

**Relación del Capital Humano y competitividad:  
Caso Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira**

**PRESENTADO POR:**

**LUISA FERNANDA LERMA RUIZ**

**TATIANA ALEJANDRA MORALES HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**MANIZALES, MAYO DE 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>4 SITUACIÓN PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
5.1 HIPÓTESIS PRINCIPAL.....	14
5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	15
<b>6 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>7 TÓPICOS TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
7.1 CAPITAL HUMANO.....	17
7.1.1 EDUCACIÓN.....	23
7.1.2 SALUD .....	26
7.1.3 EXPERIENCIA .....	27
7.2 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD .....	29
<b>8 ARTICULACIÓN CAPITAL HUMANO-COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>34</b>
<b>9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
9.1 OBJETIVO GENERAL.....	36
9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
<b>10 METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
10.1 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	42
10.2 INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA .....	43
<b>11 DESARROLLO Y RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
11.1 CAPITAL HUMANO .....	44
11.2 EDUCACIÓN .....	44
11.2.1 Nivel formación docente .....	44
11.2.2 Apoyo Posgradual.....	47
11.2.3 Programas de capacitación (Educación continua).....	49
11.2.4 Categorización docente .....	53
11.2.5 Nivel otro idioma .....	56
11.3 EXPERIENCIA.....	57
11.3.1 Promedio de antigüedad de los colaboradores.....	57
11.3.2 Experiencia Mínima dos años como docente en Universidades .....	59
11.3.3 Acredita experiencia profesional certificada de desempeño laboral en el área de conocimiento en que se desempeña como docente .....	60
11.4 CONDICIONES DE SALUD .....	61
11.4.1 Políticas de Seguridad y salud en el trabajo .....	61
11.4.2 Causas de ausentismo .....	72

11.4.3	Niveles de accidentalidad .....	72
11.5	GENERALIDADES.....	73
11.5.1	Contratación docente.....	73
11.6	COMPETITIVIDAD.....	79
11.6.1	Condiciones de competitividad Organizacional.....	79
11.6.2	La Productividad .....	80
11.6.3	La calidad .....	81
11.6.4	La Flexibilidad.....	84
11.6.5	La Innovación.....	89
11.7	PROCESOS DE ACREDITACIÓN ALTA CALIDAD.....	92
<b>12</b>	<b>RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE CAPITAL HUMANO Y COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>97</b>
<b>13</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>14</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>15</b>	<b>PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN.....</b>	<b>107</b>
15.1	MATERIALES E INSUMOS.....	107
<b>16</b>	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>109</b>
<b>17</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>110</b>

## LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Capital Intelectual .....	17
Gráfica 2. Componentes del Capital Humano .....	21
Gráfica 3. La educación y su relación con el Capital Humano .....	24
Gráfica 4. Competitividad Sistémica.....	31
Gráfica 5. Metodología Estudio de caso.....	39
Gráfica 6. Personal docente contratado. ....	42
Gráfica 7. Niveles de Formación .....	45
Gráfica 8. Nivel de Formación 2011 - 2015.....	47
Gráfica 9. Beneficio Posgradual Histórico .....	48
Gráfica 10. Diseño de Plan anual de formación de docentes.....	51
Gráfica 11. Plan Anual de Formación Docente .....	51
Gráfica 12. Actualización de Docentes.....	53
Gráfica 13. Categorización docente Histórica .....	55
Gráfica 14. Manejo segundo idioma.....	57
Gráfica 15. Experiencia docente .....	59
Gráfica 16. Experiencia acreditada de desempeño laboral .....	61
Gráfica 17. Contratación docente 2011 -2015.....	74
Gráfica 18. Ranking Fundación Universitaria del Área Andina.....	80

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización del Capital Humano.....	19
Tabla 2 personal Docente Contratado.....	42
Tabla 3. Categorías para el análisis .....	43
Tabla 4 Niveles de Formación.....	45
Tabla 5 Nivel de formación 2011 – 2012.....	46
Tabla 6 Beneficio Posgradual Histórico.....	48
Tabla 7. Vinculación a estudios Posgradual.....	48
Tabla 8. Oferta de diplomados .....	50
Tabla 9. Resultados de estrategia capacitación interna .....	52
Tabla 10. Actualización de Docentes .....	53
Tabla 11 Criterios de categorización .....	55
Tabla 12. Manejo segundo idioma .....	56
Tabla 13. Antigüedad docente.....	58
Tabla 14. Experiencia con la Institución .....	58
Tabla 15. Experiencia docente .....	59
Tabla 16. Experiencia acreditada de desempeño laboral.....	60
Tabla 17 Análisis bienestar del colaborador.....	64
Tabla 18. Sistema de Reconocimiento.....	69
Tabla 19 Plan de beneficios relacionados con las variables de Capital Humano.	70
Tabla 20. Ausentismo.....	72
Tabla 21. Accidentes de trabajo .....	73
Tabla 22. Contratación docente .....	74
Tabla 23. Salarios de los docentes. ....	75
Tabla 24. Asignación salarial por categorización .....	76
Tabla 25 Propuesta Elementos de análisis Capital Humano.....	78
Tabla 26. Pensamiento Organizacional.....	82
Tabla 27. Clientes Estratégicos.....	85
Tabla 28. Innovación .....	90
Tabla 29 Evaluación Gestión Humana- Competitividad .....	93
Tabla 30 . Comparativo variables.....	97

## 1. RESUMEN

El capital humano es una de las variables relevantes en este proyecto en tanto se analiza en conjunto la competitividad permitiendo realizar un acercamiento a una institución de educación superior con el fin de describir, comprender y analizar la organización y los elementos relacionados con los elementos relacionados con la educación, experiencia, salud y competitividad del sector educativo por un periodo de 5 años. Adicional se hace la relación de estos procesos con la Acreditación Institucional y los exigidos en el mercado con relación a los recursos y capacidades, verificando el aporte de hacer una gestión del capital humano como el recurso que mayor valor agregado genera en este tipo de organizaciones, cumplir con las funciones sustantivas que se encuentran comprendidas en docencia, investigación, proyección social e internacionalización. El estudio evidencia la ausencia de elementos que permitan conocer al personal contratado y su impacto en los objetivos organizacionales. Finalmente se verifica como la gestión e inversión en el Capital Humano impacta la competitividad de la Institución con relación a las variables de análisis.

**Palabras claves:** Capital Humano, competitividad, personal docente, Instituciones educativas, tipo de contratación.

## SUMMARY

Human capital is one of the relevant variables in this project as discussed in conjunction competitiveness allowing to make an approach to an institution of higher education in order to describe, understand and analyze the organization and related elements related items education, experience, health and competitiveness of the education sector for a period of 5 years. Additional the relationship of these process with the Institutional Accreditation is done and those required in the market with regard to resources and capabilities, verifying the contribution of making a human capital management as the resource that added value generated by these organizations, fulfill the basic functions that are included in teaching, research, outreach and internationalization. The study demonstrates the absence of elements to meet the contracted staff and their impact on organizational objectives. Finally, it verified as management and investment in human capital impacts the competitiveness of the institution in relation to the analysis variables.

**Keywords:** Human Capital, Competitiveness, teachers, educational institutions, type of contract.

## 1 INTRODUCCIÓN

El capital humano genera competitividad y la interconexión entre estas dos variables ha sido de cuestionamiento histórico. Sus competentes tienen puntos comunes, lo que permite ampliar el concepto y permitir realizar los análisis respectivos de las categorías a partir del caso de una institución de educación superior con el propósito de generar impacto en el sector educativo. Con la investigación se pretendió hacer una relación entre las variables del Capital Humano y la competitividad en el sector educativo, partiendo de la base que los cargos no pueden estar matizados por la descripción del cargo o asignación salarial, sino que es necesario medir el impacto de cada persona por medio de sus competencias, experiencias y conocimientos. Esto aporta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, disminuye los índices de rotación y aumenta el nivel de sentido de pertenencia al guardar relación con su proyecto de vida. Se toma como referencia los estudios que unen estas dos variables a través del concepto de educación y el impacto tanto en la competitividad como en la gestión del Capital Humano.

La relevancia de la investigación se da por la importancia de establecer variables sobre el capital más importante que tiene las instituciones educativas que es su personal docente, ya que ellos gestionan con su conocimiento la formación integral de los futuros profesionales. Este conocimiento en términos de gestión se trabaja a través de los procesos de docencia, investigación y proyección social.

La Fundación Universitaria del Área Andina es una Institución de Educación Superior cuenta con políticas para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, por medio de estrategias de formación, capacitación, incentivos, motivación, oportunidades de crecimiento, entre otras. Para este estudio se realiza un análisis de la organización el fin de tomarlo como caso para observar las categorías de capital humano y competitividad.

La investigación contempla un análisis organizacional, incluyendo elementos del área de Gestión Humana, después se hace un detalle de las variables del capital humano del total de docentes de la Institución en términos de educación, experiencia, formación continua, evaluación docente y condiciones de salud. Después se revisa frente a lo establecido por el Ministerio de Educación las condiciones para la acreditación institucional que se ha convertido en el sector educativo en un elemento de competitividad para asegurar la calidad en sus diferentes procesos, dando relevancia de manera significativa al personal docente.



## 2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El capital humano considerado factor de crecimiento, es un tema relevante en los estudios de Ramírez (2015), Vergara y otros (2015), Tejeiro y otros (2007) Las asociaciones entre capital humano, educación y productividad. Son también del interés en competitividad para lo cual es importante dar cuenta de los aportes que brinda Ramírez D. (2015) en su investigación en tanto refiere que se pierde la identidad de la clase trabajadora como clase y se convierte en un agregado de vendedores de fuerza de trabajo, disfrazando la relación entre sujeto y objeto; entre clase y capital de una manera dialéctica, lo cual impide ver la verdadera relación entre trabajo y capital, como una relación de contrarios, en la cual la clase trabajadora se enfrenta al capital; en el caso de la teoría del capital humano, se pretende convertir al trabajador en su contrario.

El documento desarrollado por Vergara, Mizintseva, & Sardarian (2015) aporta dentro de las conclusiones de su estudio que invertir más en capital humano significa aumentar la capacidad de la gente para que puedan mejorar sus condiciones de vida. Ya que al invertir en educación y salud se genera progreso económico y social en el país. Los recursos que se destinan a la educación son inversiones que ayudan a potenciar el nivel de productividad y conocimiento del capital humano ecuatoriano y esto en el futuro generara mayor cantidad de ingresos, influyendo en el crecimiento económico del país.

De igual manera se evidencia dentro de la investigación el aporte de la educación en el capital humano desde un factor económico como es para Briceño, A (2011) quien define que la educación permite armonizar las relaciones sociales, mejorar la calidad de vida y aumentar la participación ciudadana, lo cual tiene un efecto positivo sobre el crecimiento y el desarrollo económico y social de los países. Para lo cual dentro de otras investigaciones retoman la educación con un factor de competitividad como lo define (Gutiérrez, Mahecha, & Losada, 2011) es primordial para lograr el crecimiento y desarrollo de los países porque constituye el insumo insustituible para que los seres humanos que participan en procesos

productivos sean competitivos, efectivos y con orientación de logro personal, de entorno y de país. Una escasa educación no permite la correcta inserción en estos procesos que requieren nuevas habilidades y destrezas para lograr mejores productividades en el desempeño profesional y social.

En otras investigaciones se aborda el capital humano teniendo en cuenta el sujeto desde las competencias en el mundo del trabajo para lo cual (Tejeiro, Garcia, & Mariz, 2007) refiere que las competencias de los empleados y sus valores y actitudes en el trabajo son elementos primordiales para obtener la misión de las organizaciones en entornos dinámicos. Las capacidades de una organización vienen, en gran medida, determinadas por la posesión de estos recursos por lo que, para mejorar aquellas, se debe proceder a identificar y gestionar estos recursos intangibles. Siendo uno de las dificultades en el mundo del trabajo por esa necesidad de cumplimiento de estándares y que en otra investigación recopilada retoman este punto desde un pensamiento crítico.

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C (2007). Hacen un reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, lo cual lleva a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Cabe resaltar que dentro de la revisión bibliográfica se encontró un estudio de caso en el cual se analiza el capital humano en el cual Ramírez, D. (2005) que la acumulación de capital humano en el Departamento de Caldas durante el período analizado fue muy baja, siendo la educación la que menor aporte realizó a este proceso, mientras la salud presentó un buen comportamiento. Por lo cual el capital humano no ha sido un factor generador de crecimiento de la economía. Y en el (2007) una investigación ya mencionada plantea que la gestión en Colombia la cual se debe enmarcar en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva

sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

De acuerdo a los antecedentes presentados damos cuenta que las investigaciones en el sector educativo son escasas en tanto la categoría de capital humano y competitividad, sin embargo prevalecen investigaciones abordando capital intelectual y enfocadas diferentes estudios a nivel económico, estableciendo estrategias para medir, gestionar y acumular el capital humano como: Educación formal, formación continua, competencias, experiencia laboral, conocimientos específicos, entre otros; los cuales son un factor estratégico en la competitividad de las empresas, reconociendo que son las personas las que mayor valor agregado generan.

Se evidencia una tendencia en la búsqueda de construir una mejor organización y por ende contribuir en cada uno de los factores que la componen. Se inicia con una visión científica del trabajo y ahora ya se habla de una gestión del talento humano, donde es de gran importancia la calidad de vida de los colaboradores, políticas de calidad, economía de mercados, responsabilidad social; entre otros elementos que permiten hacer que las organizaciones sean más competitivas.

Esto se logra, a través de la capacidad de integración de cada uno de los recursos y capacidades (aptitudes cognitivas y culturales), para desarrollar procesos y propiciar la innovación de nuevas actividades o productos, lo cual necesariamente repercute en productividad y si se obtiene mancomunadamente con eficacia, permeará en la competitividad sostenida de las organizaciones.

Tomando como referencia el artículo de Capital humano e Intelectual por Berta Madrigal: su evaluación, en los últimos años a nivel empresarial se han desarrollado diferentes instrumentos que facilitan la evaluación del capital

humano, donde se ha identificado tres manuales de medición Francati, Canberra y Manual de Oslo. En Colombia se identifica investigaciones de Hernández (2006) con el enfoque de agregar valor en la gestión de capital humano, en México, Madrigal (2003) gestión y aprendizaje del capital humano en ciencia y tecnología, Arechavala & Díaz (2007) énfasis en las políticas públicas y el aprendizaje organizacional.

### **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la construcción de antecedentes se evidencia que existen investigaciones de cada una de las variables con aplicación en diversos sectores, sin embargo en la integración de capital humano y la competitividad en el sector educativo son escasas con hallazgos investigativos de índoles descriptivo desde el enfoque económico y/o administrativo dejando a un lado la gestión de lo humano, para lo cual las discusiones sobre competitividad vs productividad se quedan en conceptos que al día de hoy en nuestra sociedad son observables. Y que si lo aterrizamos al sector educativo encontramos una brecha entre la potencialización del capital humano para que las IES sean competentes, en tanto la competitividad es asimilada por los estándares de calidad direccionado por CNA y que permiten el posicionamiento y reconocimiento de una IES y por ende de sus docentes.

Es así que estudios realizados en las Instituciones de Educación Superior muestra la importancia del Capital Humano desde el concepto de las capacidades y su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se hace necesario entonces conocer si la gestión de este recurso tiene relación con la competitividad requerida por la institución para su reconocimiento dentro del sector educativo; matizados por los elementos de docencia, proyección social, investigación e internacionalización.

Por lo tanto, desde la necesidad de dar valor al sujeto con un enfoque de capital en la organización, que no esté únicamente matizado por la descripción del cargo o la asignación salarial. Teniendo un reconocimiento de las competencias,

experiencias, conocimientos, valores y que lo define como ser humano y tiene un impacto en el desarrollo de la Institución. Dentro del contexto académico es importante que la organización pueda dar el valor de retener a su personal y comprenda que su aporte al desarrollo profesional y persona tiene relación con el institucional.

Actualmente la mayoría de las organizaciones no cuentan o no han implementado adecuadamente un sistema que evalúe el capital humano y los elementos intangibles que las componen; provocando entre otras cosas no dar el valor a las personas y procesos claves en el desarrollo. Además, se desconoce cómo estos procesos de inversión contribuyen no solo al cumplimiento de normativas sino de manera tangible a ser más competitivos.

#### **4 SITUACIÓN PROBLEMA**

En la era de la información, las empresas han visto la necesidad de definir los aportes no materiales o intangibles que generan valor, ya que estos se convirtieron en los activos más importantes dentro de la organización. Por eso, la relación capital humano-competitividad parte del reconocimiento de las condiciones del capital humano en la empresa y las formas de articulación para el reconocimiento de los resultados empresariales desde la valoración del capital humano.

Es importante resaltar el beneficio de estudios de este tipo que contribuyen al sector de educación superior y sea referente para otras instituciones de esta razón social, pues es nuestro interés evaluar las variables del Capital humano y la relación con la competitividad. Por lo tanto, la necesidad de visualizar aquello que se encuentra invisible dentro los datos financieros, se convierte en una ventaja competitiva además que tienen pertinencia desde enfoque académicos que son requisitos dentro del sector educativo.

Es por ello, que las empresas deben empezar a concentrar esfuerzos para gestionar el Capital humano, no solo conociendo cuál es su valor en el mercado, sino dar mayor importancia a estos activos que parecen ser desconocidos para la mayoría de las organizaciones; llegando a conclusiones que demuestren la relación con la productivo y competitividad de la organización.

Ahora bien, el sector educativo es un en la gestión del capital humano de manera adecuada sería un referente para otros sectores en tanto se logra fortalecer las competencias y la valoración de los docentes trabajadores que son parte fundamental en la construcción y gestión del conocimiento.

## **5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación entre Capital Humano y competitividad en sector educativo visto desde el caso de la Fundación Universitaria del Área Andina?

### **5.1 HIPÓTESIS PRINCIPAL**

**La acumulación de Capital Humano contribuye a incrementar la competitividad del sector educativo.**

Esto se debe a que dentro de los elementos del Capital Humano se encuentra referencia elementos como la educación, experiencia y salud; por lo tanto, Shultz (1985) defiende la idea que lo anterior es fruto de inversiones intencionadas que permiten que este variable crezca. Estas inversiones garantizan unas tasas de rendimiento normalmente positivas por dos motivos (Sánchez, 2015), en primer lugar, porque el capital humano en particular y el conocimiento en general, son acumulativos, en el sentido de que los individuos están en mejores condiciones de acumular más cuanto más poseen. Por otra parte, también las probabilidades de que

los conocimientos de un individuo sean más productivos aumentan cuando éste se desenvuelve en un entorno en el que hay un alto nivel general de capital humano.

## **5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- Los procesos de formación tienen relación con el crecimiento de la competitividad en las organizaciones del sector educativo.
- El estado de salud de los trabajadores es un factor determinante de la competitividad de las instituciones de educación superior.
- La formación de personal en estudios posgraduales contribuya a mejorar la competitividad de las Instituciones de educación superior.
- La experiencia del personal son un elemento diferencia que genera un aumento de la competitividad de las instituciones educativas.

