado.

Las capacidades centrales propuestas por Martha Nussbaum permiten analizar cómo las relaciones de poder dentro de las instituciones de educación superior afectan a la población universitaria incluyendo, los administrativos, quienes suelen ocupar un lugar invisibilizado dentro de las estructuras universitarias.

#### Capítulo 4. Marco Metodológico

La presente investigación se inscribe en el paradigma epistemológico histórico-hermenéutico, el cual se orienta a la interpretación de escenarios, experiencias y relatos con el fin de develar su sentido profundo dentro de un marco social e histórico. A diferencia de los enfoques que buscan establecer leyes generales, este paradigma privilegia la comprensión de significados situados, en tanto reconoce que las prácticas y discursos de los actores sociales adquieren sentido en contextos específicos.

En este marco, la comprensión de las relaciones de poder en el liderazgo universitario requiere ser situada en la historicidad de las instituciones, atendiendo a sus normas, tradiciones y dinámicas internas, así como a la forma en que los integrantes de la comunidad administrativa explican y experimentan dichas percepciones y relaciones de poder. La hermenéutica, entendida como el arte y la teoría de la interpretación, constituye aquí la herramienta central para analizar textos, símbolos y prácticas que configuran las dinámicas de autoridad en la universidad.

Uno de los referentes conceptuales fundamentales es Ricoeur (2006), quien propone la interpretación como un proceso dialógico. Según este autor, interpretar no consiste únicamente en descubrir la intención original del autor, sino en situar los textos y discursos en una tradición y comprender su relevancia dentro de un contexto temporal y cultural determinado. A través del concepto de distanciamiento, Ricoeur subraya la necesidad de trascender la superficie del texto para captar cómo sus significados se transforman en función del tiempo y de las perspectivas aplicadas por el intérprete Vélez (2010).

El enfoque histórico-hermenéutico, en consecuencia, permite explorar críticamente los significados que circulan alrededor del poder en la universidad, reconociendo no sólo los discursos explícitos, sino también los símbolos, gestos, narrativas y silencios que lo configuran. Asimismo, este

paradigma posibilita identificar tensiones, disputas y mecanismos de legitimación presentes en el ámbito universitario, aportando una visión situada y profunda del fenómeno de estudio.

De este modo, la metodología elegida se alinea con los objetivos de la investigación, al propiciar una comprensión integral de las percepciones del personal administrativo sobre las relaciones de poder y reconocer las relaciones de poder y su relación con el desarrollo humano del personal administrativo de las universidades públicas, integrando el análisis histórico con la interpretación crítica de las prácticas y discursos que las sostienen.

### **Enfoque**

El enfoque adoptado en esta investigación es de carácter mixto donde predomina lo cualitativo, busca comprender las experiencias, significados y dinámicas que emergen en torno al ejercicio del poder en el contexto universitario. Según Creswell y Poth (2018), la investigación cualitativa posibilita una exploración detallada de las perspectivas de los participantes y de los sentidos que atribuyen a sus prácticas, lo cual resulta pertinente para analizar fenómenos complejos como las relaciones de poder en instituciones educativas.

En esta misma línea, Denzin y Lincoln (2022) señalan que el enfoque cualitativo tiene como propósito interpretar los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores, atendiendo a su contexto y a las interacciones que lo configuran. De manera complementaria, Patton (2015) destaca que los métodos cualitativos permiten captar la diversidad y riqueza de las experiencias humanas, lo que brinda herramientas para abordar la complejidad que caracteriza las relaciones de poder en el ámbito universitario.

Para este estudio se emplearán dos técnicas de recolección de información: información como la encuesta y la entrevista semiestructurada. Aunque estas herramientas provienen de tradiciones

metodológicas diferentes, su uso conjunto responde a la necesidad de obtener una comprensión amplia y profunda de las relaciones de poder en las instituciones públicas universitarias.

En primer lugar, la encuesta permite recoger información de un número mayor de participantes y ofrece un panorama general sobre tendencias, percepciones y patrones comunes. Su utilidad en este estudio no radica en producir mediciones estadísticas complejas, sino en identificar frecuencias, regularidades y puntos de contraste que posteriormente se profundizan en la fase cualitativa.

Por su parte, la entrevista semiestructurada posibilita explorar con mayor detalle las experiencias, significados y matices que las personas atribuyen a las dinámicas de poder. En coherencia con Strauss y Corbin (2002), este tipo de técnica resulta particularmente pertinente para comprender cómo el poder se construye, se vive y se reproduce en los discursos y acciones cotidianas del personal administrativo.

El uso combinado de ambas herramientas se justifica, entonces, en la medida en que no se emplean como técnicas complementarias en sentido estadístico, sino como recursos que permiten triangular información, contrastar percepciones y enriquecer la interpretación del fenómeno. Mientras la encuesta ofrece una base descriptiva inicial, las entrevistas aportan densidad analítica y profundidad interpretativa, favoreciendo una comprensión integral del ejercicio del poder en el contexto estudiado.

En consecuencia, el enfoque cualitativo proporciona un marco idóneo para desentrañar los significados, tensiones y prácticas que configuran el liderazgo universitario, ofreciendo una comprensión situada y profunda del objeto de estudio.

### **Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se adopta un diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), en el cual se recolectan de manera simultánea datos tanto cualitativos como cuantitativos. En este diseño, el método de menor prioridad es el cuantitativo que se integra dentro del

enfoque metodológico central, cumpliendo una función complementaria. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la incrustación metodológica permite que el método secundario responda a preguntas relacionadas, aunque no idénticas, a las planteadas en el enfoque principal, ampliando así el alcance de la comprensión del fenómeno.

En este caso, el enfoque cualitativo se constituye como eje central, sustentado en el paradigma histórico-hermenéutico, orientado a la interpretación profunda de los discursos, significados y experiencias vinculadas al poder en el contexto universitario. Por su parte, el enfoque cuantitativo, con un papel subordinado, se utiliza para complementar la información cualitativa, reforzar la validez de los hallazgos y contribuir al proceso de triangulación de datos.

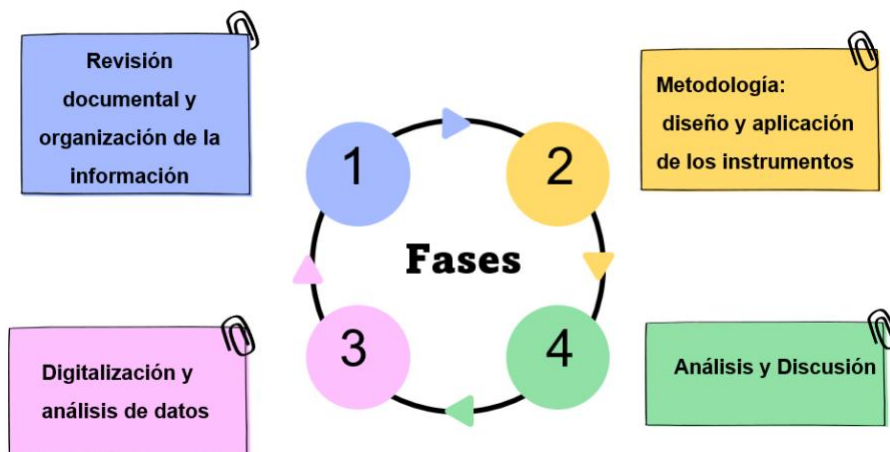
Según Creswell (2009), la integración de datos cualitativos y cuantitativos puede darse en la etapa de análisis, ya sea contrastándolos o combinándolos, lo que permite ofrecer una comprensión más amplia y robusta del objeto de estudio que la que proporciona el uso de un único método. Así, en este proyecto, un trabajo predominantemente cualitativo se complementa con descripciones cuantitativas, como fuente adicional de comparación, lo que potencia la interpretación de las relaciones de poder en el liderazgo universitario.

### **Fases del estudio**

El proyecto de investigación se desarrolló en cuatro etapas: La primera una revisión y clasificación de la información disponible, la segunda la definición metodológica: el diseño y aplicación de los instrumentos, la tercera organizar y análisis de los resultados obtenidos y, finalmente, la cuarta la elaboración de la discusión y las conclusiones.

### **Figura 2.**

*Fases de la investigación*



### ***Fase 1. Revisión documental y organización de la información***

La primera fase de la investigación tuvo como propósito identificar, analizar y evaluar fuentes de información pertinentes para comprender las configuraciones de poder desde la perspectiva del desarrollo humano en el personal administrativo de instituciones públicas universitarias de la ciudad de Bogotá durante el año 2025. Para ello, se llevó a cabo una revisión de literatura científica producida en los últimos quince años, disponible en bases de datos académicas de amplio reconocimiento, tales como Scopus, Sage Journals, SciELO, ResearchGate, ProQuest, Redalyc, Dialnet y Google Académico, además de diversas revistas indexadas. La estrategia de búsqueda incluyó la aplicación de operadores booleanos y la delimitación de un rango temporal entre 2000 y 2025, con el fin de asegurar la incorporación de enfoques conceptuales y discusiones actualizadas.

Este proceso permitió compilar bibliografía especializada, artículos científicos, libros y otros documentos que constituyeron el sustento teórico del estudio. La selección de fuentes provenientes de bases de datos con altos estándares de indexación fortaleció la confiabilidad y validez de la información recopilada. La posterior organización y análisis del material permitió identificar conceptos clave,

tendencias y patrones relevantes para la comprensión del fenómeno investigado, lo que contribuyó a la construcción de un marco teórico sólido que orientó las fases subsiguientes de la investigación.

### ***Fase 2. Metodología, diseño y aplicación de los instrumentos***

En esta etapa se definió el plan de acción para la recolección de información procedente de las fuentes primarias, correspondientes al personal administrativo vinculados a instituciones públicas universitarias de la ciudad de Bogotá. Para ello, se diseñaron y aplicaron instrumentos coherentes con el diseño metodológico del estudio, el cual se fundamenta en un estudio mixto de enfoque cualitativo dominante.

En el componente cuantitativo, se diseñó un cuestionario estructurado conformado por 19 ítems de preguntas cerradas, principalmente de tipo dicotómico. Esta encuesta fue aplicada al personal administrativo con el propósito de identificar percepciones generales sobre la toma de decisiones, la presencia de favoritismos y otras prácticas asociadas al ejercicio del poder dentro de la institución. El instrumento permitió obtener datos cuantitativos básicos, útiles para contrastar y complementar los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas, favoreciendo así un proceso de triangulación de la información (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La encuesta fue diseñada específicamente para esta investigación, a partir de la revisión teórica sobre poder, relaciones institucionales y organización universitaria, y estructurada en función de las categorías del marco teórico y los objetivos del estudio. Para garantizar su validez de contenido, el instrumento fue sometido a la revisión de un docente experto en el tema del poder en el ámbito de las ciencias sociales, y posteriormente aplicado en tres pruebas piloto con participantes que compartían características similares a la muestra objetivo. Estas pruebas permitieron ajustar el lenguaje, la secuencia y la claridad de los ítems, fortaleciendo la confiabilidad y rigurosidad del instrumento.

El muestreo empleado fue de tipo bola de nieve, que consiste en identificar participantes clave y, a partir de ellos, ampliar la muestra mediante sus recomendaciones. De acuerdo con Naderifar, Goli y Ghaljaie (2017), esta técnica es especialmente útil en el abordaje de temas sensibles, pues permite acceder a una red de participantes interconectados, facilitando la recolección de información rica y variada.

En el componente cualitativo, se diseñó una entrevista semiestructurada incluyó preguntas abiertas y flexibles orientadas a profundizar en las experiencias, percepciones y significados atribuidos a las dinámicas formales e informales de ejercicio del poder dentro de las universidades. Las entrevistas se realizaron de manera individual en un ambiente que garantizó la confidencialidad y comodidad para los participantes; todas fueron grabadas por voz con su consentimiento, lo que facilitó la posterior transcripción y análisis.

De igual forma, se aplicarán entrevistas individuales a actores administrativos con más de cinco años de antigüedad en la institución, con el fin de explorar sus percepciones sobre la estructura organizativa y las dinámicas de poder. La entrevista semiestructurada ofrece flexibilidad metodológica, ya que combina una guía de preguntas previamente definidas con la posibilidad de profundizar en nuevas dimensiones que emergen durante la interacción Hernández (2014).

A través de este instrumento se busca recolectar discursos y experiencias que den cuenta de las relaciones de poder observadas, así como de las redes de influencia no oficiales que operan dentro de la universidad. La selección de los participantes se realizará hasta alcanzar el criterio de saturación teórica, entendido como el momento en que la información obtenida deja de aportar nuevas perspectivas analíticas al estudio Barrios (2015).

En conjunto, la encuesta y las entrevistas semiestructuradas permiten capturar tanto percepciones generales como narrativas profundas, lo que brinda un panorama integral sobre las dinámicas de poder en el liderazgo universitario y fortalece la solidez analítica de la investigación.

El tamaño de la muestra de las entrevistas se definió según el criterio de saturación teórica Barrios (2015), es decir, la recopilación de información se detendrá cuando los datos obtenidos no aporten nuevas perspectivas analíticas.

### ***Fase 3. Digitalización y análisis***

La fase de digitalización y análisis de los datos constituyó un proceso fundamental para la organización, procesamiento e interpretación de la información recolectada mediante la encuesta aplicados a funcionarios administrativos de entidades públicas. En el caso, los datos obtenidos a través del Google form, fueron organizados y procesados en Microsoft Excel, lo cual permitió realizar análisis descriptivos básicos orientados a identificar tendencias generales, frecuencias y variaciones en las percepciones relacionadas con las relaciones de poder, las prácticas de liderazgo, las condiciones laborales y los factores vinculados al desarrollo humano. Estos análisis aportaron una visión general del fenómeno y funcionaron como complemento del componente cualitativo.

En cuanto al análisis de las entrevistas semiestructuradas fueron grabadas digitalizadas y codificadas y categorizadas mediante una matriz de operacionalización elaborada en Excel, construida a partir de las categorías centrales del estudio: relaciones de poder formales e informales, desarrollo humano. Cada transcripción fue revisada detenidamente para identificar la presencia de estas categorías, registrar patrones discursivos, reconocer experiencias comunes y destacar testimonios singulares expresadas por los participantes. Este procedimiento permitió identificar regularidades, tensiones y matices en la interpretación de las dinámicas de poder dentro de las instituciones universitarias públicas de la ciudad de Bogotá.

### ***Fase 4. Discusión***

La integración de los resultados obtenidos en ambos componentes permitió llevar a cabo un proceso de triangulación de la información, con el propósito de contrastar y complementar los hallazgos

provenientes del cuestionario y de las entrevistas. Este ejercicio favoreció la identificación de convergencias, divergencias y aportes complementarios entre las fuentes de datos, fortaleciendo la validez y profundidad del análisis y permitiendo el cumplimiento de los objetivos específicos planteados.

### ***Muestra***

El muestreo de bola de nieve es un tipo de muestreo no probabilístico que se utiliza cuando los participantes potenciales son difíciles de encontrar o si la muestra está limitada a un subgrupo muy pequeño de la población.

Es este tipo de muestreo los participantes de una investigación reclutan a otros participantes para una prueba o estudio. Aquí los investigadores usan su propio juicio para elegir a los participantes,

### ***Participantes***

Para el desarrollo de esta investigación se empleó un muestreo intencional, estrategia que, según Takik, Golzar y Noor (2024), permite seleccionar participantes con trayectorias, experiencias y conocimientos significativos frente a las dinámicas de poder presentes en las instituciones universitarias públicas. La elección de este tipo de muestreo respondió al propósito de focalizar la atención en perfiles cuya voz resulta especialmente valiosa para comprender cómo se configuran, negocian y experimentan las relaciones de poder en el contexto administrativo universitario.

La muestra buscó reflejar la diversidad de posiciones y experiencias del personal administrativo, garantizando así un panorama amplio e integral del fenómeno.

La aplicación de estos criterios permitió conformar una muestra pertinente y coherente con los objetivos del estudio, tanto en las 60 encuestas aplicadas como en las 6 entrevistas semiestructuradas

realizadas. Los participantes pertenecientes cinco universidades públicas de la ciudad de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Esta diversidad institucional fortaleció el análisis, al incorporar distintas configuraciones administrativas y experiencias laborales que enriquecieron la comprensión del fenómeno investigado.

Los criterios de inclusión considerados para la selección de los participantes fueron los siguientes:

1. Tipo de vinculación laboral: funcionarios con nombramiento provisional o en condición de supernumerarios, debido a que estas formas contractuales presentan marcadas diferencias en cuanto a estabilidad y remuneración salarial, aspectos que inciden directamente en la percepción y vivencia de las relaciones de poder.
2. Funciones desempeñadas: personal administrativo de apoyo, dado que su ubicación en la estructura organizativa los sitúa en una posición clave para observar tanto las dinámicas jerárquicas como los procesos de toma de decisiones.
3. Antigüedad en las instituciones: al menos cinco (5) años de experiencia laboral en las universidades, requisito que asegura un conocimiento acumulado de las prácticas, cambios y tensiones vinculadas al ejercicio del poder en la organización.

La aplicación de estos criterios permitió construir una muestra pertinente y coherente con los objetivos del estudio, asegurando que la información recogida ofreciera insumos sustantivos para el análisis interpretativo del fenómeno investigado.

**Tabla No. 3.** *Caracterización de las personas entrevistadas*

<b>Entrevista</b>	<b>Características</b>
Entrevista 001	Mujer, con una edad entre 40 a 45 años. Administradora de empresas con especialización en gerencia de proyectos
Entrevista 002	Hombre, con una edad entre 25 a 30 años. Ingeniero de Sistemas, con postgrado en manejo de bases de datos.
Entrevista 003	Mujer, con una edad entre 45 a 50 años. Archivística y Ciencias de la Información, estudios de administración.
Entrevista 004	Mujer, con una edad entre 55 a 60 años. Secretaria Bilingüe, con estudios de Administración.
Entrevista 005	Mujer, con una edad entre 30 a 35 años. Trabajadora Social, con posgrado Gestión de Proyectos.
Entrevista 006	Mujer, con una edad entre 35 a 40 años. Administradora de empresas, con posgrado auditoria de control interno.

***Dificultades en entrevistas***

Aunque el diseño mixto de tipo incrustado ofrece ventajas importantes para la triangulación y la comprensión profunda del fenómeno, durante el desarrollo del estudio se presentaron algunas limitaciones. En particular, durante la fase cualitativa, varios participantes manifestaron la intención de participar en la entrevista, pero por cierta reserva y temor al momento de conceder la entrevista, especialmente al abordar temas relacionados con jerarquías, liderazgos y posibles prácticas de poder dentro de las instituciones. Esta situación generó prudencia en sus respuestas y, en algunos casos, una reducción en el nivel de detalle que estaban dispuestos a compartir.

Este comportamiento puede atribuirse al carácter sensible de los temas tratados y a la preocupación de que sus opiniones pudieran tener repercusiones laborales, aun cuando se garantizó la confidencialidad y el anonimato. Si bien se tomaron medidas para crear un ambiente seguro y de

confianza, esta condición representa una limitación inherente al estudio, pues pudo influir en la apertura y profundidad de ciertos relatos.

## **Capítulo 5. Resultados de la investigación (Análisis e interpretación de Datos)**

Para la obtención de resultados de esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a 6 personas y se aplicaron 60 encuestas a participantes de instituciones públicas universitarias de la ciudad de Bogotá durante el año 2025. La muestra fue seleccionada de manera intencional, priorizando la participación voluntaria y anónima del personal administrativo de instituciones universitarias públicas. La recolección de la información se realizó mediante un formulario en Google Forms, y se verificó en la caracterización que los participantes pertenecieran efectivamente al personal administrativo, garantizando así la pertinencia de los datos obtenidos.

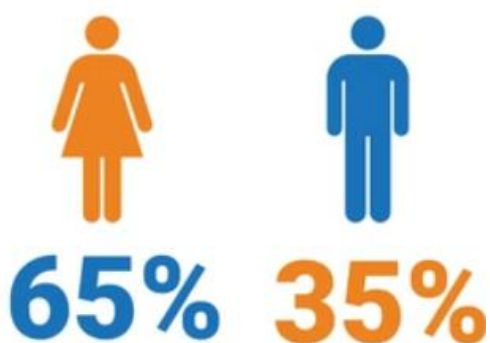
De tal manera, la presentación de resultados se realiza mediante el diseño anidado, permitiendo la consolidación de información desde un enfoque cualitativo con utilización de datos cuantitativos, considerados estos las encuestas realizadas, relacionando categorías como el poder, la toma de decisiones y el favoritismo en las instituciones de educación superior, realizando al tiempo triangulación de la información (Ceswell, 2009).

