

Sinergias multidisciplinares en la efectividad organizacional en educación superior: integración del Modelo Denison, Proyecto Aristóteles, Neurociencia Afectiva y Habilidades de Poder

Multidisciplinary synergies in organizational effectiveness in higher education: integration of the Denison Model, the Aristoteles Project, Affective Neurosciences, and Power Skills

Germán José Melero Romero

<https://orcid.org/0009-0008-3046-4427>

Universidad de Carabobo (UC). Ministerio del Poder

Popular para la Educación. Valencia, Venezuela.

germanj.meleror@gmail.com

Resumen

Esta producción intelectual tuvo como propósito describir la integración de cultura, dinámicas de equipo y bases neurocientíficas lo cual ofrece un marco holístico para optimizar la efectividad organizacional basada en la sinergia presente en: El Modelo Denison, destacando su enfoque en cultura organizacional (Misión, Adaptabilidad, Involucramiento, Consistencia) vinculado a métricas de desempeño tales como satisfacción laboral y alineación estratégica, el proyecto Aristóteles de Google el cual incorpora hallazgos sobre dinámicas de equipos (seguridad psicológica, dependencia intergrupal) considerados clave hacia la efectividad, la neurociencia afectiva añade la dimensión emocional y cognitiva (procesos cerebrales ligados a motivación, estrés y toma de decisiones) orientados a comprender comportamientos organizacionales y la necesidad de equilibrio entre objetivos, recursos, funcionamiento y satisfacción del personal expresado por Kinicki y Urrutía (2003) evitando así fórmulas universales. Se desarrollaron las temáticas: Marco teórico conceptual, sinergias multidisciplinares para la efectividad organizacional y desafíos y estrategias para la implementación efectiva. Esta investigación es de diseño documental y enfoque cualitativo.

Palabras clave: Cultura organizacional, efectividad, dinámicas de equipos, neurociencia afectiva

Abstract

This intellectual production had the purpose of describing the integration of culture, team dynamics and neuroscientific bases which offers a holistic framework to optimize organizational effectiveness based on the synergy present in: The Denison Model, highlighting its focus on organizational culture (Mission, Adaptability, Involvement, Consistency) linked to performance metrics such as job satisfaction and strategic alignment, Google's Aristotle project which incorporates findings on team dynamics (psychological safety, intergroup dependence) considered key to effectiveness, affective neuroscience adds the emotional and cognitive dimension (brain processes linked to motivation, stress and decision making) aimed at understanding organizational behaviors and the need for balance between objectives, resources, functioning and staff satisfaction expressed by Kinicki and Urrutía (2003) thus avoiding universal formulas. The themes were developed: Conceptual theoretical framework, multidisciplinary synergies for organizational effectiveness and challenges and strategies for effective implementation. This research is of documentary design and qualitative approach.

Keywords: Organizational culture, effectiveness, team dynamics, affective neuroscience

Recibido: 31/04/2024

Enviado a árbitros: 31/04/2024

Aprobado: 30/06/2024

Introducción

Las instituciones de educación superior (IES) contemporáneas se encuentran atravesando procesos de transformación recurrentes y veloces, por cambios de tipo tecnológicos, sociales y económicos, impuestos en buena parte, por la dinámica de la globalización demandando instituciones más flexibles, innovadoras y centradas en el desarrollo integral de sus actores y las organizaciones como un todo. En este sentido, la efectividad organizacional se considera un objetivo fundamental orientado a alcanzar y garantizar la calidad académica, la satisfacción del cuerpo docente y la sostenibilidad institucional. Sin embargo, lograr esta efectividad requiere un entendimiento profundo y multidimensional, no solo del cumplimiento de metas, sino también de la operatividad a lo interno, la gestión de recursos y el bienestar físico y mental de los integrantes de la organización.

Este trabajo de investigación propone un enfoque holístico e integrador el cual comprende cuatro perspectivas clave tendientes a potenciar la efectividad organizacional en educación superior: El Modelo Denison de cultura organizacional, el Proyecto Aristóteles de Google sobre equipos efectivos, la neurociencia afectiva y las Power Skills o habilidades transversales. La intención es mostrar cómo estas sinergias multidisciplinares pueden equilibrar y sincronizar objetivos institucionales, operatividad interna, recursos disponibles y satisfacción docente para mejorar el desempeño y la calidad educativa.

Marco Teórico y Conceptual

La Efectividad Organizacional desde una Perspectiva Integral

Kinicki y Urrutia (2003) conceptualizan la efectividad organizacional como un constructo multidimensional no limitado a la consecución de objetivos, sino que además incluye también la operatividad interna de la organización, la utilización eficiente de los recursos y la satisfacción de sus miembros. Esta definición holística es especialmente pertinente en la educación superior, donde el equilibrio dinámico y sincronización entre resultados académicos, clima laboral y gestión eficiente determina la calidad y sostenibilidad institucional.

Según estos autores, la efectividad se logra cuando la organización alcanza las metas estratégicas propuestas, mantiene procesos internos saludables y en constante mejora continua, optimiza la utilización de los recursos disponibles y como consecuencia genera un ambiente satisfactorio y sostenible para sus integrantes. Esta perspectiva reconoce la complejidad y dinamismo de las instituciones educativas, las cuales deben responder simultáneamente a demandas externas e internas.

El Modelo Denison de Cultura Organizacional

Daniel Denison y Aneil Mishra en 1995 desarrollaron un modelo de cultura organizacional y efectividad basado en cuatro rasgos de las culturas organizacionales: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Estos rasgos se examinaron mediante dos estudios relacionados: En el primero, se utilizaron estudios de caso cualitativos de cinco empresas con la finalidad de identificar los rasgos y la naturaleza de su vínculo con la efectividad; en el segundo, un estudio cuantitativo proporciona un análisis exploratorio de las percepciones de los CEO (Chief Executive Officer) sobre estos cuatro rasgos y su relación con medidas subjetivas y objetivas de efectividad en una muestra de 764 organizaciones. Los resultados respaldaron el valor predictivo

de los rasgos y ayudan a ilustrar la complementariedad de los métodos cualitativos y cuantitativos para estudiar las culturas organizacionales.

De ahí, dos (2) de los rasgos, Involucramiento y Adaptabilidad, son indicadores de flexibilidad, apertura y capacidad de respuesta, y fueron fuertes predictores de crecimiento. Los otros dos rasgos, Consistencia y Misión, son indicadores de integración, dirección y visión, y fueron fuertes predictores de rentabilidad. Cada uno de los cuatro (4) rasgos también fue un predictor significativo de otros criterios de efectividad tales como la calidad, la satisfacción de los empleados y el rendimiento general. Los resultados adicionalmente mostraron que los cuatro rasgos fueron fuertes predictores de criterios de efectividad calificados subjetivamente para la muestra total de empresas, pero fueron fuertes predictores de criterios objetivos como el retorno sobre los activos y el crecimiento de las ventas solo para las empresas más grandes.

En relación a lo anteriormente planteado cabe mencionar, un predictor es un factor variable el cual permite anticipar la probabilidad de ocurrencia de un resultado en un contexto determinado. Su función principal es señalar relaciones causales o correlacionales con fenómenos de interés, convirtiéndolo en una herramienta fundamental para la investigación y la toma de decisiones informadas. Los predictores actúan como “termómetros conceptuales”, pues facilitan la comprensión, explicación y mejora de procesos en ámbitos referenciados a la educación, la salud y lo social.

Los predictores no operan de manera aislada, sino además forman parte de una red compleja en la cual interactúan factores académicos, psicológicos y contextuales, influyendo de manera dinámica en los resultados, siendo su influencia no lineal, ni tampoco uniforme. La diferencia entre indicador y predictor radica en su función y propósito en el contexto de análisis o

investigación. Dicho de otra forma, los indicadores nos dicen dónde estamos hoy, mientras los predictores nos ayudan a anticipar hacia dónde nos dirigimos en el futuro.

De igual manera, esta investigación sugiere como la cultura puede estudiarse referenciada a la parte integral del proceso de adaptación de las organizaciones cuyos rasgos culturales específicos pueden ser predictores útiles del rendimiento y la eficacia. Así mismo, este trabajo adicionalmente ilustra cómo los estudios de caso cualitativos y la construcción de teorías inductivas pueden combinarse con comparaciones cuantitativas y la comprobación de teorías para avanzar en aspectos específicos de la investigación sobre la cultura organizacional.

En su trabajo de investigación, los autores comprobaron en su primera hipótesis como el Involucramiento es un rasgo cultural relacionado positivamente con la eficacia, indicando la manera en que altos niveles de involucramiento y participación generan un sentido de propiedad y responsabilidad. De esta propiedad, surge un mayor compromiso con la organización y una creciente capacidad para operar con autonomía. Aumentar la participación de los miembros de la organización también se considera un aumento en la calidad de las decisiones y su implementación. Este tema es un clásico en la teoría organizacional, reflejado en los trabajos de McGregor (1960), Likert (1961, 1967), así como en Argyris (1964), Ouchi (1981), Peters y Waterman (1982), Lawler (1986) y Walton (1986).

En el mismo orden de ideas, la segunda hipótesis comprobada fue la Consistencia, o el grado de integración normativa, observándose como un rasgo cultural relacionado positivamente con la eficacia. En este caso, el concepto subyacente a la segunda hipótesis es como un sistema de control implícito, basado en valores internalizados, puede ser un medio más eficaz para lograr la coordinación y la integración comparado con los sistemas de control externo basados en normas y

regulaciones explícitas (Pascale 1985, Weick 1987, Saffold 1988, O'Reilly 1989). La base de un sistema de control implícito es un sistema normativo de regulación que los miembros de la organización pueden proyectar en situaciones ambiguas o mal definidas. Curiosamente, la integración normativa parece estar en la raíz tanto del surgimiento espontáneo de culturas basadas en valores.