## **6 JUSTIFICACIÓN**

El interés es impactar el sector educativo, a través de la descripción del capital humano vs la competitividad en una IES que permita visibilizar el valor agregado de estas categorías en los docentes universitarios generando desarrollo u atrasos según las tendencias de mercado. Dado que para las Instituciones de Educación Superior su producto más importante es el conocimiento, lo cual se encuentra traducido en docencia, proyección social e investigación, todos estos conjuntos de bienes intangibles no se reflejan en los estados financieros tradicionales y si generan altos costos sin reinversión según los directivos este tipo de organizaciones, según (Rodríguez, rodriguez, & Aranciba, 2010) son escasas aquellas instituciones que desarrollan evaluaciones sistemáticas del desempeño en la docencia e investigación y ofrecen incentivos profesionales de promoción a

dicho desempeño. Siendo evidente que son pocos los mecanismos que permitan mejorar la calidad de las funciones académicas, mostrando un retraso en la definición de planes estratégicos con relación a la gestión del capital humano, que aplica a nivel de Latinoamérica y específicamente de Colombia.

Para lo cual dentro de esta investigación la novedad se refleja en la búsqueda de la competitividad en el sector educativo desde la asertiva gestión de su capital humano como factor clave de éxito, de manera de potenciar las habilidades y destrezas las hace más competente para ejecutar las actividades y en consecuencia hacer más competitiva las IES. Ya que las organizaciones deben saber que valorar sus activos debe ir más allá de los activos materiales o financieros; ya que existen elementos claves dentro de la realización de sus procesos como: los conocimientos del personal de gran impacto en los diferentes procesos, el know-how, entre otros que hacen la diferencia en el sector en que se encuentran.

En tanto la utilidad de esta investigación es para mejorar la productividad e innovación, por lo que las IES debe buscar ventajas competitivas basadas en su desarrollo para la obtención de competencias ya que el valor del conocimiento puede representar hasta un 90% o más, por la razón de ser o misión de este tipo de organizaciones; y el desconocimiento del valor real del Capital humano, no ha permitido dar trascendencia a los factores que están soportando los procesos de la organización como son los procesos de enseñanza, investigación y proyección social que son las funciones básicas de la calidad académica y la experiencia dado que es considerada como elemento competitivo dentro del mundo del trabajo.

## **7 TÓPICOS TEÓRICO**

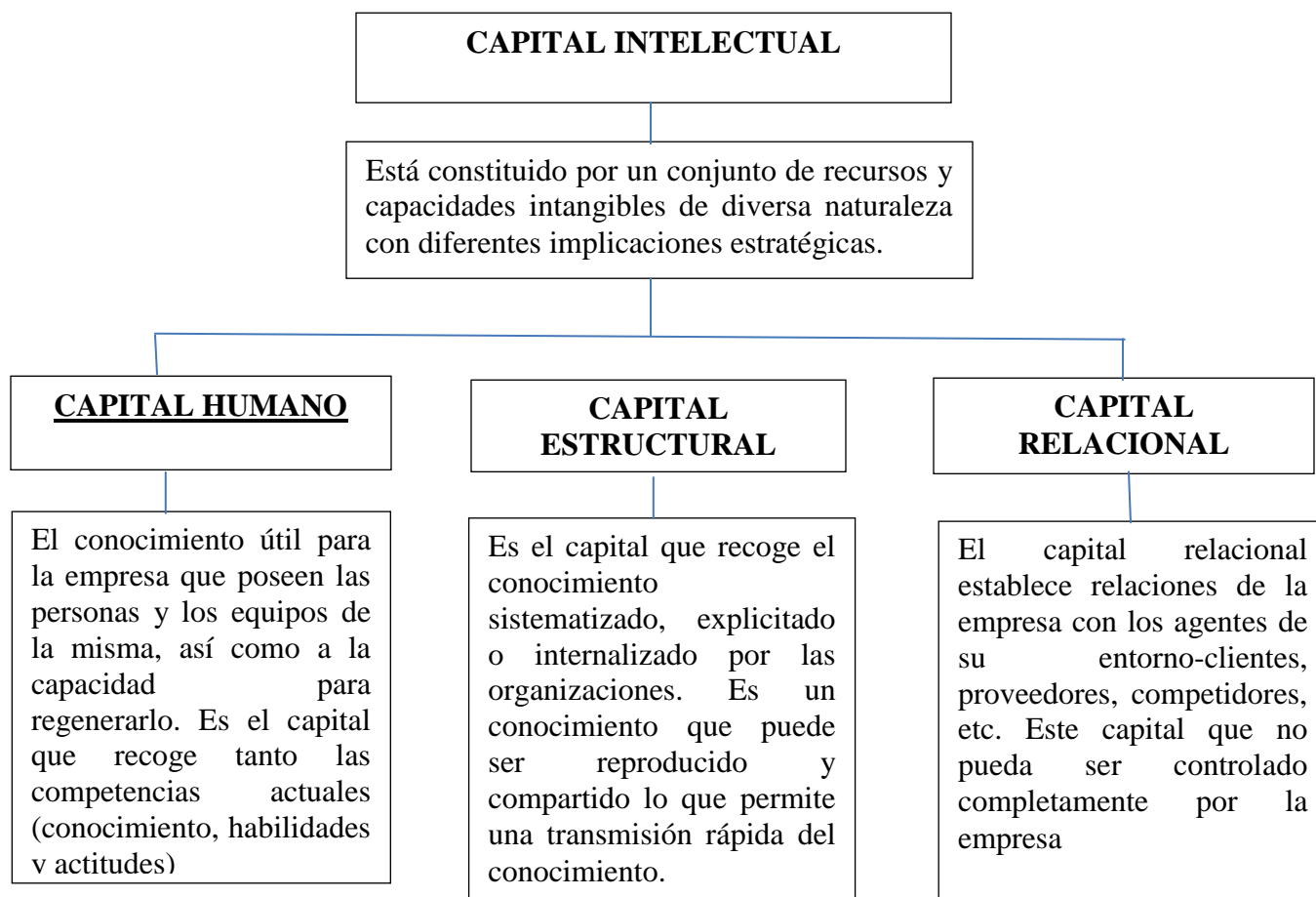


En la construcción del referente teórico se tendrán en cuenta el abordaje de las dos categorías capital humano y competitividad y el análisis de las mismas en el sector educativo, con el fin de visibilizar la evolución en la construcción de conceptos.

## 7.1 CAPITAL HUMANO

La forma de competir está cambiando con el paso de los años, siendo el conocimiento uno de los factores determinantes para que las empresas creen y acumular nuevo conocimiento más rápido que las demás, para lo cual se convierte en un activo importante sin embargo se han generado esfuerzos para definir como adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo, es así que se han identificado diferentes conceptos como el siguiente gráfico.

Gráfica 1. Capital Intelectual



Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta la visualización de los cambios del concepto de capital, llegamos a la ampliación del concepto Capital Humano con una visión retrospectiva desde las consideraciones de los autores, Solow R. (1957) considera que existen otras formas de inversión diferentes a la del capital y trabajo relacionadas principalmente con la formación y la educación; Denison (1962) habla de la importancia de la educación para elevar la calidad de vida del trabajador. Desde Adam Smith (1983) ya se había aludido la relación entre la riqueza y el trabajo de los individuos; durante la década de los años sesenta, este argumento fue estudiado por otros autores como Theodore Schultz (1989, citado por Ramírez, 2013) que refiere al miedo que los economistas tienen al concepto de inversión en hombres, incluyendo la utilidad y capacidad de las personas para el desarrollo de una nación; adicional Becker (1997) que está centrado en los factores básicos de la economía dados por el Capital, Tierra y trabajo. Posteriormente Horkheimer (2002) “el trabajo productivo, sea manual o intelectual, se ha vuelto honorable, de hecho, es el único modo aceptado de pasar la vida, y cualquier ocupación, cualquier persecución de un objetivo que conlleve finalmente un ingreso es caracterizada como productiva”, Weber (2003) habla del capitalismo racional desde un enfoque mercantil del trabajo; dando lugar a la teoría del capital humano.

Tabla 1 Conceptualización del Capital Humano

CONCEPTUALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	
Estudios	Definición del capital humano
Holbrook (2008)	El capital humano comprende las habilidades y entrenamiento.
Bozbura <i>et al.</i> (2007)	Mezcla de conocimientos que los empleados tienen acerca de su trabajo, las habilidades para desarrollar el rol de líder, la capacidad para asumir riesgos y dar solución a los problemas que se presentan.
Carson <i>et al.</i> (2004)	Comprende actividades relacionadas con las tareas, tales como el conocimiento tácito y habilidades relacionadas con la comunicación, el espíritu emprendedor y atributos personales –como la buena disposición a captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Edvinsoon y Malone (1997)	Son todas capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa.
Bontis (1998)	Capacidad colectiva de una organización para extraer las mejores soluciones del conocimiento de los individuos.

Fuente: (Tejeiro, Garcia, & Mariz, 2007)

(Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007) puede definirse como los conocimientos en calificación y capacitación, la experiencia, las condiciones de salud, entre otros, que dan capacidades y habilidades, para hacer económicamente productiva y competente las personas, dentro de una determinada industria. Sin embargo, como lo enunciamos en la categoría anterior el capital humano emerge con los avances de la educación enfocada desde el sector económico.

En un mundo globalizado, cambiante, lleno de retos y exigencias; se hace necesario replantear modelos organizacionales que permitan ser más competitivos y generar valor agregado en todos los procesos que se realicen en las empresas.

La OCDE (1998) señala el capital humano como el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él. Sin embargo, el concepto de capital humano en Colombia, Mantilla (2000) hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades y experticia de los humanos de la organización, en consonancia con el concepto que mayor difusión tiene en la literatura especializada, que lo asume como las habilidades, experiencia y conocimientos de las personas que laboran en la empresa en tanto El capital humano está asociado con el conocimiento como

activo intangible (Drucker 1999) para la productividad e innovación; por lo que es necesario reconocer a nivel económico que es una fuente sostenible de ventaja competitiva. Teniendo como elemento común el conocimiento, la destreza, el talento y comportamiento, que multiplicarlo por el esfuerzo y el tiempo, se evidencia una inversión de capital humano. Por el contrario, Sen (1999) nombra la capacidad humana desde la visión de elegir entre diferentes opciones y darle valor a la vida.

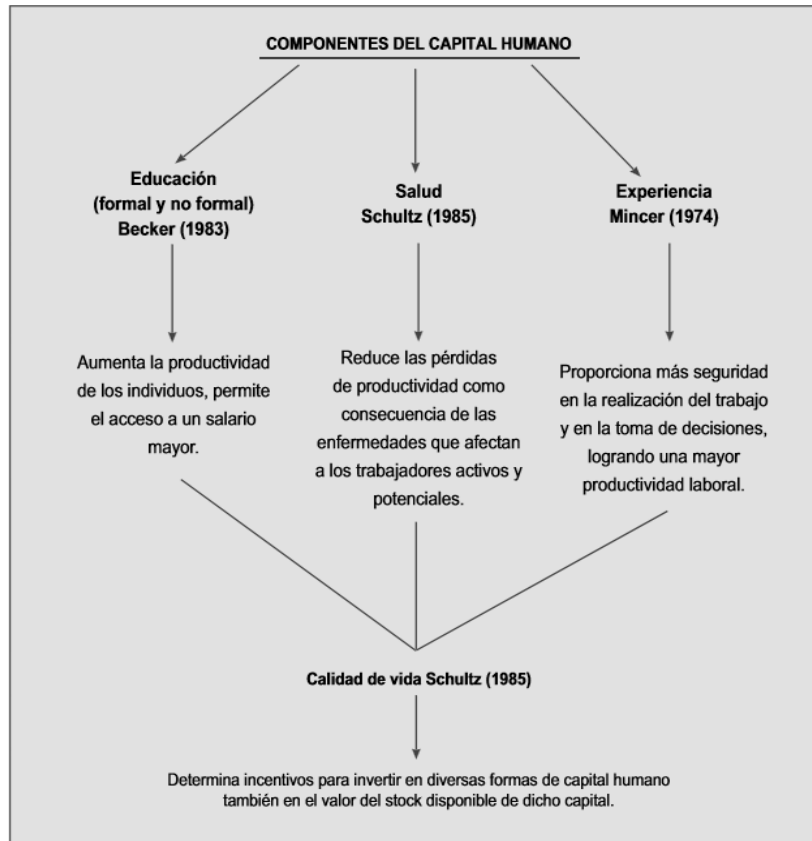
En los diferentes postulados, es evidente la concepción del Capital Humano desde referentes económicos, al ser un medio dentro de las organizaciones. Por eso la relación queda matizada entre el trabajo dentro del contexto capitalista y el colaborador que está definido por sus procesos de cualificación a través de la educación y formación; lo que muestra que el proyecto de vida personal queda dentro de la prestación de un servicio en los sectores productivos de las naciones.

De tal manera que, Ramírez (2015) afirma *“la teoría del capital humano se ha centrado en el mercado y la economía como un todo, sin tener en cuenta que el mercado es uno de los muchos enclaves de la sociedad y no el único; lo cual ha convertido a esta teoría en una racionalidad instrumental basada en medios y fines, donde el ser humano se convierte en el medio por el cual el capitalista, además de convertir su dinero en capital, logra transformar la calidad del trabajo por medio de la educación, la formación para el trabajo y el mejoramiento del estado de salud de los empleados; pero esta transformación de la calidad del trabajo no responde a la necesidad de mejorar las condiciones de la sociedad, sino a un interés de lucro, el cual se ve incrementado por medio del crecimiento de la productividad del trabajo que se logra cuando su portador ha sido sometido a procesos que le permiten la ejecución de tareas que requieren altos niveles de formación; así, las políticas públicas orientadas a lograr mejoras en los sistemas de salud y de educación, no son pensados en términos de mejoramiento de la sociedad y de incremento de la libertad de los seres humanos, sino en términos de mejoramientos del mercado de trabajo y en una mayor productividad de las*

*empresas; por lo tanto el ser humano se convierte en un medio para lograr un fin, relacionado con la actividad económica”.*

Dentro de la constitución de esta categoría de capital humano, hay que tener en cuenta sus componentes de educación, salud y experiencia, dado que la primera es el insumo para la estructuración de perfiles y del sujeto y en la búsqueda de satisfacción de necesidades de conocimiento que permiten desarrollar competencias y habilidades. En salud se requiere de la estabilidad del sujeto desde su salud física y mental que alcance sus niveles de desarrollo y satisfacciones personales y la disminución de indicadores de ausentismo o enfermedad laboral.

Gráfica 2. Componentes del Capital Humano



Fuente: (Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007).

Teniendo en cuenta el aporte que dan los investigadores con la compilación en el cuadro que se presenta dentro de este tópico es importante aportar como el capital humano está constituido por la educación, la salud y la experiencia que en las organizaciones esta traducido en varios ítems para su medición, sin embargo el hecho de tener estos tres pilares contribuyen al avance y ampliar el panorama en el mundo del trabajo para que las altas gerencias o directivas de IES, puedan visibilizar el capital humano desde una factor de inversión que proyecta y que genera desarrollo social y promueve el alcance de indicadores de competitividad.

### 7.1.1 EDUCACIÓN

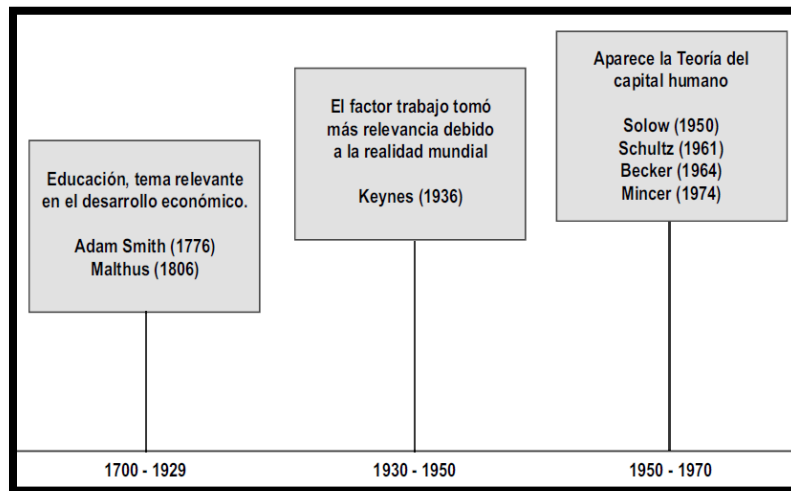
Es un concepto que ha trascendido en la historia según la época en la cual se encuentre, sin embargo, siendo un factor de desarrollo, para Sen A., (1999) por medio de la educación pueden fomentarse actitudes favorables al desarrollo, por ejemplo, puede acrecentarse el diálogo social, promoviéndose la estabilidad y la paz dentro de la comunidad, las cuales son deseables por sí mismas, pero además crean un clima favorable para la sostenibilidad y crecimiento. Es una herramienta de cualificación y de satisfacción de necesidades y aún más en los discursos del mundo del trabajo, ya que dentro de la variable de capital humano la educación es uno de los componentes de vital importancia.

Algunas concepciones de la educación están dadas por Malthus (1806) desde un contexto social, como factor de desarrollo y realización, Lewis (1976, citado por Ramírez, 2013), muestra la educación desde la disyuntiva de ser un servicio de consumo que es ofertado por diferentes instituciones y un servicio de inversión que contribuye a la productividad y competitividad de las organizaciones y por ende la sociedad, *“La educación universitaria es considerada como una inversión por quienes se esfuerzan en obtenerla; es un medio para alcanzar un rango social más alto y un ingreso mayor, en este punto aparece de nuevo la importancia de los fines”*. Schultz (1985) propone la Educación como una inversión y las consecuencias son definidas como Capital, así que la educación hace parte de la persona que lo recibe se puede hablar entonces de Capital Humano.

Sin embargo, es necesario mantener la visión de la educación desde el soporte al proyecto de vida, orientado a los deseos individuales desde lo que es y pretende ser; dejando a un lado el enfoque meramente capitalista.

Se muestra la concepción desde la educación y la relación con el Capital Humano:

Gráfica 3. La educación y su relación con el Capital Humano



Fuente: (Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007)

Siendo relevante que el desarrollo económico y la educación están asociadas para (Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007) refieren que la educación sólo se conformó dentro del análisis económico con los teóricos del capital humano, en la década de 1960; a partir de esta fecha se han desarrollado estudios empíricos acerca de: la tasa de retorno de la educación, el análisis de gasto en educación, el nacimiento, la vinculación de la educación con el sector productivo, entre otros elementos que generan impacto en el crecimiento económico y en el bienestar.

Es así como Briceño (2010) entiende la educación como un proceso gradual de adquisición de conocimientos y habilidades, permite potencializar las capacidades del individuo y transformarlo en un agente productivo, en la medida en que crea valor agregado y mejora su entorno, se percibe como una fuerza necesaria para la adaptación a la economía globalizada, para restablecer la cohesión e integración social, alcanzar metas democráticas de largo plazo y aumentar las posibilidades de la equidad y reducción de la pobreza para el desarrollo del individuo, en la familia y la sociedad. Así, la educación es el principal



elemento de formación de capital humano, en la medida que determina la productividad y el bienestar de los individuos en una sociedad.