Las personas que participaron en el estudio conformadas por personal administrativo en diferentes modalidades de vinculación, planta, provisionalidad, libre nombramiento y supernumerarios, clasificados según sexo, cargo, antigüedad y nivel educativo. Esta caracterización permitió comprender las dinámicas de poder porque visibiliza como las condiciones de vinculación y las trayectorias laborales se relacionan con el acceso a oportunidades y dentro de las instituciones de educación superior,

evidenciando así las desigualdades estructurales que se manifiestan en la organización laboral dentro de las universidades públicas.

**Figura 1.**

*Sexo de las personas encuestadas*



*Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada durante abril y mayo de 2025, en las Instituciones de Educación Superior, Bogotá.*

El 65% de la muestra participante corresponde a personas que se identifican como femeninas y el 35% a masculinos, lo que refleja una participación de mujeres mayoritaria en el personal administrativo, coherente con la tendencia del sector educativo en Colombia. De acuerdo con las encuestas aplicadas, los datos reflejan una estructura organizacional marcada por diferencias de género y tipo de contratación, donde las mujeres constituyen la mayoría en cargos operativos y de apoyo. Esta tendencia resulta acorde con la realidad del sector educativo colombiano, donde las mujeres, aunque predominan en los ámbitos académicos y administrativos.

En la muestra participante, predominó la presencia de mujeres dentro del personal administrativo de las cinco universidades públicas incluidas en el estudio Universidad Nacional de Colombia,

Universidad Pedagógica Nacional, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Universidad Distrital Francisco José de Caldas y Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), lo cual constituye un rasgo relevante para comprender la composición del grupo desde el cual se construyen las percepciones analizadas. Esta caracterización no busca establecer conclusiones sobre su situación educativa o laboral en un sentido amplio, sino describir la distribución sociodemográfica de las personas que participaron en la investigación, en tanto dicho perfil permite contextualizar las experiencias y relaciones de poder que emergen en el ámbito administrativo universitario.

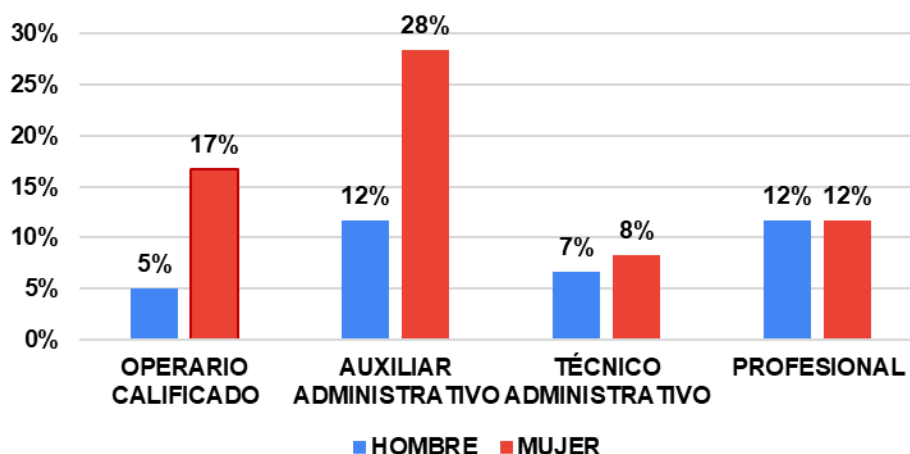
En las entrevistas, esta tendencia también se reflejó con la participación de seis mujeres y un hombre, quienes de manera voluntaria brindaron información mediante la entrevista semiestructurada, revelando percepciones sobre desigualdad, favoritismo y dificultad para acceder a cargos de decisión.

Se propició la participación voluntaria mediante el diligenciamiento de un formulario en Google Forms. El 65% de las personas participantes se identificó como mujer, lo que coincide con la tendencia documentada en el sector educativo colombiano, donde las mujeres tienen una presencia amplia en el ámbito universitario, especialmente en labores administrativas (García, 2022). No obstante, esta mayor participación no se traduce en una distribución equitativa en todos los niveles organizacionales: mientras las mujeres predominan en cargos de apoyo y gestión operativa, los hombres continúan ocupando, en mayor proporción, posiciones asociadas al ejercicio de autoridad, liderazgo académico y toma de decisiones.

Esta distribución evidencia que la organización laboral universitaria reproduce dinámicas de género que, aunque expresadas de distintas formas en los ámbitos administrativo y académico, revelan tensiones en torno al reconocimiento, la movilidad y el acceso a posiciones de mayor poder. Asimismo, se inscribe dentro de la función social de la educación superior (Beltrán, 2014), entendida como un servicio público y un espacio de producción cultural y científica donde persisten jerarquías y desigualdades estructurales

### Gráfica 1.

*Cargo desempeñado por género*

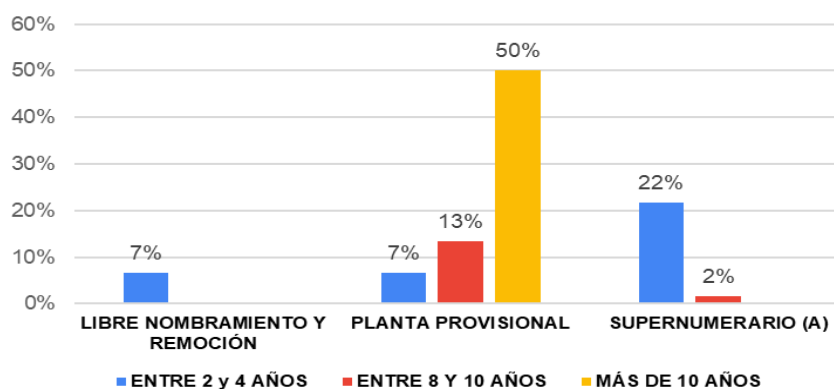


Según lo abordado con anterioridad, las relaciones de poder se reflejan en la distribución de los cargos, para entender ello, el personal administrativo está compuesto por personal con vinculación de planta, provisional y cargos de libre nombramiento y remoción; en este grupo, se incluyen personas que desempeñan cargos diversos, desde operarios calificados, como personal de servicios generales y de jardinería, funciones que históricamente se han asociado al trabajo femenino y que, por ello, presentan una mayor participación de mujeres (Orozco y González, 2021). En contraste, los hombres suelen concentrarse en actividades operativas consideradas de “mayor exigencia física”, tales como mantenimiento eléctrico, fontanería, carpintería, logística o apoyo en infraestructura, reproduciendo la división sexual del trabajo presente en otros sectores laborales. Por su parte, en el cargo auxiliar administrativo se vinculan aquellas personas que realizan labores de apoyo en oficinas, siendo dicente la supremacía femenina que participó en la encuesta. Por último, se consideran aquellas personas con cargos técnicos administrativos, auxiliares y profesionales. Es dicente la presencia de mujeres como mayoría en los cargos especificados, especialmente en aquellos considerados de menor nivel, sugiriendo quizás una segmentación ocupacional con menor acceso a cargos de mayor jerarquía y mejor remuneración.

La mayor parte del personal se concentra en funciones de apoyo, como es el caso de los auxiliares administrativos con un 28%, El hecho de que más de una cuarta parte de las mujeres estén en cargos de apoyo administrativo, frente a poco más del 10% de los hombres. De igual forma, la presencia en roles profesionales es del 12% para ambos sexos, indicando posibles barreras estructurales y/o administrativas que pudiesen restringir las convocatorias para ocupar nuevos cargos. Así, la organización reproduce dinámicas que refuerzan el control desde niveles superiores, limitando la participación equitativa en la toma de decisiones, soportado en su autonomía universitaria, la cual da potestad para el establecimiento y la modificación de las normas, así como la designación de autoridades académicas y administrativas (Consejo de Estado, 2021).

## Gráfica 2.

### *Tipo de Vinculación versus antigüedad*



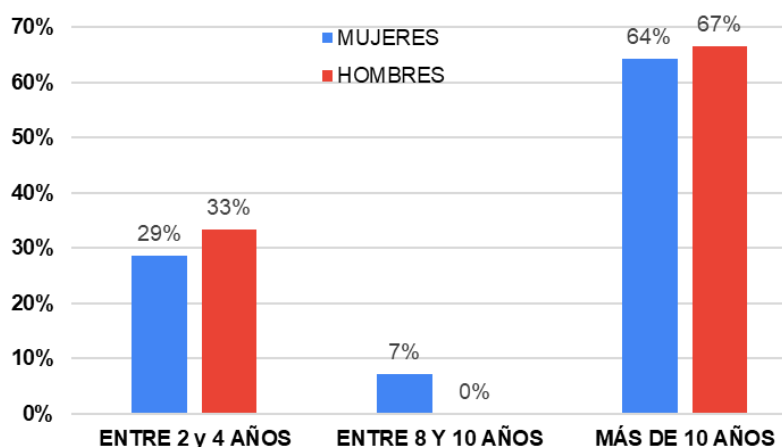
El nombramiento y remoción son aquellos cargos que son ocupados por personas específicas, clasificando en ciertos momentos como trabajos de confianza en diferentes áreas, siendo el 7% de las personas pertenecientes a este tipo de vinculación. De otro lado, la planta provisional tiene una representación del 50% de funcionarios con más de 10 años de antigüedad, lo que refleja que las personas vinculadas bajo esta modalidad tienden a permanecer más tiempo en la institución, consolidándose como

un grupo de mayor estabilidad dentro de la planta administrativa, a pesar de no tener nombramientos definitivos, también tiene una pequeña representación del 7% entre quienes llevan entre 2 y 4 años, pero aumenta significativamente al 13% en el rango de 8 a 10 años.

Los supernumerarios son aquellas personas que independientemente de su formación y experiencia son nombrados para ocupar cargos específicos, siendo su contratación a término definido. Estas personas presentan la mayor concentración, durante un tiempo promedio de 2 a 4 años, representado en un 22%, lo que indica que es una forma de vinculación temporal, representan una categoría con alta vinculación reciente, posiblemente utilizada para cubrir necesidades temporales.

### Gráfica 3.

*Género versus antigüedad*

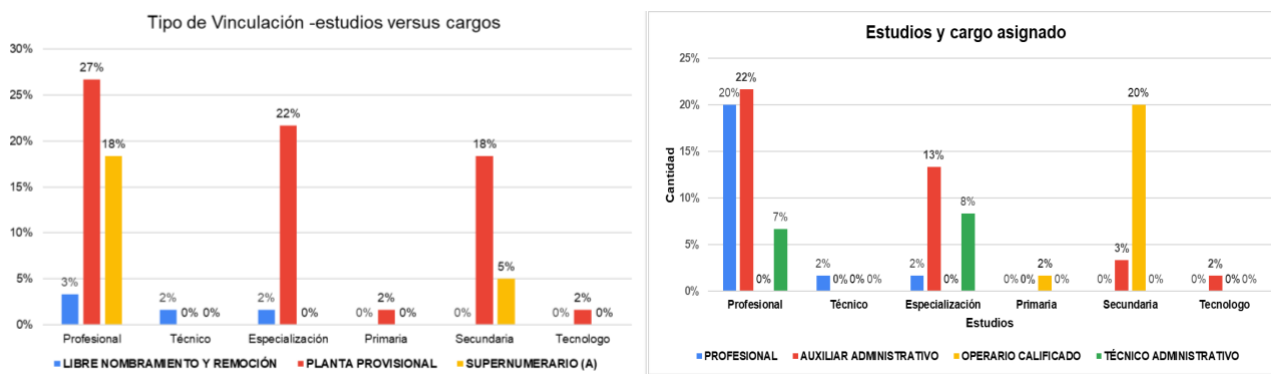


Los resultados muestran que las trayectorias laborales del personal administrativo presentan una distribución marcada entre dos grupos: quienes llevan más de 10 años en la institución y quienes ingresaron recientemente. En efecto, el 64 % de las mujeres y el 67 % de los hombres cuentan con más de

una década de antigüedad, lo que evidencia estabilidad laboral y continuidad en los procesos administrativos. A su vez, un porcentaje importante corresponde a personas con entre 2 y 4 años de vinculación (29 % de mujeres y 33 % de hombres), lo cual sugiere una renovación reciente del personal. Por el contrario, la presencia en el rango intermedio de 8 a 10 años es baja, especialmente en los hombres, donde no se registra ningún caso, lo que podría indicar períodos de menor contratación o mayores niveles de rotación en ese intervalo.

### Gráfica 4 y 5.

*Tipo de Vinculación según estudios realizados y cargo asignado*



El análisis evidencia una relación directa entre el nivel educativo y el tipo de vinculación laboral dentro de la universidad. Los funcionarios con formación profesional se concentran principalmente en la planta provisional un 27%, seguidos por los supernumerarios 18% y un 3% con vinculación de libre nombramiento y remoción. Sin embargo, se observa una desarticulación entre la formación académica del personal administrativo y los cargos que desempeñan, dado que una parte significativa del personal de apoyo cuenta con títulos técnicos, tecnológicos, profesionales y especializados, pero ocupa puestos operativos o de auxiliar administrativo; sin embargo, las funciones que realizan exceden las responsabilidades típicamente asociadas a dichos cargos. Esto indica que, pese a estar formalmente ubicados en roles de apoyo, ejecutan tareas que demandan niveles superiores de análisis, gestión o toma

de decisiones. lo **que refleja una posible infrautilización del capital educativo**, entendida como el uso limitado o parcial de las competencias y conocimientos adquiridos en su trayectoria formativa o como

El uso parcial de las competencias profesionales, pero también puede interpretarse como una falta de reconocimiento institucional, en tanto sus capacidades y cualificaciones no se ven reflejadas ni en la denominación del cargo ni en las oportunidades de ascenso o movilidad laboral. En consecuencia, se genera una tensión entre el perfil formativo del personal y las posibilidades reales de desarrollo al interior de la organización, lo que afecta sus percepciones sobre el valor que la institución otorga a su capital educativo. Como lo señala una de las participantes:

“Sí existen relaciones de poder y se ven mucho en la vinculación del personal, donde traen gente de afuera sin experiencia.” (Entrevista 003).

Como lo demuestra la persona entrevistada, existen cargos ocupados por personas recomendadas, cuya experiencia o formación no siempre corresponde con las exigencias del puesto, en razón a que carecen de la educación pertinente y/o la experiencia para ocupar el mismo.

En contraste, los datos muestran que los auxiliares y técnicos administrativos presentan una alta diversidad formativa, incluyendo un 22% de funcionarios con educación profesional y un 13% con formación de especialización, lo que sugiere la presencia de sobre cualificación en niveles operativos. En particular, la planta provisional reúne los perfiles académicos más altos, con 27% de trabajadores con formación profesional y 22% con especialización, mientras que los cargos de libre nombramiento y supernumerarios tienden a concentrar formación técnica y media.

En conjunto, los datos revelan un patrón jerárquico interno en donde el tipo de vinculación se asocia con el nivel educativo, aunque sin garantizar una relación adecuada entre la formación y las funciones asignadas. Esto implica que trabajadores con estudios profesionales o de posgrado se encuentran ubicados en cargos auxiliares o técnicos y continúan desempeñándose en funciones

operativas. En razón a que algunas personas que con sus ganas de superarse han realizado estudios profesionales y de posgrado y por falta de programas que permitan realizar la promoción o la reubicación según los niveles académicos siguen laborando y aplicando sus conocimientos en cargo asignado mientras devengan salarios de auxiliares o técnicos.

Lo anterior permite identificar una correlación entre nivel educativo, tipo de vinculación y cargo desempeñado, al tiempo que evidencia una subutilización del talento institucional. En consecuencia, personas con formación avanzada terminan ejecutando tareas que no requieren ese nivel académico, especialmente en áreas administrativas de apoyo, lo cual afecta tanto la equidad interna como el aprovechamiento pleno del capital humano disponible.

### **Percepciones sobre las relaciones de poder**

A partir de la aplicación de las herramientas descritas y la caracterización de la población, este capítulo tiene como fin analizar las percepciones del personal administrativo sobre las relaciones de poder en instituciones de educación superior públicas ubicadas en la ciudad de Bogotá, a partir de categorías interrelacionadas como la corrupción, la discriminación y el favoritismo. Estas dimensiones permiten comprender cómo se configuran las jerarquías, los vínculos informales y las tensiones éticas que emergen en la gestión cotidiana del poder dentro del contexto universitario.

La diversidad de las personas participantes permitió captar una visión más completa de las dinámicas institucionales, especialmente en lo relacionado con el ejercicio del poder desde la percepción de la corrupción, el favoritismo y discriminación. La muestra incluyó tanto servidores con más de una década de experiencia, cuyo conocimiento acumulado les otorga una mirada crítica sobre las estructuras organizativas, como empleados con menor tiempo en las instituciones, quienes aportan miradas renovadas sobre los mecanismos de gestión, control y participación. Esta composición posibilitó contrastar las percepciones sobre el cumplimiento normativo, las oportunidades laborales y las formas en que se

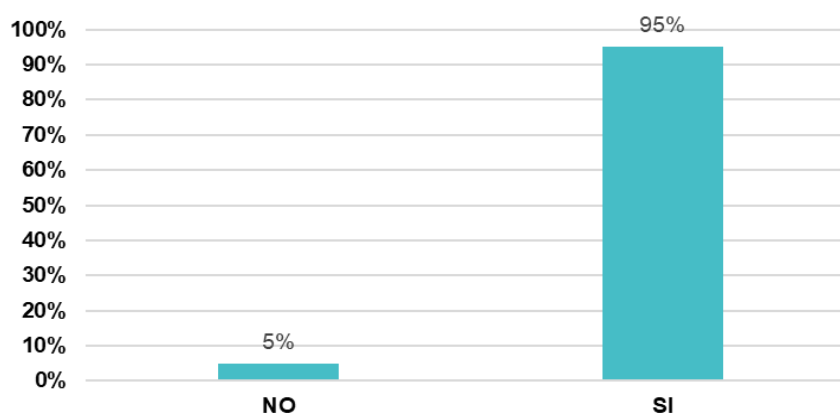
manifiestan la corrupción, el favoritismo y la discriminación en los entornos laborales de universidades públicas.

### ***Corrupción***

Conforme la teoría de Weber (2002), la legitimidad del poder en las organizaciones modernas se sustenta en la autoridad racional-legal, donde las normas y procedimientos aseguran el ejercicio transparente de la administración institucional. Sin embargo, esta racionalidad también puede generar una obediencia formal que se enmarca en la falta de cuestionamiento frente a las prácticas institucionales.

La corrupción no debe entenderse únicamente como una desviación de las normas o una falta ética en el ejercicio del poder estatal, sino como una manifestación estructural del propio sistema capitalista, que legitima la explotación y reproduce la subordinación de una clase social sobre otra. En este contexto, se sostiene que la raíz de la corrupción se encuentra en la naturaleza burocrática del estado (Weber, 2014).

### **Gráfica 6.**



#### *Transparencia en el uso de los recursos*

Aunque el 95% de las personas funcionarias que perciben un cumplimiento normativo y transparencia institucional, evidenciando en la confianza frente a la gestión universitaria., es importante destacar que

existe un 5% que no comparte esta percepción, aunque minoritario, no es irrelevante, ya que introduce señales de alerta sobre posibles brechas entre lo normativo y lo que ciertos grupos experimentan en la práctica. En el contexto del análisis del poder, estas divergencias resultan significativas porque evidencian que no todas las vivencias institucionales se alinean con la imagen de transparencia generalizada.

La percepción casi unánime de transparencia puede reflejar, además de confianza, una aceptación automática de las reglas derivadas de la estructura jerárquica universitaria. Esto sugiere que, en instituciones con fuertes esquemas formales, la legitimidad de las normas puede asumirse sin cuestionamiento, mientras que grupos con mayor cercanía a procesos decisorios o mayor antigüedad logran identificar matices y posibles inconsistencias.

La percepción sobre el cumplimiento normativo en los procesos decisorios en instituciones de educación superior es clave por cuanto varían de acuerdo con la antigüedad laboral, específicamente entre los empleados con más diez años en las instituciones universitarias, sólo un 30% manifiesta plena confianza en el cumplimiento de las normas, también emerge un grupo del 13% de los participantes quienes identificaron incumplimientos parciales y un 7% que identificaron incumplimiento total. Sin embargo, esto sugiere que los empleados con mayor antigüedad poseen un conocimiento institucional amplio de las normas formales, de los procesos y las dinámicas reales para la toma de decisiones. Esa experiencia les permite evaluar críticamente si lo normativo se alinea con lo que realmente sucede, siendo las relaciones prolongadas entre empleados y organizaciones fortalecidas mediante el aprendizaje institucional (Yu et al, 2018). En contraste, entre quienes tienen entre ocho y diez años de antigüedad, la confianza disminuye aún más, pues solo el 10% expresa una percepción favorable y un 5% identifica incumplimientos. Este grupo parece situarse en una posición intermedia, con una visión que combina confianza formal y reconocimiento de ciertas tensiones y finalmente, entre quienes cuentan con dos a cuatro años de vinculación, el 22% considera que las normas se cumplen plenamente y un 13% percibe algún grado de incumplimiento. Esta valoración más positiva podría deberse a una menor exposición a los procesos internos y a las tensiones derivadas de la toma de decisiones, lo cual limita el contraste entre lo

normativo y lo vivido. La confianza en los procedimientos institucionales se ve afectada por factores sociopolíticos presentes en los contextos organizacionales, lo cual podría explicar por qué la experiencia prolongada no necesariamente incrementa la confianza, sino que puede propiciar una mirada más crítica y reflexiva frente a la aplicación de las normas (Delgado, 2025).