Continuando con la descripción de la investigación, la tercera hipótesis o de la Adaptabilidad o capacidad de cambio interno en respuesta a condiciones externas, es un rasgo cultural relacionado positivamente con la eficacia. Así, la hipótesis de la adaptabilidad afirma que una organización eficaz debe desarrollar normas y creencias las cuales respalden su capacidad de recibir e interpretar señales de su entorno y traducirlas en cambios cognitivos, conductuales y estructurales internos (Starbuck 1971, Kanter 1983). Los casos en los cuales los fundamentos de la integración normativa se separan del entorno externo a menudo se convierten en burocracias insulares y es poco probable que sean adaptables (Calori y Sarnin 1991). Por ejemplo, descubrieron evidencias donde las empresas con tendencia a valorar la adaptación normalmente tenían objetivos ambiciosos, priorizaban la satisfacción de los clientes y estaban dispuestas a probar nuevas ideas. Kotter y Heskett (1992) también encontraron una estrecha relación entre la adaptabilidad y el rendimiento de la empresa.

Por lo tanto, la cuarta hipótesis comprobada fue el sentido de misión o visión a largo plazo como un rasgo cultural relacionado positivamente con la eficacia. Relativamente pocos autores han escrito directamente sobre este tema (Selznick 1957, Torbert 1987, Bourgeois y Eisenhardt 1988, Robbins y Duncan 1988, Hamel y Prahalad 1989, Westley y Mintzberg 1989, Westley 1992). La mayoría ha coincidido en cuanto al sentido de misión ejerce dos influencias principales en el funcionamiento de una organización: En primer lugar, proporciona propósito y significado,

y una serie de razones no económicas por las cuales el trabajo de la organización es importante. En segundo lugar, el sentido de misión visualiza el curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Ambos factores reflejan y ejemplifican los valores clave de la organización.

De esta manera, la cuarta y última hipótesis comprobada demostró cómo un enfoque inductivo y teórico sobre la cultura y la eficacia organizacionales puede combinarse con una investigación cuantitativa deductiva con la finalidad de proporcionar una teoría emergente y una prueba exploratoria de la teoría. La convergencia de estas dos lógicas genera una comprensión más amplia que cualquiera de ellas alcanzaría por sí sola.

Los resultados de estos dos estudios sugieren como la cultura puede de hecho, influir en la eficacia. Cada uno de los cuatro rasgos culturales mostró una asociación positiva significativa con una amplia gama de medidas, tanto subjetivas como objetivas, de eficacia organizacional, y vínculos interpretables entre rasgos específicos y criterios específicos de efectividad. Estos hallazgos respaldan una de las premisas básicas de muchos investigadores de la cultura: Las culturas de las organizaciones tienen una influencia importante en la efectividad.

La Figura 1 organiza estos cuatro rasgos en un marco diseñado para reconocer dos contrastes: El contraste entre integración interna y adaptación externa, y el contraste entre cambio y estabilidad. Por ejemplo, el involucramiento y la consistencia se centran en la dinámica de la integración interna, mientras la misión y la adaptabilidad abordan la dinámica de la adaptación externa. Este enfoque es coherente con la observación de Schein (1990, p. 111) en cuanto a que la cultura se desarrolla gravitativamente en la medida como una organización aprende a afrontar los problemas duales de la adaptación externa y la integración interna. Además, el involucramiento y la adaptabilidad describen rasgos relacionados con la capacidad de una organización para cambiar,

mientras que la consistencia y la misión tienden a contribuir a la capacidad de la organización orientada a mantenerse estable y predecible a lo largo del tiempo.

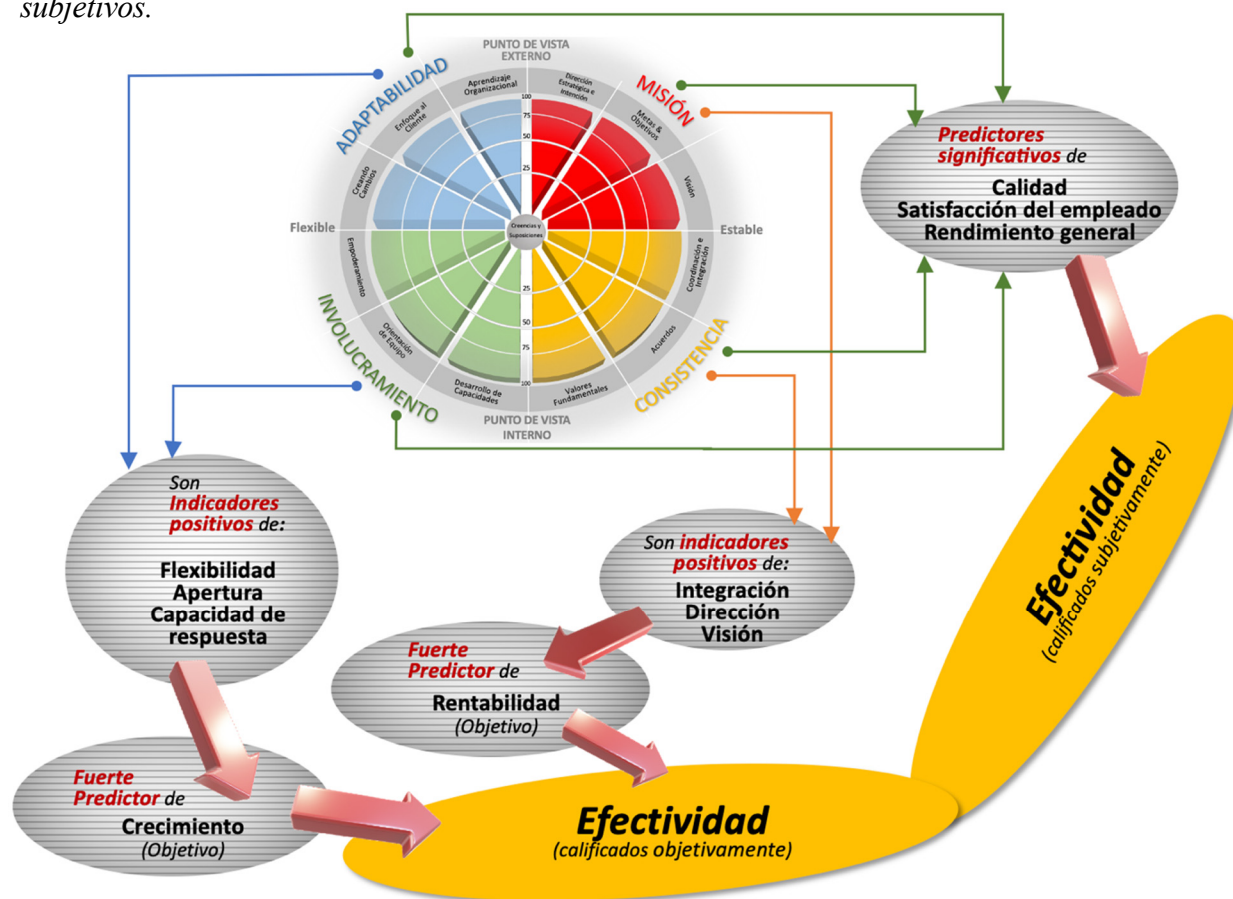
Figura 1. *Modelo Teórico de Rasgos Culturales de Denison.*



Fuente: Denison (1995). Traducción y adaptación de Melero (2025)

De manera análoga, se presenta la Figura 2, en la cual gráficamente se muestra de manera ampliada el Modelo Teórico de Rasgos Culturales de Denison tomando en consideración la relación de asociación de indicadores positivos objetivos y predictores de efectividad subjetivos de los cuatro (4) rasgos culturales señalados anteriormente.

Figura 2. Modelo Teórico ampliado de los cuatro (4) Rasgos Culturales de Denison con relaciones de asociación de indicadores positivos objetivos y predictores de efectividad subjetivos.



Dan Denison afirmó hace más de dos décadas que la cultura organizacional impactaba su rendimiento. Esa investigación y la importancia de sus hallazgos fueron pioneros en su momento, en cuanto al término "cultura" ya se usaba con bastante moderación en el ámbito empresarial. Hoy en día, la evidencia vinculando la cultura con el desempeño es abundante. En la medida del crecimiento de la conciencia del impacto de la cultura, también ha aumentado el reconocimiento en cuanto a los líderes no solo influyen sino, de hecho, hoy en día, son responsables de ella. Cuando algo falla en una organización, se ha aprendido a analizar con atención para determinar si se trata de un incidente aislado o el resultado de una condición

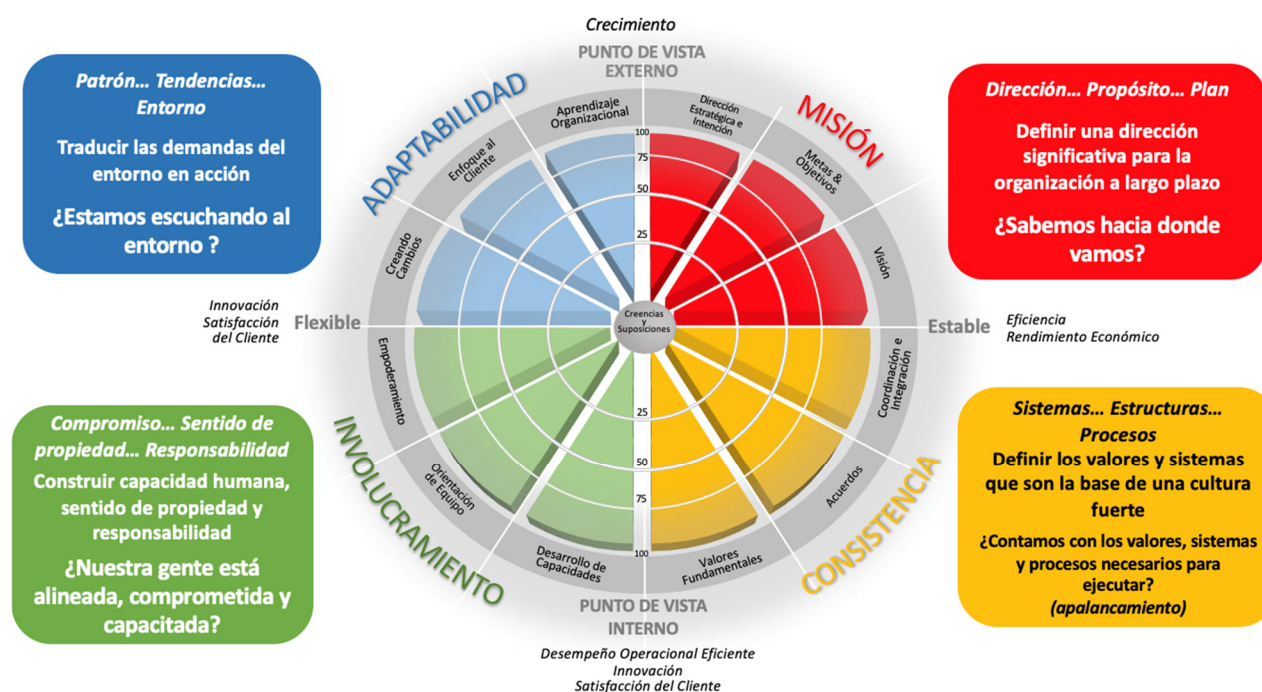
sistémica. Los líderes de organizaciones como Uber, Wells Fargo, VW, Weinstein Co. y muchas otras han aprendido que cuando el sistema tiene la culpa, ellos deben rendir cuentas.