Según León, G. (2004) el concepto de educación y el rol del docente cambia, ya que la tecnología de la información modifica el acceso al conocimiento. La idea de profesor va asociada a la del productor de conocimiento, capaz de teorizar y construir y por lo tanto de fomentar en el estudiante habilidades de creación y producción intelectual el proceso, debe ayudar al alumno a construir su propio conocimiento sobre la base de buscar y usar críticamente la información. Apareciendo la dimensión interna de la competitividad que surge de los aspectos definidos en “competencias básicas” o las “capacidades competitivas en las IES.

De esta manera las Instituciones debe contar con personal capacitado y gestión del recurso por medio de la estabilidad contractual para ir garantizando el cumplimiento de los ítems requeridos para contar con un proceso de Acreditación de alta calidad; dentro de los cuales se evidencian estandarización sobre sus tipo de contratación y que generan un impacto en el esta categoría de capital humano en tanto se tiene en cuenta el número de docentes y sus títulos de pos graduación, su dedicación bien de Tiempo completo (TC), Medio Tiempo (MT), Tiempo Parcial (TP), Ocasionales o Transitorios, Catedráticos, Docentes en Planta, la calidad y número de publicaciones, los grupos de investigación y sus proyectos, reconocimientos y patentes, asesoría, dirección de tesis y proyectos de diferente tipo, los proyectos y actividades de proyección y extensión, la innovación y el emprendimiento, el uso de la NTIC, las actividades con los Egresados, la pertinencia de los programas Académicos de pre y postgrado, sus actividades administrativas, y la participación en comités, consejos, y dentro de los procesos de Acreditación de Programas y de la Institución, entre otros aspectos; este último factor, el de la Acreditación se define como un instrumento para promover y reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo institucional.

Sin embargo, se hace evidente las deficiencias del sistema educativo en materia de acceso, calidad y pertinencia han sido ampliamente reconocidas y su necesidad de reforma se ha constituido en una de las prioridades de sucesivos gobiernos, especialmente en las dos últimas décadas, buscando dar cumplimiento al mandato de la Constitución de 1991 que consagra la educación como un derecho y le asigna al Estado la responsabilidad de garantizar su cubrimiento y calidad. Además, para Gutiérrez, Mahecha, & Losada (2011) la tasa de retorno de la educación es un indicador utilizado para medir los factores que determinan el salario y sus efectos en la decisión de los individuos por mejorar su nivel de educación y, por tanto, acumular capital humano por la senda del aprendizaje (años de escolaridad) y la experiencia potencial. Por ello, en estudios de mediano y largo plazo, arroja elementos importantes de razonamiento.

### **7.1.2 SALUD**

La salud es uno de los componentes a tener en cuenta en el capital humano en tanto es relevante para la consecución de metas de la organización y la satisfacción de necesidades del trabajador, por lo tanto es un tema ha sido poco valorado y que en los últimos tiempo ha tomado fuerza por el impacto que tienen dentro de la ejecución de funciones en las organizaciones es así que vale resaltar que en los años de 1970, las actividades de fomento de la salud en el lugar de trabajo solían centrarse en una sola enfermedad o factor de riesgo, modificando una práctica individual particularmente riesgosa de los trabajadores, desatendiendo con ello los factores ambientales, sociales e institucionales.

A principios del decenio de 1980, las actividades de promoción de la salud en el lugar de trabajo se relacionaban principalmente con programas de promoción del «bienestar», la mayoría de los cuales, si bien seguían centrándose en el comportamiento individual, tenían un carácter más global y ofrecían una gama más amplia de intervenciones dirigidas a los factores de riesgo identificados, como reconocimientos médicos, cursos de gestión del estrés, alimentos nutritivos en los

Comedores, programas de ejercicio físico y de cuidado de la espalda y seminarios sobre información de salud.

A principios del decenio de 1990 surgió un enfoque más interdisciplinario del fomento de la salud gracias a la mejor comprensión del carácter multicausal de la salud de los trabajadores y de la importancia de la aplicación de medidas institucionales a este respecto. Teniendo en cuenta lo anterior se han venido construyendo y generando políticas y la cultura de las empresas que valoran, propician y potencian la salud. Ésta es la base del enfoque de la promoción de la salud en el lugar de trabajo iniciado por la OMS, orientado hacia los entornos saludables.

Para (Keeley, 2007) la buena salud puede considerarse por sí misma como una parte del capital humano, aunque evidentemente la gente no siempre puede invertir en ella de la misma manera que en la educación. Es así que (Chu, 2003) refiere que la promoción de la salud en el lugar de trabajo, puede ser eficaz si el programa está bien diseñado, ha demostrado tener efectos beneficiosos para los trabajadores y las empresas; por ejemplo, aumento de la productividad, disminución del ausentismo por enfermedad, mayor fluidez de las relaciones laborales, y mejoramiento de la moral de los trabajadores y de la imagen pública de las organizaciones que aplican estos programas.

(Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007) Un buen estado de salud es tan importante como el nivel de educación, en la medida en que éste determinará que el desempeño que el trabajador tenga en su trabajo, y pueda de esta forma generar una mayor retribución monetaria en su trabajo, siendo además un factor que alargue la vida útil del trabajador.

### **7.1.3 EXPERIENCIA**

Las experiencias son las habilidades adquiridas y capacidades aprendidas de un individuo, que lo hacen potencialmente acreedor de la especialización del trabajo; existen trabajadores competentes, pero sin estudios formales, que no disponen de un mecanismo que reconozca los aprendizajes adquiridos en su experiencia de trabajo, afectando así su movilidad y trayectoria laboral. Jacob Mincer (1974) realizó un modelo basado en la racionalidad económica del sujeto en el mercado laboral, que proveía un análisis de cómo la capacitación en el trabajo es causa de un aumento de los salarios y en qué medida contribuye a agrandar la brecha de desigualdad en los ingresos (Chiswick, 2003:14)

En este sentido, dentro del marco empresarial, el papel que juega la experiencia de los empleados a lo largo de su vida productiva se convierte en factor importante en su formación de capital humano. La experiencia de las personas, es decir, el conocimiento adquirido empíricamente a lo largo de los años, proporciona más seguridad en la realización del trabajo y en la toma de decisiones, logrando mayor productividad laboral. Mincer (1974) también encontró que hay una diferencia importante entre el aumento de ingresos relacionado con la edad, y el aumento relacionado con la experiencia laboral, siendo la experiencia el tiempo transcurrido entre cuando el individuo dejó las aulas de clase y el momento actual. Si dos individuos difieren en su nivel de escolaridad, entonces también difieren en la edad a la que comenzaron su inversión post-escolar, y continuando con este orden de ideas, demostró una correlación positiva entre los niveles de escolaridad más altos y unos ingresos más altos.

El capital humano lo compone la experiencia productiva, que aporta al individuo los conocimientos de su entorno organizacional y laboral, que aparte de los conocimientos adquiridos en las aulas de clase, son necesarios para una productividad y bienestar personal en el puesto de trabajo. Tanto la educación como la experiencia son importantes para el desarrollo de competencias laborales y evolución de la vida profesional de la persona. La experiencia es considerada

una característica con la cual se eleva el desempeño laboral, además de dar mayor probabilidad de conseguir empleo.

## **7.2 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD**

La competitividad como condición diferencial que pone las capacidades empresariales a compararse con otros incluye cuales son las características del capital humano. Es en el marco de la globalización lo que se evidencia es que no es posible focalizarla solo tomando en cuenta el factor costo, de ahí que se haya pasado a un enfoque estructural de la competitividad que la analiza como un fenómeno de mayor alcance, en cuya determinación hay un conjunto más amplio de factores, es decir, no se excluye la influencia de los costos, sólo que se le debe complementar (García, et al, 2003).

Para Porter (1999) el concepto de competitividad es el hecho de convertirnos en un país competitivo no es únicamente responsabilidad del gobierno, sino de todo un país, por tanto, toda la población se tiene que dar cuenta que para ser competitivos y poder enfrentar grandes retos se deben hacer cambios. Adicional Markusen (1992) argumenta que una industria es competitiva si, la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores y si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores. Para Esser (1996) la competitividad no es un esfuerzo individual, sino que para ser la creación de un entorno que la sustente, el cual se genera por la acción colectiva de las instituciones, el Estado y los diferentes actores (Empresas, asociaciones) y Porter (1980) la define como la capacidad que tiene una empresa o industria para obtener un rendimiento superior (utilidades, rentabilidad) en el mercado en relación a su competencia.

Según Ivanevich (2004, citado por Ospina, 2006) muestra la competitividad como la “La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”.

A nivel nacional se establece como único (Ospina, 2006) concepto significativo de la competitividad, la productividad nacional, por lo cual las empresas de una nación deben mejorar la productividad en los diferentes sectores por medio de la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables mejorando la tecnología del producto o superando la eficiencia de la producción. Además, para alcanzar el éxito competitivo, las empresas de la nación han de poseer una ventaja competitiva en forma, bien de costos inferiores o productos diferenciados que obtengan precios superiores; para mantener la ventaja, las empresas deben conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior, o por medio de un proceso de producción más eficiente, lo cual se traduce en crecimiento de la productividad.

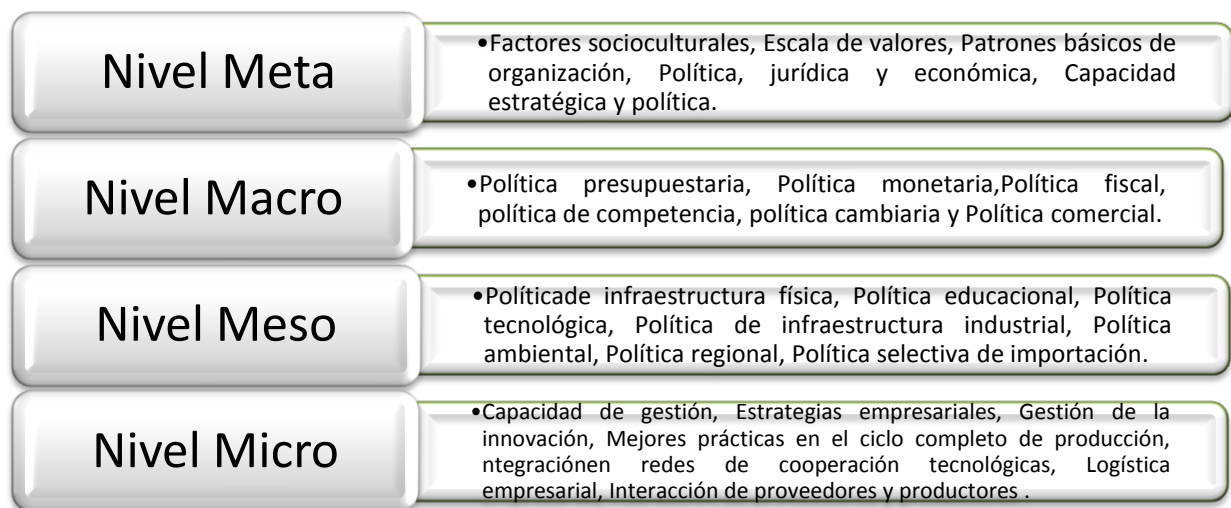
Según Barney (1991) una empresa es competitiva si los recursos con que cuenta una organización son valiosos, raros, imperfectamente móviles y no sustituibles, la organización tendrá una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Adicional muestra los recursos intangibles dados por los humanos, sociales y relacionales con que cuenta la organización. Este último incluye de manera directa la relación con el Capital Humano, desde el enfoque del capital intangible. En este sentido, (Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007) retoma diferentes conceptos y enfoques sobre la competitividad de las empresas y se concluye, que esta se sustenta en cuatro elementos fundamentales:

- *La productividad, la cual permite ofrecer productos con menores precios que la competencia.*

- *La calidad que diferencia favorablemente los bienes producidos por una empresa con respecto a las demás.*
- *La flexibilidad que posibilita a una organización adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, tanto en volumen como en las características de los bienes fabricados.*
- *La innovación, constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para atraer mercados, para introducir nuevos productos y/o servicios y procesos, para incentivar la productividad o para competir en base a precios en el mercado*

Sin embargo, emergen otro concepto como es el de “competitividad sistémica” la cual constituye un marco de referencia para los países tanto industrializado como en desarrollo. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial. La diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad y el Estado para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel micro de la empresa.

Gráfica 4 Competitividad Sistémica



La competitividad sistémica estimula la búsqueda de la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. La tarea pendiente en muchos países en desarrollo radica, en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con efectividad a los requerimientos del mecanismo donde se desenvuelve el país.

La formación de estructuras a nivel de sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales que plantea el espacio global. Algunos autores como Calderón & Mejía (2010) han descrito esta situación a niveles micro (empresas) y macro (estado), evidenciando de manera pertinente los cambios estructurales en el pensamiento de los factores potenciadores de desarrollo económico a través del avance en ventajas competitivas, especialmente cuando en la actualidad “a medida que se presenta la estandarización de productos y servicios, la gente es el elemento que marca la diferencia entre las organizaciones en competencia” (Cane, 1997). Lo anterior resalta entonces la importancia del capital humano, por encima del financiero e incluso el tecnológico, pues a medida que se han generado estos fenómenos, se ha trascendido a conceptos como la innovación, productividad y competitividad a través del talento humano en las organizaciones, considerándose como el recurso más valioso. (Mejía, 2006).

Sin embargo, uno de los criterios de competitividad en el sector educativo es la experiencia un intangible que es relevante en los procesos de acreditación en tanto (Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007) citando a Mincer (1994)

*La función Minceriana está basada en los siguientes supuestos:*



1) los ingresos capturan los beneficios totales de la inversión educativa, lo que implica que no se contabilizan ni externalidades ni ventajas no pecuniarias de los trabajos que requieren educación

2) la economía es un estado estacionario, sin ningún crecimiento salarial y de productividad

3) sólo una función puede ser utilizada para modelar los ingresos de toda la vida, lo que se traduce en:

3.1) la escolaridad precede al trabajo

3.2) no hay interacción sobre los ingresos entre la contribución de la escolaridad y la experiencia

3.3) no existe distinción entre la experiencia laboral inicial y madura

3.4) cuando se estudia no se trabaja, y cuando se trabaja, la dedicación es de tiempo completo

3.5) no se adquiere experiencia mientras se estudia

3.6) no hay períodos después del estudio que no se trabaje y, por lo tanto, que no se adquiera la experiencia

3.7) La duración del ciclo vital laboral es la misma, independientemente de la duración de los estudios.

Ya desde la visión con relación a la otra variable de estudio, autores como Perfetti del Corral, (2004) Tovar y Uribe, (2008) afirman en sus estudios sobre educación y competitividad, resultados muy similares, pues entre mayor educación posea un individuo, mayor será su capacidad de enfrentar los retos laborales y todo esto se verá reflejado en su salario y calidad de vida, ya que existe una gran diferencia salarial entre el personal que tiene y entre el que no tiene educación. Diferentes gobiernos que le han apostado a la educación, han obtenido resultados favorables en términos de generación de competitividad y desarrollo económico, pues toda esta inversión se refleja a mediano y largo plazo en un mayor crecimiento económico, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores y así mismo mejorando los índices de pobreza del país.

## 8 ARTICULACIÓN CAPITAL HUMANO-COMPETITIVIDAD

Actualmente pocas empresas miden los resultados económicos de sus inversiones en capital humano. Una encuesta a más de 1.000 organizaciones en 47 países del mundo, en el 2002, identificó que sólo el 24% de las organizaciones miden la productividad de su capital humano (price Waterhouse Coopers, 2002-2003). Sin embargo, esto está cambiando. Entre sus hallazgos se encuentra que las empresas con una estrategia de RH bien diseñada e implementada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo (Price Waterhouse Coopers, 2002). Su conclusión: una gerencia efectiva de RH puede mejorar las utilidades del negocio. Obtener medidas significativas y útiles sobre el impacto financiero del capital humano es un esfuerzo que hoy día está empezando a realizar muchas organizaciones alrededor del mundo (Magazine, 2003).

Arrazola & Hevia (2001), consideran que los individuos incrementan su capital humano de dos formas diferentes, mediante la educación y cuando se incorporan al mercado laboral en un puesto de trabajo. Para esto Portela (2001) propone una idea de elaborar un índice multidimensional que indique la posición relativa que ocupa un individuo en términos de dotación de capital humano. El índice “homogeniza” componentes del capital humano que potencialmente son diferentes (formación escolar, experiencia laboral, etc.) de manera que permite efectuar comparaciones entre individuos con dotaciones potencialmente diferentes, por ejemplo, comparar un individuo con 12 años de estudio y 1 de experiencia con otro con 6 años de estudio y 8 de experiencia, u otro sin estudios, pero con 20 años de experiencia.

Las áreas de Talento Humano empiezan a tomar fuerza, ya que generan valor a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) ya que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura

organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

En tanto se trata de gestionar a las personas y sus características interpersonales y pueden asumirse como recursos para crear una ventaja competitiva; segundo, los recursos humanos no solo son incorporados a la organización por las actividades clave de reclutamiento y selección, sino que son desarrollados a partir de la inversión en su capital humano; y tercero, es necesario considerar cuál es la estructura del capital humano existente y cómo está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de sus competencias, adaptabilidad y su red social. Entre estos componentes, el conocimiento manifestado en las competencias laborales se ha convertido en el fundamental, debido a la necesidad de compartirlo entre los miembros de la organización para poder alcanzar los resultados deseados en los sistemas de trabajo, sobre todo, en una economía en la que el recurso conocimiento está siendo reconocido como superior frente a otros de naturaleza tangible (Drucker, 1999; Saldarriaga, 2008).

Las experiencias exitosas a nivel internacional demuestran que gran parte de la calidad de los docentes depende de dos factores fundamentales: atraer desde el inicio a individuos con altas calidades académicas y ofrecerles una formación de excelencia basada en la investigación y en la práctica. Arrazola et al. (2000) y Arrazola y Hevia (2001), con el objetivo de analizar la depreciación del capital humano, proponen un modelo de determinación salarial que permite estimar la dotación de capital humano y que tiene en cuenta la evolución salarial y, por tanto, la dimensión del capital humano como generador de rentas.

Sin embargo, la experiencia es un factor que toma fuerza en el mundo del trabajo por los procesos de acreditación el cual no surge en el marco de la inspección y la vigilancia del estado, sino en el de fomento, reconocimiento y

mejoramiento continuo de la calidad. De hecho, hoy se reconoce que la principal y más efectiva inversión realizada en el contexto de la acreditación, no es propiamente la implantación del modelo mismo y de sus procesos evaluativos, sino la inversión en la aplicación de planes de mejoramiento institucional y de programas, que han diseñado las instituciones como requisito para su entrada en el sistema o como resultado de la autoevaluación y los informes de los pares académicos. Y uno de los objetivos permanentes es mejorar la cantidad y la calidad de la educación superior, es el relacionado con los Rankings; estos documentos hacen referencia a escalafones, que en todo caso exigen rigurosidad, variables y parámetros definidos y claros, para los diferentes contextos e Instituciones, los que son requisitos indispensables para definir su seriedad y credibilidad, y en todo caso son referentes obligados cuando se pretende hablar de la calidad en la educación superior.

## **9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **9.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las variables del capital humano y la competitividad en Instituciones de Educación Superior, caso Fundación Universitaria del Área Andina.