Según lo mencionado por una participante: “Se mencionan prácticas corruptas en la vinculación de personas por contactos políticos o familiares, en lugar de, méritos objetivos.” (Entrevista 005).

Si bien estos relatos describen situaciones percibidas como injustas o influenciadas por relaciones personales, no permiten afirmar de manera concluyente que efectivamente ocurran prácticas en los procesos de vinculación o ascenso. Lo que sí evidencian es una percepción de discrecionalidad y falta de transparencia, la cual lleva a las personas participantes a interpretar ciertos procedimientos como riesgosos o vulnerables frente a prácticas de vinculación por relaciones familiares o contactos políticos.

Estas posiciones, coinciden con la sensación de que las normas no se aplican de manera uniforme y suele asociarse a la idea de que existen beneficios particulares o redes de influencia que afecta la equidad institucional (Grupo Banco Mundial, 2018). Es importante aclarar que relatar o mencionar estas prácticas no equivale a demostrar su ocurrencia, sino que refleja cómo el personal administrativo interpreta el funcionamiento interno y las tensiones éticas percibidas en su entorno laboral.

No obstante, la percepción varía dependiendo de algunas alianzas o amistades en las altas direcciones, las cuales posibilitan la obtención de cargos y oportunidades laborales, situación que reafirma, que la contratación pública suele basarse en conexiones personales o políticas permitiendo beneficiar a algunos trabajadores (Chassamboulli y Gomes, 2021).

“Si no se tiene palanca, no se accede a las oportunidades” (Entrevistado 002).

Estos relatos, que desafían el ideal de transparencia universitaria, regida por normas impersonales y procesos racionales propuesto por Weber (2002), Aunque no es posible afirmar que los procesos de contratación o ascenso en las universidades públicas estén determinados en su totalidad por redes de influencia, el estudio no indagó explícitamente por las trayectorias individuales de ingreso laboral, los relatos de las personas participantes sí revelan una interpretación crítica del funcionamiento institucional.

En particular, en las respuestas abiertas a la pregunta “¿De qué manera cree que estas prácticas son justificadas o normalizadas dentro de la institución o por sus miembros?”, varias personas describen situaciones percibidas como discrecionales o influenciadas por relaciones personales. Estas narrativas no constituyen evidencia de las relaciones de poder, pero sí muestran que las prácticas informales son vividas como significativas en la cultura organizacional, afectando la confianza en los mecanismos formales y alimentando la idea de que el cumplimiento de las normas puede ser desigual.

Lo anterior, debe entenderse como una interpretación basada en la percepción del personal administrativo, y no como una constatación empírica de que todos los procesos institucionales operen bajo lógicas clientelares. Estas percepciones dialogan con planteamientos al demostrar cómo el patrimonialismo y el clientelismo en América Latina generan un cumplimiento selectivo de las normas, donde los arreglos informales tienen mayor relevancia que los principios normativos. (Grindle, 2010).

Es de destacar, que el mercado laboral en universidades públicas se basa en normativas claras frente a la contratación, ascenso y otros beneficios laborales, los cuales están mediados por redes de influencia y sesgos de género, como se comenta por parte de las personas entrevistadas, siendo dicente por parte de las personas más antiguas, quienes brindan doble mirada, en la que destacan por un lado, una mayor confianza en los procedimientos institucionales, y por otro, una conciencia crítica afianzada en que la toma de decisiones no siempre se ajusta a la norma estipulada (García, 2022), reconociendo así, las limitaciones del sistema. De otro lado, las personas funcionarias con 2 a 4 años de antigüedad, sugieren una confianza inicial en la institucionalidad, aunque también perciben inconsistencias normativas, esto

evidenciado en el 22% de respuestas positivas frente al 13% que considera que las normas se aplican solo algunas veces; las personas trabajadoras con trayectoria laboral entre 8 a 10 años de antigüedad, demuestran un escepticismo frente a ello, considerado por el 10% quienes sugieren que se cumplen siempre las normas, reflejando una percepción más crítica o ambigua frente a la gestión institucional. Esta tensión refleja las dinámicas de poder descritas por Weber (2002), y se confirma en el contexto colombiano, donde la formalidad de las reglas convive con prácticas informales alienadas a la cultura organizacional.

En contraposición, las personas entrevistadas expresan diversas formas de corrupción institucional que contribuyen a la toma de decisiones unilaterales y la generación de inequidades dentro de la organización. Como lo indican algunos participantes del estudio: “Se vinculan personas sin experiencia ni requisitos académicos, favoreciendo a familiares o contactos políticos.” (Entrevistada 001), coincide con estudios que evidencian como las relaciones de poder, llegan a vulnerar los principios de transparencia en los procesos de vinculación de personal. De igual manera, el testimonio de otra participante que: “Para acceder a mejores cargos muchas veces hay que estar en el sindicato o tener un padrino.” (Entrevista 003.) refleja dinámicas propias del clientelismo laboral, descritas en este estudio como redes de influencia que condicionan ascensos y acceso a beneficios. Asimismo, otra participante del estudio relato: “Se identifican formas de corrupción en la contratación del personal y promoción basadas en recomendaciones personales.” (Entrevistada 004), “Estas prácticas se justifican por necesidad de cubrir cargos no porque ‘se merecían’ el puesto.” (Entrevistada 004), se relacionan con investigaciones que muestran cómo la corrupción puede normalizarse mediante discursos de necesidad institucional. (Julián & Bonavia, 2022)

De igual forma, el testimonio de que “Las remuneraciones no corresponden a los perfiles profesionales sino al peso de la recomendación.” (Entrevista 005) coincide con estudios que evidencian distorsiones salariales asociadas a favoritismos internos. Estos relatos permiten identificar que los resultados coinciden con la evidencia científica, mostrando que las percepciones del personal entrevistado

no son hechos aislados, sino expresiones de patrones ampliamente reconocidos en la literatura especializada (Julián & Bonavia, 2022).

La vinculación de personal por contactos, la presión electoral, los favores políticos y las relaciones de poder o clientelismo descrito por las personas entrevistadas, reflejan prácticas que desvirtúan los principios de transparencia y mérito en los procesos administrativos. Una de las personas participantes en el estudio, dice que, “Estas prácticas en los últimos mandatos ya se han normalizado tanto, que, ya nada sorprende... se ve como algo común” (Entrevista 005), reflejando una fractura de la confianza y un deterioro ético e institucional, según la percepción del cliente interno.

No obstante, esta situación se confirma en la medida que se consolidan prácticas normalizadas que afectan un funcionamiento justo y transparente de la organización producido por la debilidad de la confianza institucional (Pérez, 2023). Esta normalización de la corrupción, además de socavar la legitimidad institucional, impacta directamente en el bienestar del personal, pues las remuneraciones y oportunidades laborales dejan de responder a los perfiles profesionales para depender, como lo es señalado por la persona entrevistada como “El peso de la recomendación” (Entrevista 005).

Así, la integración de los datos sugiere que, aunque la mayoría percibe transparencia formal, subyace una estructura informal de poder basada en lealtades personales, redes de influencia y justificaciones contextuales, como el desempleo. Esto refleja la tensión entre el discurso institucional de transparencia y las prácticas reales de gestión del poder, donde la racionalidad burocrática como lo indica Weber (2002), se ve desafiada por la lógica patrimonialista (Grindle, 2014) y por los mecanismos de normalización.

Se concibe entonces que, las relaciones de poder están marcadas por la corrupción, el favoritismo y la discriminación. La corrupción se refleja en contrataciones clientelistas y prácticas informales que debilitan la legitimidad institucional (Weber, 2002); el favoritismo contribuye a una distorsión de la equidad de las instituciones de educación superior, al supeditar los ascensos por recomendaciones

personales y la discriminación se percibe en la exclusión sentida de funcionarios con mayor antigüedad en la toma de decisiones. Estas dinámicas evidencian que el poder no siempre se ejerce según lo normado, sino mediante prácticas informales que afectan la equidad y la confianza en la institución (Grindle, 2014).

“Algo que sí se maneja bien desde el Estatuto Anticorrupción, puede ser muy transparente, es publicarlo para que todo el mundo lo conozca. Pero, pues, no siempre se cuenta con esos estudios ni con esa transparencia para poder hacer estos procesos de vinculación.” (Entrevista 006).

Aunque se percibe que las instituciones de educación superior promueven la transparencia formal, en la práctica suelen coexistir y, a menudo, entrar en tensión con estructuras informales de poder basadas en lealtades personales y redes de influencia. La transparencia formal no elimina el poder informal, más bien, ambos sistemas se entrelazan y pueden reforzarse mutuamente cuando se usa la transparencia para legitimar las decisiones formales, o entrar en conflicto, cuando las normas transparentes limitan los intereses de quienes controlan el poder informal. Por tanto, la informalidad puede, en algunos casos, contribuir a los objetivos de transparencia y ayudar a legitimar la toma de decisiones (Coremans, 2019).

### ***Favoritismo***

El favoritismo puede definirse como una práctica de preferencias o imparcialidades, mediante la cual algunos individuos reciben beneficios o tratos diferenciados en desventaja de otros, sustentados en lealtades personales, vínculos familiares o afinidades políticas. Para Weber (1958), el favoritismo se asocia con las formas de dominación tradicional y carismática que generan ineficiencia e irracionalidad en la administración pública. En estos contextos, el ejercicio del poder se apoya en favoritismos o dependencias personales, reflejando una distorsión del modelo burocrático racional legal, en donde se

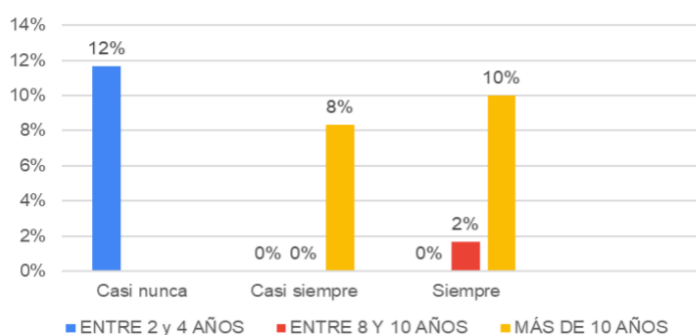
confunden los asuntos los límites de los asuntos públicos y prevalecen los intereses privados (Muñoz, 2025).

El favoritismo en las instituciones de educación superior se define como la práctica que otorga beneficios directos y particularizados a ciertos individuos o grupos de personas, basándose en relaciones personales, afinidades políticas o intereses estratégicos, criterios que no permiten la actuación transparente, en este sentido genera inconformidades e inequidades que afectan el sentir de sus colaboradores. (Amozorrutia 2011).

En tanto, es una práctica organizacional que otorga beneficios directos y diferenciados a determinados individuos o grupos, fundamentándose en vínculos personales, afinidades políticas o intereses estratégicos. Estos criterios subjetivos limitan la actuación transparente y justa dentro de la organización, generando percepciones de inconformidad e inequidad entre los colaboradores, lo que repercute negativamente en el clima laboral y en la confianza institucional (Figuroa, 2020).

### **Gráfica 7.**

*Toma de decisiones sin participación del personal, según antigüedad*



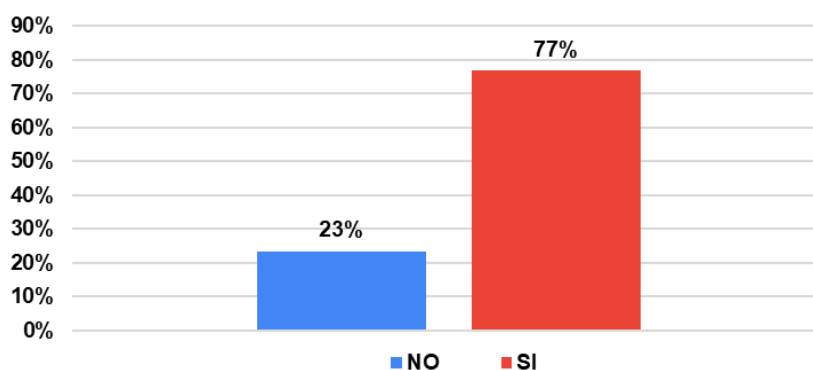
Los datos evidencian que, en el grupo con mayor antigüedad laboral, un 10% de las personas afirman que siempre son excluidos; de otro lado, un 8% considera que casi siempre participan en la toma de decisiones. No obstante, es relevante resaltar la percepción favorable que tienen las personas con

menor tiempo en las instituciones, ya que coinciden en un 12% la nulidad de la exclusión en la toma de decisiones dentro de las instituciones.

Estas percepciones, fueron expresadas en los relatos, siendo relevante la consideración del favoritismo como una práctica que se naturaliza dentro de las instituciones de educación superior, así como se señaló, “*Se normalizan estas prácticas como una necesidad*” (Entrevistado 002). Tal afirmación, demuestra una aceptación resignada ante la exclusión laboral, en donde las oportunidades se distribuyen a partir de vínculos personales o redes de poder, y los trabajadores sin acceso a dichas redes, tienden a interiorizar su exclusión como un hecho natural, reproduciendo así una cultura de resignación frente al favoritismo institucional (Álvarez, et al., 2020).

### Gráfica 8.

*Trato preferencial percibido*



El 77% de los participantes, señala percibir un trato preferencial o desigual en su entorno laboral, , sí constituye un indicio relevante sobre cómo el personal interpreta y experimenta las dinámicas de poder dentro de la organización. Estas percepciones se relacionan con situaciones descritas por los propios participantes, como la concesión de permisos o beneficios especiales a personas con conexiones con personas de poder, conocido como "*palanca*" (Entrevistado 002), así como la distribución discrecional de beneficios.

“En algunas organizaciones se observan prácticas de favoritismo basadas en subjetividades, amistades o beneficios personales, dejando de lado el mérito y el perfil profesional de las personas.” (Entrevista 001).

En esta misma línea, es evidente, no sólo la existencia del fenómeno, sino la presencia de dinámicas informales de poder mediadas por vínculos personales, jerarquías informales y lealtades que definen el acceso a beneficios, recursos o reconocimientos (Recinos et al., 2025), dichas dinámicas, sustentadas por redes de influencia, pueden incidir directamente en la distribución de recursos y otros procesos de toma de decisiones o reconocimientos dentro de las organizaciones.

Por el contrario, el 23% de las personas, respondió que, no existen situaciones en las que se perciba un trato preferencial o desigual entre funcionarios, esto, podría estar vinculado a la normalización del favoritismo, siendo percibido por algunos como parte de la cultura organizacional, o bien a la pertenencia de redes de poder informal que los protegen de recibir tratos inequitativos, generando una estructura no inclusiva. (Hernández, 2024).

Por lo anterior, se evidencian manifestaciones que no son atípicas, sino que se consideran tendencias del poder informal en el ámbito universitario, la tensión entre meritocracia y favoritismo representa un desafío persistente para la gestión del talento humano, ya que, cuando las decisiones administrativas o de ascenso se fundamentan en vínculos personales más que en el mérito profesional, se debilita la confianza institucional y la percepción de la existencia de justicia organizacional. (García y Mendoza, 2025).

Frente a esto, la meritocracia constituye un pilar esencial para el fortalecimiento de una gestión pública basada en la inclusión, transparencia y orientada al interés general (Mendoza, 2025). En contraste, las percepciones de favoritismo identificadas en el estudio, genera percepción de injusticia con insatisfacción de los integrantes de las instituciones, esto, confirmado por lo expresado por algunas personas entrevistadas: “en algunas organizaciones no se tiene en cuenta el talento o perfil profesional,

sino recomendaciones y amistades” (Entrevista 001) y “uno no puede acceder a mejores cargos si no tiene palanca o un padrino” (Entrevistado 002), quienes manifestaron que los procesos de selección y de promoción realizados por las universidades, suelen estar mediados por relaciones de poder y afinidades personales, más que por criterios objetivos de desempeño.

Como es evidente, la exclusión en los procesos de toma de decisiones tiende a profundizar con la antigüedad laboral, sugiriendo que, la experiencia acumulada no se traduce automáticamente en mayor participación o reconocimiento.

Es notoria así, la percepción de un ejercicio del poder que limita la autonomía institucional, lo que repercute en el clima organizacional y en las relaciones laborales. Estos procesos de toma de decisión influyen directamente en las posibilidades de participación de ciertos grupos dentro de procesos de gobernanza institucional (Sánchez, et al., 2020).

En este sentido, la marginación y el favoritismo debilitan la legitimidad de la autoridad, así como los principios de participación y transparencia en las instituciones de educación superior (Joseph y Alhassan, 2023), estas prácticas de favoritismo afectan la confianza en la institución y debilitan los procesos de selección basados en el mérito. Los resultados obtenidos permiten inferir que la exclusión percibida por el personal administrativo no solo incide negativamente en su bienestar emocional y profesional, sino que también reproduce estructuras de poder desiguales que comprometen la sostenibilidad institucional. (Pinho y Colston, 2025)

La experiencia evidencia que las relaciones laborales dentro de la institución se perciben como jerárquicas y con limitada participación del personal administrativo. Una de las personas participantes expresó que “*el personal administrativo se siente cohibido, nuestras opiniones casi nunca se tienen en cuenta*” (Entrevista 003). Esta lógica de funcionamiento refuerza estructuras jerárquicas y prácticas de exclusión que debilitan la equidad y transparencia dentro de las instituciones descrita por (Domunco, 2023). En el contexto universitario de la ciudad de Bogotá, la evidencia coincide con estudios sobre

educación superior en América Latina que señalan la persistencia de barreras estructurales que limitan la participación y el reconocimiento dentro de las instituciones.

En el contexto universitario de la ciudad de Bogotá, la evidencia coincide con estudios sobre educación superior en América Latina han mostrado que la persistencia de barreras estructurales que limitan la equidad en el acceso, la participación y el reconocimiento dentro de las instituciones (Gazzola & Didriksson, 2008).

La percepción de los participantes, las cifras vistas en esta categoría de favoritismo y los aportes teóricos permiten comprender las relaciones de poder, siendo estas prácticas restrictivas en el escalamiento interno, generando inequidades frente al reconocimiento profesional.

“Si no tienes palanca... no puedes acceder a las oportunidades” (Entrevistado 002).

En conjunto, la evidencia sugiere que las relaciones de poder en las universidades están tensionadas entre la normatividad formal y las prácticas informales de favoritismo, con efectos directos sobre el desarrollo humano, la legitimidad institucional y la justicia organizacional. Tales dinámicas reflejan una contradicción entre los valores declarados de mérito e igualdad y las estructuras reales que condicionan el acceso a oportunidades y reconocimiento. En este sentido, la educación superior enfrenta el desafío de reconstruirse como un espacio de equidad y transformación social, capaz de superar las lógicas de exclusión y dependencia jerárquica (López y Durán, 2021).

El análisis del favoritismo en las instituciones de educación superior de Bogotá, evidencian la presencia de prácticas de favoritismo en los procesos internos, percibidas por parte del personal como un factor que limita la equidad y la transparencia institucional. Esta situación genera desconfianza y una sensación de deslegitimación en la asignación de cargos o beneficios, afectando el compromiso organizacional y el clima laboral. La tendencia a privilegiar relaciones personales por encima de criterios

de mérito reproduce estructuras informales de poder y restringe la participación equitativa en la toma de decisiones, lo cual debilita la percepción de justicia al interior de las universidades.

### ***Discriminación***

La discriminación es una práctica que implica hacer distinciones injustificadas hacia una persona o grupo, negándoles oportunidades, derechos o beneficios en función a la categoría a la que pertenece, más que por méritos propios características como el género, la edad, clase social, la raza, u otras condiciones de pertenencia grupal más que por su mérito o desempeño. (ONU, 2020). En cambio, el favoritismo se refiere a otorgar ventajas o privilegios a ciertas personas con base en relaciones personales, afinidades, vínculos políticos o cercanía con quienes detentan el poder, independientemente de sus capacidades o cualificaciones (Rodríguez & Camacho, 2018).