La cultura se trata del sistema. Hoy en día es común ver términos como “cultura”, “compromiso” y “clima” usados indistintamente. Se ha escrito extensamente sobre estas diferencias. El clima, la percepción de la organización, es un resultado de la cultura. El compromiso, la medida como una persona siente pasión por su trabajo y está dispuesta a esforzarse al máximo, también es un resultado cultural. Por lo tanto, los líderes, son responsables de conectar a las personas con el trabajo, de la percepción existente en el ambiente laboral y de la cultura impulsando esas conexiones y sentimientos. De esta manera, si los líderes no toman consciencia de las culturas en las cuáles están inmersos, estas terminarán controlándolos. La comprensión de la cultura es deseable para todos, pero es esencial en los líderes si realmente desean liderar.

El Modelo Denison se basa en más de dos décadas de investigación vinculando la cultura con efectividad organizacional. Fue desarrollado por el Dr. Daniel Denison, exprofesor de la Escuela de Negocios Stephen M. Ross de la Universidad de Michigan y actual profesor de Desarrollo Organizacional en el IMD (Instituto Internacional de Desarrollo Gerencial) de Lausana, Suiza. El modelo se centra en las creencias y suposiciones. Cada persona tiene creencias profundas sobre su organización, sus compañeros de trabajo, sus clientes, su competencia y su sector. Estas creencias y suposiciones, y sus comportamientos asociados, determinan la cultura de una organización. El Modelo Denison y las Encuestas permiten descubrir las creencias y suposiciones subyacentes en una cultura al aclarar y medir los comportamientos que generan.

El Modelo Denison (ver Figura 3) responde básicamente a cuatro preguntas clave sobre la organización: (a) Misión: ¿Sabemos hacia dónde nos dirigimos?, (b) Adaptabilidad: ¿Estamos atentos al entorno?, (c) Involucramiento: ¿Está nuestro personal alineado, comprometido y capacitado? y (d) Consistencia: ¿Contamos con los valores, sistemas y procesos necesarios para ejecutar? Estos son los rasgos (traits) del Modelo Denison. Cada uno de estos rasgos organizacionales se desglosa a su vez en tres índices. Estos índices describen los comportamientos asociados con cada rasgo en un lenguaje sencillo pero relevante y viable en la organización.

Figura 3. *Modelo Denison.*



Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado al español Melero (2025)

Misión

Este rasgo orienta a la organización hacia metas compartidas y define una dirección clara y significativa a largo plazo para la organización, dotándola de propósito y sentido al establecer su rol social y objetivos externos. Una misión bien definida orienta el comportamiento y las

decisiones de la organización y sus miembros, permitiéndoles visualizar y trabajar hacia un estado futuro deseado. La identificación e internalización de la misión fomenta el compromiso tanto a corto como a largo plazo, y aumenta la probabilidad de éxito al alinear a las personas y la organización en torno a objetivos comunes. Los indicadores de este rasgo de la Misión son: (a) Dirección Estratégica e Intención, (b) Metas y Objetivos y (c) Visión. La Tabla 1 presenta un resumen de los indicadores, así como de sus respectivas definiciones.

Tabla 1. *Rasgo Misión del Modelo Denison.*

Indicadores	Definición	Pregunta Clave
Dirección Estratégica e Intención	Las intenciones estratégicas claras transmiten el propósito de la organización y dejan claro cómo todos pueden contribuir y “dejar su huella”.	¿Los empleados comprenden las estrategias identificadas por la organización y creen que éstas funcionarán?
Metas y Objetivos	Un conjunto claro de metas y objetivos debe vincularse con la misión, la visión y la estrategia, y proporcionar a todos una dirección clara en su trabajo.	¿Existen objetivos a corto plazo los cuales ayuden a vincular las actividades diarias de los empleados con la estrategia y la visión de la organización? ¿Entienden los empleados cómo encaja en su trabajo?
Visión	La organización comparte una visualización compartida del futuro deseado. Encarna valores fundamentales y cautiva la atención de sus miembros, a la vez que les proporciona orientación y dirección.	¿Comparten los empleados un mismo deseo de futuro para la organización? ¿Comprenden la visión? ¿Les motiva y entusiasma?

Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado al español Melero (2025)

Adaptabilidad

Es la posibilidad de traducir las exigencias del entorno externo en acción a través de la flexibilidad y respuesta a entornos dinámicos. Las organizaciones mantienen un sistema de normas y creencias compatibles con su capacidad para recibir, interpretar y traducir las señales de su entorno en cambios de comportamiento internos orientados a incrementar sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Tres aspectos de la adaptabilidad impactan la efectividad de una organización. Primero la capacidad de percibir y responder al entorno externo: Las organizaciones exitosas se centran en sus clientes y competidores. Segundo, la capacidad de responder a los clientes internos, independientemente del nivel, departamento o función. Tercero, la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos los cuales permiten a la organización adaptarse. Sin esta capacidad de implementar una respuesta adaptativa, una organización no puede ser efectiva. Los indicadores del rasgo de Adaptabilidad son: (a) Generación de Cambio, (b) Enfoque al Cliente y (c) Aprendizaje Organizacional. La Tabla 3 presenta un resumen de los indicadores, así como de sus respectivas definiciones.

Tabla 2. *Rasgo Adaptabilidad del Modelo Denison.*

Indicadores	Definición	Pregunta Clave
Generación de Cambio	La organización es capaz de crear estrategias adaptativas para satisfacer las necesidades cambiantes. Es capaz de interpretar el entorno, reaccionar con rapidez a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.	¿Pueden los empleados interpretar el entorno externo y reaccionar ante las tendencias y los cambios? ¿Buscan constantemente nuevas y mejores maneras de realizar su trabajo?
Enfoque al Cliente	La organización comprende y reacciona ante sus clientes, anticipándose a sus necesidades futuras. Esto refleja el grado en que la organización se ve impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (internos y externos).	¿Entendemos las necesidades de nuestros clientes? ¿Están los empleados comprometidos a responder a sus necesidades en constante evolución? ¿Es la orientación al cliente una prioridad en toda la organización?
Aprendizaje Organizacional	La organización comparte una visión del futuro deseado. Encarna valores fundamentales y cautiva la atención de sus miembros, a la vez que les proporciona orientación y dirección.	¿Se da importancia al aprendizaje en el lugar de trabajo? ¿Creamos un entorno que permite asumir la toma de riesgos razonables y la innovación? ¿Compartimos el conocimiento en toda la organización?

Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado al español Melero (2025)

Involucramiento

Se define como el desarrollo de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la

responsabilidad. Las culturas organizacionales caracterizadas como "altamente involucradas" fomentan fuertemente la participación de los empleados y crean un sentido de pertenencia y responsabilidad. Se basan en sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, en lugar de sistemas de control formales, explícitos y burocráticos. Este sentido de pertenencia genera un mayor compromiso con la organización y una mayor capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de los miembros de la organización aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación. Los indicadores del rasgo de Involucramiento son: (a) Empoderamiento, (b) Orientación al equipo y (c) Desarrollo de capacidades. La Tabla 3 presenta un resumen de los indicadores, así como de sus respectivas definiciones.

Tabla 3. *Rasgo Involucramiento del Modelo Denison.*

Indicadores	Definición	Pregunta Clave
Empoderamiento	Las personas tienen la autoridad, la iniciativa y la capacidad de gestionar su propio trabajo. Esto genera un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.	¿Se sienten los empleados informados e involucrados en su trabajo? ¿Sienten que pueden tener un impacto positivo en la organización?
Orientación de Equipo	Se valora el trabajo en equipo orientado a alcanzar objetivos comunes, de los cuales todos los empleados se sienten mutuamente responsables. La organización se basa en el trabajo en equipo para lograr el éxito.	¿Se fomenta y practica el trabajo en equipo en la organización? ¿Los empleados valoran la colaboración y se sienten mutuamente responsables de los objetivos comunes?
Desarrollo de Capacidades	La organización invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados para mantenerse competitiva y satisfacer las necesidades actuales.	¿Creen los empleados que la organización invierte en ellos y como consecuencia sus habilidades están mejorando? ¿Está mejorando la plantilla de la organización? ¿Cuenta la organización con las habilidades necesarias para ser competitiva hoy y en el futuro?

Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado al español Melero (2025)

Consistencia

Se visualiza como la definición de los valores y sistemas que fundamentan una cultura

sólida. La coherencia proporciona una fuente central de integración, coordinación y control. Las organizaciones coherentes desarrollan una mentalidad y un conjunto de sistemas organizativos orientados a crear un sistema interno de gobernanza basado en el apoyo consensuado. Cuentan con empleados altamente comprometidos, valores fundamentales clave, un método distintivo de gestión, una tendencia a promover internamente y un conjunto claro de normas de conducta.