### **9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer la relación capital humano-competitividad en el marco de las relaciones empresariales
- Describir los elementos de capital humano en el sector educativo y específicamente en la institución con relación a la educación, experiencia y condiciones de salud del personal.

- Interpretar a través las inversiones realizadas con respecto a procesos de formación por la Institución en los últimos cinco años el papel del capital humano
- Establecer la relación del Capital Humano con la competitividad en el sector educativo de acuerdo con las subcategorías analizadas.

## **10 METODOLOGÍA**

Considerando el interés de la investigación en establecer un análisis de las variables de Capital Humano y competitividad a nivel comparativo dentro del sector educativo, se realizó un acercamiento con la Fundación Universitaria del Área Andina, especialmente con los encargados de gestionar el Talento Humano; haciendo una descripción inicial de la organización y después un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos.

Partiendo de la definición del estudio de caso se dice (Luna, 2011) que sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen atención particular en el futuro. De esta manera actores externos pueden comprender lo que ocurrió y aprender de esa experiencia o proceso. Se incluyen elementos cualitativos y cuantitativos dentro del proceso. Por tal motivo; La investigación se estructurará bajo un estudio de caso, teniendo en cuenta que el objetivo de la

misma es describir y comprender la estructura, las dimensiones y experiencias de la Fundación Universitaria del Área Andina con relación a las variables de Capital Humano y competitividad, partiendo de una construcción teórica, la verificación en la institución con la aplicación de instrumentos de análisis y finalmente la presentación de resultados.

Una vez realizado realizada la descripción y análisis de las variables, se hace una descripción de la población objeto de estudio y la forma de obtener la información para cumplir con el objetivo de la investigación.

El diseño investigativo está formado por:

- Pregunta objeto de estudio
- Hipótesis a demostrar
- Muestra y análisis de la población
- Análisis de las variables de Capital Humano y competitividad
- Interpretación de los datos
- Conclusiones y sugerencias

Para el desarrollo de la investigación se llevaron las siguientes fases:

- **Fase descriptiva:** A partir de la formulación del problema, se hace una búsqueda de diferentes referentes teóricos representativos y de impacto con relación a Capital Humano y Competitividad. Adicional se revisa a nivel organizacional los aspectos relacionados con las variables de estudio en la Fundación Universitaria del Área Andina.
- **Fase interpretativa:** De acuerdo al análisis conceptual y enfoques teóricos, se plantea la relación entre Capital Humano y Competitividad en el caso de la Fundación Universitaria del Área Andina.
- **Fase de construcción de sentido:** Se hace finalmente una propuesta desde el concepto de competitividad y lo requerido para el mejoramiento de las variables de Capital Humano basado específicamente desde la educación, experiencia y condiciones de salud.

Teniendo presente lo anterior y lo definido por Yin (2009) como una situación donde están involucradas más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Los pasos que propone dicha metodología se presentan en el siguiente diagrama y que básicamente parten de definir un problema, establecer un diseño de investigación que describe las características, posteriormente se define la mecánica de recolección de datos y la forma en que serán analizados y se finaliza con el desarrollo del reporte de la investigación y de sus resultados.

Gráfica 5 Metodología Estudio de caso



Fuente. Elaboración propia

### Diseño de estudio de caso

Se parte del objetivo de buscar la relación de las variables de Capital Humano y competitividad, para esto se considera:

- **Antecedentes:** Se hace una descripción de las condiciones actuales del sector educativo en Colombia, los estudios relacionados con el Capital Humano y competitividad específicamente en Universidades tomando como marco de referencia estos dos conceptos principales como antecedentes, se revisa la relación de las dos variables de estudio de acuerdo al marco teórico y se hace una descripción de la Fundación Universitaria del Área Andina con relación a su posición actual como IES.
- **Propósito:** Como se planteó en la justificación de la investigación se hace necesario validar si la intervención que hacen la Instituciones en la gestión del Capital Humano particularmente con relación a la educación, experiencia y condiciones de salud tiene relación con la competitividad y de esta manera evaluar estrategias para aportar a la mejora de objetivos organizacionales y planes estratégicos. La Información será de utilidad tanto para la empresa como para el sector educativo de Colombia.
- **Preguntas de reflexión:** Partiendo de las hipótesis planteados como guía para el estudio, la investigación centro su interés en lo siguiente: ¿La acumulación de Capital Humano contribuye a incrementar la competitividad del sector educativo?, ¿Los procesos de formación tienen relación con el crecimiento de la competitividad en las organizaciones del sector educativo? ¿El estado de salud de los trabajadores es un factor determinante de la competitividad de las instituciones de educación superior? ¿La formación de personal es estudios posgraduales contribuya a mejorar la competitividad de las Instituciones de educación superior? ¿La experiencia del personal son un elemento diferencia que genera un aumento de la competitividad de las instituciones educativas?
- **Unidad de análisis:** El estudio de caso va a realizar en el sector Educativo específicamente en la Fundación Universitaria del Área Andina en el personal docente. Revisando un histórico de los últimos cinco años y considerando la planta actual en el 2015-2 como referente de base.
- **Métodos e instrumentos para la recolección de la información:** Uso de métodos cuantitativos con relación a conocer la información de manera



histórica del personal docente. Se hace por medio de revisión de datos manejados por el área de Talento Humano y revisión de hojas de vida física.

- **Método análisis de la información:** La información recolectada se analizó a las variables definidas tanto en Capital Humano y Competitividad, buscando validar la relación existente entre las mismas. Se emplea análisis estadístico para algunos datos que permita la comprensión de la información. Las conclusiones fueron adquiriendo forma a medida que algunos patrones de comportamiento se evidenciaban en los resultados y el análisis.

**Recopilación de la Información:** la información en la proporcionada se obtiene con los datos manejados por la Institución con relación a las categorías de análisis (Sus variables del capital Humano y competitividad). Para esto se tiene presente las preguntas planteadas dentro de definición del problema de estudio.

**Análisis de la Información:** Se busca de acuerdo a la información recolectada, hacer una categorización de la información, centrando interés en la relación entre las variables de análisis, además identificar patrones que permita llevar a conclusiones como soporte del proceso investigativo.

**Redacción de informe:** la presentación del informe se hace al final del estudio considerando los siguientes elementos: introducción, hipótesis, narración del caso, recomendaciones y conclusiones.

**Diseminación:** Realizar un trabajo de grado de consulta para estudiantes y profesionales interesados en la temática, generar un artículo para ser público en la revista manejada en la maestría y buscar un espacio como ponencia de acuerdo a eventos relacionados con la temática de estudio.

## 10.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

### Relación desde la competitividad: Subcategorías

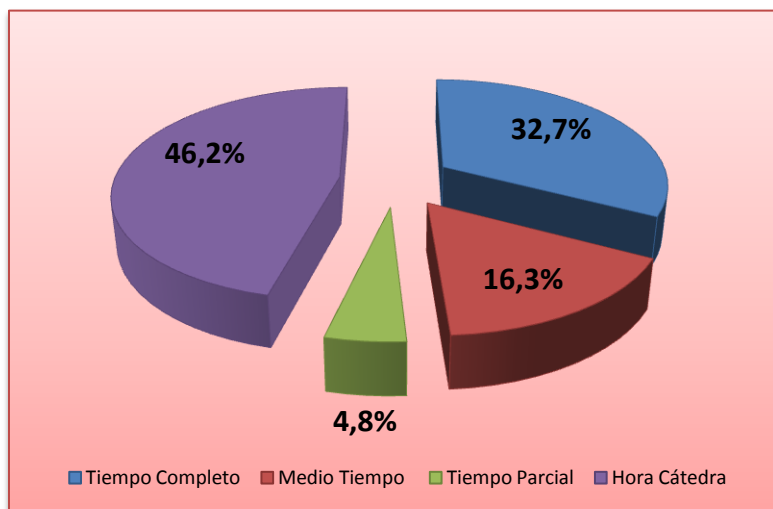
El presente estudio se realizó en la Fundación Universitaria del Área Andina, se trabajó con el total de docentes contratados en el 2015 -2 (Inicio de semestre) para el último año, sin embargo, se trabaja con un histórico comprendido por los últimos cinco años como parte del comparativo de crecimiento en determinadas variables. La decisión de trabajar con el personal en docencia, es por su aporte a la misión de la organización y sus características especiales en temas de formación y cualificación.

Se definió el estudio para el total de la población, que son 502 docentes que se encuentran actualmente vinculados a la Institución, de los cuales tienen un contrato laboral entre Tiempo Completo, Medio Tiempo, Tiempo Parcial y Cátedra Laboralizado.

Gráfica 6. Personal docente contratado.

Tabla 2 personal Docente Contratado

TIPOS DE CONTRATACIÓN	NÚMERO DE DOCENTES
Tiempo Completo	164
Medio Tiempo	82
Tiempo Parcial	24
Hora Cátedra	232
<b>TOTAL</b>	<b>502</b>



Fuente: Elaboración Propia

## 10.2 INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA

Los instrumentos diseñados para la recopilación de información tenían como finalidad conocer la estructura personal docente en la Institución y la relación de las variables con los conceptos de Capital Humano y Competitividad.

Se utilizó como base la información de contratación y la recopilada a la fecha con el formato de gestión del desempeño; además de la validación con las hojas de vida física.

Tabla 3. Categorías para el análisis

CATEGORÍA	ASPECTO DE ANÁLISIS
<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel formación docente</li><li>• Apoyo en estudios posgraduales</li><li>• Programas de capacitación (Educación continua)</li><li>• Categorización docente</li><li>• Nivel otro idioma</li></ul> <b>EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promedio de antigüedad de los colaboradores</li><li>• Experiencia previa disciplinar</li><li>• Experiencia previa docente</li></ul> <b>CONDICIONES DE SALUD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas de Seguridad y salud</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas de ausentismo</li> <li>• Niveles de accidentalidad</li> </ul> <p><b>GENERALIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas de acuerdo al tipo de contrato</li> <li>• Promedio de ingresos</li> </ul>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<p><b>SECTOR EDUCATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de competitividad organizacional</li> <li>• Calidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Innovación</li> </ul> <p><b>ACREDITACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de acreditación Institucional</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **11 DESARROLLO Y RESULTADOS**

### **11.1 CAPITAL HUMANO**

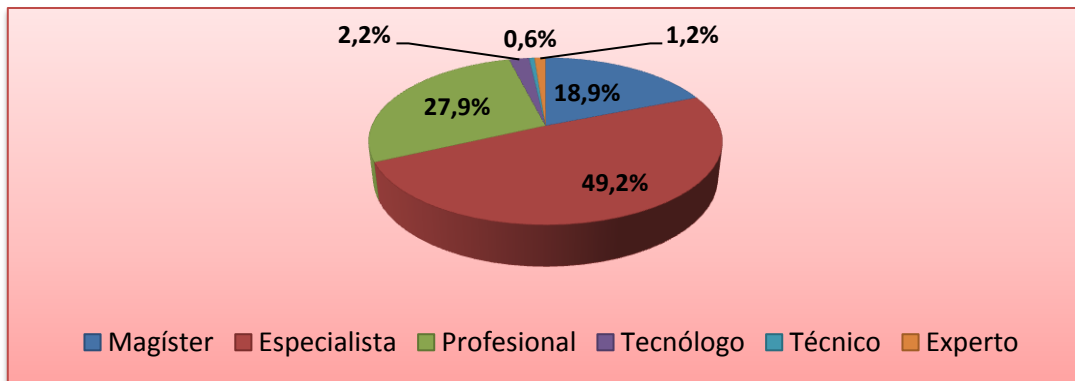
Partiendo de la base que el estudio está enfocado en el personal docente de la Institución se considera dentro del contexto organizacional, os siguientes elementos:

### **11.2 EDUCACIÓN**

#### **11.2.1 Nivel formación docente**

Tabla 4 Niveles de Formación

Gráfica 7 Niveles de Formación



NIVEL DE FORMACIÓN	CANTIDAD
Magíster	95
Especialista	247
Profesional	140
Tecnólogo	11
Técnico	3
Experto	6
<b>TOTAL</b>	<b>502</b>

**Doctores en curso: 12**

Fuente: Gestión Humana Andina

Frente al nivel educativo requerido por la Fundación del Área Andina en el 2015 teniendo en cuenta la totalidad de docentes bajos indicadores en niveles de formación en tanto se reportan 95 magíster y 12 doctores en curso, para lo cual se evidencia un compromiso de la institución en cumplir con los estándares para la acreditación de alta calidad de sus programas aunque no sea suficiente, sin embargo el 27,9% son profesionales con proyección hacer parte del 49,2 % de los especialistas de la Institución, los cuales a nivel de competitividad se encuentran en procesos de continua mejora en la formación de su planta docente para lograr una mayor apertura en el mercado del sector educativo.

A nivel histórico el dato manejado es:

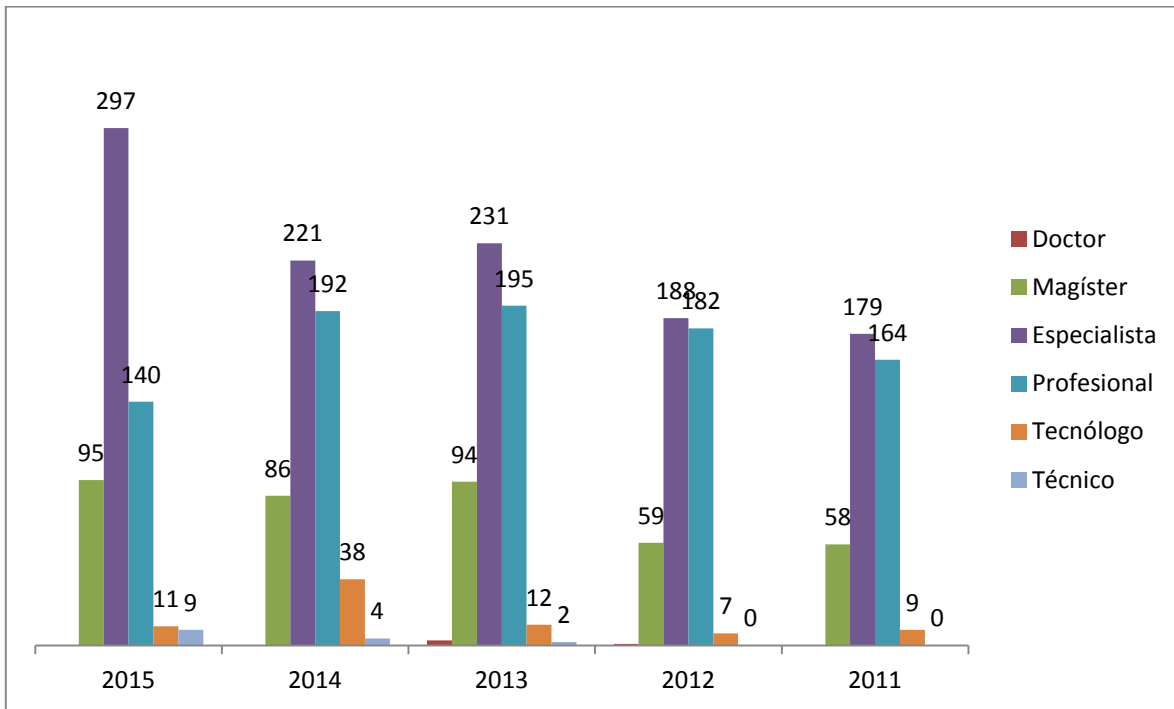
Tabla 5 Nivel de formación 2011 – 2012

<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Doctor			3	1	
Magíster	95	86	94	59	58
Especialista	297	221	231	188	179
Profesional	140	192	195	182	164
Tecnólogo	11	38	12	7	9
Técnico	9	4	2		
<b>TOTAL</b>	<b>505</b>	<b>541</b>	<b>537</b>	<b>437</b>	<b>410</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para cada uno de los niveles, especialmente los posgraduales se hace evidente un crecimiento lo cual es soportado por exigencias en procesos de selección, apoyo en estudios formales tanto interno como externo, la motivación en la categorización docente, entre otros. Este aumento no es significativo considerando que los títulos son de vital importancia para procesos de acreditación y que la mayoría de las universidades reconocidas tienen como mínimo requisito el grado de magíster. Adicional se encuentra una variación en la planta docente teniendo una disminución en el último año con respecto al periodo anterior.

Gráfica 8 Nivel de Formación 2011 - 2015



Fuente: Elaboración Propia

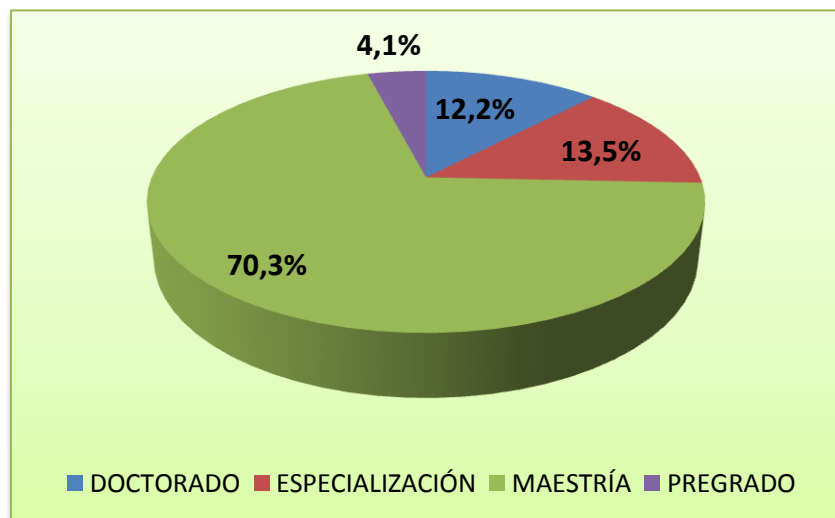
También dentro de la revisión de los datos, el nivel de Doctores ha seguido en formación, pero para el 2015 no cuentan con ningún docente en los diferentes tipos de contratación con este título. Evidencia la ausencia de profesionales dedicados a actividades de investigaciones en los diferentes campos disciplinares que soporten las carreras de especialización.

### 11.2.2 Apoyo Posgradual

Este es un plan de apoyo financiero para los docentes y administrativos interesados en cursar Especializaciones, Maestrías y Doctorados dentro y fuera de la institución.

Tabla 6 Beneficio Posgradual Histórico

Gráfica 9 Beneficio Posgradual Histórico



NIVEL DE FORMACIÓN	APOYO TERMINADO	APOYO ACTUAL	TOTAL
DOCTORADO	2	7	9
ESPECIALIZACIÓN	10		10
MAESTRÍA	48	4	52
PREGRADO	3		3
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>11</b>	<b>74</b>

Fuente: Datos Gestión Humana Andina y elaboración propia

Lo anterior muestra una inversión histórica desde la implementación de la estrategia de la bolsa Posgradual en el 2004, se ha desembolsado más de \$200 millones destinados a la cualificación del personal que impacte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser 12 años y de acuerdo a las necesidades del sector, este no es un valor representativo.