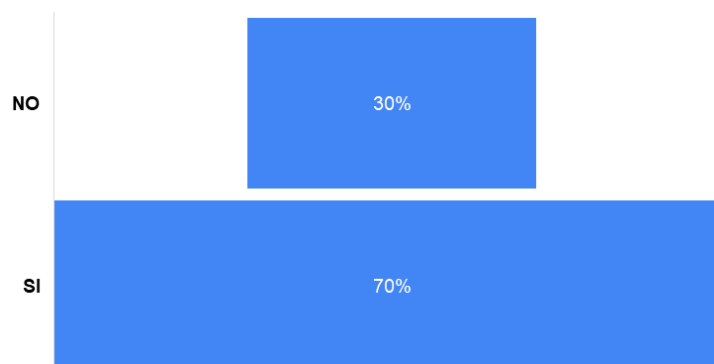
La discriminación constituye una forma de inequidad estructural que afecta el reconocimiento, la participación y las oportunidades laborales del personal administrativo, al sustentarse en factores subjetivos como los vínculos personales, las redes de poder o las afinidades informales, en lugar de basarse en los méritos y competencias de los individuos (Castro, 2001). Este fenómeno se reproduce a través de mecanismos institucionales que reproducen desigualdades y restringen el acceso equitativo a derechos y oportunidades, reflejando la exclusión histórica de ciertos colectivos (Saba, 2013).

En este sentido, puede entenderse como un fenómeno socialmente construido que se expresa de manera sistemática, esto ocurre cuando la valoración de las personas se basa más en factores subjetivos, como los vínculos personales, las redes de poder o las afinidades informales, más que por sus competencias, méritos o logros verificables. La discriminación es el comportamiento culturalmente construido y socialmente extendido, que se manifiesta de forma sistemática a través del desprecio o trato desigual hacia una persona o grupo, con base en percepciones de desventaja innecesaria, y que tiene como consecuencia la vulneración de derechos y libertades fundamentales (Rodríguez, 2005).

Este fenómeno no solo opera en el ámbito social, sino que se reproduce dentro de las universidades, en especial cuando existen estructuras jerárquicas rígidas y escasos mecanismos de control sobre el ejercicio del poder.

### Gráfica 9.

*Percepción de presión, discriminación o exclusión hacia subalternos*



De acuerdo con los datos reflejados, el 70% de los participantes manifestaron haber experimentado o presenciado alguna forma de presión o discriminación ejercida por parte de superiores hacia otros miembros del personal, mientras que el 30% restante de los participantes indicó no haber observado este tipo de situaciones. Es importante aclarar que estos resultados se refieren a la observación de prácticas de presión o discriminación y no necesariamente a experiencias personales directas. Por lo tanto, no puede inferirse que el 30% no haya experimentado discriminación, sino únicamente que no la ha presenciado en otros.

La presencia mayoritaria de relatos de observación indica que estas prácticas no ocurren de manera aislada, sino que forman parte de interacciones cotidianas que normalizan formas de autoridad

rígida y respuestas punitivas frente a la opinión o el cuestionamiento. En este sentido, más que hablar de “dinámicas autoritarias” en abstracto, los datos permiten identificar patrones concretos de subordinación donde la voz del personal administrativo se invalida o se interpreta como falta de respeto, lo cual restringe el reconocimiento y la participación en la vida laboral (Fair, 2016).

Tal como expresó un participante: “A veces los jefes, hacen sentir a los empleados que deben obedecer sin cuestionar, y si alguien da su opinión, lo toman como una falta de respeto” (Entrevista 004).

Este testimonio confirma la existencia de mecanismos simbólicos de dominación que se naturalizan en las dinámicas cotidianas de la institucionalidad (Weber, 2002). La presión laboral se presenta como una consecuencia directa de las decisiones unilaterales y de la falta de transparencia institucional, generando tensiones en las dinámicas cotidianas del trabajo administrativo. Entre las manifestaciones más frecuentes de esta problemática se identifican el hostigamiento, la exclusión, el acoso laboral y la invisibilización profesional, prácticas que deterioran el clima organizacional, afectan la salud mental de los trabajadores y perpetúan dinámicas de desigualdad y subordinación dentro de las instituciones (Branch, Ramsay y Barker, 2012).

La afirmación “Discriminan según la cara, apariencia o nivel socioeconómico” (Entrevista 004) permite comprender con mayor precisión cómo se experimenta la discriminación en el espacio laboral de las instituciones de educación superior, más allá de señalar un trato desigual, la participante describe criterios visuales y sociales, como la apariencia física, la forma de vestir o los signos percibidos de estatus, como factores que influyen en la manera en que una persona es tratada por sus superiores.

En lugar de tratarse de un proceso formal, esta práctica se vive en interacciones cotidianas: quién es escuchado, a quién se le asignan tareas de mayor responsabilidad, quién es corregido en público o incluso quién es incluido o excluido de determinados eventos o grupos. En ese sentido, la cita evidencia la presencia de criterios subjetivos y arbitrarios que refuerzan jerarquías simbólicas dentro de la institución,

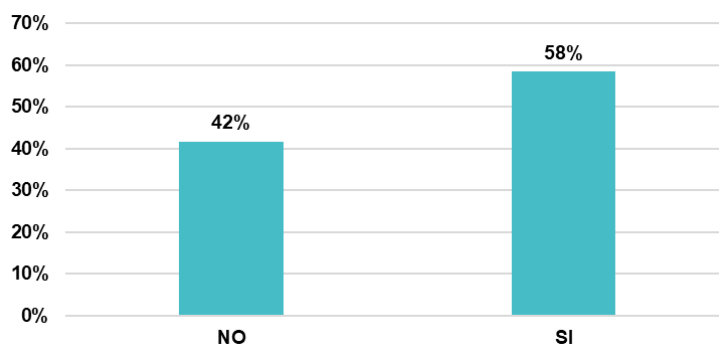
reproduciendo distinciones que no se relacionan con el desempeño laboral, sino con atributos asociados culturalmente al valor o prestigio.

Esta situación genera sentimientos de “desmotivación” (Entrevista 004), propios de un entorno donde los trabajadores no se sienten valorados ni respetados, afectando el clima laboral y la cohesión del grupo de trabajo. No obstante, las experiencias de discriminación y trato desigual repercuten no solo en la productividad, sino también en la salud mental y emocional de los empleados, llegando incluso a provocar síntomas de ansiedad o depresión (Hotho et. al., 2020).

La mayoría de los participantes señalan haber sido testigos o víctimas de comportamientos donde la autoridad se ejerce de manera coercitiva o arbitraria. Este fenómeno se interpreta como una manifestación clara de relaciones de poder verticales, contrarias a los principios de respeto, dignidad y equidad institucional (Fair, 2010).

### **Gráfica 10.**

#### *Aplicación desigual de normas y procedimientos institucionales*

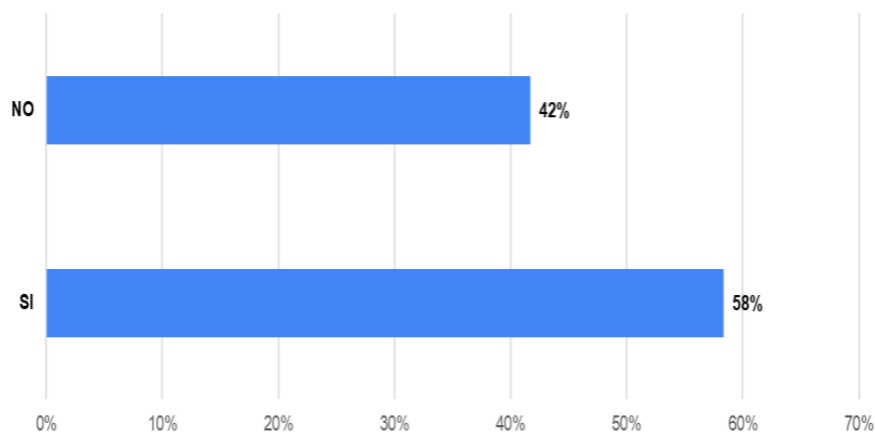


Los resultados muestran que el 58 % del personal administrativo percibe una aplicación desigual de las normas y procedimientos institucionales, lo que evidencia una forma de discriminación institucional al vulnerar los principios de legalidad, equidad e imparcialidad. Esta percepción sugiere la presencia de prácticas informales de poder, en las cuales las reglas se flexibilizan según la posición que ocupan las personas dentro de las redes de relaciones personales en las instituciones universitarias. Lo anterior coincide con los testimonios de las personas participantes, quienes señalan que “se vinculan

personas sin experiencia ni requisitos académicos, favoreciendo a familiares o contactos políticos” (Entrevista 001), que “traen gente de afuera sin experiencia” (Entrevista 003) y que “llegan a ocupar cargos sin tener los méritos” (Entrevista 006). Estos relatos reflejan procesos de selección marcados por la discrecionalidad y el favorecimiento personal, lo que genera inequidad interna. Esta dinámica se corresponde con la evidencia encontrada por quienes demostraron que las decisiones de reclutamiento pueden verse influidas por prácticas de discriminación explícita, derivadas de las preferencias personales de quienes ejercen autoridad. (Kroll et. al., 2021).

### **Gráfica 11.**

*Reconocimiento percibido del trabajo realizado*



El 58 % del personal administrativo considera que el trabajo de sus compañeros es valorado y reconocido, mientras que un 42% manifiesta lo contrario, lo que evidencia una percepción dividida sobre la equidad y el reconocimiento en las instituciones universitarias. Esta brecha sugiere una división en la percepción de justicia institucional, donde algunos experimentan reconocimiento formal, mientras otros identifican formas de discriminación simbólica vinculadas a favoritismos o jerarquías informales. Esto lo refuerzan los testimonios de las personas participantes, quienes evidencian la existencia de tratos preferenciales y exclusión:

“si un trabajador tiene buena relación con el jefe, recibe trato preferencial” (Entrevistada 005).

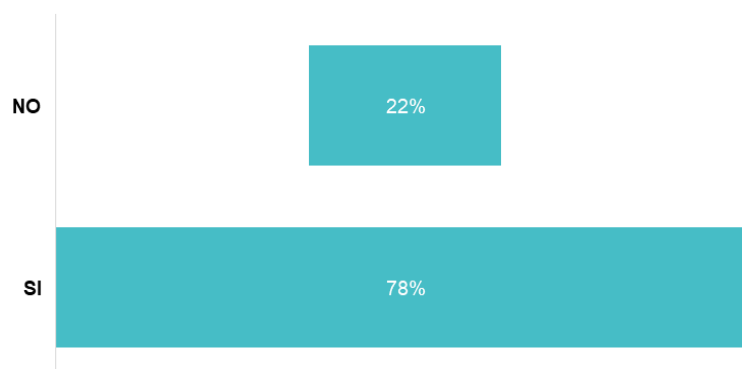
Otra de las personas entrevistada describe las experiencias de exclusión o deslegitimación, asociadas a dinámicas interpersonales: mientras que “a quienes no simpatizan los marginan o desacreditan” (Entrevistada 004).

Las que una ausencia total de reconocimiento existe una percepción de arbitrariedad en su distribución, donde factores relacionales, como la cercanía con superiores o la afinidad personas, adquieren relevancia simbólica en la experiencia laboral. Esta lectura coincide con estudios sobre dinámicas organizacionales en instituciones públicas, que muestran cómo los mecanismos formales pueden coexistir con prácticas informales que influyen en la percepción de justicia, pertenencia y legitimidad.

Por lo anterior, la posibilidad de ser reconocido y escuchado constituye una capacidad central para la autorrealización y la dignidad. La percepción de discriminación o exclusión vulnera directamente estas capacidades, afectando el bienestar individual y colectivo. Diversos estudios coinciden en que la falta de reconocimiento y la discriminación simbólica deterioran la motivación laboral y el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones (Nussbaum, 2012).

**Gráfica 12.**

*Sugerencias y preocupaciones de los trabajadores consideradas en la gestión*



El 78% de los participantes considera que sus inquietudes y sugerencias del personal son tenidas en cuenta dentro de las instituciones de educación superior, mientras que el 22% opina lo contrario. A primera vista, este resultado podría parecer contradictorio con el hallazgo previo según el cual la mayoría del personal no se siente incluido en la toma de decisiones. Sin embargo, la investigación muestra que “ser escuchado” y “participar en la decisión final” son experiencias distintas para los administrativos.

En las entrevistas se evidencia que muchos trabajadores perciben que sus opiniones sí son recibidas o escuchadas en espacios formales, pero no necesariamente influyen en las decisiones estratégicas o en los procesos de ascenso, mérito o distribución del poder. En otras palabras, existe una diferencia entre la escucha institucional simbólica y la incidencia real en la toma de decisiones, lo que explica que puedan coexistir ambos resultados. Esta tensión confirma lo planteado por Fair (2010) sobre la coexistencia de dinámicas de poder formal e informal, aunque las instituciones ofrecen canales de participación, las decisiones efectivas continúan siendo dirigidas por ciertos actores o grupos específicos, limitando la participación sustantiva del personal administrativo.

Un 22 % de las personas participantes considera que sus inquietudes y sugerencias no son tenidas en cuenta por las instituciones, sugiriendo que la discriminación en las instituciones de educación superior

son prácticas estructurales que se mantienen en relaciones de poder verticales y redes de influencia informales que afectan la equidad, el reconocimiento y la transparencia institucional (Güemes y Hernández, 2014).

Por lo tanto, el conjunto de información de esta categoría de discriminación en las instituciones de educación superior se configura como una práctica estructural que trasciende los comportamientos individuales, que se manifiesta en relaciones laborales marcadas por el favoritismo, la aplicación desigual de normas y la exclusión simbólica de quienes no hacen parte de determinadas redes de poder. Estas dinámicas generan un clima laboral caracterizado por la desmotivación, la pérdida de confianza y el deterioro del bienestar emocional del personal administrativo. De esta manera, la discriminación se consolida como un mecanismo que reproduce desigualdades, debilita la cohesión institucional y limita el reconocimiento justo del trabajo. (Rodríguez y Bravo, 2022)

Superar esta problemática exige repensar las estructuras organizacionales hacia modelos más transparentes, participativos y equitativos, capaces de garantizar condiciones laborales basadas en el mérito, el respeto y la dignidad de todos los miembros de la comunidad universitaria. Las estructuras organizacionales de las instituciones de educación superior restringen la capacidad del personal administrativo para transformar relaciones de poder, ya que muchas veces las dinámicas de exclusión y redes informales limitan la acción de los profesionales de apoyo (Espino y Ariza, 2022).

Por lo tanto, se evidencia que la categoría de discriminación en las instituciones de educación superior se configura como una práctica estructural que trasciende los comportamientos individuales. Se manifiesta en relaciones laborales caracterizadas por el trato desigual en la aplicación de las normas y por la exclusión simbólica de quienes no pertenecen a determinadas redes de poder. Estas dinámicas generan un clima laboral caracterizado por la desmotivación, la pérdida de confianza y el deterioro del bienestar emocional del personal administrativo. De esta manera, la discriminación se consolida como un mecanismo que reproduce desigualdades, debilita la cohesión institucional y limita el reconocimiento

justo del trabajo. Superar esta problemática exige repensar las estructuras organizacionales hacia modelos más transparentes, participativos y equitativos, capaces de garantizar condiciones laborales basadas en el mérito, el respeto y la dignidad de todos los miembros de la comunidad universitaria.

### **Reconocimiento de las relaciones de poder y el desarrollo humano.**

Este capítulo tiene como propósito analizar las dinámicas de poder y su relación con el desarrollo humano del personal administrativo en instituciones de educación superior públicas ubicadas en la ciudad de Bogotá. El análisis se orienta a través de categorías interrelacionadas que permiten comprender cómo el poder se expresa en las prácticas habituales en relación con el mérito y las oportunidades de desarrollo. Estas categorías facilitan identificar la manera en que se configuran las jerarquías, los vínculos informales y las tensiones éticas que emergen en la gestión cotidiana del poder en el ámbito universitario.

En este sentido, se busca reconocer no sólo percepciones, sino las experiencias, prácticas y tensiones que estructuran las relaciones de poder, los criterios de mérito y las condiciones que favorecen o limitan el desarrollo humano dentro de las instituciones. Estas categorías constituyen un eje interpretativo central para comprender cómo las instituciones de educación superior, en su funcionamiento formal y en sus dinámicas informales, inciden en la construcción de entornos laborales más justos, participativos y orientados a la promover de las capacidades humanas.

#### ***Relaciones de Poder***

Las relaciones de poder hacen referencia a los vínculos y estructuras dentro de la administración de las organizaciones, en la sociedad que funcionan, en lo económico, en lo político, en todos los campos de la sociedad, mediante los cuales ciertos individuos o grupos ejercen influencia, autoridad o control sobre otros, determinando la distribución de recursos, toma de decisiones y posibilidades de participación (Weber, 2014).

En este estudio, la concepción weberiana del poder se evidencia en la rigidez jerárquica que algunos trabajadores asocian con la pérdida de legitimidad y equidad. Sin embargo, otro participante

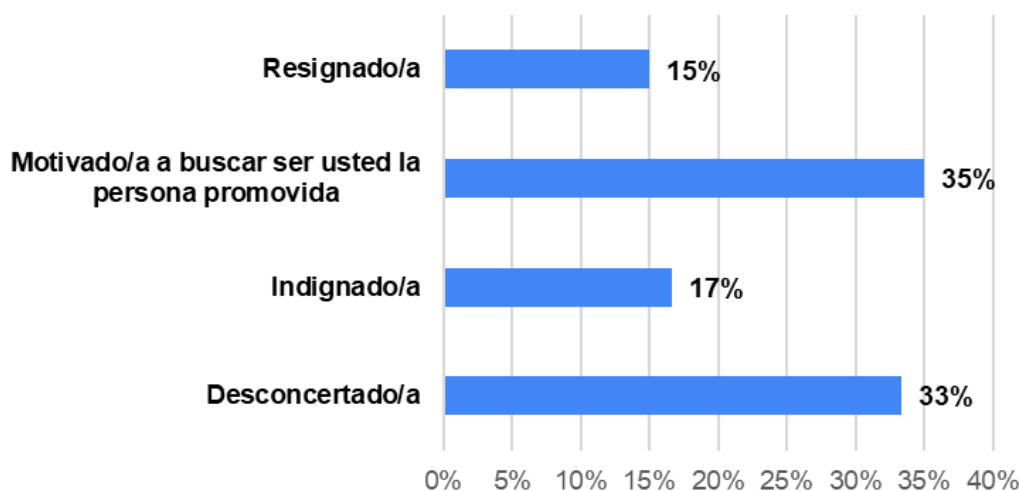
expresa que hay formas del ejercicio del poder que se alejan de esa verticalidad y se orientan hacia prácticas de poder más humanas, respetuosas y participativas. Así lo expresó una de las participantes:

“El poder se ejerce con buenas relaciones interpersonales, orientado a organizar y coordinar más que a mandar” (Entrevistado 001).

Esta percepción se articula con planteamientos teóricos que señalan que el poder también puede manifestarse mediante liderazgos colaborativos capaces de generar sentido, legitimidad y cohesión en los equipos (Mintzberg, 2017).

Desde esta mirada, el poder adquiere un carácter integrador y orientado más a la acción colectiva, que a la imposición unilateral, apuntando a una búsqueda de modelos de liderazgo ético y horizontal, centrados en promover el respeto, la participación y el desarrollo integral de las personas. Fortaleciendo así, el bienestar colectivo y amplía las oportunidades de afiliación, autonomía y crecimiento humano dentro de las instituciones (Nussbaum, 2012).

Las relaciones de poder en el contexto universitario se configuran de manera predominantemente vertical, reproduciendo estructuras jerárquicas que, aunque necesarias para la coordinación institucional, tienden a limitar la autonomía y la participación de los actores (Wockelberg & Ahlbäck Öberg, 2022). Dichas relaciones, “se estructuran de acuerdo con la jerarquía de la persona” (Entrevistado 002) y se manifiestan “desde los cargos más altos hacia los inferiores” (Entrevista 006). Sin embargo, también se evidencia un ejercicio autoritario del poder, descrito como “imposición” (Entrevista 005) o “presión” (Entrevista 003), lo que genera “miedo e inseguridad en el ambiente laboral” (Entrevista 005). Estas prácticas revelan un poder que, en lugar de orientarse a la gestión colaborativa, se asocia con formas de dominación que afectan el clima organizacional y la motivación del personal (Weber, 2002).