La consistencia crea una cultura sólida basada en un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendido por los miembros de la organización. Los sistemas de control implícito basados en valores internalizados pueden ser un medio más eficaz para lograr la coordinación y la integración comparados con los sistemas de control externo basados en normas y regulaciones explícitas.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización se enfrentan a situaciones ambiguas o desconocidas. Permite a las personas reaccionar mejor y de forma predecible ante un entorno impredecible al enfatizar algunos principios generales basados en valores que pueden fundamentar sus acciones. Los indicadores del rasgo de Consistencia son: (a) Coordinación e Integración, (b) Acuerdos y (c) Valores Fundamentales (*Core values*). La Tabla 4 presenta un resumen de los indicadores, así como de sus respectivas definiciones

Tabla 4. *Rasgo Consistencia de Modelo Denison.*

Indicadores	Definición	Pregunta Clave
Valores Fundamentales	Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.	¿Comparten los empleados un conjunto de valores que les genera una sólida identidad y unas expectativas claras? ¿Los líderes modelan y refuerzan esos valores?

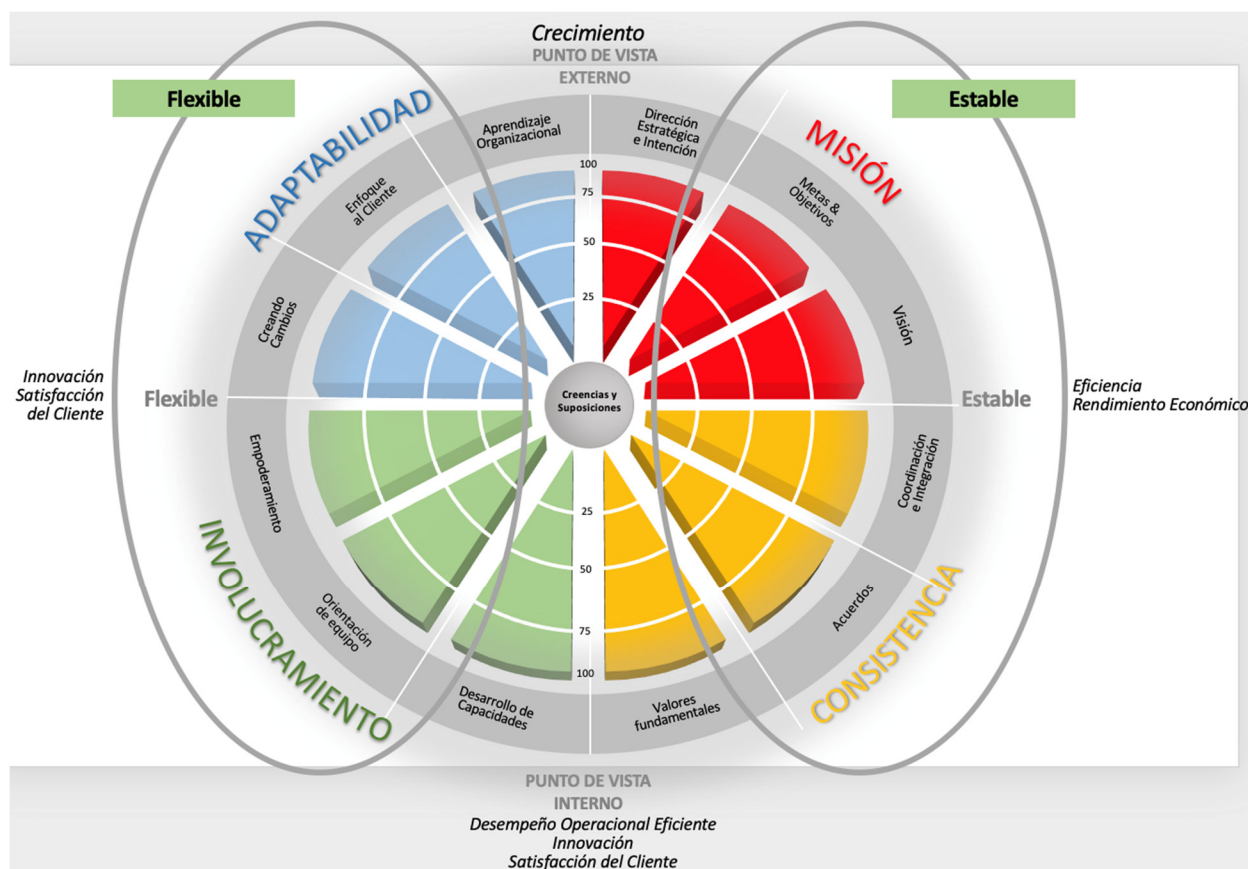
Acuerdos	La organización es capaz de alcanzar acuerdos sobre cuestiones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo subyacente como la capacidad de conciliar las diferencias cuando surgen.	¿Es la organización capaz de llegar a acuerdos sobre cuestiones críticas? ¿Pueden los empleados conciliar sus diferencias de forma constructiva cuando surgen problemas?
Coordinación e Integración	Las diferentes funciones y unidades de la organización pueden colaborar eficazmente para alcanzar objetivos comunes. Los límites organizacionales no interfieren con la realización del trabajo.	¿Comparten los empleados de diferentes partes de la organización una perspectiva común que les permite trabajar eficazmente a través de las fronteras organizacionales? ¿Trabajan para eliminar los silos y promover acciones tendientes a beneficiar a la organización en su conjunto?

Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado al español Melero (2025)

Tensiones Dinámicas (Flexible y Estable)

Líderes, gerentes y empleados a menudo sienten que se les tira en direcciones opuestas durante el curso natural de sus actividades. Este tira y afloja, o tensión dinámica, es normal cuando se intenta equilibrar el entorno externo y las operaciones internas, a la vez de intentar mantener la coherencia y ser adaptables. El Modelo Denison y la Encuesta de Cultura Organizacional captan estas tensiones dinámicas y ofrecen información valiosa sobre la eficacia en la gestión de las mismas.

Las organizaciones con fuertes rasgos de Adaptabilidad e Involucramiento (Flexibles) pueden cambiar rápidamente en respuesta a su entorno. Tienden a tener éxito en la innovación y la satisfacción del cliente (Figura 4 / mitad izquierda). Por otro lado, las organizaciones con fuertes atributos de Misión y Consistencia (Estables) tienden a ser predecibles y enfocadas en su misión. Saben hacia dónde se dirigen y cuentan con las herramientas y sistemas necesarios para lograrlo creando una alineación organizacional que resulta en un desempeño eficiente y rentable (Figura 4 / mitad derecha).

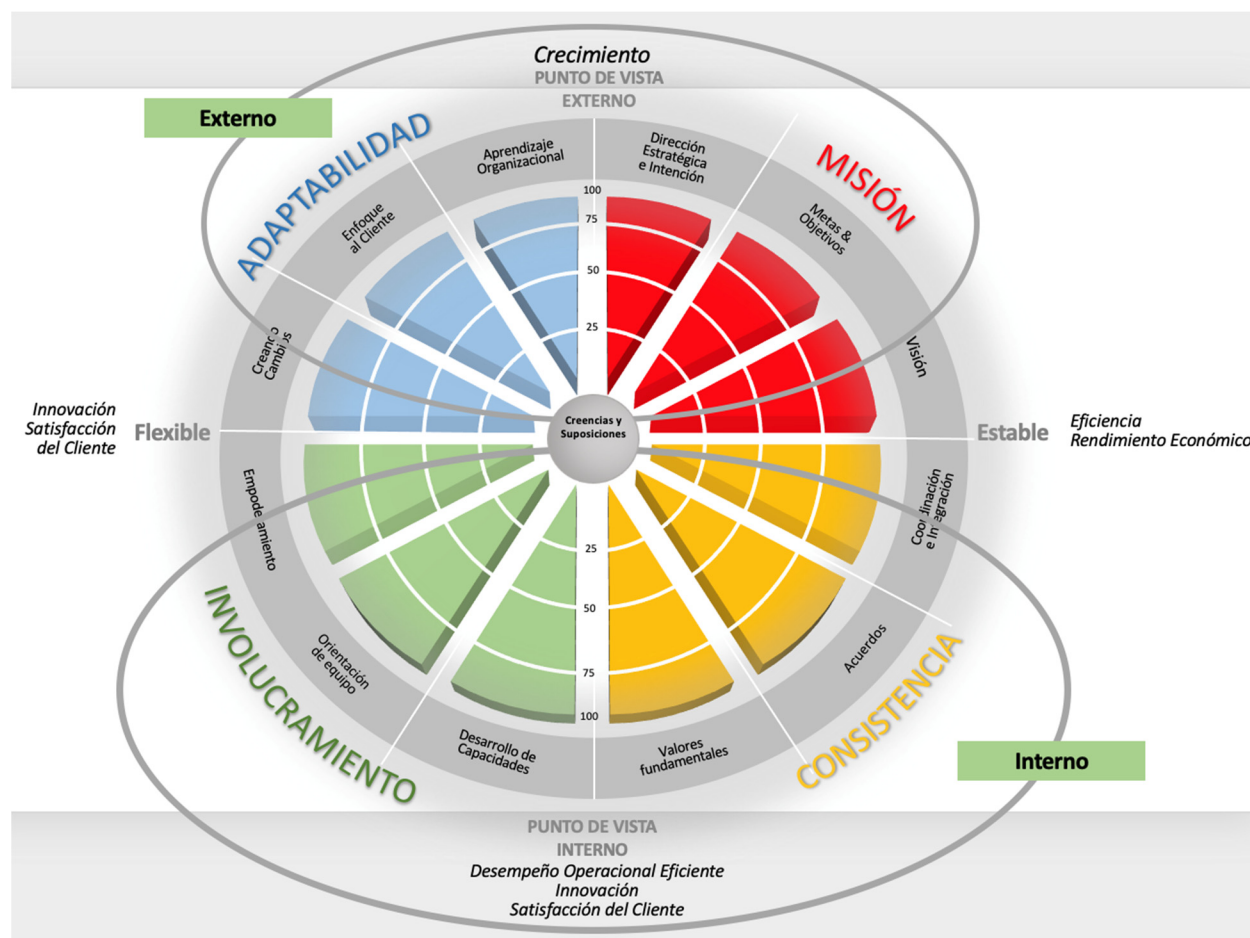
Figura 4. Modelo Denison - Dimensiones tendientes a la Flexibilidad y la Estabilidad.

Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado por Melero (2025)

Foco Externo y Foco Interno

Cuando la Adaptabilidad y la Misión son cualidades fuertes en una organización (Foco externo), esta tiene una visión del entorno y es capaz de adaptarse y cambiar como respuesta a su medio ambiente (Figura 5 / mitad superior). El resultado es la capacidad de crecer satisfaciendo gradativamente las necesidades actuales y futuras de ese entorno. Por otro lado, cuando la Participación y la Consistencia son rasgos fuertes en una organización (Foco interno), se centran en la alineación de los sistemas internos, los procesos y el personal de la organización (Figura 5 / mitad inferior). Una alta puntuación en Enfoque Interno suele predecir un rendimiento operativo eficiente, mayores niveles de calidad y una mayor satisfacción de los empleados.

Figura 5. Modelo Denison - Dimensiones tendientes al Foco Externo e Interno.



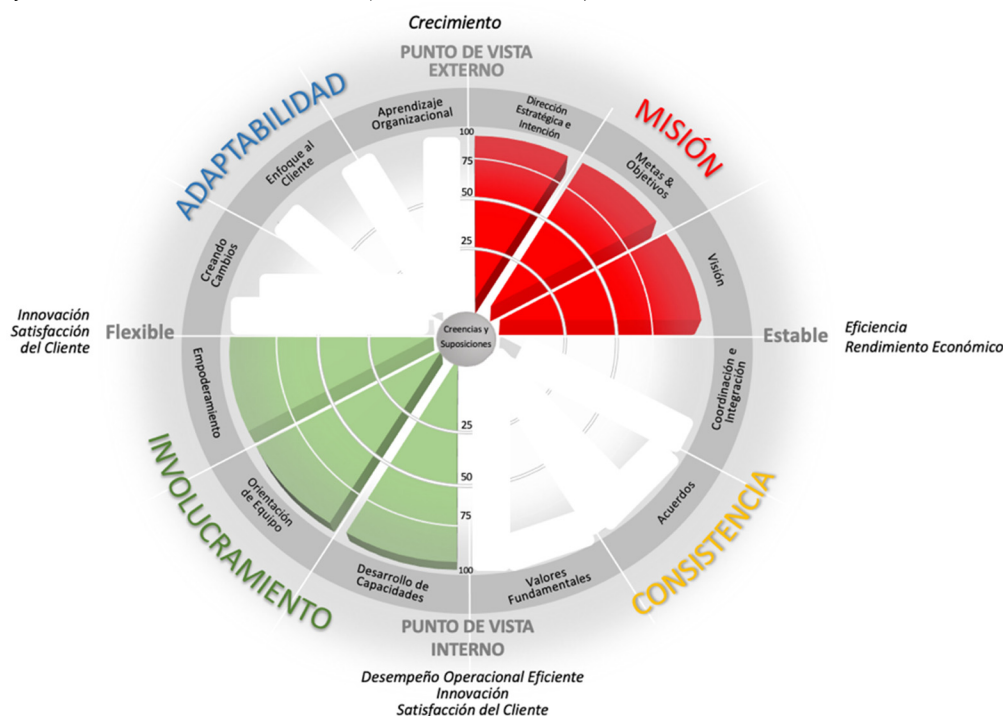
Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado por Melero (2025)

Patr3n Cruzado

Las organizaciones deben lograr un equilibrio entre la alineaci3n descendente (Misi3n) y la alineaci3n ascendente (Involucramiento). Necesitan aprender a vincular el prop3sito y las estrategias de la organizaci3n con el sentido compartido de responsabilidad, propiedad y compromiso de los empleados. Cuando existe un equilibrio entre estas caracteristicas, se observa una comunicaci3n bidireccional eficaz y una fuerza laboral comprometida y centrada en la misi3n. Este equilibrio permite la comprensi3n e internalizaci3n de las metas institucionales por todos los niveles jerárquicos, promoviendo así la colaboraci3n, redarquía e innovaci3n. Adem3s, fomenta

un ambiente donde los empleados sienten que sus opiniones y aportaciones son valoradas, incrementado su motivación y sentido de pertenencia. En última instancia, este enfoque integral contribuye al éxito sostenido de la organización y a la satisfacción de sus integrantes (Figura 6).

Figura 6. *Modelo Denison - Patrón Cruzado de equilibrio entre la alineación descendente (Misión) y la alineación ascendente (Involucramiento).*



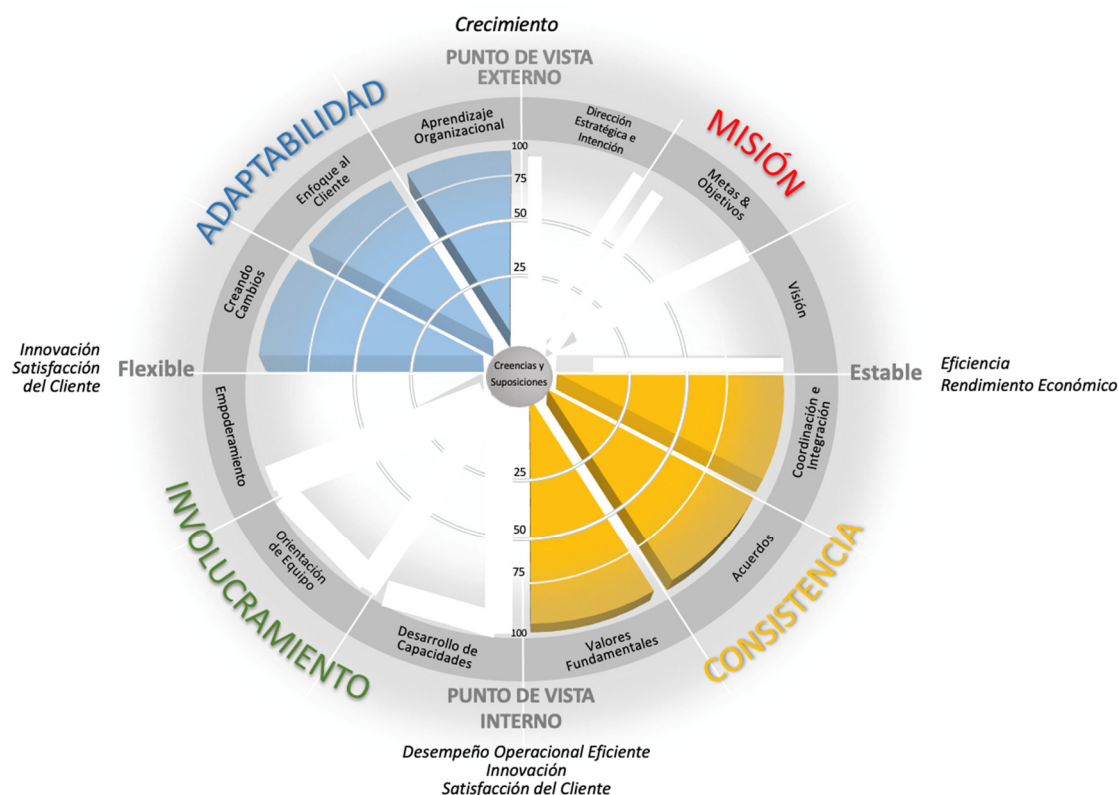
Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado por Melero (2025)

Cadena de Valor del Cliente

Esto se refleja en la tensión manifiesta entre la Adaptabilidad, cuyo enfoque se orienta principalmente en el entorno y la Consistencia, la cual se centra en los valores, sistemas y procesos internos. Las organizaciones de alto rendimiento deben ser capaces de adaptarse y responder al entorno, y desarrollar sistemas y procesos los cuales permitan ejecutar productos y servicios de calidad. Esto se logra encontrando un punto de equilibrio donde la flexibilidad no comprometa la integridad de sus principios fundamentales. Además, deben fomentar una cultura organizacional

orientada a valorar tanto la innovación como la disciplina en la ejecución. Solo así se podrá garantizar la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de sus operaciones en el largo plazo.

Figura 7. Cadena de Valor del Cliente.



Fuente: Denison Consulting (2021). Adaptado por Melero (2025)

Estas dimensiones permiten evaluar cómo la cultura impacta en el desempeño institucional y la satisfacción del personal. En educación superior, el Modelo Denison facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora para alinear la cultura con la misión y promover un clima organizacional favorable.

Sinergias Multidisciplinares para la Efectividad Organizacional

Dinámica de Equipos y el Proyecto Aristóteles

En este mismo orden de ideas, Girad (2009) expone, la empresa Google se propuso

descubrir por qué algunos de sus equipos destacaban en la colaboración, la productividad y la innovación, mientras otros equipos con integrantes igualmente capacitados no lograban alcanzar los mismos resultados, descubriendo algo revolucionario en su momento: El éxito de un equipo no depende tanto de la inteligencia o el talento individual de sus miembros, sino de cómo es la dinámica cuando trabajan juntos. Así mismo, señalaron cinco factores con incidencia clave:

1. Seguridad Psicológica: Los miembros del equipo se sienten seguros para tomar riesgos sin temor a repercusiones. Un ambiente donde se fomenta la confianza y la apertura es fundamental.
2. Confiabilidad: Cada integrante del equipo cumple con sus responsabilidades y confía igualmente en sus compañeros harán lo mismo.
3. Estructura y Claridad: La claridad en los roles, los objetivos y los procesos es fundamental para el funcionamiento de los equipos de manera eficiente (accountability).
4. Significado: El trabajo debe tener un propósito personal para cada miembro, incrementando la motivación y el compromiso.
5. Impacto: Los miembros deben sentir que su trabajo tiene un impacto real y contribuye al éxito de la organización como un todo.