Adicional Con el beneficio del 50% ofrecido por la Institución, lograron iniciar un proceso de cualificación en las dos especializaciones ofertadas. En resumen, se han vinculado:

Tabla 7. Vinculación a estudios Posgradual

ESPECIALIZACIÓN	CANTIDAD 2013	CANTIDAD 2014



<b>Didáctica para la Docencia Virtual</b>	<b>33</b>	<b>2</b>
<b>Pedagogía y Docencia</b>	<b>17</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el 2015 el beneficio se dejó dentro del plan que equivale al 30%, de esta manera se vincularon 22 docentes a la fecha del mes de agosto. En total el apoyo por este medio fue de \$147.000.000.

De acuerdo con lo anterior, desde la implementación de la Plan de beneficios se cuenta con una inversión total de \$347.000.000.

Esta variable tiene relación con condiciones como: Nivel de formación, procesos de investigación y aporta en la renovación de los registros calificados de los programas.

### **11.2.3 Programas de capacitación (Educación continua)**

Como resultado de la ampliación de la cobertura y de los programas académicos en pregrado y posgrado, la Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira, ha crecido significativamente, generando la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, ampliar su planta de personal, rediseñar procesos y procedimientos, implementar nuevos modelos de gestión y seguimiento, desarrollar planes de incentivos para sus colaboradores, entre otras estrategias que apoyen este crecimiento, para facilitar la permanencia y retención de su talento humano.

Es así como la Institución ha implementado un sistema de capacitación y formación dirigido a Docentes y personal Administrativo que busca desarrollar las

competencias y alinear los objetivos individuales con los organizacionales y que apoyan el cumplimiento de la estrategia institucional.

**La Institución ofrece los siguientes diplomados de manera gratuita:**

Tabla 8. Oferta de diplomados

DIPLOMADO	GRADUADOS
Competencias para la Docencia en la Educación Superior	141
Uso de las TIC'S en las Actividades Académicas	58
Desarrollo de habilidades didácticas en la formación por competencias laborales	26
Investigación Cualitativa	10
Docente como facilitador del aprendizaje	60
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>

Fuente: Elaboración Propia

Desde la apertura de los diplomados que se realizó para el año 2008, que tienen como estrategia fortalecer las competencias docentes, se han graduado 295 colaboradores en 7 años.

La inversión realizada por estas 295 es aproximada de **\$177.000.000**, teniendo presente un costo interno que fue representando por la logística y la contratación docente.

Adicional en el último año se planteó el Plan de Formación Docente que busca el fortalecimiento de habilidades técnicas a través del cual se desarrollan las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones de los colaboradores en la institución. Está focalizado a cubrir las necesidades de la población docente.

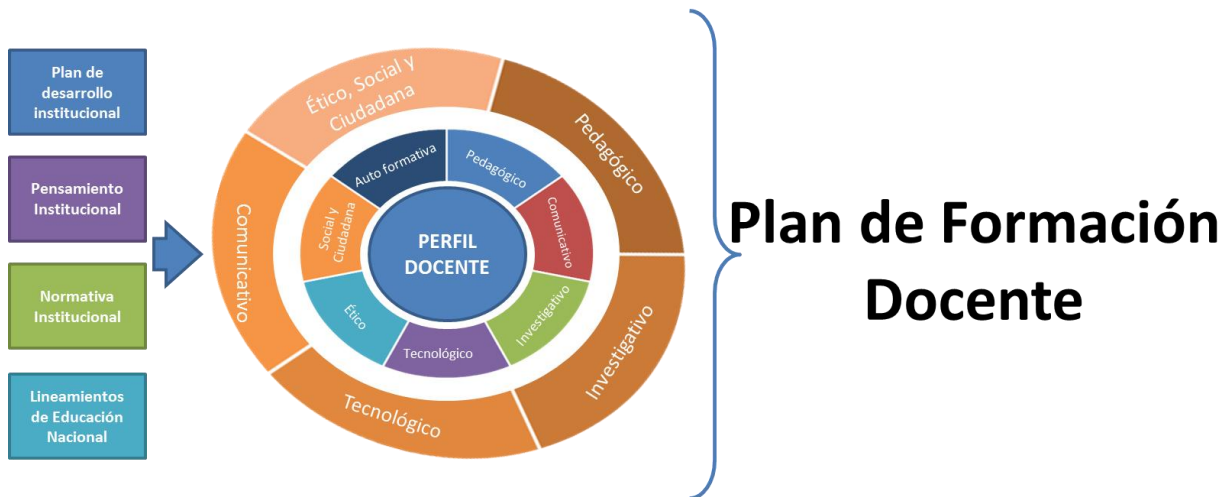
Gráfica 10 Diseño de Plan anual de formación de docentes.



Fuente: Gestión Humana Andina

Todo lo anterior parte del perfil docente, que es soportado desde el proceso de selección:

Gráfica 11 Plan Anual de Formación Docente



Fuente: Gestión Humana Andina

En la implementación de esta estrategia se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 9. Resultados de estrategia capacitación interna

CURSO	PEREIRA 2014	CURSO	PEREIRA 2015
Curso Inducción Profesor Tutor	35	Conocimiento de los principios generales de la didáctica	32
Escritura de textos científicos	35	Conocimiento del cerebro y los procesos de cognición humana	31
Horizonte y Fundamento pedagógico y curricular Areandino	15	Corrección de estilo	10
Proyecto de formación integrado como propuesta de intervención	9	Gestión académica	30
Seminario Rol social del Maestro - Prospectivas	31	Investigación formativa	11
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	Propuesta para el fortalecimiento de las capacidades en la formulación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación para el sistema general de regalías.	4
		Total general	118

Fuente: Gestión Humana y Propia

Lo anterior representó para la institución una inversión de \$12.000.000 para el año 2015.

Para las capacitaciones en educación continua externa, anualmente cada Facultad con el apoyo de Gestión y Desarrollo Humano fue asignada un valor \$190.000.000 para todos. Este plan de apoyo viene siendo efectivo desde el 2011; sin embargo, para el 2015 los procesos se están articulando con el Plan Nacional de formación.

### Actualización de Docentes

Un elemento fundamental dentro del rol docente en la constatación de actualización por medio de la educación continuada, por medio de cursos, diplomados, seminarios, entre otras. Este factor es de gran importancia por el desarrollo y fortalecimiento de algunas competencias básicas y disciplinares que son necesarias para estar a la vanguardia de los nuevos temas, contar con espacios de retroalimentación con otros profesionales e incluir nuevas estrategias e información en las clases.

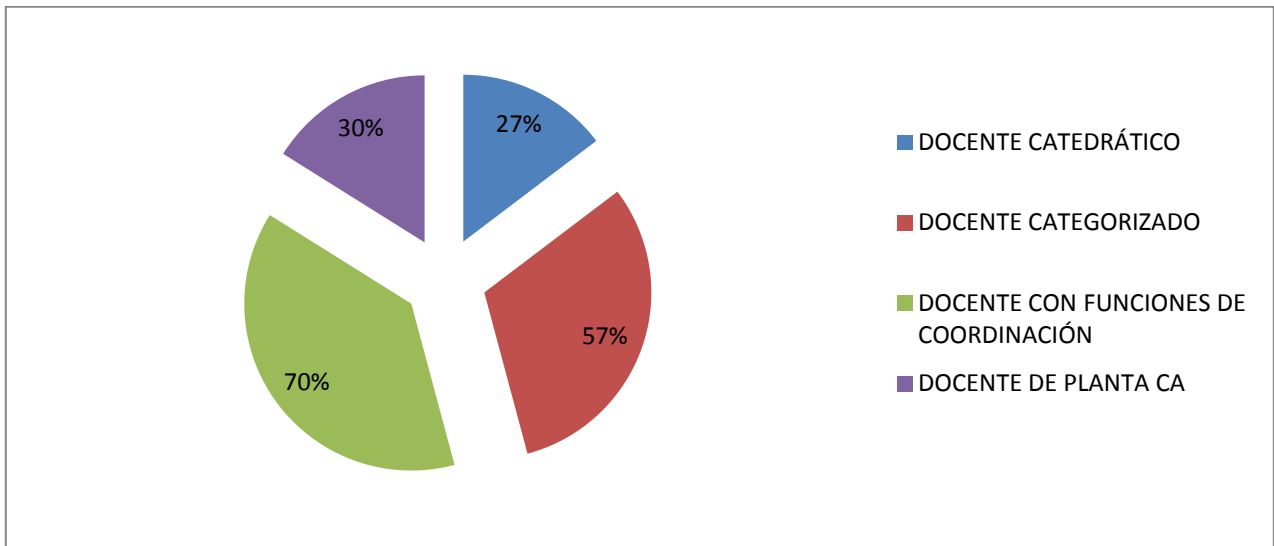
Tabla 10. Actualización de Docentes

TIPO DE DOCENTES	CANTIDAD
DOCENTE CATEDRÁTICO	44
DOCENTE CATEGORIZADO	67
DOCENTE CON FUNCIONES DE COORDINACIÓN	7
DOCENTE DE PLANTA CA	58
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia una ausencia en elementos de formación continua, solo el 36% ha presentado soportes de este tipo de formación en los últimos tres años. Es necesario fortalecer la participación en las estrategias internas y considerar que algunos de ellos están dedicados a los estudios posgraduales. Los docentes categorizados por los requisitos exigidos deben tener este elemento como obligatorio, tanto para el ingreso como para el ascenso.

Gráfica 12 Actualización de Docentes



Fuente: Elaboración propia

#### 11.2.4 Categorización docente

Parte de la inversión realizada en capacitación y educación formal, es el aumento de docentes categorizados, debido a los requisitos para ingreso y ascenso. La Institución tiene establecido un escalafón docente a nivel interno, aprobada y reglamentada mediante Acuerdo No.022 de 2006. Actualmente hay 151 docentes escalafonados, que representan el 52% de la planta

### **Criterios para ingresar al escalafón docente:**

- ✓ *Experiencia Académica*
- ✓ *Experiencia Laboral*
- ✓ *Antigüedad en la Institución*
- ✓ *Resultado de la Evaluación Docente*
- ✓ *Nivel de formación*
- ✓ *Producción en investigación*
- ✓ *Ser docente de planta*

### **Beneficios del escalafón:**

- ✓ Incremento salarial en proporción al nivel al cual ingresa el docente.
- ✓ Contratación por el año académico.

Los docentes tienen el beneficio de realizar sus estudios de postgrados en otro país, como también pasantías y ponencias.

**La aprobación para la categorización Docente, será conceptuada por el Comité de Desarrollo Docente; posteriormente avalada por la Rectoría Nacional.**



Por cada escalafón se genera un aumento en el salario, con respecto al básico, dado respectivamente de la categoría a la mayor de la siguiente manera: 2%, 9%, 18% y 30%.

Tabla 11 Criterios de categorización

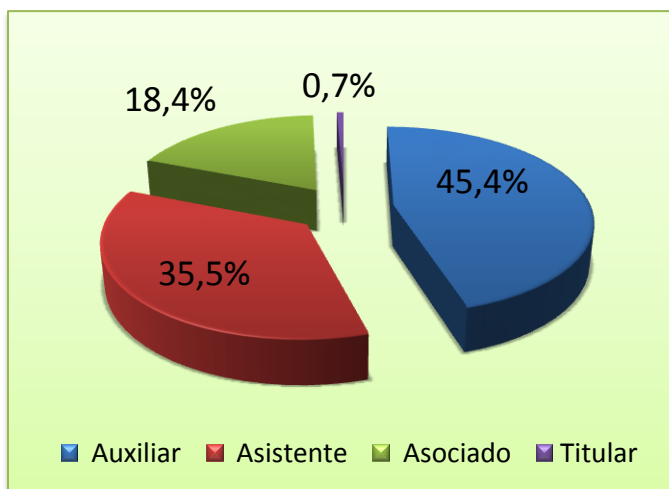
CATEGORÍAS	AUXILIAR	ASISTENTE	ASOCIADO	TITULAR
<b>GESTIÓN DOCENTE</b>	3 años - 1 en Área andina con buen desempeño	6 años - 4 en Área andina con buen desempeño	9 años - 7 en Área andina con buen desempeño	12 años - 10 en Área andina con buen desempeño
<b>ESTUDIOS SUPERIORES</b>	<b>ESPECIALIZACIÓN</b>		<b>MAESTRÍA</b>	<b>DOCTORADO</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>	Mínimo 5 créditos de (240 horas) en IES por cada 3 años de permanencia en la Fundación			
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Ninguna	Haber participado en proyectos de investigación y productos que se deriven de ella, por cada tres años de permanencia en la Fundación.		

Fuente: Gestión Humana Andina

Gráfica 13 Categorización docente Histórica

CATEGORÍA	2015	2014	2013	2012
<b>Auxiliar</b>	69	71	75	60
<b>Asistente</b>	54	37	34	32
<b>Asociado</b>	28	25	14	10
<b>Titular</b>	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>134</b>	<b>123</b>	<b>102</b>

Se presente un crecimiento del Escalafón docente del 13,4% en el 2015, con respecto al año 2014. En total se cuenta con 152 colaboradores.



Fuente: Elaboración propia

La categoría de mayor prevalencia es de auxiliar con el 45,4% en relación a los asistentes que cuentan con el 35,5% sin embargo se observa un aumento en relación del 2012 al 2015 siendo un aspecto positivo en el posicionamiento y en la elección de Institución para iniciar carrera docente. Se observa que no se cuenta con docentes en la categoría titular, siendo esto una necesidad en los procesos de acreditación y competitividad que se están analizando.

### 11.2.5 Nivel otro idioma

Esta variable no había sido requisito en la Institución y por eso no se ha medido. Los datos que se tienen son en el año 2015. Se ha visto en los puntos anteriores un contexto del capital humano, concentrado en los elementos de formación, además se analizaron otros elementos como factor de competitividad en el sector educativo donde se está haciendo un esfuerzo en la categoría de internacionalización, especialmente en el manejo de un segundo idioma.

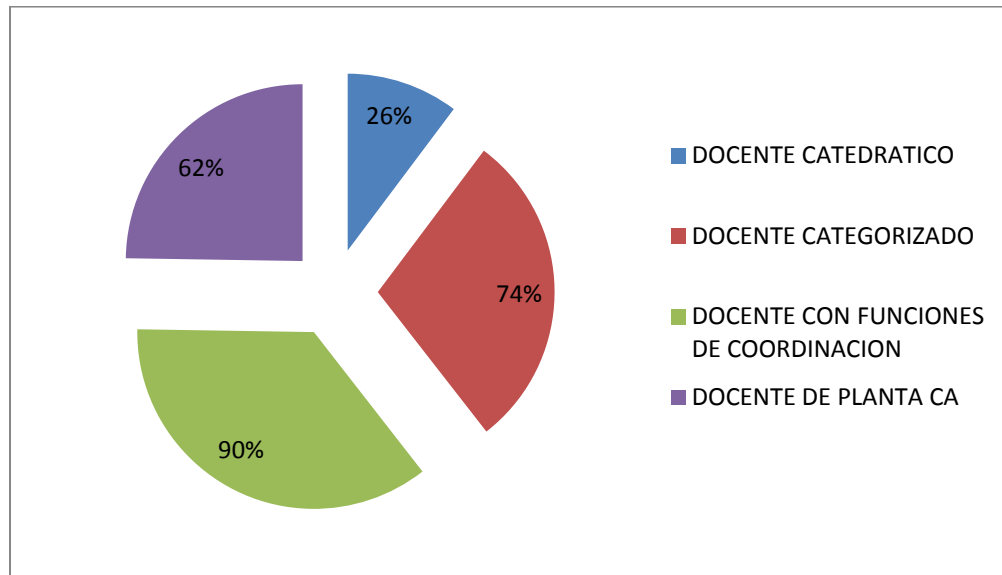
Tabla 12. Manejo segundo idioma

TIPO DE DOCENTES	CANTIDAD
DOCENTE CATEDRÁTICO	42
DOCENTE CATEGORIZADO	86
DOCENTE CON FUNCIONES DE COORDINACIÓN	9
DOCENTE DE PLANTA CA	122
<b>TOTAL</b>	<b>259</b>

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 14 Manejo segundo idioma



Gráfica 19. Inclusión de idioma extranjero

Se encuentra que el 52% de los docentes ya están incorporando elementos en sus clases con un segundo idioma, buscando contar con aspectos que aporten a nivel bibliográfico y avances de investigaciones de otros países. Esta información fue suministrada por los Directores de programa por medio del syllabus y seguimiento de los materiales utilizados en el desarrollo de las asignaturas.

## 11.3 EXPERIENCIA

### 11.3.1 Promedio de antigüedad de los colaboradores

Realizando una revisión de la contratación realizada a los docentes y teniendo presente que mucho de ellos tiene contratos a 4 o 10 meses que no permite la continuidad en otros procesos institucionales, a nivel de experiencia en la institución se tiene:

Tabla 13. Antigüedad docente

<b>Tipo de docente</b>	<b>Antigüedad Promedio (Meses)</b>
<b>DOCENTE CATEDRÁTICO</b>	9
<b>DOCENTE CATEGORIZADO</b>	24
<b>DOCENTE CON FUNCIONES DE COORDINACIÓN</b>	12
<b>DOCENTE DE PLANTA CA</b>	10
<b>INSTRUCTOR ARTÍSTICO</b>	10
<b>INSTRUCTOR DE DEPORTES</b>	10
<b>Promedio General</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior muestra que en promedio el personal de la institución está vinculado aproximadamente en año, tomando como referencia el último contrato activo. A pesar del corte del contrato, es necesario comparar fechas de inicio con la Institución así no se tenga la continuidad; porque afecta el análisis de los datos.

A nivel de años, la antigüedad de los 502 docentes actuales es:

Tabla 14. Experiencia con la Institución

<b>Antigüedad</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Menos de un año</b>	443
<b>Entre 1 - 2 años</b>	7
<b>Entre 2 - 3 años</b>	10
<b>Más de 3 años</b>	42

Fuente: Elaboración propia

Frente a la información, parte de la cantidad de personas con un contrato inferior a un año se debe a la cantidad de docentes que se maneja por cátedras, la rotación del personal y la no continuidad en procesos transversales los cuales están dirigidos al personal escalafonados que también presentan vinculación por 11 meses.

### 11.3.2 Experiencia Mínima dos años como docente en Universidades

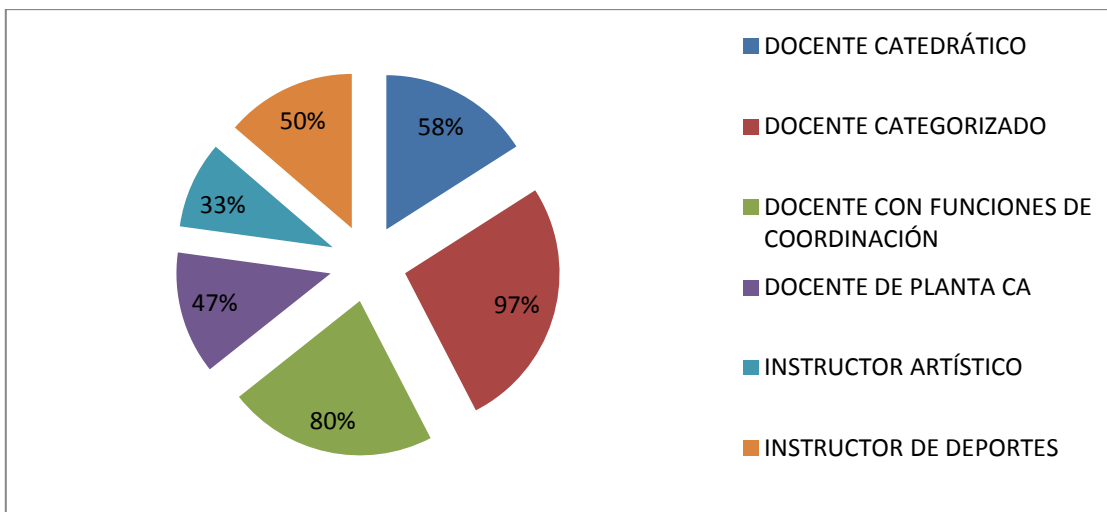
Otro factor de gran importancia es la experiencia docente, exigida desde el proceso de selección; es un requisito de ingreso, pero debido a diferentes condiciones de mercados de algunas profesiones, los candidatos tienen un componente disciplinar significativo que les da la experticia para iniciar un proceso de carrera docente con la Fundación.