**Gráfica 13.***Sentimientos ante el favoritismo*

Se evidencia una percepción crítica frente a las dinámicas de poder que median los procesos de nombramiento en las instituciones universitarias. Un 33% de los participantes manifestó desconcierto, reflejando sorpresa e inconformidad ante situaciones percibidas como contrarias a los principios de equidad y transparencia; el 17% expresó indignación, asociada a una percepción de injusticia moral; mientras que el 35 % señaló motivación por adaptarse al sistema, sugiriendo una normalización de las prácticas clientelares; y el 15 % manifestó resignación, evidenciando una pérdida de agencia frente a estructuras jerárquicas percibidas como inamovibles. Estos porcentajes, se complementan con lo enunciado por los participantes, ya que se reconoce que:

“El sistema de méritos privilegia a personas vinculadas a sindicatos o con padrinos” (Entrevista 004).

Lo anterior, confirma la distorsión del principio del mérito desde la perspectiva de este fenómeno representa una desviación de la racionalidad burocrática, en la que las decisiones se sustentan en vínculos personales antes que en reglas impersonales (Duarte, 2006).

En términos de desarrollo humano, Nussbaum (2012) advierte que tales prácticas restringen las capacidades de afiliación, participación e igualdad, limitando la posibilidad de una vida digna. Asimismo, este comportamiento permite comprender cómo estas formas de poder actúan de manera sutil y disciplinaria, moldeando la conducta de los individuos para que reproduzcan las mismas estructuras que los que subordinan. En esta misma línea se observa la tendencia de algunos funcionarios a adaptarse al sistema hegemónico cultural donde el poder se naturaliza y es aceptado como vía legítima de ascenso. No obstante, la resignación observada en el 15% de las personas participantes concuerda con la normalización de dichas prácticas en los contextos laborales y sociales de las instituciones de educación superior (Foucault, 2003)

Lo afirmado por las personas participantes frente al ejercicio del poder en las universidades no es un ejercicio no homogéneo, mientras algunos lo conciben como un liderazgo orientado al bien común “las relaciones de poder deben existir en pro del beneficio de las instituciones educativas, siempre y cuando se manejen con rectitud” (Entrevistado 001), otros evidencian dinámicas autoritarias que afectan la salud mental y el desempeño laboral “si se ejerce el poder de manera errónea, va a causar problemas de salud mental” (Entrevistado 001).

Estas afirmaciones dialogan con lo referido por los participantes, ya que identifican que las estructuras jerárquicas en la administración universitaria tienden a combinar transparencia formal con prácticas informales de poder basadas en lealtades personales que generan desmotivación laboral (Román, 2017).

Con la respuesta de los participantes se evidencian diversas reacciones del personal administrativo de instituciones de educación superior universitaria, frente a los nombramientos basados en vínculos personales en lugar de mérito profesional, distribuyendo entre desconcierto 33%, indignación 17%, adaptación estratégica 35% y resignación 15%. El desconcierto y la indignación reflejan cómo la coexistencia de normas formales con prácticas informales genera incertidumbre institucional y afecta la

percepción de justicia, y de esta forma, limitando la agencia individual (Nussbaum, 2011). Desde la perspectiva de Weber (2002), estas prácticas representan una desviación de la racionalidad burocrática, donde las relaciones personales reemplazan las normas impersonales, de esta forma se debilita la legitimidad de las instituciones. Asimismo, Foucault (2007) ayuda a interpretar la normalización de estas relaciones de poder informales como mecanismos de disciplina y hegemonía cultural que condicionan el comportamiento y la aceptación de la autoridad institucional.

Los resultados evidencian que las prácticas de clientelismo, patrimonialismo e inequidad no sólo transgreden las normas y estructuras formales de las instituciones de educación superior, sino que también afectan su dimensión simbólica y emocional, al deteriorar la confianza organizacional, la agencia individual y las expectativas de justicia y movilidad interna del personal (Nussbaum (2012).

### ***Méritos y Estímulos***

El mérito se entiende como el conjunto de capacidades, esfuerzos, competencias y desempeños que una persona demuestra y que sirven como base objetiva para asignar oportunidades, responsabilidades o recompensas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, el mérito busca garantizar que el acceso a cargos, ascensos o beneficios no dependa de vínculos personales, afinidades políticas o características sociales, sino de criterios transparentes y verificables relacionados con la formación, la experiencia y el desempeño. Sin embargo, diversos estudios advierten que la noción de mérito puede verse distorsionada cuando intervienen prácticas de favoritismo, clientelismo o desigualdad estructural, lo que afecta la percepción de justicia y equidad en los procesos institucionales (Kreimer, 2021).

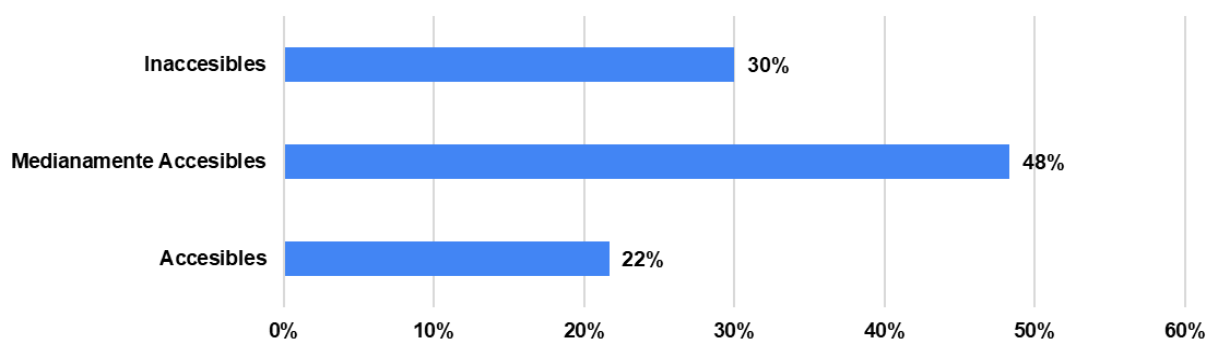
Se entiende como mecanismos que reconocen y potencian las capacidades individuales, fomentando la independencia, la participación y la autorrealización de las personas en contextos institucionales. Estos elementos trascienden la mera recompensa laboral, pues constituyen una forma de

ampliar las oportunidades efectivas de desarrollo y de fortalecer la justicia equitativa en el ámbito organizacional (Nussbaum, 2012). En este sentido, los méritos reflejan el valor del esfuerzo y la competencia profesional, mientras que los estímulos operan como medios de reconocimiento que favorecen la dignidad y el florecimiento humano.

El mérito adquiere un significado más amplio al vincularse no solo con los logros individuales, sino con las oportunidades reales que una persona posee para desarrollar una vida digna y plena. De igual forma, el estímulo se entiende como la garantía de las condiciones materiales, sociales y simbólicas que posibilitan el despliegue de las capacidades humanas fundamentales, más allá de una simple recompensa o incentivo externo. En conjunto, ambos conceptos se integran en una visión del desarrollo humano integral, en la que la justicia y la equidad institucional se expresan en la posibilidad efectiva de que cada individuo alcance su potencial y participe plenamente en la vida colectiva (Nussbaum, 2012).

#### Gráfica 14.

*Percepción sobre acceso para ascensos en las instituciones*



Los resultados muestran una percepción moderadamente crítica respecto al acceso a oportunidades de ascenso, mientras el 48% considera que son medianamente accesibles, el 30% las

percibe inaccesibles y solo un 22% las ve accesibles. Más que evidenciar una desigualdad estructural cerrada, estos datos sugieren la existencia de una accesibilidad parcial, donde las oportunidades no son inexistentes, pero tampoco están garantizadas bajo criterios plenamente meritocráticos. Esta ambivalencia puede explicarse, desde la perspectiva weberiana, como una tensión entre la racionalidad burocrática, que debería sostenerse en el mérito y las reglas formales, y ciertas prácticas discrecionales que los participantes asocian con el funcionamiento cotidiano de la institución.

En este sentido, el hallazgo no indica la ausencia total de ascensos, sino la percepción de que los procesos formales conviven con lógicas de selección donde los vínculos personales pueden influir en la movilidad laboral, generando incertidumbre respecto a la igualdad de condiciones.

Esta tensión entre lo normativo y lo relacional se hizo más evidente cuando se indagó específicamente si las limitaciones en las oportunidades de crecimiento respondían únicamente a las normas propias de la estructura burocrática. A partir de estos con relatos que permiten comprender que, más allá de las disposiciones formales, existen dinámicas informales que condicionan significativamente la trayectoria laboral. En las entrevistas, varias personas describieron experiencias concretas que muestran cómo el ascenso no depende únicamente del tipo de vinculación, sino también de relaciones interpersonales y prácticas institucionalizadas de favoritismo. Así, participantes señalaron que el acceso a mejores cargos “está mediado por padrinos o palancas” (Entrevistas 002, 003 y 006), lo cual ilustra no solo una percepción, sino una vivencia reiterada que influye en sus expectativas y decisiones profesionales.

De manera similar, una entrevistada relató que “las oportunidades de crecimiento profesional suelen dirigirse principalmente al personal de planta, dejando en desventaja a quienes tienen vinculaciones provisionales” (Entrevista 005). Este testimonio no solo evidencia una lectura crítica del sistema, sino que da cuenta de situaciones experimentadas en procesos de postulación o en observación directa de cómo se distribuyen las oportunidades al interior de la institución.

Asimismo, la afirmación de que “los ascensos no valoran suficientemente estudios o experiencia” (Entrevistado 004) se enmarca en múltiples relatos donde las personas describen sentimientos de frustración, estancamiento y reconocimiento insuficiente de sus méritos, lo cual refuerza la idea de que la meritocracia se encuentra debilitada por criterios subjetivos y relacionales subjetivos y relacionales. En conjunto, estas experiencias permiten comprender que las relaciones de poder no se limitan a la normatividad formal, sino que se reproducen también en prácticas cotidianas que configuran inequidades en el desarrollo laboral.

Si bien algunas acciones institucionales buscan avanzar hacia mayores condiciones de equidad, los hallazgos no permiten concluir de manera determinante que estas medidas hayan transformado de forma significativa las dinámicas de acceso y promoción; más bien, lo que se evidencia es que los participantes perciben avances puntuales, aunque aún insuficientes. En coherencia con ello, proponen medidas como “implementar concursos internos transparentes y recuperar los concursos públicos” (Entrevista 004), señaladas como estrategias necesarias para restablecer la confianza y reducir el favoritismo.

Estas percepciones muestran que los mecanismos formales de promoción son vistos como altamente influidos por factores subjetivos o relacionales, lo cual, según los participantes, debilita la idea de una movilidad ascendente basada exclusivamente en el rendimiento. En esta interpretación, la promoción profesional no se asocia tanto al mérito como a la pertenencia a redes o a la ubicación del individuo dentro del entramado institucional (Horak et al., 2020). Desde esta perspectiva, las oportunidades de crecimiento tienden a percibirse como desiguales, lo que implica restricciones en las capacidades de desarrollo y reconocimiento del personal administrativo.

Asimismo, investigaciones sobre el uso diferencial del Estado muestran que, en ciertos contextos, las reglas pueden flexibilizarse según la posición de los actores, lo que reproduce patrones institucionales donde el mérito queda supeditado a las relaciones de poder. Aunque esta investigación no concluye que

dicho patrón opere de manera estructural en la institución estudiada, sí revela que los participantes lo interpretan como un riesgo o una práctica posible, lo que afecta su sentido de justicia organizacional.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva respecto al liderazgo institucional, un 80% de los participantes considera que la forma de ejercer el liderazgo en la universidad favorece en alguna medida el ambiente laboral y la conciliación entre vida profesional y familiar, mientras que un 20% presenta una visión crítica o parcial. Estos datos sugieren que, aunque existe reconocimiento del liderazgo como factor de cohesión, persisten tensiones asociadas a la distribución desigual de responsabilidades y al trato diferenciado entre trabajadores. (Gutiérrez y González, 2012)

Los testimonios de los participantes respaldan esta dualidad, que algunos participantes destacando un liderazgo humano que promueve el diálogo y el bienestar. Sin embargo, otros afirman que “la falta de comunicación y la concentración del poder en pocas manos deterioran el clima laboral” (Entrevista 004), o que “las decisiones se toman sin considerar las cargas personales o familiares del personal” (Entrevista 006). Estas percepciones apuntan a un modelo de liderazgo todavía asimétrico, donde la discrecionalidad y el favoritismo pueden interferir con la equidad organizacional.

Desde el enfoque de Nussbaum (2012), un liderazgo que no fomenta la conciliación entre vida laboral y personal limita las capacidades de afiliación y control sobre el entorno, afectando el bienestar integral de los trabajadores. A su vez, Weber (2002) advierte que el ejercicio legítimo de la autoridad requiere racionalidad y coherencia entre normas y prácticas, de modo que la discrecionalidad o el clientelismo erosionan la confianza y la motivación colectiva.

El liderazgo universitario combina prácticas inclusivas con persistentes sesgos de la informalidad. Si bien la mayoría percibe un entorno favorable, aún existen brechas en la comunicación, el reconocimiento del mérito y la gestión de la carga laboral. Estas tensiones sugieren la necesidad de fortalecer un liderazgo ético, participativo y transparente que promueva tanto la productividad institucional como el bienestar personal del equipo.

Aunque hay una percepción mayoritariamente positiva hacia el mérito, las dimensiones relacionadas con compensación y recompensas son las peor valoradas por los trabajadores, lo que indica disparidades reales entre lo que dicen las normativas y lo que se vive en la práctica. Esta evidencia reciente fortalece la argumentación de que la justicia en los ascensos no solo es un ideal normativo, sino una condición esencial para el desarrollo humano, la equidad institucional y la confianza en los mecanismos internos.

Los testimonios de los participantes revelan tensiones en torno al sistema de méritos en las instituciones universitarias, donde la inequidad contractual y los privilegios a ciertos grupos socavan la confianza en los procesos. Una participante señala que “en algunos lugares sí existen convocatorias objetivas... pero persisten prácticas corruptas” (Entrevista 001), mientras que otro participante afirma que “no hay igualdad... solo premian a las personas que son de planta” (Entrevistado 002). Desde la perspectiva de Nussbaum (2012), esta situación afecta el desarrollo humano al impedir que las oportunidades de progreso sean inclusivas y significativas para todos. Weber (2002), por su parte, interpreta este desvío del principio meritocrático como una falla en la racionalidad burocrática, que fracciona la legitimidad institucional.

Este dato puede ser un indicio de que los mecanismos de ascenso no están regidos por criterios claros, objetivos y meritocráticos, sino por relaciones informales de poder, lo cual coincide con los planteamientos de Max Weber (2001), quien sostiene que en una burocracia racional-legal el ascenso debe ser producto de la competencia técnica, la formación y el mérito. Cuando esto no ocurre, se produce una desviación patrimonialista, donde las relaciones personales y las lealtades reemplazan los procedimientos formales.

Asimismo, desde el pensamiento Foucaultiano, la inaccesibilidad al ascenso puede ser vista como una forma de normalización del poder, en la que se establecen barreras implícitas que definen quiénes

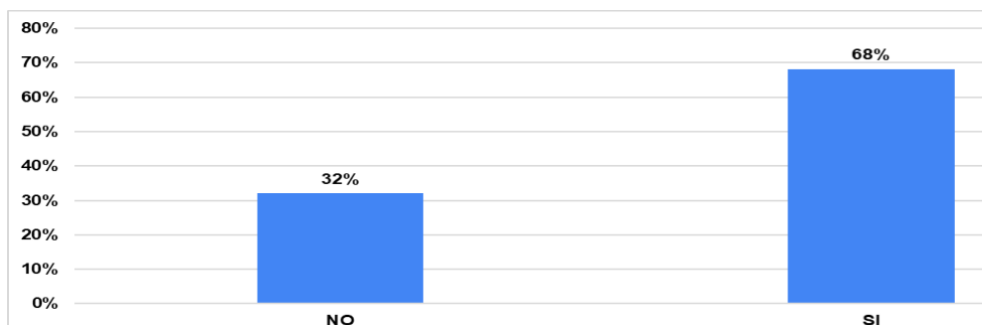
pueden avanzar y quiénes no, configuran una jerarquía interna sostenida en dinámicas de control y exclusión.

Los datos obtenidos reflejan una tendencia moderadamente favorable en la percepción del liderazgo institucional. El 80 % de los participantes considera que las prácticas de liderazgo contribuyen, en alguna medida, a la construcción de un ambiente laboral saludable y a la conciliación entre la vida personal y el trabajo. Sin embargo, el predominio de respuestas intermedias tales como “sí, en parte” o “no, en parte” sugiere que dichos beneficios no se distribuyen de manera homogénea. Esta variabilidad apunta a la existencia de tensiones estructurales y posibles desigualdades entre dependencias o niveles jerárquicos dentro de las instituciones de educación superior.

Desde la perspectiva teórica, la noción de poder relacional planteada por Foucault (2003) permite interpretar estos resultados al señalar que el poder no debe entenderse únicamente como una fuerza represiva, sino también como una forma productiva que organiza las relaciones sociales y las prácticas cotidianas, como el liderazgo, la toma de decisiones y las condiciones de trabajo. De manera complementaria, el enfoque del desarrollo humano propuesto por Nussbaum (2012) sostiene que el bienestar trasciende las condiciones materiales e involucra la posibilidad de que las personas desarrollen sus capacidades para vivir con dignidad, gestionar sus emociones y participar libremente en la vida social. En este sentido, cuando el liderazgo institucional no garantiza condiciones laborales justas ni promueve la conciliación personal, se restringe la capacidad efectiva de los trabajadores para ejercer su autonomía y alcanzar un desarrollo humano pleno.

### **Gráfica 15.**

*Existencia de condiciones para el crecimiento del talento humano en las instituciones de educación superior*



Los resultados indican que el 68 % de los encuestados percibe que existen condiciones favorables para el crecimiento del talento humano dentro de la institución, lo que sugiere una valoración positiva de las oportunidades de formación y desarrollo profesional. Este hallazgo puede interpretarse como un reflejo de prácticas organizacionales orientadas al fortalecimiento del estado de bienestar fortaleciendo las capacidades de agencia (Nussbaum, 2012). Sin embargo, el 32 % que no identifica tales condiciones evidencia la persistencia de barreras estructurales o dinámicas de exclusión que limitan el acceso equitativo a dichas oportunidades. Esta percepción se refuerza con testimonios de los participantes que aluden a la “asignación de cargos por palancas políticas” (Entrevista 006), práctica que representa una desviación Weber (2021), de la racionalidad burocrática al reemplazar criterios impersonales de mérito por vínculos particulares, afectando con ello la participación y el desarrollo humano del personal administrativo.

Este contraste se relaciona con las dinámicas de poder informal y patrimonialismo, donde el acceso al desarrollo profesional podría estar mediado por redes de influencia, favoritismos o recomendaciones personales, como ya se evidenció en otras respuestas del estudio, la contratación por vínculos personales.

Desde el enfoque del desarrollo humano, el crecimiento del talento no es solo un medio para mejorar la productividad, sino un fin en sí mismo, en tanto contribuye a que los individuos expandan sus capacidades y puedan vivir con dignidad. Se plantea que, para que una organización sea verdaderamente

humana, debe fomentar espacios donde las capacidades de cada persona puedan florecer en condiciones de igualdad y justicia (Nusbaum,2012).

Este tipo de tensiones también se conectan con los aportes de Boaventura de Sousa Santos (2010), quien advierte que las instituciones modernas, en especial las educativas, están atravesadas por una educación del norte, que muchas veces excluye saberes, trayectorias que no se ajustan al modelo tecnocrático dominante, lo cual puede afectar directamente la equidad en el crecimiento del talento humano. (p.13).

En suma, el pensamiento de Martha Nussbaum ofrece un marco ético y político robusto para analizar la tensión entre las aspiraciones del desarrollo humano y las dinámicas reales de poder. Su enfoque permite no solo identificar los déficits institucionales que restringen la justicia interna en contextos educativos, sino también visibilizar rutas de transformación centradas en el respeto a la dignidad humana, la ampliación de capacidades y la construcción de una vida universitaria más democrática.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de las personas participantes realizadas, los hallazgos encontrados en esta investigación muestran que las relaciones de poder en las instituciones universitarias se estructuran tanto en ámbitos formales, sustentados en normatividad reglamentos y jerarquías administrativas, como en prácticas informales que moldean la vida cotidiana de los funcionarios administrativos. En la teoría de Weber, ayuda a entender esta dualidad al señalar que el poder se expresa como la capacidad de imponer la voluntad dentro de una relación social, mientras que la dominación legal-racional busca legitimar el ejercicio de autoridad en reglas objetivas. No obstante, en la práctica, los relatos de los funcionarios entrevistados revelan tensiones entre esa legalidad formal y dinámicas personalistas que se alejan de los principios.