De esta manera, los resultados del Proyecto Aristóteles de Google señalaron una fuerte relación entre estos factores y el rendimiento del equipo. Las estadísticas del efecto en los resultados mostraron entre otras cosas: (a) Aumento del 30% en la productividad en equipos con alta seguridad psicológica, (b) Reducción del 25% en los errores al definir roles y objetivos claros y (c) Satisfacción laboral un 40% mayor en equipos con percepción de un alto impacto en su trabajo. Igualmente, los descubrimientos del Proyecto Aristóteles están estrechamente vinculados

con la inteligencia emocional ya que las emociones juegan un papel crucial tanto en el funcionamiento de un equipo como en el desarrollo de la misma en sus miembros. Así mismo, Girard, quien igualmente es autor del libro *El Modelo Google*, describe a la empresa como una máquina de innovar.

El Proyecto Aristóteles de Google complementa los enfoques del Modelo Denison para mejorar resultados organizacionales principalmente al centrarse ambos en aspectos clave de la cultura y dinámica de los equipos en las relaciones interpersonales y la calidad de la interacción dentro del equipo como motor de productividad y éxito. Mientras el Modelo Denison ofrece un marco tendiente a diagnosticar y desarrollar la cultura organizacional en su conjunto, el Proyecto Aristóteles aporta evidencia práctica y detallada sobre cómo las dinámicas de equipo específicas (especialmente la seguridad psicológica y la confianza) son claves para una cultura se traduzca en resultados efectivos. Así, ambas perspectivas se complementan a fin de mejorar la productividad y el desempeño organizacional desde la cultura hasta la interacción diaria en los equipos.

Neurociencia Afectiva: Emociones y Motivación en el entorno educativo

Hoy se tiene conocimiento que la cultura organizacional, no solo se construye con estrategias, sino también a través de la adecuada gerencia de emociones. Es en este punto donde la neurociencia entra con fuerza: Estudiar el cerebro facilita la comprensión de lo que motiva (o desmotiva) a las personas en sus labores. El descifrar estas reacciones biológicas permite diseñar espacios y escenarios orientados a propiciar el compromiso y el involucramiento (pasar de las ideas a las acciones) de una forma más efectiva.

Cuando los colaboradores sienten que sus ideas son tomadas en cuenta y valoradas, redundando en algo significativo, se libera dopamina, un neurotransmisor relacionado con el placer

y la motivación. Por lo tanto, no es sorprendente en aquellas culturas organizacionales las cuales reconozcan los logros y tengan un propósito claro (de alto desempeño) presenten mayores niveles de compromiso. Por el contrario, aquellos entornos laborales donde predomine el miedo (ausencia de seguridad psicológica) o la falta de claridad (ausencia de comunicación) activan la amígdala, provocando reacciones defensivas y desmotivación.

La neurociencia también indica que el cerebro busca certeza. En los ambientes laborales, esto se traduce en la necesidad de comunicación clara, metas definidas y retroalimentación constante, parámetros presentes en el Modelo de Cultura Organizacional de Denison. Los grandes expertos en coaching indican a su vez, cuando el enfoque de la mente se encuentra en el pasado la tendencia es a la depresión y cuando esta se encuentra en el futuro la balanza se inclina hacia la ansiedad. Por tanto, para propiciar resultados óptimos con la finalidad de tener un proceso de coaching efectivo, la perspectiva mental debe estar en el presente. De esta forma, con la presencia de estos elementos, se reduce la ansiedad y se fomenta algo muy importante: La confianza.

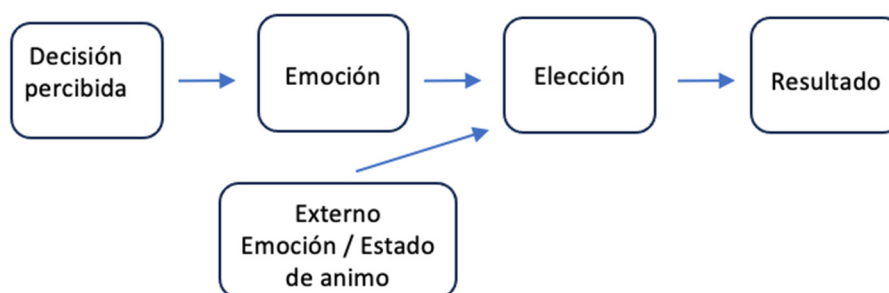
Incorporar estos conocimientos en las estrategias de cultura no requiere de un laboratorio, sino de una perspectiva más consciente sobre cómo se diseñan experiencias para las personas. El punto fundamental: Cuando se alinea biología con cultura, el compromiso deja de ser un deseo y pasa a convertirse en una consecuencia. Dicho de otra manera, una función clave del liderazgo de la organización es asegurar la creación y establecimiento de las condiciones adecuadas orientadas a lograr que estas experiencias procedan y tomen lugar.

En este mismo orden de ideas, la neurociencia afectiva está estrechamente relacionada con la efectividad organizacional, al señalar cómo las emociones y procesos cerebrales influyen en el desempeño individual y grupal, así como en la toma de decisiones y dinámica de trabajo dentro de

las organizaciones. La neurociencia afectiva estudia cómo las emociones impactan en la cognición, la toma de decisiones y el comportamiento. En el ámbito educativo, comprender y gestionar las emociones es clave para mejorar la motivación, el aprendizaje y el bienestar de docentes y estudiantes ya que la gestión emocional adecuada contribuye a crear ambientes seguros y positivos, reduce el estrés y aumenta la resiliencia, factores con impacto directo en la satisfacción y el compromiso docente.

Los conceptos de emociones y sentimientos con frecuencia son utilizados indistintamente, pero en realidad son conceptos diferentes. Para ilustrar su diferencia se hace referencia a la Tabla 5. Dado lo expuesto y luego de abordar estos conceptos, el tema organizacional requiere de una perspectiva orientada a los elementos cognitivos, conductuales y afectivos en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo. Sin tomar en cuenta el dominio afectivo, los impulsores emocionales de la toma de decisiones subconscientes no pueden reconocerse, ni abordarse.

¿Por qué existe ese interés en el ámbito afectivo? Se estima en decenas de miles las decisiones tomadas diariamente por las personas, muchas de las cuales son subconscientes (Daum, 2012). Se necesita considerar si las decisiones van seguidas de acciones, con consecuencias, o si se toman consciente o inconscientemente. Para cambiar o mejorar la toma de decisiones subconsciente, se debe abordar la raíz de las decisiones las cuales a menudo se basan en la simple psicología del comportamiento. Thorndike y Skinner descubrieron: Las acciones reforzadas positivamente crean una repetición de la acción y como descubrió Pavlov, la anticipación de esa recompensa conduce a una respuesta predecible de acuerdo a Loewenstein, Vohs y Baumeister (2012) como se puede observar de la Figura 8.

Figura 8. Toma de decisiones mediada por las emociones.

Fuente: Loewenstein, Vohs, & Baumeister (2012). Traducida por Melero (2025)

Tabla 5. Diferencia entre los conceptos de Emoción y Sentimiento.

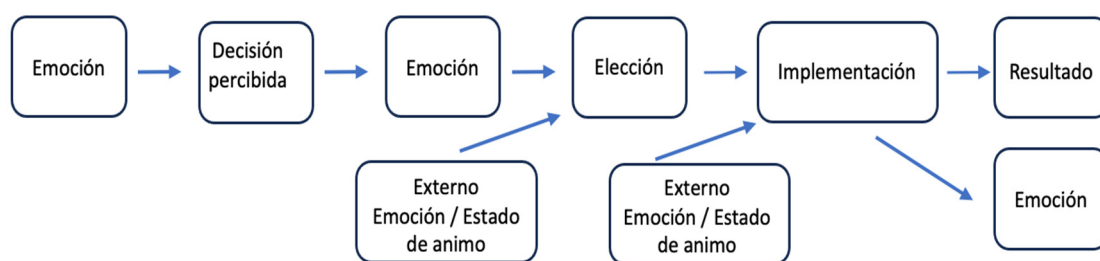
	Emoción	Sentimiento
Definición	Respuesta biológica ante estímulos sensoriales	Respuesta psicológica ante una emoción
Depende	De la interpretación sensorial	Experiencias previas y de la forma que la persona interpreta la realidad
Tipo de reacción	Física Automática Inconsciente No se puede controlar	Mental
Origen	Externo Interno <i>Se producen ante la ausencia de un sentimiento al tratar de interpretar estímulos externos</i>	Experiencia vital o percepción de la realidad
Nivel de Respuesta	Instintivo	Subconsciente
Duración de la reacción	Breve <i>Dichos populares: De lo bueno, poco Nada es para siempre</i>	Prolongado

Por consiguiente, dado la toma de tantas decisiones en un día y el hecho de un elevado porcentaje de ellas se toman de manera inconsciente, la pregunta lógica es: ¿Qué guía esas decisiones, la mayor parte de las cuales ni siquiera se pueden recordar? El investigador Christopher J. Anderson ofreció una explicación sencilla señalando a las emociones. El sugiere un mecanismo donde las emociones proporcionan un modelo circular, secuencial y autoreforzado de orientación

para la toma de decisiones explicando como las emociones primero “dan forma” a las decisiones, ayudan en su implementación y luego brindan retroalimentación casi inmediata sobre ellas.

En la medida que la persona tomando decisiones maduras y experimenta la retroalimentación emocional o la “recompensa” de la decisión, la retroalimentación emocional ya no es inesperada, sino anticipada, y comienza a tener en cuenta el paso inicial para “dar forma” a la decisión, como se ilustra en la Figura 9 de acuerdo a Loewenstein, Vohs y Baumeister (2012). Las reflexiones realizadas hasta el momento aplican por igual a cualquier miembro de la organización independientemente de su ubicación en el organigrama.

Figura 9. *Toma de decisiones construida por emociones.*



Fuente: Loewenstein, Vohs, & Baumeister (2012). Traducida por Melero (2025)

El Modelo de Denison y la neurociencia afectiva se complementan para explicar la efectividad organizacional a través de mecanismos culturales y biológicos. La sinergia entre ambos señala: La efectividad organizacional no es solo estratégica, sino biológicamente fundamentada. Las culturas exitosas logran la integración de participación, adaptabilidad, consistencia y misión creando entornos donde el cerebro opera en estados óptimos, impulsando tanto el desempeño individual como colectivo. La siguiente tabla ilustra esta afirmación:

Tabla 6. Sinergia entre el Modelo de Denison, la Neurociencia Afectiva y Efectividad.