Tabla 15. Experiencia docente

TIPO DE DOCENTES	EXPERIENCIA
DOCENTE CATEDRÁTICO	95
DOCENTE CATEGORIZADO	113
DOCENTE CON FUNCIONES DE COORDINACIÓN	8
DOCENTE DE PLANTA CA	92
INSTRUCTOR ARTÍSTICO	1
INSTRUCTOR DE DEPORTES	1
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15 Experiencia docente



Fuente: Elaboración propia

El 63% de los docentes tiene experiencia en el campo docente al momento del análisis de la información. Se considera que algunos no han cumplido el mínimo exigido de los años más los que por su condición se consideran expertos en la disciplina y son de un aporte diferenciador dentro de la formación de los estudiantes. Para estos casos se recomienda que los nuevos docentes se vinculen a los diplomados en docencia para fortalecer las estrategias pedagógicas y didácticas.

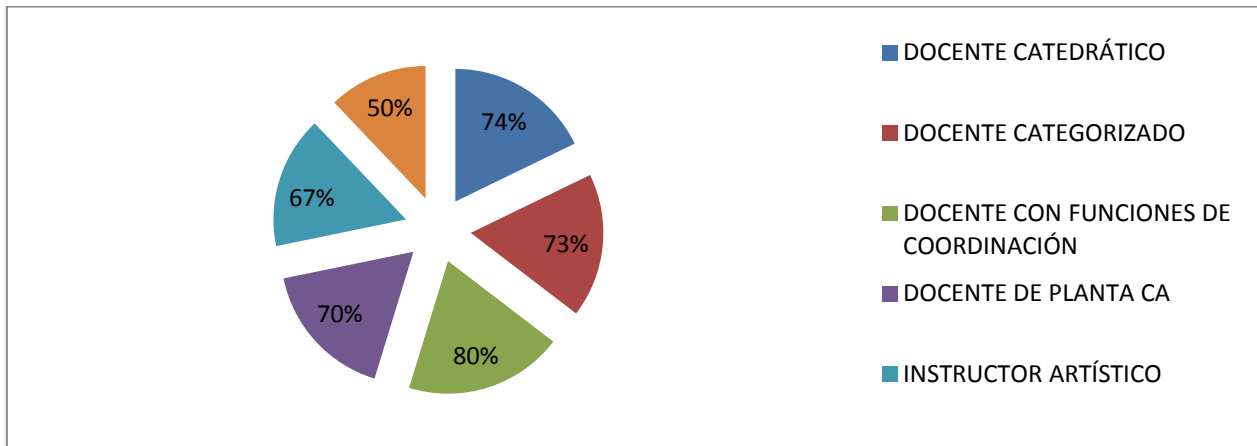
### **11.3.3 Acredita experiencia profesional certificada de desempeño laboral en el área de conocimiento en que se desempeña como docente**

Tabla 16. Experiencia acreditada de desempeño laboral

<b>TIPO DE DOCENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>
DOCENTE CATEDRÁTICO	120
DOCENTE CATEGORIZADO	85
DOCENTE CON FUNCIONES DE COORDINACIÓN	8
DOCENTE DE PLANTA CA	138
INSTRUCTOR ARTÍSTICO	2
INSTRUCTOR DE DEPORTES	1
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16. Experiencia acreditada de desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

El 72% de los docentes certificaron experiencia en el área de conocimiento, algunos de ellos no presentaron los soportes o desde su inicio en la docencia han estado en proceso de investigación, pero no en los sectores productivos. Se evidencia un gran porcentaje en los docentes catedráticas, que es muy importante por las condiciones de este tipo procesional en la Institución.

## 11.4 CONDICIONES DE SALUD

### 11.4.1 Políticas de Seguridad y salud en el trabajo

**Objetivo:** preservar y mejorar la salud, buscando controlar Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, mediante la reducción de condiciones de riesgo, de las personas en su vida de trabajo individual y colectiva, manteniendo un buen y adecuado ambiente laboral, A través de ella también se coordina todo el proceso de Plan de Emergencias y Evacuación, asegurando la protección de los colaboradores, estudiantes, visitantes, a través de los recursos físicos, técnicos y humanos para la atención oportuna de una emergencia o desastre.

#### **Promoción y Prevención en la salud:**

Crear ambientes de trabajo saludables y confortables con el fin de minimizar enfermedades a nivel profesional y general, controlando e interviniendo directamente en el ausentismo del personal docente y administrativo.

### **Sistemas de vigilancia epidemiológica:**

Es una herramienta administrativa utilizada por la Fundación Universitaria del Área Andina en sus planes de seguridad y salud en el trabajo, en el control oportuno de los riesgos biológicos y ergonómicos y sus efectos en las personas.

- **Riesgo Biológico:** Personal docente de prácticas programa de la Salud
- **Desordenes por trauma acumulativo:** Personal administrativo y docente

### **Higiene industrial**

Busca identificar, reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores.

- Actualización del panorama de factores de riesgo y el programa de salud ocupacional.
- Mediciones ambientales
- Entrega de elementos de protección personal contra caídas y verificación periódica de su buen mantenimiento.
- Asesoría en pausas activas, adecuaciones ergonómicas para oficinas y puestos de trabajo.

### **Seguridad industrial**

Todas aquellas actividades destinadas a la identificación y control de las causas de los Accidentes de Trabajo.

- Programa trabajo seguro en alturas (personal de mantenimiento)
- Inspecciones de seguridad en general, donde se adoptan medidas correctivas y planes de acción que contribuyan al mejoramiento de las condiciones actuales con el fin de evitar accidentes de trabajo.
- Investigación y análisis de incidentes y accidentes de trabajo
- Intervención ausentismo adoptando medidas correctivas para el mejoramiento de la salud y seguridad.

### **Plan de emergencias y evacuación**

Semestralmente se realizan 3 ejercicios de evacuación Diurno, nocturno y fin de semana, espacios que permite medir el grado de capacidad al momento de responder ante una emergencia, el entrenamiento periódico de estudiantes, docentes y personal administrativo que se encuentran en la Institución, es fundamental, para el reconocimiento de las vías de evacuación, y los grupos de apoyo, como lo son la brigada y el Comité de Emergencias de la Institución.

**Comité de emergencias:** Equipo Directivo de emergencia liderado por la Rectoría, responsable de coordinar la ejecución de las actividades que se realizan antes, durante y después de una emergencia Se capacita y se forma a todo el comité en temas de administración para emergencias y desastres, bimensualmente. **RESOLUCIÓN No 30-06**

### **Brigada andina de emergencias**

La brigada de emergencias de la Institución es un grupo de respuesta y apoyo, formado, capacitado y motivado para atender y liderar situaciones de emergencias

que comprometan la vida e integridad física del personal presente en el área a intervenir, integrado por personal administrativo, docente y estudiantil, actuando de manera inmediata en atención de heridos, teniendo como base formación básica y avanzada en primeros auxilios, esta formación es impartida cada 15 días a sus integrantes. Cuenta con 35 integrantes; representado por el 65,71% del personal de la Institución.

### **Convenio de Área protegida**

Con el apoyo de la empresa de servicios médicos EMI, se tiene un convenio que consiste en la atención pre-hospitalaria de Emergencias y Urgencias médicas de cualquier persona (visitantes, empleados, proveedores, afiliados y no afiliados a EMI) que se encuentre dentro del edificio principal y otras sedes de la institución en la ciudad. Se ofrece la atención por parte de personal médico y paramédico con entrenamiento en atención de urgencias y emergencias, apoyado por Unidades Medical izadas.

Tabla 17 Análisis bienestar del colaborador

<b>CRITERIOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO</b>
<b>Gestión del talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación del proyecto Cúspide, como la ruta estratégica del área de Gestión del Talento Humano, con el objetivo de Asegurar un modelo que garantice en la Fundación Universitaria del Área Andina las capacidades requeridas para el logro de su plan estratégico, enfocado en la excelencia en el servicio.</li> <li>- La Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira reconoce que sus colaboradores docentes y administrativos, constituyen la base del éxito y del crecimiento futuro de la Institución. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y la contratación permite a la Fundación atraer, elegir y mantener personas con cualidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos institucionales y respaldar los valores organizacionales. Por lo tanto, busca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar la imagen del área de Gestión Humana, la cual se ha visto afectada por la reducción de presupuesto, cambios de políticas y reducción de personal.</li> <li>- Mejorar procesos de inducción, conforme a las exigencias de la ley colombiana.</li> <li>- Realizar seguimiento a los indicadores y plan estratégico.</li> </ul>



	<p>garantizar a través de sus políticas que la selección y contratación de sus colaboradores se realice de manera eficaz, haciendo uso de buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de equidad y apoyando la estrategia institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de Inducción se desarrolla con los nuevos colaboradores, con el fin de facilitar la socialización y su adaptación a la organización, ofreciéndole toda la información necesaria para que desarrolle exitosamente todas sus funciones, además de informar acerca de los deberes, derechos y de todos los beneficios que la institución le brinda al hacer parte de ella.</li> <li>- La estructura de los manuales se ha diseñado bajo el modelo de competencias. En que se establecen los aspectos generales del cargo, responsabilidades, relaciones interpersonales, perfil, competencias organizacionales, comportamentales y de rol; factos de riesgo y condiciones de trabajo.</li> <li>- La evaluación de desempeño se realizada por competencias y busca el mejoramiento permanente del colaborador.</li> <li>- La medición del Clima Institucional tiene como objetivo conocer la percepción del ambiente interno que tienen los miembros de la comunidad educativa, conformada por Administrativos, docentes y estudiantes.</li> <li>- Se cuenta con un presupuesto destinado a la capacitación en educación continuada, relacionado con cursos, diplomados, congresos, ponencias, entre otros para todos los colaboradores.</li> <li>- La Institución tiene establecido un escalafón docente a nivel interno, aprobada y reglamentada mediante Acuerdo No.022 de 2006.</li> </ul>	
<p><b>Desarrollo integral de las personas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto liberalización docente: Con el propósito de fortalecer la planta docente, la Institución ha realizado un gran esfuerzo por incrementar el número de docentes de planta buscando fortalecer la calidad académica y contar con un grupo cohesionado y comprometido que soporte las exigencias de los procesos básicos Institucionales.</li> <li>- La Institución ha implementado un sistema de capacitación y formación dirigido a Docentes y personal Administrativo que busca desarrollar las competencias y alinear los objetivos individuales con los organizacionales y que apoyan el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar las estrategias de desarrollo aplicada a todos los niveles de la organización.</li> <li>- Mantener buenas prácticas laborales a nivel nacional, con presupuesto asignado permanente.</li> <li>- Contar con planes de acción que integran diferentes estrategias y que no se queden solo en actividades aisladas.</li> </ul>

	<p>cumplimiento de la estrategia institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el caso de la Cualificación del cuerpo profesoral en el 2013, se realizaron desembolsos por más de \$60 Millones de pesos y para el Proyecto de Virtualización se realizó una inversión de \$240 Millones de pesos, lo que impacta de manera directa la función docente.</li> <li>- Cada año se realiza un Plan de capacitación interna y externas, de acuerdo a las necesidades reportadas por las áreas, el resultado de evaluación de desempeño y la medición de clima organizacional.</li> <li>- Al tener definidas las competencias organizacionales, parte de las estrategias de formación se enfocan al mejoramiento de las mismas.</li> <li>- Se cuenta con la implementación de plan carrera y escalafón docente que permita el desarrollo del personal.</li> <li>- Se definen estrategias para los cargos críticos, generando planes de gestión de conocimiento y sucesión.</li> </ul>	
<p><b>Competencias y disciplinas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución ha definido las competencias organizacionales, comportamentales y de rol.</li> <li>- Se realiza un Evaluación de desempeño semestral para los docentes y anual para los administrativos, que permite identificar aspectos a mejorar, brechas en las competencias e implementación en planes de mejoramiento.</li> <li>- La Institución busca que todo el personal conozca y desarrolle las competencias organizacionales.</li> <li>- Dependiendo del nivel jerárquico (Directivo, estratégico, táctico y operativo) se establecen el nivel de exigencias en las competencias.</li> <li>- Dentro de los valores, a nivel central se encuentra la excelencia; la cual se enfatiza en la realización de las actividades académicas y administrativas con calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un plan de formación y desarrollo sobre las competencias organizacionales, superando las brechas encontradas en los procesos de evaluación.</li> </ul>
<p><b>Calidad de vida en el trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con las actividades de bienestar se busca el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria, desde la formación complementaria en cada una de las esferas del ser humano procurando por su fortalecimiento desde lo psicológico, social, afectivo, biológico y cultural, asegurando de esta manera el despliegue de sus habilidades y potencialidades.</li> <li>- Bienestar con una cobertura a toda la comunidad Académica, Docente y Administrativa, con una inversión de más de \$1.000 Millones de pesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar mayor visibilidad de las estrategias enfocadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación y actualización del plan de beneficios.</li> <li>- Con la oficina de Seguridad y salud en el trabajo se pretende: preservar y mejorar la salud, buscando controlar Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, mediante la reducción de condiciones de riesgo, de las personas en su vida de trabajo individual y colectiva, manteniendo un buen y adecuado ambiente laboral, A través de ella también se coordina todo el proceso de Plan de Emergencias y Evacuación, asegurando la protección de los colaboradores, estudiantes, visitantes, a través de los recursos físicos, técnicos y humanos para la atención oportuna de una emergencia o desastre.</li> </ul>	
<b>Alineación de estrategia, estructura y cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frente a los retos e exigencias del medio, la Institución ha venido realizando modificaciones en la Estructura organizacional, tiene tercerizado los procesos de sistemas, vigilancia y aseo, se han centralizados procesos administrativos y se está buscando el fortalecimiento de los programas ofrecidos de manera virtual.</li> <li>- Se implementó dentro de los valores Institucionales, la Innovación; definida como: Promovemos y facilitamos sistemáticamente, procesos de aprendizaje individuales y organizacionales para evolucionar a nuevas estructuras de pensamiento y generar procesos y prácticas de creación de valor para nuestros grupos sociales objetivo y el entorno, con resultados inimaginables, inspirados en sueños y utopías.</li> <li>- Desde los líderes se fomenta la alineación de la estrategia, estructura y cultura; ya que son ellos los impulsores de los diferentes proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cambios han afectado la cultura organizacional debido al impacto de decisiones y proceso de comunicación que no se han manejado adecuadamente.</li> </ul>
<b>Estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución cuenta con el comité de rectoría, que es el equipo de líderes encargado de Direccionar las estrategias de la organización.</li> <li>- La Fundación Universitaria del Área Andina reconoce que detrás de los equipos de alto desempeño se encuentra una historia de compromisos, entre los cuales está el fijar la atención sobre claves de productividad diferentes y ésta es una tarea determinante de los Directivos no sólo para garantizar el éxito, sino para mantener a la Organización, siendo el foco la mirada sistémica y la conformación de redes de trabajo. Si la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con procesos de formación y planes de carrera para líderes.</li> <li>- Continuar con la consolidación de equipos de alta desempeño.</li> <li>- Fortalecer las competencias del liderazgo como transversal a todos los procesos organizacionales.</li> <li>- Implementar mecanismos de evaluación, con el fin de medir el impacto del estilo del liderazgo y los cambios generados con las diferentes estrategias</li> </ul>

	<p>Institución no se transforma en dicho aspecto, compromete su supervivencia, ya que, si el trabajo se hace a partir de islas, no se logra interconexión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra definido un programa en productividad y liderazgo, fue dirigido al Equipo Directivo y líderes de área de la Institución integrado por 63 personas de unidades Académicas y Administrativas, pretende dotar de herramientas prácticas de aprendizaje en la acción que posibiliten reflexionar sobre la manera actual en que se trabaja en coordinación con otros y encuentren las brechas en el Liderazgo que pueden estar ocasionando conflicto en las relaciones.</li> <li>- En los procesos de capacitación se han trabajado temas de Coaching organizacional, competencias conversacionales, planeación, felicidad, entre otras.</li> </ul>	<p>implementadas.</p>
<p><b>Cultura organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el fin de iniciar la transformación cultural en torno a las competencias de Servicio y Trabajo en Equipo, se realizó la definición de las competencias organizacionales enmarcadas dentro del plan estratégico institucional.</li> <li>- Siendo la Fundación Universitaria del Área Andina una institución que ofrece fundamentalmente servicios intangibles (formación académica), es de vital importancia contar con una cultura de servicio consolidada como pilar esencial de la cultura organizacional. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que no solamente el cliente externo (el estudiante) es el más importante sino, que también están los clientes internos a quienes se les ofrece el servicio para dar cumplimiento a las metas y objetivos corporativos.</li> <li>- Es por ello que se hace necesario contar con procesos de capacitación que faciliten la toma de conciencia que reviste el tema de las competencias de Servicio y Trabajo en Equipo como elementos constitutivos de la cultura organizacional de la Fundación Universitaria del Área Andina.</li> <li>- La Institución ha definido los principios,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar un despliegue que permita a todo el personal apropiarse de los aspectos de la cultura y principios de la institución.</li> <li>- Generar modelos de evaluación.</li> <li>- Continuar con la implementación de planes de acción enfocados a consolidar los aspectos fundamentales de la cultura.</li> </ul>

	como parte de la cultura Área andina.	
<b>Ética y gobierno corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución establece que a excelencia reside en los hombres y las mujeres que la componen y en el sistema de valores al que adhieren.</li> <li>- El objetivo del Código de Ética es precisar a los principios que, respetando los Valores del Grupo deben guiar a diario la acción de todos los colaboradores.</li> <li>- La Asamblea General es el máximo Órgano de Gobierno y orientación de la Fundación.</li> <li>- El consejo superior es el órgano de dirección académica, administrativa y financiera de la Fundación.</li> <li>- El Consejo Académico es el órgano de dirección académica de la Fundación.</li> <li>- La Institución contempla proceso de elecciones para los diferentes representantes a nivel académico y administrativo.</li> <li>- Toda información es comunicada por medio de acuerdos y resoluciones, de tal manera, que permita dar a conocer a toda la comunidad las diferentes decisiones y resultados.</li> <li>- La institución cuenta con herramientas de comunicación como: Correo institucional, Boletín Informativo, Revista electrónica, página web, carteleras institucionales.</li> <li>- Se considera transversal en todos los procesos de la Institución, tanto como principio y valor, el respeto y cumplimiento de los derechos humanos para todos los grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar mecanismos de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno en la organización.</li> <li>- Promover permanentemente y asegurar una conducta ética en toda la Institución y en todas sus interacciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Sistema de Reconocimiento

PREMIO	GENERALIDADES	CONDECORACIÓN
<b>DOCENTE ÉMERTIO</b>	<p>Por alcanzar reconocimiento a nivel nacional y/o internacional representado una destacada y notable labor en el campo docente, científico, investigativo, producción intelectual y/o proyección social.</p> <p>Entregado al Docentes vinculado de</p>	<p>Esta distinción se otorga una vez al año en el marco de la Celebración del Día del Docente.</p> <p>La distinción será una pieza circular de un baño de oro y reconocimiento en dinero para libre destinación.</p>

	planta (Término Indefinido y a Termino Fijo) por la Institución con la Evaluación docente más alta.	
<b>DOCENTE DISTINGUIDO</b>	Por su calidad y compromiso en la labor académica, su alcance y desarrollo a nivel institucional. Incluye docentes que sobresalen en los procesos de evaluación docente institucional	Esta distinción se otorga una vez al año en el marco de la Celebración del Día del Docente. La distinción será Botón de Solapa Dorada, rectangular.
<b>GESTION Y TALENTO</b>	Por su labor sobresaliente a los funcionarios y directivos en la de evaluación del desempeño y aporte significativo a la mejora de un proceso o área.	Esta distinción se otorga una vez al año en el marco de la Celebración del Día del Administrativo. La distinción será un Diploma, copia de la resolución y ceremonia social, viaje a cualquier destino nacional para él y un acompañante con todos los gastos pagos.
<b>EGRESADO ILUSTRE</b>	Por sus acciones notables, contribuciones o logros en el logro de la misión y principios para el desarrollo de una la institución o de un programa académico en particular.	Esta distinción se entrega Pergamino - certificado expedido por la Institución.