Desde la perspectiva del desarrollo humano de Nussbaum, estas tensiones impactan directamente las capacidades de las personas en este caso funcionarios administrativos de instituciones de educación

superior, ya que la posibilidad de participar e influir en decisiones o proyectar un crecimiento profesional depende no sólo del cumplimiento de reglas, sino también de redes de afinidad y favoritismos. La falta de imparcialidad debilita enormemente las capacidades del personal de la institución y limita la posibilidad de que cada persona dé lo mejor de su potencial en condiciones de igualdad y dignidad. Así, el poder deja de ser únicamente una cuestión de mando, para convertirse en un factor que condiciona las oportunidades vitales de los individuos.

Una observación recurrente es la presencia del favoritismo en procesos de ascenso y asignación de beneficios, un fenómeno como una forma de dominación patrimonialista, donde lo que debería regirse por criterios técnicos se convierte en un espacio donde prevalece la lealtad personal. En las instituciones de educación superior, esto se evidencia en la percepción de que los ascensos no siempre responden al mérito, sino a las cercanías políticas o personales. (Weber, 1958)

Los testimonios de los participantes ponen en evidencia cómo el favoritismo y el clientelismo condicionan el acceso a oportunidades laborales y de desarrollo dentro de las instituciones universitarias. Estas prácticas se perciben como mecanismos informales de poder que reproducen inequidades y limitan la meritocracia. Tal como lo expresa un entrevistado, “si tú no tienes palanca... no puedes acceder a las oportunidades” (Entrevistado 002), mientras que otra participante señala que “el poder se ejerce con base en afecto o recomendaciones” (Entrevista 004).

Esta dinámica constituye una restricción de las capacidades humanas fundamentales, en tanto limita el acceso equitativo a oportunidades laborales significativas y restringe el desarrollo del potencial individual dentro del entorno institucional (Nussbaum, 2012). Asimismo, dichas prácticas distorsionan el principio de racionalidad burocrática y debilitan la legitimidad de las estructuras organizacionales, ya que el acceso y la promoción no se basan en criterios objetivos ni en el mérito profesional, sino en vínculos personales y clientelares (Weber, 2002).

Los testimonios de los entrevistados revelan tensiones en torno al sistema de méritos en las instituciones universitarias, donde la inequidad contractual y los privilegios a ciertos grupos socavan la confianza en los procesos. Una entrevistada señala que “en algunos lugares sí existen convocatorias objetivas... pero persisten prácticas corruptas” (Entrevista 001).

Estas expresiones reflejan cómo se ve distorsionada por prácticas clientelares, restringiendo capacidades prácticas, educativas y de igualdad Nussbaum (2012), esta situación afecta el desarrollo humano al impedir que las libertad como agencia y libertad como bienestar de las personas sean inclusivas y significativas para todos. Weber (2002), por su parte, interpreta este desvío del principio meritocrático como una falla en la racionalidad burocrática, que debilita la legitimidad institucional.

En igual sentido, las personas participantes “formas de corrupción, basadas en recomendaciones personales” (Entrevista 004). Estas dinámicas debilitan las capacidades distributivas y económicas al condicionar quién accede a recursos y cargos, restringiendo la igualdad de oportunidades. Desde la óptica de la teoría de las capacidades, Nussbaum (2012) advierte que tales prácticas debilitan el desarrollo humano al limitar el acceso inclusivo y significativo a bienes sociales; Weber (2002) coinciden al explicar que la corrupción debilita la legitimidad racional legal, pues sustituye la autoridad normada por relaciones particulares

Las personas participantes coinciden en señalar que la corrupción institucional se manifiesta en “prácticas vinculadas a favores políticos” (Entrevistado 002). Estas percepciones evidencian cómo las contrataciones por favores y la sobre creación de cargos que restringen las capacidades distributivas y económicas del personal administrativo, al dificultar un acceso justo y transparente a los recursos. Desde la teoría de las capacidades, Nussbaum (2012) interpreta estas prácticas como un bloqueo del desarrollo humano, ya que reducen las oportunidades inclusivas y significativas que fortalecen la agencia individual de cada persona. Así, la corrupción universitaria representa un obstáculo estructural para el desarrollo humano y la sostenibilidad institucional.

Tabla 4. Relación entre Objetivos, Categorías, Capacidades de Nussbaum y Citas de Participantes

Objetivos de la investigación	Categoría	Capacidades de Nussbaum afectadas	Citas de los participantes (entrevistas)	análisis
<b>1. Describir percepciones del poder</b>	<b>Favoritismo</b>	Afiliación	“Si un trabajador tiene una buena relación con el jefe, recibe trato preferencial... a quienes no les simpatizan los margina.” (Entrevista 005)	El favoritismo deteriora las relaciones laborales, afecta el sentido de pertenencia y genera exclusión simbólica.
	<b>Discriminación</b>	Afiliación, Emociones, Integridad corporal	“Se discrimina según la cara, apariencia o nivel socioeconómico.” (Entrevista 004)	La discriminación afecta la dignidad, genera inseguridad emocional y limita la participación equitativa.
	<b>Corrupción / Nepotismo</b>	Control sobre el entorno, Razonamiento práctico	“Se vinculan personas sin experiencia... favoreciendo a familiares o contactos políticos.” (Entrevista 001)	Las decisiones arbitrarias restringen la capacidad de influir en la vida laboral y limitan oportunidades.
	<b>Poder informal</b>	Control sobre el entorno político, Afiliación	“Imponen personas de afuera... llegan sin méritos.” (Entrevista 006)	Las redes informales condicionan la movilidad laboral y generan desigualdad en el acceso a cargos.
<b>2. Interpretar percepciones desde el enfoque de desarrollo humano</b>	<b>Exclusión</b>	Razonamiento práctico, Afiliación, Emociones	“Nuestras opiniones casi nunca se tienen en cuenta.” (Entrevista 003)	No ser escuchados reduce la autonomía y la capacidad de participar en decisiones relevantes.
	<b>Presión y coerción laboral</b>	Integridad corporal, Emociones, Vida	“Uno no puede votar libremente... piden pantallazo del voto.” (Entrevista 003)	La coerción política vulnera derechos básicos, genera estrés y afecta la salud emocional.
	<b>Meritocracia distorsionada</b>	Control sobre el entorno, Razonamiento práctico	“El sistema de ascensos está amarrado al padrino.” (Entrevista 003)	La falta de criterios claros impide planear su desarrollo profesional y limita la autonomía laboral.
<b>3. Analizar cómo estas dinámicas influyen en el desarrollo humano</b>	<b>Sobrecarga laboral</b>	Salud corporal, Vida, Juego	“Me asignaban una sobrecarga de trabajo... era persecución constante.” (Entrevista 005)	La sobrecarga afecta la salud física, emocional y limita espacios de bienestar.
	<b>Falta de reconocimiento</b>	Emociones, Afiliación	“Se negó a una compañera reconocimientos por favoritismo... generando depresión.” (Entrevista.004)	La falta de reconocimiento afecta la autoestima y el bienestar emocional.
	<b>Injusticia institucional</b>	Control sobre el entorno político, Afiliación, Razonamiento práctico	“Los cargos no se asignan... sino por recomendaciones.” (Entrevista 005)	La injusticia limita la agencia, el acceso equitativo y debilita la confianza institucional.

## Conclusiones

El presente estudio se propuso identificar las relaciones de poder desde el enfoque del desarrollo humano en el personal administrativo de instituciones de educación superior de la ciudad de Bogotá durante el año 2025. Partiendo del reconocimiento de que las universidades no son espacios neutrales, sino escenarios donde confluyen jerarquías, tensiones y prácticas de dominación, los hallazgos permitieron comprender cómo dichas dinámicas inciden directamente en la construcción de entornos laborales más o menos equitativos, democráticos y participativos.

Desde el paradigma histórico-hermenéutico y mediante un diseño anidado concurrente (DIAC), se integraron estrategias cualitativas y cuantitativas que posibilitaron contrastar percepciones, prácticas y discursos del personal administrativo. Más que reconstruir experiencias vividas en detalle, el enfoque empleado permitió comprender cómo estas percepciones configuran sentidos compartidos sobre el poder institucional. En este marco, el poder no se interpreta únicamente como una autoridad formal, sino como un entramado relacional que atraviesa la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y las condiciones de trabajo cotidianas (Foucault, 2003).

Las percepciones sobre las relaciones de poder evidenciaron la coexistencia de prácticas formales e informales en el ejercicio del poder institucional. Aunque los discursos oficiales promueven la equidad y la transparencia, en la práctica persisten lógicas clientelistas y jerárquicas que reducen la confianza y la participación del personal administrativo. Esta brecha entre lo normativo y lo vivido genera sentimientos de frustración y resignación, lo que coincide con la noción weberiana del poder como un sistema racional-burocrático que, en contextos patrimonialistas, se desvirtúa por el peso de las relaciones personales y afectivas (Weber, 2002).

La corrupción y el favoritismo emergen como expresiones concretas de esas relaciones de poder desiguales. El 55 % de los participantes reconoció la existencia de prácticas de favoritismo y vínculos clientelares que afectan la legitimidad institucional y el acceso equitativo a oportunidades.

Es importante precisar, que estas prácticas reproducen lo que Foucault (2003) no es posible hablar de una sociedad “sin relaciones de poder”, porque el poder es constitutivo de los vínculos sociales y de los modos en que las instituciones organizan la vida colectiva. El problema no es la existencia del poder en sí, sino las formas que adopta, particularmente cuando se vuelve poco transparente, selectivo o excluyente.

En ese sentido, lo que los resultados no sugieren la ausencia de poder dentro de las instituciones universitarias, lo cual sería imposible, dado que toda organización social está estructurada a partir de relaciones de poder, sino la presencia de patrones específicos de ejercicio del poder que se perciben como arbitrarios o desiguales. Esto coincide con lo que Foucault (2003), donde las relaciones de poder se naturalizan hasta ser vistas como parte del funcionamiento habitual.: el poder no es un elemento que pueda erradicarse, sino un entramado de relaciones que se reproduce en las prácticas cotidianas, que, sin ser formalmente reconocidas, se naturalizan hasta parecer parte del funcionamiento institucional. En este sentido, ciertas prácticas problemáticas pueden incorporarse al quehacer diario “hasta convertirse en fenómenos normalizados” (Cabrera, 2024).

Desde el enfoque del desarrollo humano, estas dinámicas no eliminan el poder, pero sí restringen las capacidades de las personas para ejercer su autonomía, participar en condiciones de igualdad y construir trayectorias laborales dignas (Nussbaum, 2012).

La discriminación fue una de las categorías más sensibles, el 70 % del personal participante afirmó haber presenciado o experimentado exclusión basada en apariencia, clase social o tipo de contrato. Este hallazgo coincide con la definición de discriminación como una práctica sistemática de desprecio que vulnera derechos y libertades (Rodríguez, 2005).

La falta de reconocimiento genera una vulneración de las capacidades de afiliación, autoestima y participación libre, fundamentales para el desarrollo humano integral (Nussbaum, 2012).

La categoría de reconocimiento de mérito y estímulo permitió identificar la tensión entre meritocracia y prácticas relacionales. El 58 % de los participantes manifestaron que el reconocimiento laboral no depende del mérito sino de afinidades personales o jerarquías informales. Este resultado refuerza las críticas de Weber (2002) al patrimonialismo y los planteamientos de Liccioni y Moreno-Cuadrado (2024), quienes destacan que la falta de reconocimiento y la discriminación simbólica deterioran la confianza institucional y la motivación laboral. La desigual distribución de estímulos y ascensos afecta la percepción de justicia organizacional y reproduce desigualdades internas.

En coherencia con el segundo objetivo específico, se evidenció que las prácticas de liderazgo influyen directamente en el bienestar, la autonomía y la agencia del personal. En entornos donde prevalece un liderazgo autoritario, las capacidades de participación y crecimiento se ven debilitadas; por el contrario, cuando el liderazgo se ejerce desde la empatía y el reconocimiento, se fortalecen la cooperación, la confianza y la autorrealización. Esta relación confirma la tesis de Nussbaum (2012), según la cual el desarrollo humano no depende únicamente de las condiciones materiales, sino de la posibilidad de vivir dignamente, gestionar las emociones y participar sin temor ni coerción.

Desde la teoría de Foucault (2003), el poder no debe entenderse como una estructura jerárquica, sino como una red relacional que atraviesa las prácticas cotidianas. Así, el desarrollo humano se configura también como una forma de resistencia y transformación frente a las estructuras que limitan la libertad. En este sentido, comprender el poder desde una perspectiva relacional implica reconocer su potencial emancipador cuando ejerce de manera ética, participativa y orientada al bien común.

Los resultados permiten afirmar que el poder en las instituciones de educación superior de Bogotá se manifiesta como un fenómeno complejo, simultáneamente estructural y simbólico, que incide en el bienestar y las oportunidades de desarrollo del personal administrativo. Las prácticas de clientelismo,

favoritismo y discriminación no solo alteran las reglas formales, sino que afectan las dimensiones simbólicas y emocionales del trabajo, debilitando la confianza y las expectativas de justicia institucional (Weber, 2002; Foucault, 2003; Nussbaum, 2012).

La comprensión del poder como relación recíproca y responsabilidad compartida, más que como imposición jerárquica, constituye un aporte sustantivo del estudio. De acuerdo con Fair (2010), solo en la medida en que las organizaciones promuevan relaciones basadas en la dignidad, el respeto y la equidad será posible fortalecer la legitimidad institucional y el bienestar colectivo.

A nivel práctico, los hallazgos sugieren la necesidad de revisar los procesos de selección, evaluación y ascenso bajo criterios objetivos de mérito y transparencia. Promover estilos de liderazgo éticos y participativos, así como políticas de reconocimiento equitativas, permitiría transformar las relaciones de poder en oportunidades de crecimiento humano y fortalecimiento institucional. Como plantea Nussbaum (2012), el desarrollo humano requiere entornos que amplíen las capacidades de las personas para actuar libremente y ser reconocidas como sujetos de valor.

En este sentido, resulta especialmente relevante considerar la posición del personal administrativo, cuya labor sostiene el funcionamiento cotidiano de las universidades, pero que frecuentemente permanece invisibilizado en las dinámicas organizacionales. Las estructuras jerárquicas tradicionales tienden a limitar su participación, su reconocimiento y sus oportunidades de desarrollo, afectando directamente sus capacidades de agencia y, por ende, su desarrollo humano. Cuando estos actores no pueden ejercer su razonamiento práctico, fortalecer su afiliación o tener control sobre su entorno laboral, se perpetúan desigualdades internas que restringen el potencial colectivo de la institución.

En suma, la transformación institucional no depende únicamente de reformas estructurales, sino de la forma en que las personas se relacionan, se reconocen y ejercen su capacidad de influir en su entorno. Repensar las estructuras de poder desde el desarrollo humano integral abre el camino hacia comunidades universitarias más justas, éticas y participativas, donde la gestión no se limite al cumplimiento normativo, sino que promueva el florecimiento humano.

## Recomendaciones

Desde la perspectiva del desarrollo humano y a la luz de los hallazgos obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones con el propósito de ampliar las posibilidades analíticas de futuras investigaciones sobre relaciones de poder y su incidencia en el desarrollo humano del personal administrativo de las instituciones de educación superior de Bogotá.

Se sugiere ampliar el análisis a instituciones del sector privado, con el fin de comparar las formas de ejercicio del poder y las percepciones sobre el desarrollo humano entre distintos tipos de gestión universitaria. Este contraste podría aportar elementos relevantes sobre las diferencias en las estructuras organizacionales, las políticas de reconocimiento y los mecanismos de participación del personal administrativo en las instituciones de educación superior.

Este estudio se desarrolló en universidades públicas de Bogotá durante el año 2025. Dada la limitada disponibilidad de información sobre las instituciones de educación superior ubicadas en zonas rurales, se considera pertinente ampliar el alcance de futuras investigaciones hacia contextos rurales o semiurbanos, donde las dinámicas de poder pueden presentar particularidades relacionadas con la disponibilidad de recursos, la cercanía comunitaria y las estructuras jerárquicas locales. Explorar estos escenarios permitiría profundizar en la comprensión de cómo el territorio y las condiciones socioculturales inciden en el desarrollo humano del personal administrativo universitario.

Se recomienda fortalecer los procesos de vinculación y ascenso mediante la implementación de concursos internos transparentes y la reactivación de concursos públicos basados en criterios objetivos de mérito y experiencia. Estas acciones permitirían incrementar la confianza institucional, reducir la percepción de favoritismo y garantizar condiciones más equitativas para el personal administrativo.

### Bibliografía

- Ackerman S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. University of Cambridge, 1-266. n
- Altbach P. (2010). Access Means Inequality. *International Higher Education*, 61. <https://doi.org/10.6017/ihe.2010.61.8510>
- Álvarez N. (2019). Poder y organizaciones: reflexiones desde Weber, Foucault, Luhmann y Bourdieu. *Tendencias*, 20(1), 226-253. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.115>
- Álvarez R, Cabrera I, Castellon T, Oviedo Y. (2020). Subjetividad, Desigualdades y Cuentalapropismo: De la Diferenciación Racial a las Mediaciones en las Relaciones Laborales. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 7(20), 51-70. <https://url-shortener.me/7FJC>
- Álvarez Y. (2011) "El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber". *Gestión y Sociedad*, 1, 10. <https://revistas.lasalle.edu.co/files-articles/gv/vol4/iss1/10/fulltext.pdf>
- Andalzo J. (2024). Formación de enclaves y castas académicas en las universidades públicas mexicanas. *RLEE Nueva Época*, 54(3), 363–396. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rlee/v54n3/2448-878X-rlee-54-03-363.pdf>
- Amozorrutia J. (2011). Favoritismo: una realidad en las organizaciones Por: Mtra. Jennifer Amozorrutia; Ing. Jorge Ferrari *Great Place to Work*. Institute México, 1-10. [https://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications\\_Documents/Favoritismo\\_final\\_25\\_2.pdf](https://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/Favoritismo_final_25_2.pdf)
- Barrios B. (2015). Tres momentos críticos de la Teoría Fundamentada Clásica. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, (16), 31-47. <https://ve.scielo.org/pdf/sp/v16n1/art03.pdf>

- Basauré M. (2002). Conceptualizaciones sobre el poder. Trayectorias de un objeto. *Revista De Sociología*, 16, 127–148. <https://doi.org/10.5354/0719-529X.2002.27785>
- Beltrán J. (2014). Los sistemas de contratación empleados por las universidades públicas. *Nuevo Derecho*, 10(14), 97–124.  
<https://revistas.iue.edu.co/index.php/nuevoderecho/article/view/663><https://revistas.iue.edu.co/index.php/nuevoderecho/article/view/663/976>
- Branch S, Ramsay S, Barker M. (2012). Acoso laboral, hostigamiento y acoso generalizado: una revisión. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
- Cabrera E. et al., (2024). Violencia, dimensiones e implicaciones: Redes sociales, violencia política, enajenación social y su normalización en el Ecuador: Editorial Abya-Yala / Universidad Politécnica Salesiana 139-156  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27952/4/Violencia%20dimensiones%20e%20implicaciones.pdf#page=135>
- Castro J. (2001). Discriminación en las relaciones laborales. *Boletín Dirección del trabajo*, 146, 7-19. [https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articulos-65173\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articulos-65173_recurso_1.pdf)
- Chaparro S. (2014). Imaginarios en las relaciones de poder en la institución educativa. *Revista de Estudios e Investigaciones UNACIENCIA*. 60-73.  
<https://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/686/Imaginarios%20en%20las%20relaciones%20de%20poder%20en%20la%20instituci%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chassamboulli A, Gomes P. (2021). Jumping the queue: Nepotism and public-sector pay, *Review of Economic Dynamics*, 39, 344-366.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094202520300636>
- Congreso de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992: Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Gestor Normativo Departamento Administrativo de Función Pública. 1-22.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=253](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=253)

Consejo de Estado (2021). Universidades Públicas - Régimen Legal Y Constitucional / Autonomía Universitaria, 1-81. <https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/249/11001-03-06-000-2021-00079-00.pdf>

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO. (2024). Pensar la universidad: instituciones, actores y utopía / Pedro Krotsch. Sobre el gobierno del sistema universitario y de las universidades. Organización, gobierno y evaluación universitaria, 253-298. <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2024/11/Pensar-la-Universidad.pdf>

Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. (2014). Acuerdo por lo superior 2034: Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Ministerio de Educación Nacional, 1-206. [https://www.cna.gov.co/1779/articles-401020\\_documento.pdf](https://www.cna.gov.co/1779/articles-401020_documento.pdf)

Contraloría General de la República. (2021). Informe sobre la gestión de la educación superior pública en Colombia, 1-284. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-385377\\_recurso\\_27.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-385377_recurso_27.pdf)

Coremans E. (2019). Opening up by closing off: how increased transparency triggers informalisation in EU decision-making. *Journal of European Public Policy*, 27, 590-611. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2019.1599043>

Corzo S. (2002). El clientelismo político como intercambio. Universidad de Granada: Institut de Ciències Polítiques i Socials, 1-66. [https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2002/hdl\\_2072\\_1264/ICPS206.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2002/hdl_2072_1264/ICPS206.pdf)

Creswell J. (2009). *Research Design. Qualitative. Quantitative, and mixed methods approaches*. Third edition. United States of América, 1-267. <https://institutorambell.blogspot.com/2021/02/disenodeinvestigacion.html>

Creswell J, Fetters M, Ivankova N. (2004). Designing a mixed methods study in primary care. *Annals of Family Medicine*, 2(1), 7–12. <https://doi.org/10.1370/afm.104>

Creswell J, Poth C. (2018). *Indagación cualitativa y diseño de investigación: Elección entre cinco enfoques*. Editorial SAGE Publications, 1-611. <https://es.scribd.com/document/453746781/creswell-docx>

Cruz L. (2009). La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber. *Contaduría Y Administración*, 218, 61-85.