Rasgo Modelo de Denison	Sub Dimensiones Involucradas	Efecto	Referencia
Involucramiento	Empoderamiento Trabajo en Equipo	Activa la liberación de dopamina en el cerebro, asociada a la motivación y la satisfacción laboral. Explica por qué culturas donde existe alta participación generan mayor compromiso y reducen la rotación laboral.	Austin, D. (2023), Morales, J. (2022).
Consistencia	Valores Fundamentales Coordinación e Integración	Disminuye la activación de la amígdala (reducción del estrés), estructura cerebral ligada al miedo y la ansiedad. Entornos predecibles favorecen la seguridad psicológica, clave en la innovación.	Ressler, K. (2010).
Adaptabilidad	Aprendizaje continuo Creando cambios	Se vincula con la neuroplasticidad, capacidad del cerebro para reorganizarse ante nuevos desafíos. Organizaciones ágiles fomentan entornos donde la toma de riesgos y la creatividad activan circuitos de recompensa cerebrales.	Garcés, M. y Suárez, J. (2014)
Misión	Metas y Objetivos Visión	Estimula la corteza prefrontal, área relacionada con la planificación y el significado. Cuando los colaboradores perciben un propósito, se incrementa su resiliencia ante el estrés y su productividad.	Ustárrroz, J., Molina, A., Lario, P., García, A., y Lago, M. (2012).

Efectividad Organizacional: Puente Entre Cultura y Biología

Según Kinicki y Urrutia (2003), la efectividad requiere equilibrar eficiencia, recursos y bienestar emocional. El Modelo de Denison proporciona el marco cultural, mientras la neurociencia afectiva lo explica cómo a continuación:

Tabla 7. Sinergia entre el Modelo de Denison y Efectividad según Kinicki y Urrutia (2003)

Rasgo Modelo de Denison	Efecto	Referencia
Adaptabilidad Consistencia	Organizaciones con alta adaptabilidad (respuesta rápida a cambios) y consistencia (procesos estables) activan simultáneamente sistemas cerebrales de recompensa (innovación) y seguridad (estabilidad).	Garcés, M. y Suárez, J. (2014) Ressler, K. (2010)
Misión Consistencia	La correlación de Denison entre cultura y desempeño (impacto en métricas: ROI, satisfacción) se sustenta en mecanismos neuroquímicos. Culturas con alta participación muestran mayor retención, vinculada a niveles sostenidos de serotonina (bienestar).	Ustároz, J., Molina, A., Lario, P., García, A., y Lago, M. (2012). Ressler, K. (2010)

La sinergia entre el Modelo de Denison y la neurociencia afectiva revela que la efectividad organizacional no es solo estratégica, sino biológicamente fundamentada. Las culturas exitosas en lograr integrar Involucramiento, Adaptabilidad, Consistencia y Misión crean entornos donde el cerebro opera en estados óptimos, impulsando tanto el desempeño individual como colectivo.

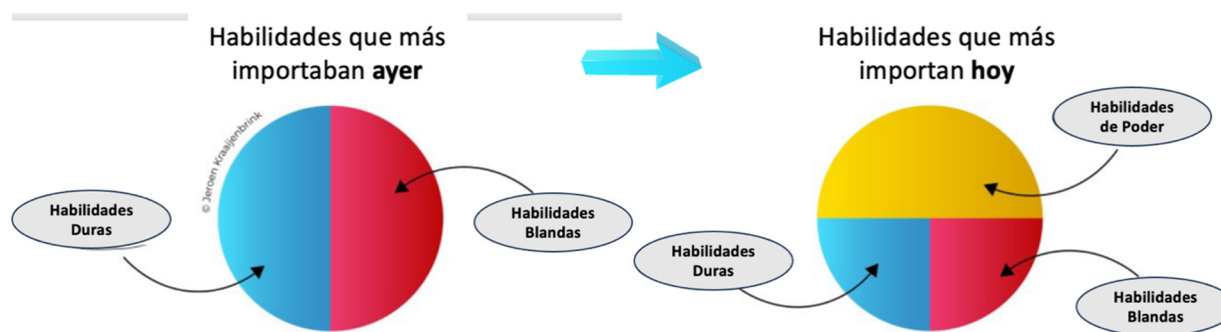
En una nueva publicación en la revista Psychological Review, según expuesto por Henton (2025), Cory Cobb, PhD, profesor adjunto en el Departamento de Comportamiento de Salud de la Facultad de Salud Pública de la Universidad Texas A&M, y colegas de la Universidad de Texas en Austin, propusieron una hipótesis de *continuidad cultural* la cual afirma que los humanos están universalmente motivados a conservar y preservar partes clave de sus culturas a través del tiempo y el espacio (Henton, 2025).

Habilidades Duras, Blandas y de Poder (Power Skills) y su Efecto Sobre La Efectividad Organizacional

De acuerdo a Kraaijenbrink (2025) y Muñoz y Martín (2024), la mayoría de los marcos de habilidades están anclados en el pasado. Todavía distinguen entre habilidades “duras” y “blandas”,

es decir, conocimientos técnicos frente a habilidades interpersonales. Esta distinción tenía sentido en un mundo de roles estables y desafíos predecibles, pero el mundo ha cambiado, entre otras cosas como consecuencia de los procesos de globalización, siendo ahora el cambio lo único realmente constante y donde el futuro les pertenece a los arquitectos del cambio. Por consiguiente, en adición a estas dos competencias se necesita una categoría adicional la cual está recibiendo la denominación de Habilidades de Poder (Power Skills): Las capacidades estratégicas a nivel de sistema orientadas a ayudar a las personas a afrontar la complejidad, liderar el cambio y dar forma al futuro. Estas incluyen: (a) Comprender las situaciones con rapidez, (b) Dar forma a las respuestas, (c) Avanzar en los sistemas, (d) Obtener resultados y (e) Adaptarse al cambio. La Figura 10 ilustra esta propuesta.

Figura 10. *Habilidades de Poder (Power Skills).*



Fuente: Kraaijenbrink (2025). Adaptado al español por Melero (2025).

Esta tendencia comienza a observarse de una manera cada vez más amplia y notoria, comenzando por las personas de base de las diferentes áreas de las organizaciones, pasando por los equipos de RRHH hasta alcanzar al liderazgo. El enfoque transita a través de lo que el individuo sabe (duro – know how), cómo piensa y se relaciona (blando) y actúa estratégicamente (de poder). Esta tendencia sugiere su consideración en la estrategia de desarrollo del liderazgo y los programas

de RRHH en las instituciones de educación superior (IES). De igual manera, a lo largo tendría un efecto sobre el inventario de habilidades sus egresados deberían desarrollar originando cambios en la relación entre la Universidad y el sector laboral.

En este mismo sentido, las llamadas “habilidades blandas” son en realidad habilidades de poder fundamentales para el liderazgo y la gestión en entornos complejos y cambiantes. No hay nada de “blando” en gestionar el caos, influir en las partes interesadas o liderar el cambio. Las capacidades como el pensamiento crítico, la resiliencia, la comunicación y la empatía, son meta habilidades que permiten desenvolverse eficazmente en el trabajo y marcar la diferencia en un mundo impulsado por la rápida evolución tecnológica, especialmente con la llegada de la inteligencia artificial.

Ahora bien, el verdadero desafío y diferenciador hoy no es solo lo que se sabe, sino cómo se aplican estas habilidades para mover sistemas, conectar puntos y adaptarse con agilidad. Por ello, es vital dejar de ver las habilidades técnicas, blandas y de poder como categorías separadas y empezar a desarrollarlas como un conjunto unificado orientado a fortalecer el liderazgo moderno. Así mismo, invertir en estas habilidades transforma equipos de trabajo, fomenta la colaboración y redarquía, el aprendizaje continuo, preparando a las organizaciones a fin de enfrentar problemas impredecibles y reinventarse para el futuro.

Las habilidades de poder (power skills) inciden de manera decisiva en la efectividad docente en educación superior porque fortalecen competencias clave para el desempeño integral del docente más allá del conocimiento técnico. Estas habilidades, tales como la comunicación asertiva, la empatía, la resiliencia, el pensamiento crítico y la adaptabilidad, facilitan a los docentes gestionar mejor sus emociones y consecuentemente las de sus estudiantes, incentivar un ambiente

de aprendizaje positivo y seguro y responder con flexibilidad a los constantes cambios y desafíos del entorno educativo.

Además, el desarrollo de power skills facilita la colaboración, el liderazgo y la innovación pedagógica, elementos esenciales para mejorar la calidad educativa y el compromiso tanto del docente como del estudiante. Estudios muestran que los docentes exitosos en integrar estas habilidades alcanzan niveles mayores de motivación, trabajo en equipo y gestión de conflictos, impactando directamente en el rendimiento académico y la satisfacción institucional. En el contexto actual, donde la educación superior enfrenta retos tecnológicos y sociales, estas habilidades se vuelven indispensables para una enseñanza eficaz y transformadora.

Por tanto, la combinación de power skills con competencias digitales y cognitivas magnifica la capacidad del docente para diseñar estrategias didácticas innovadoras y adaptadas a las necesidades del siglo XXI, promoviendo el aprendizaje significativo y sostenible. Por ello, la formación y evaluación continua de estas habilidades es clave para la efectividad organizacional docente y el desarrollo integral de la educación superior.

Como se ha visto, el liderazgo efectivo requiere priorizar las habilidades de poder estratégicas las cuales integran inteligencia emocional, adaptabilidad e influencia, más allá del conocimiento técnico. Los líderes con la habilidad para movilizar estas capacidades serán quienes definan el futuro, impulsando una cultura organizacional ágil, resiliente y preparada para la complejidad impuesta por la globalidad. Este enfoque representa un cambio profundo en la forma como concebimos el desarrollo profesional y el éxito en el trabajo. Ser estratégico no es una personalidad, es una capacidad que puede ser desarrollada.