Fuente: Gestión Humana Pereira

Tabla 19 Plan de beneficios relacionados con las variables de Capital Humano

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<b>Formación</b>	<b>Diplomados en Educación</b> (Investigación Cualitativa, Desarrollo de Habilidades didácticas en la formación por competencias, Uso de las TIC, Competencias para la Docencia en la Educación Superior, Docente como Facilitador del Aprendizaje).
	Formación Educación continuada (Institucionales).
	Estudio de pregrado y posgrado Institucionales.
	Estudio Especializaciones en Didáctica para la docencia virtual - Pedagogía y Docencia.
	Maestría en Salud Publica
	Realización de estudios de posgrado en la Universidad Tecnológica de Pereira
	Realización de cursos de inglés en el Centro Colombo Americano de Pereira.
	Curso Rosetta Stone
	Formación Pos gradual
	Capacitación interna
	Curso portugués
	Curso de Mandarín
	Capacitación externa (Educación continuada, relacionado con cursos, diplomados, congresos, ponencias, entre otros)
<b>Salud</b>	Área protegida EMI (Atención pre-hospitalaria de Emergencias y Urgencias médicas de cualquier persona (visitantes, empleados, proveedores, afiliados y no afiliados a EMI) que se encuentre dentro del edificio principal y otras sedes de la institución en la ciudad.
	Convenio con Profamilia
	Convenios Laboratorio Clínicos

	Jornadas Donación de Sangre
	Asesoría nutricional
	Asesoría Planificación Familiar
	Salud Sexual y reproductiva
	Consulta médica
	Consulta psicológica
	Consulta por enfermería
	Talleres de salud sexual y reproductiva
	Curso Psicoprofiláctico
	Consulta de optometría
<b>Deportes y recreación</b>	Bono de descuento en Gimnasio Sport LifeGym
	Bono entrada Piscinas Olímpicas
	Participación en las diferentes disciplinas deportivas (Futbol, Futbol Sala, Baloncesto, voleibol)
	Olimpiadas anuales recreativas y artísticas
	Participación en los torneos de ASCUN
<b>Arte y cultura</b>	Participación en los diferentes talleres de danza, teatro, guitarra, piano, bajo, percusión, escultura, cine.
	Café Desconcierto
	Franjas Culturales
	Festival de Cuentaría
	Participación actividades ASCUN (Asociación Colombiana de Universidades)
<b>Reconocimientos y distinciones</b>	Docente Distinguido
	Docente Emérito
	Concurso objetos virtuales de aprendizaje: Se realiza con el objetivo de fortalecer el uso de las TIC en la Institución, logrando con ello nuevas estrategias didácticas que fortalezcan el trabajo de la comunidad educativa.
	Labor y obra – Mejor Administrativo
<b>Seguridad y Salud ocupacional</b>	Jornada de desparasitación
	Campaña tabaquismo
	Jornada vacunación hepatitis B docentes de práctica
	Jornada donación de sangre
	Ejecución ejercicios de evacuación
	Taller pautas para la prevención de riesgo público
	Asesorías en planificación familiar y salud sexual
	Capacitación elementos de protección personal
	Análisis de riesgo por oficio
	Estándares de seguridad
	Plan de pausas activas
	Semana de la salud

	Programa de recambio pastas e inyecciones de planificar consiste en que traen dos cajas de planificar que sean de laboratorios vitalnet y se les regala una caja.
	Exámenes ocupacionales médicos. (ingreso-periódico-retiro)
	Cobertura en el exterior con ARL SUR
<b>Categorización Docente</b>	Categoría Auxiliar
	Categoría Asistente
	Categoría Asociado
	Categoría Titular

Fuente: Gestión Humana Andina

#### 11.4.2 Causas de ausentismo

El consolidado suministrado por el área de Gestión Humana es un consolidado anual para el año 2014, fecha de la presentación del último informe, donde se muestra los motivos de ausentismo. El mayor porcentaje se debe por enfermedad general.

Tabla 20. Ausentismo

TIPO DE AUSENTISMOS	PEREIRA
INCAPACIDAD AT	0,78%
INCAPACIDAD EG	15,66%
LICENCIA DE MATERNIDAD	9,61%
LICENCIA LEY DE LUTO	0,27%
LICENCIA LEY MARIA	0,21%
LICENCIA NO REMUNERADA	9,02%
LICENCIA REMUNERADA	3,35%

Fuente: Gestión Humana Andina

Lo anterior generó un total de 11.624 días de ausencia. La Fundación no genera ningún descuento, pagando el 100% del salario.

#### 11.4.3 Niveles de accidentalidad

Los datos fueron revisados de acuerdo a la información entregada por la Institución, donde el accidente más común es por caídas al mismo nivel. Se



analizó que los accidentes presentados son pocos, de acuerdo al margen del sector Educativo, pero también se encuentra que algunos no se reportan porque no son considerados graves o incapacitantes por los empleados.

Tabla 21. Accidentes de trabajo

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>2015</b>	11
<b>2014</b>	8
<b>2013</b>	1
<b>2012</b>	5
<b>2011</b>	4

Fuente: Gestión Humana Andina

## **11.5 GENERALIDADES**

### **11.5.1 Contratación docente**

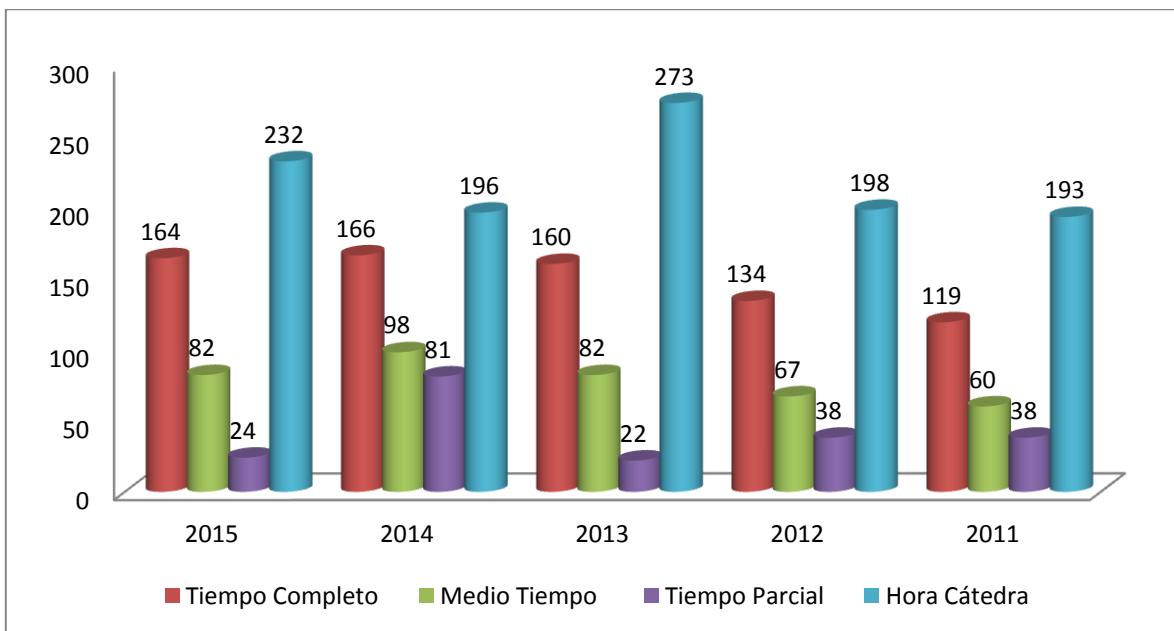
Los docentes de planta son aquellos que están vinculados con la institución con un contrato laboral con la condición de Medio Tiempo, Tiempo Completo y Tiempo parcial, los catedráticos están destinados a dar horas de clases con todas las condiciones de seguridad exigida por ley, los instructores son los que apoyan la docencia desde Bienestar Universitaria en las disciplinas deportivas, de arte y cultura, los docentes con funciones de coordinación son aquellos que dedican un 50% en prácticas y procesos administrativos propios del programa y los docentes categorizados ya tienen un contrato de 11 meses y están escalafonados.

Tabla 22. Contratación docente

TIPOS DE CONTRATACIÓN	AÑO				
	2015	2014	2013	2012	2011
Tiempo Completo	164	166	160	134	119
Medio Tiempo	82	98	82	67	60
Tiempo Parcial	24	81	22	38	38
Hora Cátedra	232	196	273	198	193
<b>TOTAL</b>	<b>502</b>	<b>541</b>	<b>537</b>	<b>437</b>	<b>410</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. Contratación docente 2011 -2015



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría del personal se encuentra vinculado por cátedra, lo anterior considerando elementos como disciplinas muy específicas y la vinculación de los docentes de posgrados. Sin embargo, a pesar del crecimiento

de los estudiantes de la Institución que llegó a las 5500, no se ve reflejado en el personal académico requerido para el cubrimiento de esta demanda.

### Niveles de ingresos:

Tabla 23. Salarios de los docentes.

<b>PREGRADO</b>		
	<b>PEREIRA 2014</b>	<b>PEREIRA 2015</b>
<b>TIEMPO COMPLETO</b>		
GENERAL	\$ 2.642.926	\$ 2.748.643
AUXILIAR	\$ 2.695.785	\$ 2.803.616
ASISTENTE	\$ 2.880.789	\$ 2.996.021
ASOCIADO	\$ 3.118.653	\$ 3.243.399
TITULAR	\$ 3.435.804	\$ 3.573.236
<b>MEDIO TIEMPO</b>		
GENERAL	\$ 1.321.464	\$ 1.374.323
AUXILIAR	\$ 1.347.893	\$ 1.401.809
ASISTENTE	\$ 1.440.396	\$ 1.498.012
ASOCIADO	\$ 1.559.328	\$ 1.621.701
TITULAR	\$ 1.717.902	\$ 1.786.618
<b>TIEMPO PARCIAL (Áreas de la Salud)</b>		
GENERAL	\$ 1.456.913	\$ 1.515.190
AUXILIAR	\$ 1.486.051	\$ 1.545.493
ASISTENTE	\$ 1.588.035	\$ 1.651.557
ASOCIADO	\$ 1.719.157	\$ 1.787.924
TITULAR	\$ 1.893.987	\$ 1.969.746

Fuente: Gestión Humana Andina y elaboración propia

En la tabla anterior se evidencia la organización del salario de acuerdo a las diferentes categorías establecidas en el escalafón; considerando los elementos de experiencia docente, investigación y cualificación. Sin embargo, los porcentajes no son competitivos en el sector educativo de la ciudad, que ya para los docentes con título de magíster está contemplando salarios mayores a 3 millones con contratos a término indefinido.

Los de tiempo parcial son proporcionales a las horas en los sitios de rotación, especialmente para programas de Auxiliar de Enfermería, Instrumentación

Quirúrgica, Tecnología en Radiología e Imágenes Diagnósticas, profesionales en Enfermería.

Si el docente tiene maestría y no ha pasado por el proceso de categorización que tiene como política ascenso cada tres años y convocatorias anuales su asignación salarial será la básica establecida por la institución.

Tabla 24. Asignación salarial por categorización

<b>HORA CÁTEDRA SERVICIOS</b>	<b>PEREIRA 2014</b>	<b>PEREIRA 2015</b>
General	\$ 27.605	\$ 28.709
Formación docente Tecnólogo	\$ 27.605	\$ 28.709
Formación docente Profesional	\$ 27.605	\$ 28.709
Formación docente Especialista	\$ 30.865	\$ 32.100
Formación docente Magister	\$ 32.387	\$ 33.682
Formación docente Doctorado	\$ 45.320	\$ 47.132
<b>HORA CÁTEDRA (Distancia)</b>		
Dentro de la Ciudad	\$ 26.096	\$ 27.140
Fuera de la Ciudad	\$ 34.687	\$ 36.075
Posgrado (Dentro y fuera de la Ciudad)	\$ 59.930	\$ 62.328
<b>HORA CÁTEDRA SALARIZADA</b>		
Formación docente Profesional	\$ 25.667	\$ 26.694
Formación docente Especialista	\$ 26.953	\$ 28.031
Formación docente Magister	\$ 28.148	\$ 29.274
<b>HORA CÁTEDRA SERVICIOS (Postgrado)</b>		
Formación docente Especialista	\$ 84.879	\$ 88.274
Formación docente Maestría	\$ 98.247	\$ 102.177
Formación docente Doctorado	\$ 114.223	\$ 118.792

Fuente: Elaboración propia

En la contratación cátedra el único elemento considera es la cualificación del docente en términos de título. El valor salarizado implica que la vinculación del docente incluye la Seguridad y prestaciones sociales.

Con el contexto organizacional, se tiene un primer análisis frente a las variables de Capital Humano:

- Los docentes dentro de su gestión tienen implementados procesos de capacitación que permiten su formación en estudios posgraduales y educación continuada. Sin embargo, la política a la fecha se ha reducida de tal manera que ya tienen sólo 8 personas con apoyo adicional a los que se están formando en las especializaciones de la misma Institución.
- La categorización docente permite contar con un plan de carrera interna, aunque no considera beneficios como contratos a término indefinido u otro tipo de beneficios.
- A nivel competitivo las horas exigidas a los docentes de cátedra es muy alta, haciendo complicado cumplir con los compromisos en investigación y proyección social.
- Se contemplan diferentes estrategias encaminadas a la calidad de vida, como el plan de beneficios y las actividades de Seguridad y salud en el trabajo.
- A pesar de que la institución cuenta con la categorización docente, desconoce muchos elementos que faciliten conocer realmente el valor de su personal, no dado únicamente por la asignación salarial, si no el aporte que hace al momento de desarrollar adecuadamente su rol como docente, la participación en proyectos de investigación y de proyección social, pero especialmente lo que representa su conocimiento que permite el logro de los objetivos de la organización.
- Se evidencia un desconocimiento de las actividades adicionales que los docentes realizan con relación a la investigación y proyección social, las mismas quedan dentro del cumplimiento de indicadores, pero no suman en reconocimientos o incentivos claros. Algunos proyectos de investigación con financiación institucional permiten el desarrollo de estas competencias, pero el resultado para el docente solo se ve reflejado cuando entra a participar en la categorización docente, limitado desde el ingreso por los estudios posgraduales como maestría y doctorados.
- No se cuenta con una base de datos a nivel de conocimiento específicos de los docentes, que faciliten su intervención en proyectos transversales.

- El aumento salarial por la categorización es poco frente a la inversión realizada por los docentes, además del tiempo de ascenso entre categoría que implica una espera de tres años.

Con lo anterior, se propone evaluar los docentes desde otra visión y de esta manera formular nuevas estrategias de retención. Al personal se le puede valorar cuando se conoce y se mide su impacto, además guardando coherencia con condiciones de bienestar y calidad de vida.

Por lo tanto, se propone que, dentro de la gestión, conocimiento del personal, creación de estrategias de mejora, llevar un registro del docente se la siguiente manera y articularlo con lo que se ha implementado en la categorización y evaluación de desempeño.

Tabla 25 Propuesta Elementos de análisis Capital Humano

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>Datos Generales</b>	Indicar nombre completo, identificación, edad, estado civil.
<b>Tipo de contrato</b>	Condición laboral: Tiempo completo, Medio Tiempo, Tiempo parcial y cátedra.
<b>Educación Formal</b>	Títulos de pregrado y posgrados certificados y en proceso
<b>Experiencia Docente</b>	Total, en años
<b>Experiencia disciplinar</b>	Total, en años indicando el sector y funciones
<b>Educación continuada</b>	Total, de horas con la descripción de la formación recibida
<b>Proyectos de Investigación</b>	Resultados de proyectos de investigación terminados y en curso
<b>Proyectos de proyección Social</b>	Resultados de proyectos de proyección social terminados y en curso
<b>Proyectos Internacionalización</b>	Resultados actividades de internacionalización (Ponencias, publicaciones, intercambios) terminados y en curso

<b>Actividad administrativas</b>	Apoyo en registros calificados, actividades de promoción con la descripción de resultados tangibles
<b>Evaluación de desempeño</b>	Resultado final de la Evaluación integral
<b>Categoría (Escala)</b>	Categoría actual
<b>Idioma</b>	Resultado certificado de manejo de otros idiomas
<b>Conocimientos Específicos</b>	Dominio de temas, plataformas virtuales, programas y otros que se encuentren certificados.
<b>Competencias</b>	Descripción de las competencias a nivel técnico, de rol y del ser
<b>Reconocimientos</b>	Reconocimientos recibidos

Fuente: Elaboración propia

De esta manera la Institución podrá tener una realidad en su contratación y saber la calidad de personal con la que cuenta, no dando una medición solo por su título de posgrado. Además, replantear modos de contratación

## **11.6 COMPETITIVIDAD**

### **11.6.1 Condiciones de competitividad Organizacional**

La Institución realiza un esfuerzo por contar con personal de calidad y por motivar su permanencia, por medio de estrategias de formación, capacitación, incentivos, oportunidades de crecimiento, entre otras. Por su carácter educativo siempre está en la búsqueda de oportunidades que posibiliten el desarrollo de las habilidades, aptitudes y actitudes de todas las personas que la conforman. Es este un punto de referencia que ha permitido contar con un muy buen clima laboral, baja rotación del personal, calificación alta en competencias de responsabilidad y compromiso; además de programas que benefician a los empleados y sus familias.