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39521804.pdf>

De Sousa B. (2010). La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. *Umbrales*, 1-70.

[https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/bolivia/cides/umbrales/15/de\\_Sousa\\_SANTOS.pdf](https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/bolivia/cides/umbrales/15/de_Sousa_SANTOS.pdf)

Delgado F. (2025). Fomentando la Confianza en las Instituciones Estatales: Un Enfoque sobre Procedimientos Administrativos Sancionadores en Contextos Sociopolíticos Desafiantes. *Aula Virtual*, 6(13), 459-473 <https://ve.scielo.org/pdf/auvir/v6n13/2665-0398-auvir-6-13-e465.pdf>

Denzin N, Lincoln Y. (2022). El campo de la investigación cualitativa: Manual de investigación cualitativa. Vol. I. Gedisa editorial. 1-367. <https://ideice.gob.do/pdf/publications/20221216093058.pdf>

Di Liscia MH, Rodríguez AM. (2002). Relaciones de poder en la Universidad. El caso de la Universidad de La Pampa. La Aljaba. Red ALyC. Universidad Nacional de Luján, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de La Pampa, 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/278/27800706.pdf>

Didriksson A. (1994). Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos*, 64. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13206403.pdf>

Domunco C. (2023). The role of informal communication networks in academic careers. In *Education Facing Contemporary World Issues* (pp. 109-121). <https://doi.org/10.15405/epes.23045.109>

Drochon H. (2020). Robert Michels, la ley de hierro de la oligarquía y la democracia dinámica. *Constellations*, 27(2), 185-198. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12494>

Duarte W. (2003). Educación pública y clientelismo en Colombia. Universidad de Antioquia, 1-311. [https://www.academia.edu/60008801/Educaci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica\\_y\\_clientelismo\\_en\\_Colombia](https://www.academia.edu/60008801/Educaci%C3%B3n_p%C3%BAblica_y_clientelismo_en_Colombia)

Duek C, Inda G. (2006). La teoría de la estratificación social de Weber: un análisis crítico. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 11, 5-24. Universidad Austral de Chile.

<https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2006.n11-01>

Eslava A. (2011), *Juego de las Políticas Públicas*. Editorial Universidad EAFIT, 1-82.  
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/67de2507-1287-4d90-965b-587ae5e8751f/content>

Espino M, Ariza J. (2022). "No vamos a superar el sesgo institucional sin hacer nada": Profesionales de asuntos estudiantiles latinos/as como defensores de la equidad. *Education Sciences*, 12 (10), 716. 1-21. <https://doi.org/10.3390/educsci12100716>

Fair H. (2010). Una aproximación al pensamiento político de Michel Foucault. *Polis*, 6, 13-42.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-23332010000100002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332010000100002)

Fair H. (2016). Democracia, representación política, liderazgos y la cuestión institucional. *Discusiones sobre la teoría y práctica de la política en las democracias contemporáneas*. *Arbor*, 192(781), a351-a351. <https://doi.org/10.3989/arbor.2016.781n5008>

Figuroa N. (2020). El concepto de dominación legal de Max Weber ante la ley general del servicio profesional docente en su aspecto evaluativo. Una perspectiva somera de la normatividad regulada en la reforma educativa de Enrique Peña Nieto (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma Metropolitana. Área de Concentración: Sociología Política. 1-96 p. 61.

<https://zaloamati.azc.uam.mx/server/api/core/bitstreams/9920c96d-bc47-4440-ac05-8d31eb847d52/content>

Foucault M. (1972). *La arqueología del saber*. Siglo XXI Editores, 1-355.  
[https://monoskop.org/images/b/b2/Foucault\\_Michel\\_La\\_arqueologia\\_del\\_saber.pdf](https://monoskop.org/images/b/b2/Foucault_Michel_La_arqueologia_del_saber.pdf)

Foucault M. (1976). *Historia de la sexualidad I: La voluntad de saber*. Siglo XXI Editores.  
<https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/681-4.pdf>

Foucault M. (2003). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI. Editores. 1-305. p.23, 164 <https://www.ivanillich.org.mx/Foucault-Castigar.pdf>

Fuenmayor F. (2006). El concepto de poder en Michel Foucault. *Telos: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 8(2), 215-234. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318557005.pdf>

Fumasoli T, Stensaker B. (2013). Estudios Organizacionales en la Educación Superior: Una Reflexión sobre Temas Históricos y Tendencias Prospectivas. *Higher Education Policy*, 26 , 479–496. <https://doi.org/10.1057/hep.2013.25>

Fukuyama F. (2011). The origins of political order: From prehuman times to the French Revolution. Farrar, Straus and Giroux. *Pontificia Universidad Católica del Perú*, 37(73), 177-179. [https://www.researchgate.net/publication/369665141\\_Fukuyama\\_Francis\\_The\\_Origins\\_of\\_Political\\_Order\\_From\\_Prehuman\\_Times\\_to\\_the\\_French\\_Revolution\\_Nueva\\_York\\_Farrar\\_Strauss\\_and\\_Giroux\\_2011\\_585\\_pp](https://www.researchgate.net/publication/369665141_Fukuyama_Francis_The_Origins_of_Political_Order_From_Prehuman_Times_to_the_French_Revolution_Nueva_York_Farrar_Strauss_and_Giroux_2011_585_pp)

Fuster D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

Gallego N, Matus M. (2021). Análisis de género de las barreras en la promoción académica. Estudio de caso de una universidad argentina. *Perfiles Latinoamericanos*, 29(57), 279-307. <https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/1219/1605>

García, A. (2022). Equidad de género: un estudio del mercado laboral en Colombia, con análisis en el sector de educación superior en el departamento de Norte de Santander. *Revista de Economía del Caribe*, (28) 1-17. <https://doi.org/10.14482/ecoca.28.514.21>

García F. (2024). Clientelismo, redes políticas y conflicto armado en Colombia: El caso del departamento del Cesar 1967-2007. Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral Doctorado en Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales, 1-344. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/8641cc75-4248-4da3-ba4e-9a434a751eac/content>

García H. (2009). El Concepto de Poder y Su Interpretación Desde La Perspectiva Del Poder en Las Organizaciones, El Concepto de Poder y su Interpretación desde el Punto de Vista del Poder en las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(10), 63-83. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700622>

García V, Mendoza V. (2025). Meritocracia: requisito para construir una gestión pública inclusiva, transparente y libre de corrupción. Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 46(03). 470-480. <https://n9.cl/1qxr4>

Gazzola A, Didriksson A. (2008). Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. UNESCO, 1-408. p.113 <https://acortar.link/fNQs5I>

Gonnet J. (2015). Poder, contingencia y orden social en la teoría de los medios simbólicamente generalizados de Niklas Luhmann. *Astrolabio*, 14, 121-143. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/62435>

González F. (2014). Poder y violencia en Colombia. Odecofi-Cinop, 1-624. [https://banner9.icesi.edu.co/ic\\_contenidos\\_pdf/adjuntos/202310/202310\\_10514\\_16857.pdf](https://banner9.icesi.edu.co/ic_contenidos_pdf/adjuntos/202310/202310_10514_16857.pdf)

González M, Guenaga G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: Conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. Vitoria: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, 1-13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483103.pdf>

Grindle M. (2010). Constructing, deconstructing, and reconstructing career civil service systems in Latin America. Faculty Research Working Paper Series. Harvard Kennedy School. 1-29. <https://www.hks.harvard.edu/publications/constructing-deconstructing-and-reconstructing-career-civil-service-systems-latin>

Grindle M. (2014). Trabajos para los muchachos: el clientelismo y el Estado en la economía comparada. *Perspectiva*, Cambridge, Harvard University Press, 41(74), 235-257. [https://www.academia.edu/104226490/GRINDLE\\_Merilee\\_S\\_2012\\_Jobs\\_for\\_the\\_Boys\\_Patronage\\_and\\_the\\_State\\_in\\_Comparative\\_Perspective\\_Cambridge\\_Harvard\\_University\\_Press\\_336\\_pp](https://www.academia.edu/104226490/GRINDLE_Merilee_S_2012_Jobs_for_the_Boys_Patronage_and_the_State_in_Comparative_Perspective_Cambridge_Harvard_University_Press_336_pp)

Grupo Banco Mundial (2018). Informe sobre el desarrollo mundial. La gobernanza y las leyes. *Panorama General*, 1-39. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/breviariorrii/article/view/19644/19479>

Güemes M, Hernández J. (2014). Confianza, instituciones informales y políticas públicas, una compleja relación pendular. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nueva Época, 12, 45-59. <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281532956007.pdf>

Hernández M. (2024). El dilema social de la corrupción: normalización, incentivos y reciprocidad. *Análisis Económico*, 39(102), 7–31. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v39n102/2448-6655-ane-39-102-7.pdf>

Hernández R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), 187–210. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815/8588>

Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2014). Metodología de la investigación: Los Métodos Mixtos Sexta Edición. McGraw Hill Interamericana Editores. 559-589. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Horak S, Afiouni F, Bian Y, Ledeneva A, Muratbekova-Touron M, & Fey C. (2020). Informal Networks: Dark Sides, Bright Sides, and Unexplored Dimensions. *Management and Organization Review*, 16(3), [https://www.researchgate.net/publication/343105686\\_Informal\\_Networks\\_Dark\\_Sides\\_Bright\\_Sides\\_and\\_Unexplored\\_Dimensions](https://www.researchgate.net/publication/343105686_Informal_Networks_Dark_Sides_Bright_Sides_and_Unexplored_Dimensions)

Hotho J, Minbaeva D, Muratbekova M. (2020). Afrontar el favoritismo en la contratación y selección: una perspectiva comunitaria. *J Bus Ethics*, 165, 659–679. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4094-9>

Johnston M. (2005). Es posible medir la corrupción, ¿pero podemos medir la reforma? *Revista Mexicana de Sociología*, 67(2), 57-377. <https://www.redalyc.org/pdf/321/32105204.pdf>

Joseph S, Alhassan I. (2023). Favoritismo en las instituciones de educación superior: análisis de los factores determinantes, las consecuencias y las implicaciones políticas. *European Journal of Human Resource*, 7 (1), 31-45. <https://doi.org/10.47672/ejh.1515>

Julián M. & Bonavia T. (2022). Percepciones de los estudiantes sobre la corrupción universitaria en una universidad pública española: un análisis de trayectoria, 13, 842345.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842345>

Khan et. al. (2025). Descubriendo la explotación de la meritocracia por nepotismo en las universidades públicas de KPK. Archivos de Social Science Review, 3 (1), 1651-1660.

<https://doi.org/10.70670/sra.v3i1.471>

Kanter R. (1979). Power failure in management circuits. Harvard Business Review, 57(4), 65-75.  
<https://stream.syscoi.com/2020/06/06/power-failure-in-management-circuits-2015-rosabeth-moss-kanter/>

Kerz M. (2007). Notas sobre la hermenéutica filosófica de Paul Ricoeur (1913-2005). Las paradojas del tiempo, de la experiencia y de la memoria. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 5(18), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/4964/496451233004.pdf>

Kreimer P. (2021). Historia del mérito: La construcción de la desigualdad en la ciencia. Universidad Nacional de Quilmes, Selección, 3-182. <https://desarrollomedellin.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/08/kreimer-historia-del-merito.pdf>

Kroll, et. al., (2021). El potencial discriminatorio de las tendencias modernas de reclutamiento: un estudio de métodos mixtos en Alemania. Frontiers in Psychology, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.634376> .

Kvale S. (2012). Las entrevistas en investigación cualitativa. Ediciones Morata. (2) 24-178. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=BZojEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=Kvale,+2011\)+co+construcci%C3%B3n&ots=ZrhZ\\_xjTtG&sig=kTYMg\\_n8lraXNEMQzce\\_T658qz0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=BZojEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=Kvale,+2011)+co+construcci%C3%B3n&ots=ZrhZ_xjTtG&sig=kTYMg_n8lraXNEMQzce_T658qz0#v=onepage&q&f=false)

López A, Durán G. (2021). La educación y formación como palanca permanente de cambio. Economistas, 174, 85-100. <https://n9.cl/q97ry>

Máiz R. (2003). Jama, caleta y camello: la corrupción como mecanismo de autorrefuerzo del clientelismo político. Revista Mexicana De Sociología, 65(1), 3-39.

<https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2003.001.5941>

Mamani A, Merma G. (2018). Las relaciones de poder en la educación superior desde un enfoque de género: mecanismos de inclusión, exclusión y resistencias. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(2), 181–195. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i66.6737>

Martínez P. (2020). Gramsci a la luz de Marx: sobre ideología y hegemonía. *Foro Interno*, 20, 13-26. <https://doi.org/10.5209/foin.71840>

Marx K, Engels F. (1974). *La ideología alemana. Crítica de la novísima filosofía alemana en las personas de sus representantes Feuerbach I B. Bauer y Stirner y del socialismo alemán en las de sus diferentes profetas*. Quinta Edición. Ediciones Pueblos Unidos, Montevideo. Ediciones Grijalbo S.A. Barcelona, 1-55. <https://www.ugr.es/~lsaez/blog/textos/ideologia/ideologiaalemana.pdf>

Max-Neef M. (1992). Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro. *Oikos*, (07), 53-66 <https://revistas.udea.edu.co/index.php/oikos/article/view/1069>

Meneses O, Muñoz R, Londoño Muñoz M. (2010). Configuraciones de poder en educación superior. *Investigación, Plumilla Educativa*, 7(1), 183-191. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3659598>

Michels R. (2001). Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna. *Amorrortu*, 1-231. <https://mercalicante.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/los-partidos-politicos-robert-michels.pdf>

Moreno M, Liccioni E. (2024). Bienestar emocional del personal administrativo de las carreras dentro de las facultades de instituciones de educación superior. *Digital Publisher CEIT*, 9(6), 879–892. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2780>

Muñoz H. (2019). Universidad pública: poder, relaciones y prácticas políticas. *Perfiles Educativos*, 41(165), 165-184. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.165.59065>

Muñoz H. (2019). La burocracia universitaria. *Revista De La Educación Superior*, 48(189), 73-96. <https://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/617/279>

Muñoz P. (2025). Juan José Baz y la construcción del Porfiriato. Lealtades, redes clientelares y ¿nepotismo?, 1880-1887. *Revista de historia de América*, (170), 45-74.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2663-371X2025000100045&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2663-371X2025000100045&script=sci_arttext)

Naderifar M, Goli H, Ghaljaie F. (2017). Muestreo de bola de nieve: Un método de muestreo intencionado en la investigación cualitativa. *Avances en el desarrollo de la educación médica. Strides Dev Med Educ*, 14(3), 1-4. [https://sdme.kmu.ac.ir/article\\_90598\\_3632edfb2e97c38d73c0bdea8753195c.pdf](https://sdme.kmu.ac.ir/article_90598_3632edfb2e97c38d73c0bdea8753195c.pdf)

Nusbaum M. (2012). Crear capacidades Propuesta para el desarrollo Humano, *Revista Fomento Social*. 693-700

[https://www.researchgate.net/publication/340275450\\_Crear\\_capacidades\\_Propuesta\\_para\\_el\\_desarrollo\\_humano](https://www.researchgate.net/publication/340275450_Crear_capacidades_Propuesta_para_el_desarrollo_humano)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2023). Igualdad de género en Colombia: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado, *Igualdad de género en el trabajo*, OECD Publishing, París. 1-84.

[https://www.oecd.org/es/publications/2023/09/gender-equality-in-colombia\\_3b4e5573.html](https://www.oecd.org/es/publications/2023/09/gender-equality-in-colombia_3b4e5573.html)

Orozco K, González C. (2021). Familiarización y feminización del trabajo de cuidado frente al trabajo remunerado en México. *Debate feminista*, 62, 117-141.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-066X2021000200117&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-066X2021000200117&script=sci_arttext)

Osorio J. (2024). El Estado en el centro de la mundialización. La sociedad civil y el asunto del poder. Fondo de Cultura Económica. <https://dokumen.pub/el-estado-en-el-centro-de-la-mundializacion-la-sociedad-civil-y-el-asunto-del-poder-2nbsped.html>

Padilla A. (2009). Universidad y poder. Relaciones de poder en los espacios académicos – administrativos de la Universidad de Cartagena 1948 – 1980. Doctorado En Ciencias De La Educación, Universidad de Nariño, 1-318. <https://sired.udenar.edu.co/10956/1/81699.pdf>

Patton M. (2018). Evaluation science. *American Journal of Evaluation*, 39(2), 183-200. <https://acortar.link/YswEb1>

Pérez C. (2025). Corrupción y Confianza Institucional. Algunas Reflexiones de las Ciencias sociales. *Revista Momboy Fondo Editorial UVM*, (23), 61-70.

<https://journal.uvm.edu.ve/index.php/momboy/article/view/379/358>

Pinho M, Colston B. (2025). Perceptions of fairness, inclusion and safety: the differential impact of contrasting experiences on academics and professional services staff. *Journal of management & governance*, 29(3), 815–847. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09721-z>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2008). Informe nacional de desarrollo humano. República Dominicana 2008. Desarrollo humano, una cuestión de poder, 1–519. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/nhdr2008dominicanrep.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). ¿Qué tan eficaces son las políticas de protección social en América Latina y el Caribe? ¿Hacia dónde nos dirigimos ahora?, 262-320. [https://files.acquia.undp.org/public/migration/latinamerica/undp-rblac-IRDH-PNUD\\_C05-ES.pdf](https://files.acquia.undp.org/public/migration/latinamerica/undp-rblac-IRDH-PNUD_C05-ES.pdf)

Qiu D, Li R, Li Y, He J, Ouyang F, Luo D, & Xiao S. (2021). Job dissatisfaction mediated the associations between work stress and mental health problems: A large-scale cross-sectional study. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 711263. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.711263>

Rahman M, Karim S, Hoque M, & et al. (2024). Health and wellbeing of staff working at higher education institutions: A cross-sectional study in 16 countries. *BMC Public Health*, 24 (1848). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19365-1>

Recinos M, Santos L, Garcia A, Izeta H. (2025). Los grupos informales como pilares invisibles en contextos organizacionales; una revisión sistemática de su rol en las organizaciones. *Revista Científica Ecociencia*, 12b(2), 154-181. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/1033/643>

Rhoads R, Torres C. (2020). *The RUniversity, State, and Market. The Political Economy of Globalization in the Americas*. Stanford University Press, California, 1-391. <https://books.google.cd/books?id=IpfoOwQbC2gC&printsec=copyright&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

Ricoeur P. (2002). Del texto a la acción. Ensayos de hermenéutica II. De la hermenéutica de los textos a la hermenéutica de la acción. Editorial México Fondo de Cultura Económica. 127-375.

[https://www.academia.edu/39857983/Del\\_texto\\_a\\_la\\_Acci%C3%B3n\\_Paul\\_Ricoeur](https://www.academia.edu/39857983/Del_texto_a_la_Acci%C3%B3n_Paul_Ricoeur)

Ricoeur P. (2006). Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido. Siglo XXI Editores, 1-112. <https://circulosemiotico.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/11/ricoeur-teoria-de-la-interpretacion-siglo-xxi.pdf>

Rodríguez A. (2024). Bienestar institucional y desarrollo humano. Evolución y naturaleza de los lineamientos para la acreditación en Colombia. Revista Virtual Universidad Católica Del Norte, 72, 40–73. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a3>

Rodríguez D. (2022). Reflexión sobre las relaciones de poder entre los líderes directivos-docentes en las instituciones educativas. Gaceta de Pedagogía, 42, 235-248.

<https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/516/470>

Rodríguez J. (2025) Definición y concepto de la no discriminación. Él cotidiano 134. 23-29. <https://n9.cl/5h9xt4>

Rodríguez M, Bravo F. (2022). Temas laborales: Los contornos de la Discriminación. Revista andaluza de trabajo y bienestar social. 162, 11-18.