La integración de los enfoques mencionados genera una sinergia que aborda la efectividad organizacional desde múltiples dimensiones:

- 1. **Cultura organizacional (Modelo Denison):** Diagnostica y fortalece valores y comportamientos que sustentan el desempeño institucional y la alineación con la misión.
- 2. **Dinámica de equipos (Proyecto Aristóteles):** Promueve la seguridad psicológica y la confianza, bases para un funcionamiento interno saludable y redárquico.
- 3. **Gestión emocional (Neurociencia afectiva):** Facilita ambientes emocionalmente seguros propensos a aumentar la satisfacción y el compromiso docente.
- 4. **Desarrollo de competencias (Power Skills):** Potencia habilidades clave para la adaptación, liderazgo y comunicación, mejorando la capacidad de respuesta ante desafíos.

La siguiente matriz ilustra cómo cada enfoque contribuye a las dimensiones clave de la efectividad organizacional, permitiendo una estrategia integrada y coherente:

Tabla 8. Matriz de sinergias multidisciplina-rias.

Factor	Modelo Denison	Proyecto Aristóteles	Neurociencia Afectiva	Power Skills
Cultura organizacional	Misión, Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad	Seguridad psicológica de los equipos	Gestión emocional para clima positivo	Comunicación y liderazgo orientado a la cultura participativa.
Funcionamiento interno	Coordinación y sistemas claros	Confianza y comunicación abierta	Regulación emocional en la colaboración	Trabajo en equipo y resolución de conflictos
Recursos	Desarrollo y empoderamiento del talento	Optimización del capital humano	Bienestar emocional en la productividad	Capacitación continua y desarrollo profesional

Factor	Modelo Denison	Proyecto Aristóteles	Neurociencia Afectiva	Power Skills
Satisfacción docente	Sentido de pertenencia y compromiso	Ambiente seguro y de apoyo	Reducción de estrés y motivación	Resiliencia y habilidades sociales

Desafíos y Estrategias hacia la Implementación Efectiva

La integración multidisciplinaria enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la diversidad cultural y la necesidad de formación continua. La falta de un plan estratégico claro puede generar incertidumbre y afectar la productividad y el compromiso del personal, tal como se ha evidenciado en otras universidades.

Para superar estos retos, se debe evaluar:

1. Establecer un plan estratégico claro que comunique la visión y beneficios de la integración multidisciplinaria.
2. Fomentar la participación activa de todos los actores, promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso.
3. Desarrollar programas de formación continua en Power Skills y gestión emocional (neurociencia afectiva), adaptados a las necesidades del personal docente.
4. Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación orientados a monitorear el progreso y realizar ajustes oportunos.
5. Promover la cultura de seguridad psicológica en equipos, inspirada en el Proyecto Aristóteles, para fortalecer la confianza y colaboración.

Conclusiones

La integración del Modelo Denison, el Proyecto Aristóteles, la neurociencia afectiva y las power skills ofrece un marco integrador y comprensivo para abordar la efectividad organizacional

en la educación superior. El Modelo Denison permite diagnosticar y fortalecer la cultura institucional, mientras que el Proyecto Aristóteles destaca la relevancia de la dinámica de equipos y la seguridad psicológica. La neurociencia afectiva aporta una mirada científica sobre cómo las emociones influyen en el clima organizacional y el aprendizaje, y las power skills, desarrollan competencias transversales esenciales para la colaboración y la adaptación. Esta combinación de perspectivas permite comprender la complejidad de las instituciones educativas desde una visión sistémica, donde la misión, la adaptabilidad y el bienestar se convierten en pilares estratégicos.

La sinergia de estos enfoques promueve la creación de ambientes institucionales más humanos, flexibles e innovadores, capaces de responder a los retos del entorno educativo actual. Al equilibrar aspectos estructurales, sociales, emocionales y de habilidades personales, las universidades pueden avanzar hacia una mejora continua y sostenible. Esta visión holística no solo impacta en la calidad académica, sino en el desarrollo profesional y personal de docentes, estudiantes y personal administrativo. Así, se fomenta una cultura institucional basada en la confianza, la colaboración y el aprendizaje permanente, condiciones esenciales para la excelencia y la innovación educativa.

Sin embargo, la implementación de este marco multidisciplinario enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, las barreras culturales y la gestión de recursos limitados. Superar estos obstáculos requiere de estrategias de sensibilización, formación continua y liderazgo transformacional, capaces de involucrar a toda la comunidad educativa. Es fundamental contar con directivos comprometidos en promover y acompañar estos procesos, así como con herramientas y espacios para evaluar y ajustar las intervenciones implementadas. Solo así será posible consolidar una transformación genuina y sostenible.

En conclusión, la integración de estos marcos teóricos y prácticos constituyen una vía prometedora para fortalecer la efectividad organizacional en la educación superior. Este enfoque permite a las instituciones anticipar y responder a los desafíos actuales, promoviendo la excelencia tanto como el bienestar integral de sus miembros. Al priorizar la cultura, la redarquía, la emocionalidad y el desarrollo de habilidades, las universidades pueden convertirse en modelos de innovación, calidad y desarrollo humano para la sociedad del siglo XXI.

Referencias

Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York, Wiley.

Austin, D. (2023). ¿Quieres un subidón (gratis y natural) de dopamina o serotonina? Haz esto.

Revista Nat Geo. Nov 2023.

<https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2023/08/subidon-dopamina-serotonina-endorfinas-oxitocina-gratis-natural#:~:text=Satisfacer%20los%20antojos%20de%20alimentos,al%20alimento%20o%20la%20actividad>

Bourgeois, L. y Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four cases in the Microcomputing Industry. *Management Science*, 34 816-835.

Calori, R. y Sarnin, P. (1991). *Corporate Culture and Economic Performance: A French Study*. *Organization Studies*, 12, 1, 49-74.

Daum, K. (2012), How to Make Great Decisions (Most of the Time). Inc. Magazine. [Revista en línea] Oct16, 2012. <https://www.inc.com/kevin-daum/how-to-make-great-decisions-most-of-the-time.html>.

Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.

Garcés, M. y Suárez, J. (2014). Neuroplasticidad: aspectos bioquímicos y neurofisiológicos. *Revista Scielo. CES Med.* vol.28 no.1 Medellín Jan./June 2014.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-87052014000100010

Girad, B. (2009). *El modelo Google*. Editorial Verticales. México. ISBN-13: 978-8492421893.

Hamel, G. y Prahalad C. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67, 3, 63-76.

Henton, L. (2025) Across Generations, Humans Are Driven to Keep Culture Alive. *Neuroscience News*. Jun 13, 2025. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Frev0000561>

Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kinicki, A. y Urrutia, H. (2003). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México D.F.

Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kraaijenbrink, J. (2025). The Age of the Power Skills has Come. LinkedIn.
https://www.linkedin.com/posts/jeroenkraaijenbrink_leadershipdevelopment-softskills-powerskills-activity-7331695495679021056-U-Pq/?utm_source=share&utm_medium=member_ios&rcm=ACoAAAw3rSAB4UZcTkRKc36gyxrG83qw0YOBxf4

Lawler, E. (1986). *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Loewenstein, G. Baumeister, R. y Vohs, K. y (2012). Affect-Based Evaluation and Regulation as Mediators of Behavior: The Role of Affect in Risk Taking, Helping and Eating Patterns. New York: Russell Sage Foundation, 2007, pp. 35-68.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morales, J. (2022). Dopamina, el neurotransmisor que nos da la felicidad, pero también nos la quita. BBC Mundo News. Abril 2022. Disponible: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-61067620>
- Muñoz, A. y Martín, S. (2024). Power skills. Habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que hacen personas únicas. ESIC EDITORIAL, Madrid, España.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R. (1985). The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27, 2, 26-41.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Ressler, K. (2010). Amygdala activity, fear, and anxiety: modulation by stress. *Biol Psychiatry*. 2010 Jun 15;67(12):1117-9. Doi: 10.1016/j.biopsych.2010.04.027. PMID: 20525501; PMCID: PMC2882379. [https://www.biologicalpsychiatryjournal.com/article/S0006-3223\(10\)00421-X/abstract](https://www.biologicalpsychiatryjournal.com/article/S0006-3223(10)00421-X/abstract)

- Robbins, S. y Duncan, R. (1988). *The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision*. D. C. Hambrick (Ed.), *The Executive Effect*, Greenwich, CT: JAI Press
- Saffold, G. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. *Academy of Management Review*, 13, 4, 546-558.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 2 109-119.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Evanston, IL: Row and Peterson.
- Starbuck, W. H. (1971). *Organizational Growth and Development*. Middlesex, England: Penguin Books.
- Torbert, W. (1987). *Managing the Corporate Dream: Restructuring for Long-term Success*. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin.
- Ustárrroz, J., Molina, A., Lario, P., García, A., y Lago, M. (2012). Corteza prefrontal, funciones ejecutivas y regulación de la conducta. *Neuropsicología de la corteza prefrontal y las funciones ejecutivas*, 116. <https://autismodiario.com/wp-content/uploads/2013/12/Neuropsicología-de-la-corteza-prefrontal-y-las-funciones-ejecutivas-y-Conducta.pdf>
- Walton, R. (1986). From Control to Commitment in the Work Place. *Harvard Business Review*, 63, 76-84.
- Weick, K. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 29, 112-127.
- Westley, F. (1992). *Vision Worlds: Strategic Vision as Social Interaction*. P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press.

Westley, F. y Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. Strategic Management Journal, 10, 17-32.

Germán José Melero Romero:

Ingeniero Químico, egresado de la Universidad de Tulane, New Orleans U.S.A (1979), Gerente Seguridad, Salud y Ambiente DuPont de Venezuela, C. A. (1986), Gerente Corporativo Seguridad, Salud y Protección Ambiental Praxair Venezuela, S.C.A. (1995), Profesor Contratado Facultad de Ingeniería Universidad de Carabobo (2009), Consultor Senior de Seguridad dss+ (2011-Presente), Diplomado en Coaching Fundación Universidad de Carabobo - FUNDAUC (2022) y Maestrando Gerencia Avanzada en Educación (2025), Universidad de Carabobo.