<https://www.juntadeandalucia.es/empleoformacionytrabajoautonomo/portalcarl/carlportal-portlets/documentos?nombre=14040504-05d9-47c6-9ba6-972345ac6374.pdf>

Román O. (2017). Microviolencia en el trabajo, una práctica cotidiana del ejercicio del poder del management en las organizaciones-una reflexión urgente en tiempos de reconciliación. sociedad y economía, (33), 237-262. <https://www.redalyc.org/pdf/996/99654715010.pdf>

Saba R. (2013). Desigualdad estructural y acciones afirmativas. Acción afirmativa: Política para una democracia efectiva, 1-30. <https://www.fundacionequitas.cl/publicaciones/Saba-Desigualdad-Estructural-y-Acciones-Afirmativas.pdf>

Sanabria M. (2006). La Gestión en la Universidad Colombiana: Algunos Fundamentos, Realidades, Propuestas y Oportunidades. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 14 (1), 66-117. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900106.pdf>

Sánchez T, Santana L, Velasco M. (2020). La evaluación como mecanismo de inclusión o exclusión docente. Revista Iberoamericana de Estudios en Educación, 15 (3), 2504–2520. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/14454/9985>

Sandbrook R. (1985). The Politics of Africa's Economic Stagnation. The Cambridge University Press, 1-14.

[https://www.researchgate.net/publication/287106274\\_The\\_Politics\\_of\\_Africa's\\_Economic\\_Stagnation](https://www.researchgate.net/publication/287106274_The_Politics_of_Africa's_Economic_Stagnation)

Santillán V, Ortiz A, Arcos J. (2010). El poder y las prácticas de poder de la universidad pública: Universidad Autónoma de Baja California. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 1(2), 33-58. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v1n2/v1n2a3.pdf>

Scott J. (1972). Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia. : The American Political Science Review, 66(1), 91-113. <https://www.la.utexas.edu/users/chenry/pmena/coursemats/2009/Scott-1972-clientelism.pdf>

Sen A. (2000). Desarrollo y Libertad. Editorial Planeta Argentina, 1-440. [https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo\\_y\\_libertad\\_-\\_amartya\\_sen.pdf](https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf)

Stokes S. (2005). Rendición de cuentas perversa: un modelo formal de política maquinista con evidencia de Argentina. American Political Science Review, 99(3), 315-325. <https://doi.org/10.1017/S0003055405051683>

Strauss A, Corbin J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia, 1-172. [https://www.academia.edu/15086935/Teoria\\_Fundamentada](https://www.academia.edu/15086935/Teoria_Fundamentada)

Tajik O, Golzar J, Noor S. (2024). Muestreo Intencional. *Revista Internacional de Educación y Estudios Lingüísticos*, 2(2), 1-9.

[https://www.ijels.net/article\\_220924\\_ce6107ccf89d7d18ac058cf10d924df7.pdf](https://www.ijels.net/article_220924_ce6107ccf89d7d18ac058cf10d924df7.pdf)

Tellería J. (2015). ¿Seguimos hablando de desarrollo? El paradigma del desarrollo humano del PNUD como saber-poder. *Nómadas*, (43), 241-251. <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105143558016.pdf>

United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2020). Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action. *International Commission on the Futures of Education*, 1-24. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717_spa)

Universidad Nacional de Colombia. (2025). Estadísticas Personal Administrativo UNAL. Consultado el 10 de septiembre de 2025. <https://estadisticas.unal.edu.co/Administrativos/>

Vélez M. (2010). Ricoeur y el concepto de texto. *Co-herencia*, 7(12), 85-116  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-58872010000100003&lng=en&tlng=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-58872010000100003&lng=en&tlng=es)

Viteri I. (2015). Análisis sociológico de las relaciones de poder en círculos académicos y sus modelos teóricos de gestión educativa, Enfoques de empresa en educación y relaciones de poder. *Universidad Andina Simón Bolívar, Maestría en Gerencia Educativa Ecuador*. 16-49.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4673/1/T1731-MGE-Viteri-Analisis.pdf>

Weber M. (1958). Los tres tipos puros de dominación legítima. *Revista de Ciencias Sociales*, (3), 301-316. <https://revistas.upr.edu/index.php/rcs/article/view/9932/8272>

Weber M. (2002). ¿Qué es la burocracia? Buenos Aires: Libros Tauro, 3-120.  
[https://ucema.edu.ar/~ame/Weber\\_burocracia.pdf](https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf)

Weber M. (2002). *Economía y sociedad*. Edición preparada por Johannes Winckelmann, nota preliminar de José Medina Echavarría. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica, 1-1245.  
<https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>

Weber M. (2014). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. 1-1858.

<https://filosofiadela guerra.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/05/economc3ada-y-sociedad.pdf>

Weber M. (2018). Poder patrimonial y poder sultanista, en *Equilibri, Revista de Desarrollo Sostenible*, (2) 423-429. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1406/91702>

Weber M. (2021). La burocracia en México: una breve aproximación desde la teoría de la dominación de Max Weber. *Acta Sociológica*, (84), 149-174. p.155

<https://revistas.unam.mx/index.php/ras/article/download/81513/71640/242369>

Yu M, Mai Q, Tsai S, Dai Y. (2018). Un estudio empírico sobre la confianza organizacional, la relación empleado-organización y el comportamiento innovador desde la perspectiva integrada del intercambio social y la sostenibilidad organizacional. *Sustainability*, 10 (3), 864.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/3/864>

## Anexo 1. Formato de encuesta

### ENCUESTA

**CONSENTIMIENTO INFORMADO:** Este formulario de consentimiento informado está dirigido a personas mayores de edad, trabajadoras de instituciones universitarias ubicadas en la ciudad de Bogotá, durante el 2025.

Hago constar que he leído la información respecto a la investigación "Poder desde el desarrollo humano en personal administrativo de una Institución Universitaria en Bogotá", que mis dudas han sido contestadas y estoy de acuerdo en participar en este estudio. Además, doy mi consentimiento para que la información recolectada sea utilizada con fines académicos

**El objetivo** de este instrumento es explorar las experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con el liderazgo y la mejora institucional en una Institución de educación superior, con el fin de identificar factores que inciden en el desarrollo del talento humano y la cultura organizacional.

#### A. INFORMACIÓN GENERAL

Cargo \_\_\_\_\_ Tiempo en la universidad \_\_\_\_\_, Tipo de vinculación \_\_\_\_\_ Estudios y Trayectoria en la Universidad: \_\_\_\_\_

#### B. CATEGORÍAS TEMÁTICAS Y PREGUNTAS

##### PODER

1. ¿Considera usted que las decisiones que se toman en la institución corresponden siempre a la norma establecida?
  - Sí
  - No
2. ¿Qué tan frecuente es que se tomen decisiones sin contar con la participación de los colaboradores?
  - Casi siempre
  - Muy frecuentemente
  - Algunas veces
  - Casi nunca
3. ¿Ha experimentado o presenciado alguna forma de presión, discriminación o exclusión de jefes hacia sus subalternos?
  - Sí
  - No
4. ¿Considera usted que, en general, las inquietudes y sugerencias son tenidas en cuenta?
  - Sí
  - No

##### PATRIMONIALISMO

5. ¿Considera que todos los procesos administrativos se desarrollan de forma transparente?
  - Sí
  - No
6. ¿Alguna vez ha notado que ciertas normas o procedimientos no se aplican de la misma forma para todos?
  - Sí
  - No
7. ¿Ha tenido conocimiento de casos en los que el nombramiento de personas en cargos se haya dado por recomendación o vínculo personal, más que por mérito profesional?
  - Sí
  - No

8. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, ¿Cómo se sintió?
- Desconcertado/a
  - Indignado/a
  - Resignado/a
  - Motivado/a | buscar ser usted la persona promovida
9. ¿Existen situaciones en las que se perciba un trato preferencial o desigual entre funcionarios o dependencias?
- Sí
  - No
10. ¿Ha percibido prácticas que benefician a ciertos grupos o personas en detrimento de otros?
- Sí
  - No
11. ¿Qué tan accesibles considera usted, que son las oportunidades de crecimiento o ascenso dentro de la universidad?
- Accesibles
  - Medianamente accesibles
  - Inaccesibles
12. ¿Considera que el uso de los recursos se hace de forma transparente?
- Sí
  - No
13. ¿Has presenciado o tenido conocimiento de situaciones donde se priorizan intereses personales sobre los intereses institucionales?
14. En su opinión, ¿considera que la forma de ejercer el liderazgo en la Universidad favorece un buen ambiente laboral y la conciliación entre la vida profesional y familiar?
- Sí, completamente.
  - Sí, en parte.
  - No, en parte.
  - No, en absoluto.
15. ¿Existen condiciones que favorecen el crecimiento del talento humano dentro de la Universidad?
- Sí
  - No
16. En tu opinión, ¿Qué condiciones dificultan el crecimiento del talento humano dentro de la universidad?
- Falta de programas de capacitación y formación.
  - Falta de un horario flexible
  - Inflexibilidad de las directivas
  - Escasez de recursos financieros
17. ¿Cree usted que la forma de ejercer el liderazgo en la Universidad es positiva?
- Sí
  - No
18. ¿Siente usted que su trabajo dentro de la Universidad es valorado y reconocido?
- Sí
  - No
19. ¿Siente que el trabajo de otras personas dentro de la Universidad es valorado y reconocido?
- Sí
  - No

## Anexo 2. Formato de entrevista

### Poder y desarrollo humano, prácticas de personal administrativo universitario en Bogotá

#### Entrevista Semiestructurada

**Objetivo del instrumento:** Recoger experiencias, percepciones y reflexiones sobre las dinámicas de poder desde el personal administrativo en una Institución de Educación Universitaria con una visión desde el desarrollo humano.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Código de la entrevista: \_\_\_\_\_

Forma de aplicación: La entrevista será individual. A la persona entrevistada se le plantean las preguntas y se permitirá que exprese su opinión de forma libre, se profundizará en algunas respuestas mediante la formulación de nuevas preguntas, permitiendo así que pueda abordar de manera más amplia y precisa su respuesta. El tiempo estimado para la realización de cada una de las entrevistas estará dispuesto en concordancia con un límite no inferior a los 30 minutos y no superior a los 60; así mismo, resulta necesario adherir que, la información allí recogida será grabada para su posterior transcripción y el subsecuente análisis de la información

#### Preguntas

##### 1. Relaciones y dinámicas de poder en la institución universitaria

- ¿Considera usted que en la institución universitaria existen relaciones de poder? En caso afirmativo, ¿de qué manera se reproducen esas relaciones?
- ¿Cómo se ejerce el poder dentro del personal administrativo y de qué manera se manifiesta este ejercicio?
- ¿Qué percepción tiene respecto al poder que ejerce el personal administrativo sobre sus subalternos en la institución?
- ¿De qué manera cree que estas dinámicas de poder afectan el desarrollo humano del personal administrativo?

##### 2. Prácticas de favoritismo y acceso a oportunidades

- En su contexto laboral, ¿ha observado situaciones de favoritismo? ¿Cuáles y de qué manera se manifiestan? (Por ejemplo: cargos, beneficios, becas u otros).
- ¿Qué factores considera que influyen en el acceso a oportunidades laborales dentro de la institución?
- ¿Qué tan accesibles considera que son las oportunidades de crecimiento profesional en la institución?

##### 3. Sistemas de mérito, ascenso y estímulos institucionales

- ¿Cuál es su opinión respecto al sistema de méritos para el acceso a oportunidades dentro de la institución?
- ¿Qué valoración tiene sobre el sistema de ascensos y estímulos para el personal trabajador de la institución?
- En caso de que un trabajador desee continuar sus estudios dentro de la institución, ¿qué opciones existen para el personal administrativo? ¿Se brindan permisos, descuentos o algún tipo de apoyo?

#### **4. Manifestaciones de corrupción institucional**

- ¿Qué manifestaciones de corrupción institucional considera que podrían estar presentes en su contexto laboral?
- ¿De qué manera cree que estas prácticas son justificadas o normalizadas dentro de la institución o por sus miembros?

#### **5. Experiencias de discriminación y presión laboral**

- ¿Podría relatar alguna experiencia que haya tenido frente a formas de presión laboral o institucional? Por favor, detalle las circunstancias.
- ¿Considera que existen otras formas de discriminación por parte del personal administrativo en la institución? En caso afirmativo, ¿podría compartir alguna experiencia relacionada?

#### **6. Propuestas para la transformación y fortalecimiento institucional**

- Desde su perspectiva, ¿qué propuestas o recomendaciones realizaría para transformar las dinámicas de poder y fortalecer una cultura organizacional más equitativa y participativa?

Cierre: Agradezca nuevamente por la participación y reitere que la información se maneja de manera confidencial por parte de la investigadora.

### **Anexo 3. Formato Consentimiento informado**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**

**Maestría en Desarrollo Humano**

**Poder y desarrollo humano, prácticas de personal administrativo universitario en Bogotá**

Investigadora: Yenni Patricia Castillo González

#### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Este formulario de consentimiento informado está dirigido a personas mayores de edad, trabajadoras de una institución universitaria ubicada en la ciudad de Bogotá, durante el 2025.

#### **INFORMACIÓN**

**INTRODUCCIÓN:** La investigación es realizada por Yenni Patricia Castillo González, estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, y busca Identificar las relaciones de poder desde el desarrollo humano en personal administrativo de una Institución Universitaria ubicada en la Ciudad de Bogotá, durante el 2025.

**PROPÓSITO:** Dar respuesta a la pregunta, ¿Cómo se perciben las relaciones de poder ejercido por personal administrativo de una Institución Universitaria?

**TIPO DE INTERVENCIÓN:** Se realizarán entrevistas semiestructuradas a personas mayores de edad que laboren en una institución pública universitaria de la ciudad de Bogotá durante el año 2025.

**SELECCIÓN DE PARTICIPANTES:** Las personas seleccionadas son personas mayores de edad, que laboren en una institución pública de educación superior como personal no administrativo.

**PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLO:** Para efectos del estudio, la persona participante responderá las preguntas guiadas por la entrevistadora, las cuales permitirán conocer su experiencia en su contexto laboral. La entrevista tendrá una grabación por voz para transcripción de la información.

**DURACIÓN:** El tiempo estimado para la realización de la entrevista será en promedio de 30 a 60 minutos, para la investigadora es importante conocer su experiencia, por tanto, en caso de requerirse otra información y si usted lo autoriza se podría abordar en un segundo momento.

**RIESGOS:** Este estudio implica un riesgo mínimo, de carácter emocional, para las personas participantes, según la resolución 8430 de 1993 en su artículo 11, ya que, a pesar de ser un estudio de carácter retrospectivo mediante aplicación de entrevista, se pueden derivar emociones y sentimientos tanto positivos como negativos al relatar la experiencia.

**BENEFICIOS:** Adicionalmente, el beneficio que usted puede obtener de la investigación será la satisfacción en la participación de la misma, el haber contribuido para llenar el vacío del conocimiento existente acerca del tema y sobre todo el reconocimiento de situaciones de poder en contextos universitarios, permitiendo la adopción de estrategias para el fortalecimiento de acciones dentro de las Instituciones Universitarias.

CONFIDENCIALIDAD: Los datos que usted proporcione y los que se obtendrán en el estudio, se utilizarán para fines de la investigación, ni sus nombres ni otra información que puedan identificarle será relacionada en la misma, para ello se asignará un código. Puede usar un alias durante toda la entrevista u otro nombre para garantizar el anonimato, ya que la finalidad de este estudio será de tipo académico e investigativo por lo tanto se mantendrá la confidencialidad. La estudiante Yenni Patricia Castillo González, a cargo de la investigación, puede ser contactada al correo electrónico [yenni.castillo@universidadmayor.edu.co](mailto:yenni.castillo@universidadmayor.edu.co), junto con su asesora la profesora Jenny Amparo Lozano Beltrán, cuyo correo electrónico es [jamparolozano@universidadmayor.edu.co](mailto:jamparolozano@universidadmayor.edu.co).

#### CONSENTIMIENTO

Yo identificada (o) con documento de identidad N° \_\_\_\_\_, hago constar que he leído la información respecto a la investigación “Poder y desarrollo humano, prácticas de personal administrativo universitario en Bogotá”, que mis dudas han sido contestadas y estoy de acuerdo en participar en este estudio. Además, doy mi consentimiento para que la información recolectada sea utilizada con fines académicos o para uso público (dado el caso).

Código: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Documento: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Testigo 1:

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Documento: \_\_\_\_\_

#### **Anexo 4. Archivo Excel con resultados de encuestas**

El archivo excel con los resultados de las encuestas aplicadas a las personas participantes que pertenecen a Instituciones de Educación Superior, se puede consultarse en el siguiente enlace:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1\\_KjSO5wdUd6p1EPIVtFjJIKNvYA4SNv\\_/edit?usp=sharing&ouid=106859440327851306956&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_KjSO5wdUd6p1EPIVtFjJIKNvYA4SNv_/edit?usp=sharing&ouid=106859440327851306956&rtpof=true&sd=true)

### **Anexo 5. Transcripción de entrevistas**

Las transcripciones íntegras de las entrevistas efectuadas a las personas participantes, integrantes de diversas Instituciones de Educación Superior, se encuentran disponibles para su consulta en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/drive/folders/1fyoPXZr88GdigxWcqc9bYa4jYchSHdw1?usp=sharing>

### **Anexo 6. Matriz de categorización de entrevistas**

Se anexa un correspondientes a la matriz de categorización de la entrevista, se puede consultarse en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/13cPuvzQ6Weyb1IaMyQ2s4PRutRdQZegc/view?usp=sharing>

### **Anexo 7. Mapa mental de Poder**

Se anexa imagen correspondiente al mapa mental poder, se puede consultarse en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1JWOaI9Y4Y0c7UhtvClr3wc8gg4zLRHTO/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1JWOaI9Y4Y0c7UhtvClr3wc8gg4zLRHTO/view?usp=drive_link)

## Anexo 8. Estructura del instrumento según objetivos específicos y categorías temáticas

Objetivos específicos	categoría	Preguntas
Objetivo 1: Describir las percepciones del personal administrativo sobre las relaciones de poder en Instituciones Universitarias ubicadas en la Ciudad de Bogotá. 1-2-4-6-9-10-12-13-20	<b>Corrupción</b>	1. ¿Considera usted que las decisiones que se toman en la Universidad corresponden siempre a la norma establecida?
		10. ¿Ha percibido prácticas que benefician a ciertos grupos o personas en detrimento de otros?
		12. ¿Considera que el uso de los recursos se hace de forma transparente?
	<b>Favoritismo</b>	13. ¿Has presenciado o tenido conocimiento de situaciones donde se priorizan intereses personales sobre los intereses institucionales?
		2. ¿Qué tan frecuente es que se tomen decisiones sin contar con la participación de los colaboradores?
	<b>Discriminación</b>	9. ¿Existen situaciones en las que se perciba un trato preferencial o desigual entre funcionarios o dependencias?
		4. ¿Considera usted que, en general, las inquietudes y sugerencias son tenidas en cuenta?
		6. ¿Alguna vez ha notado que ciertas normas o procedimientos no se aplican de la misma forma para todos?
		20. ¿Siente que el trabajo de otras personas dentro de la Universidad es valorado y reconocido?
	<b>Relaciones de poder</b>	3. ¿Ha experimentado o presenciado alguna forma de presión, discriminación o exclusión de jefes hacia sus subalternos?
5. ¿Considera que todos los procesos administrativos se desarrollan de forma transparente?		
7. ¿Ha tenido conocimiento de casos en los que el nombramiento de personas en cargos se haya dado por recomendación o vínculo personal, más que por mérito profesional?		
Objetivo 2. Identificar las relaciones de poder y su relación con el desarrollo humano, en personal administrativo de Instituciones Universitarias. 3-5-7-8-11-15-16-17-18-19	<b>Mérito y ascenso</b>	11. ¿Qué tan accesibles considera usted, que son las oportunidades de crecimiento o ascenso dentro de la universidad?
		15. En su opinión, ¿considera que la forma de ejercer el liderazgo en la Universidad favorece un buen ambiente laboral y la conciliación entre la vida profesional y familiar?
	<b>Mérito y ascenso</b>	16. ¿Existen condiciones que favorecen el crecimiento del talento humano dentro de la Universidad?
		17. En tu opinión, ¿Qué condiciones dificultan el crecimiento del talento humano dentro de la universidad?
		18. ¿Cree usted que la forma de ejercer el liderazgo en la Universidad es: Positiva / Negativa?
		19. ¿Siente usted que su trabajo dentro de la Universidad es valorado y reconocido?