Todo esto demuestra que la Institución da prioridad dentro de su direccionamiento estratégico a los planes, proyectos y políticas claves para el desarrollo de su

gente, pues son ellos quienes hacen posible el crecimiento de la institución. Para lo cual es importante evidenciar la posición en la cual se encuentra la Institución de educación superior a nivel nacional y a nivel mundial, siendo significativo estar dentro de las mejores 100 y en el ranking mundial dentro de las mejores 5.000.

Gráfica 18. Ranking Fundación Universitaria del Área Andina

Ranking	<a href="#">Ranking Mundial</a> ▲	<a href="#">Universidad</a>	Det.	<a href="#">Presencia (Posición*)</a>	<a href="#">Impacto (Posición*)</a>	<a href="#">Apertura (Posición*)</a>	<a href="#">Excelencia (Posición*)</a>
44	4113	<a href="#">Fundación Universitaria del Área Andina</a>	↓	2760	3950	7168	4892

Fuente: Ranking web de Universidades

Es así que dentro de la categoría de competitividad y retomando la propuesta de los componentes de (Cardona, Montes, Vasquez, Villegas, & Brito, 2007), para lo cual a través de la entrevista semiestructurada con la encargada del área de talento humano brinda frente a las categorías respectivas. Por lo tanto, a continuación, se realizará un análisis de los componentes en los procesos de la fundación del área andina.

### 11.6.2 La Productividad

El ranking citado está estructurado en tablas clasificatorias, que dan valores ajustados a la productividad académico - científica, permitiendo así clasificar a través de análisis bibliométricos el rendimiento investigativo de las instituciones. En el Documento se consideran como aspectos medibles: La producción intelectual publicada en revistas indexadas, la participación en redes internacionales de colaboración académica, la calidad científica de la investigación de acuerdo con la citación de los textos publicados y el porcentaje de Publicaciones en Revistas indexadas de alto nivel.

Es importante resaltar que este ranking ha venido cualificándose a partir del año 2009, año en el cual la Fundación Universitaria del Área Andina no era visible,



debido a la baja producción intelectual y al reducido número de grupos de investigación clasificados ante Colciencias. Es sólo hasta el año 2010 cuando, con los resultados positivos obtenidos por la institución en la convocatoria de medición de grupos publicada a finales del año 2009 por Colciencias, donde incrementamos significativamente el número de grupos, pasando de tener 5 reconocidos y clasificados (2 en Bogotá y 3 en Pereira) a contar con 18 grupos (10 de la sede Bogotá y 8 de la seccional Pereira). Así comenzaron a ser visibles en este Ranking. En 2009 la institución a nivel Iberoamericano ocupó el puesto 564 de 607 (33 puestos antes de la última institución referenciada) y a nivel Latinoamericano ocupó el puesto 453 de 489 instituciones analizadas (36 puestos antes de la última institución referenciada).

Ya para el estudio del ranking iberoamericano versión 2011, las cifras variaron significativamente, y el número de instituciones evaluadas aumentó un 100%: se analizaron 1.369 instituciones a nivel iberoamericano y 1.219 a nivel latinoamericano. Nuestra institución no sólo se mantuvo, sino que mejoró ostensiblemente su ubicación en el ranking. Este resultado se debe a la productividad académica científica y al aumento en el número de grupos clasificados ante Colciencias, el cual se incrementó en un 45% (De 18 a 26 grupos reconocidos a nivel nacional en el año 2010). Del 2010 hasta el presente año nos hemos mantenido en crecimiento de la producción científica. Lo cual hace que la institución se potencialice en sus acciones.

Estas acciones han estado acompañadas de estos otros criterios que hacen que nuestra institución sea reconocida.

### **11.6.3 La calidad**

La Fundación Universitaria del Área Andina hace suyos los principios constitucionales y legales vigentes sobre Educación Superior y participa de los siguientes principios institucionales. Por lo tanto, se Desarrolla en el estudiante una conciencia clara de la ciencia y la tecnología, de los problemas nacionales y de su responsabilidad ante ellos. Se Propicia la formación integral del hombre y el

desarrollo de su personalidad. Al igual se examina y revisa permanentemente sus programas de formación, investigación, docencia, extensión y servicios para asegurar sus objetivos y ajustarlos al progreso de la ciencia.

Desarrollando la capacidad de investigación científica y tecnológica, que propende por la formación de investigadores dentro de sus estamentos docentes y estudiantiles, con el fin de generar y renovar el conocimiento y contribuir a los procesos de transformación y desarrollo del país, asimilar y crear cultura.

Por lo mismo ha recibido reconocimiento de la asociación Brasileña de Incentivo a la Calidad, ABIQUA entregó el Premio a la Calidad Sudamericana por la excelencia en la educación durante el año 2008. Reconocimiento en Responsabilidad Social como Empresa Ejemplar de América Latina -2012- otorgado por Cemefi (Centro Mexicano para la filantropía) mes de marzo de 2012.

De igual manera la institución cuenta con otros componentes que favorecen una oferta de calidad en sus servicios como institución educativa.

Tabla 26. Pensamiento Organizacional

SUBCRITERIOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
<p><b>Pensamiento organizacional, formulación y planteamiento estratégicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución cuenta con elementos de formulación estratégica, enfocando los esfuerzos a la planeación y cumplimiento de los mismos. Lo anterior se basa en el pensamiento fundacional.</li> <li>- Se ha definido el mapa de proceso, donde a nivel se tienen catalogados los siguientes: Planeación, internacionalización y Comunicación Institucional.</li> <li>- La Institución construye los planes de acción con relación al cumplimiento de las tres funciones básicas definidas como: Docencia, proyección Social e Investigación.</li> <li>- La Fundación Universitaria del Área Andina asume la responsabilidad social como la toma de conciencia del impacto de sus acciones y decisiones, que exige un actuar ético, a través de un modelo de desarrollo social, que articule todas las áreas de la Institución y su entorno, con principios de equidad y sostenibilidad, para la producción y transmisión de saberes, enfocados a la construcción de una moderna ciudadana.</li> <li>- Se encuentran definidos los grupos hacia los que la Fundación Universitaria del Área Andina focaliza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar las estrategias debido a todos los cambios institucionales que se han presentado en los últimos dos años.</li> <li>- Dar a conocer el mapa de procesos, ya que se encuentran en construcción, revisión y posterior aprobación.</li> <li>- Realizar procesos de Re-inducción que permita al personal Administrativo y académico conocer el Direccionamiento estratégico.</li> <li>- Mejoramiento de los procesos de comunicación, ya que una debilidad identificada en la realización de los procesos</li> </ul>

	<p>sus esfuerzos y crea valor: Estudiantes, docentes, egresados y graduados, personal administrativo, padres de familia, la comunidad, sector público, Organismos de Cooperación y Entidades Multilaterales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la oferta de valor enfocada enfocada en aspectos: Programas académicos de alta calidad, reconocimiento internacional.</li> <li>- Establecimiento de los Imperativos estratégicos: Cobertura con calidad, Generación de conocimiento e Innovación, Contribución al desarrollo Regional o Nacional, Responsabilidad Social y ambiental, Internacionalización y Desarrollo y sostenibilidad Institucional.</li> <li>- La comunicación se constituye en un aliado estratégico en la labor diaria, ya que nos permite trascender en nuestros equipos, posicionarnos como líderes y generar canales abiertos en los cuales la confianza y la claridad sean las constates de un trabajo en equipo.</li> <li>- Cada tres meses se revisa el cumplimiento de las metas, por medio de presentación de informes al área de Planeación para su entrega posterior al Consejo Directivo.</li> </ul>	<p>organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un modelo de seguimiento y validación del cumplimiento de las estrategias.</li> </ul>
<p><b>Definición de iniciativas y acciones estratégicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada área en el formato definido por la Institución, estableció los objetivos, indicadores, metas, medios y responsables; con relación a Imperativo estratégico afín.</li> <li>- En el proceso de Internacionalización e Innovación, la Institución hace parte de la red Ilumino. Esta red tiene presencia en 11 países a través de 9 Instituciones de Educación Superior.</li> <li>- Apoyo los procesos Administrativos en WHITNEY que administra de forma eficiente y con los más altos estándares de calidad los procesos y metodologías que acompañan el desarrollo de la educación.</li> <li>- En la actualidad se encuentra en redefinición el Plan Estratégico, por lo tanto, los planes de acción están siendo organizados por cada área.</li> <li>- Cada área y Facultad tiene asignado un presupuesto para la realización de las actividades y planes. Buscando con lo anterior el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> <li>- Actualmente la Institución se encuentra en un proceso de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional Internacional, siendo el objetivo lograr el reconocimiento internacional de la calidad académica mediante el análisis crítico de sus procesos formativos, de extensión y de investigación que se adelantan. El ente Acreditador en la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria – RLCU. Con esto se busca: Sello de calidad: Ante la sociedad, las autoridades, los organismos de financiamiento, las universidades extranjeras, otras agencias de acreditación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un presupuesto para cada plan de acción definido a través de la estrategia organizacional.</li> <li>- Cumplir con las metas de Autoevaluación, buscando la acreditación frente Entidades Nacional e Internacionales.</li> </ul>

	Además, contar con un reconocimiento ante la comunidad latinoamericana de la calidad académica y funciones sustantivas de la Institución, preparando a la Institución y su comunidad académica frente a los procesos de acreditación nacionales adelantados con el MEN y el CNA.	
<b>Despliegue y seguimiento estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó reuniones con el equipo directivo primario y después se llevó a los diferentes niveles de la organización.</li> <li>- El despliegue contó con la campaña de difusión liderada por la Rectoría. Manejando la siguiente invitación: “El Plan Estratégico como proceso, nos invita a todos a la acción, con el fin de ser mejores y abordar los objetivos indispensables para la construcción de un bien común que nos permita asumir los innumerables retos que nos depara el futuro. El Plan Estratégico, como instrumento de gestión es pues un punto de partida, la hoja de ruta para empezar a unir esfuerzos y construir así una comunidad educativa más competitiva y sostenible para el desarrollo integral de todos y el mejoramiento de nuestras capacidades humanas e institucionales. <b>Por lo anterior, debemos conocerlo, reconocerlo como propio, y actuar, desde lo cotidiano, en el camino que el Plan nos lo propone.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegar con las estrategias a los niveles operativos, que permita hacer procesos de retroalimentación y aporte en la redefinición de las estrategias implementadas por la Institución.</li> <li>- Hacer más visible e importante el Plan Estratégico de la Institución.</li> </ul>
<b>Alineación de estrategia, estructura y cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frente a los retos e exigencias del medio, la Institución ha venido realizando modificaciones en la Estructura organizacional, tiene tercerizado los procesos de sistemas, vigilancia y ase, se han centralizados procesos administrativos y se está buscando el fortalecimiento de los programas ofrecidos de manera virtual.</li> <li>- Se implementó dentro de los valores Institucionales, la Innovación; definida como: Promovemos y facilitamos sistemáticamente, procesos de aprendizaje individuales y organizacionales para evolucionar a nuevas estructuras de pensamiento y generar procesos y prácticas de creación de valor para nuestros grupos sociales objetivo y el entorno, con resultados inimaginables, inspirados en sueños y utopías.</li> <li>- Desde los líderes se fomenta la alineación de la estrategia, estructura y cultura; ya que son ellos los impulsores de los diferentes proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cambios han afectado la cultura organizacional debido al impacto de decisiones y proceso de comunicación que no se han manejado adecuadamente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 11.6.4 La Flexibilidad

Posibilita a una organización adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, tanto en volumen como en las características de los bienes fabricados

en sus diferentes servicios han generado la flexibilidad en su malla curricular y en la apertura al uso del tic en su plataforma estratégica con el fin de mejorar el acceso a la educación a sus clientes. A continuación, criterios que favorecen a este componente.

Tabla 27. Clientes Estratégicos

SUBCRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
<p><b>Conocimiento de clientes y mercados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución considera fundamental dentro del manejo con los clientes la generación de productos pertinentes, con valor agregado, calidad académica y con una oferta de servicio incluida.</li> <li>- En la definición de nuevos productos y mercados, siempre se realiza un estudio de mercados, se continúa con una evaluación con el Ministerio de Educación (Registro calificado) y se finaliza con toda la inclusión a los consumidores determinados previamente.</li> <li>- Es fundamental las sugerencias realizadas por los clientes (Estudiantes, docentes y demás grupos estratégicos) en la mejora de los productos ofertados, especialmente la academia.</li> <li>- Promoción Institucional ha implementado y ejecutado diferentes acciones requeridas para dar a conocer toda la oferta institucional en Pereira y otras regiones de importancia para la seccional como Norte del Valle, Occidente de Risaralda, Caldas y Quindío, empleando como principal estrategia en las visitas a colegios el trabajo con los programas académicos de interés para los directivos de los mismos: Talleres en Salud Sexual y Reproductiva (Pro. Instrumentación Quirúrgica), Cuidado de la Piel (Prog. Estética Cosmetológica), Prevención del Cáncer (Prog. Radiología), Salud Visual (Optometría) y Charlas de Orientación Profesional a estudiantes y padres de familia.</li> <li>- Presencia permanente en medios de comunicación, ferias e instituciones educativas en Cali y municipios aledaños con la oferta educativa garantizando que las inversiones publicitarias impactaran en los grupos objetivos de la institución. Cali Exposhow, Negociación Comfandi, Benchmarking (Cali): Visita a U Autónoma, Santiago de Cali, Javeriana de Cali, San</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el servicio y acercamiento con los diferentes grupos focales estratégicos.</li> <li>- Medir permanentemente el impacto de cada uno de los planes implementados.</li> </ul>

	<p>Buenaventura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores esfuerzos en el seguimiento, atención y flujo de información con aspirantes e inscritos (Gestión a preinscritos, Telemercadeo, acompañamiento inscritos y matriculados con la estrategia uno a uno) logrando el ingreso de 888 estudiantes nuevos para el primer período y 791 en el segundo período.</li> <li>- Estudios de mercado que permitieron ajustar las actividades de contacto en colegios y punto de atención como también para el despliegue y ejecución del plan de medios</li> <li>- Control permanente de la imagen institucional y amplia participación tanto en medios de comunicación como en los diferentes escenarios sociales y académicos asegurando conservar nuestra marca institucional y su proyección dando a conocer constantemente todos los logros académicos institucionales como estrategia promocional.</li> <li>- Ejecución del plan de medios en un mix de comunicación que permitió escalar a nuestros aspirantes de momentos de información a la toma de decisiones de compra: avisos en revistas de amplia circulación y especializadas por grupos objetivos, directorio telefónico, cuñas radiales, redes sociales, marketing por internet.</li> </ul>	
<p><b>Desarrollo de productos y servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el desarrollo de programas de pregrado y posgrado, la universidad considera las exigencias de nuevos mercados, manejar procesos de innovación como factor diferenciador y atender la oferta de diferentes públicos objetivo (diurno y nocturno).</li> <li>- Se han implementado programas de posgrado con metodología virtual, siendo competitivos y resolviendo las necesidades que imponen actualmente los profesionales por el manejo del tiempo.</li> <li>- Integración con la red de Ilumno para la creación de programas de formación mundial.</li> <li>- En los indicadores del plan estratégico se contempla el aumento permanente de los programas en las diferentes modalidades académicas.</li> <li>- Con la opción de las renovaciones de registro calificado, se tiene la alternativa de cambiar para mejorar la oferta académica.</li> <li>- El nuevo portafolio siempre es promocionado por el área comercial y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar las estrategias permanentemente, buscando el cumplimiento de metas financieras y sociales.</li> </ul>

	<p>apoyado con los Directores de programas con relación a la proyección social e investigación.</p>	
<b>Relaciones con los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El enfoque para la relación con los clientes en la prestación de un servicio integral.</li> <li>- Dentro de la cultura organizacional se encuentra establecida el servicio como valor fundamental, diferenciador y estratégico.</li> <li>- Los clientes tanto internos como externos son gestionados, escuchados y desarrollados.</li> <li>- La oficina de servicio recibe las diferentes solicitudes, quejas y reclamos por parte de los clientes.</li> <li>- Se cuenta con personas responsables de la atención al cliente.</li> <li>- Se implementan planes de apoyo (acercamiento con cliente externo) y desarrollo (cliente interno) para garantizar la satisfacción y el cumplimiento de expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer una estructura de servicio al cliente al nivel interna.</li> <li>- Retomar la formación de servicio a todo el personal de la Institución.</li> <li>- Mejorar las alternativas de comunicación con los clientes.</li> <li>- Medir y analizar las encuestas de satisfacción en todas las actividades y planes.</li> </ul>
<b>Asociatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución dentro de la estructura organizacional tiene la oficina de Desarrollo, que busca la generación de convenios con el estado y la participación en convocatorias de investigación a nivel nacional; buscando recursos para la ejecución de los mismos.</li> <li>- Se cuenta con acreditación ante la CNSC (Comisión Nacional Del Servicio Civil) para realizar proceso de selección para cargos públicos.</li> <li>- Convenios marco de cooperación.</li> <li>- La Oficina de Relaciones Internacionales intenta encontrar métodos de sistematización y procedimientos generales que permitan responder con mayor flexibilidad a la extensa y variada cantidad de solicitudes que recibe o promueve la Fundación, siendo el objetivo primordial, la mayor agilidad en su tramitación y el mejor seguimiento de los convenios ya suscritos.</li> <li>- Paralelamente, el esfuerzo por actualizar de manera permanente una base de datos exhaustiva y fiable, obliga a ir diseñando formularios y memorias de seguimiento que ayuden a encontrar aquellas áreas en que la comunidad universitaria demanda una mayor actividad, así como a identificar instituciones de carácter internacional que despierten un mayor interés.</li> <li>- Asimismo, el intercambio de ideas y toma de contacto iniciadas a través de la tramitación de Convenios interinstitucionales, contribuye a canalizar proyectos o acciones futuras, en el contexto de las actividades que desarrolla la Oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la implementación de convenios que apoyen la academia, los procesos de investigación y la proyección social.</li> <li>- Analizar las necesidades de cada programa y área con relación a los convenios requeridos para beneficiar al grupo objetivo.</li> </ul>

	<p>de Relaciones Internacionales ORI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar y agilizar todo el proceso de colaboración entre la Fundación y otras instituciones de Educación Superior a nivel internacional.</li> <li>- Convenios específicos: La Oficina de Relaciones Internacionales ORI es testigo del creciente interés mutuo en suscribir convenios desde la comunidad universitaria internacional hacia la Fundación y desde las áreas académicas para los administrativos, profesores y alumnos hacia el exterior. Esta realidad se debe, fundamentalmente, a que de tales acuerdos derivan beneficios recíprocos, tanto de naturaleza académica, como administrativa y tecnológica, así como la constitución de Redes Universitarias que conforman una comunidad de Educación Superior, con parámetros de calidad identificables dentro y fuera de las fronteras establecidas por los Estados, favoreciendo procesos de movilidad, visitantes extranjeros a la Fundación y procesos de formación.</li> <li>- Las actividades de cooperación internacional contribuyen al intercambio y la transferencia de conocimiento, capacidades, experiencias y tecnologías entre países para su mutuo beneficio.</li> </ul>	
<p><b>Creación de valor para los grupos sociales objetivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IV Convención de socios estratégicos.</li> <li>- Organización y realización del evento con proveedores institucionales, donde se trataron 2 temas fundamentales: productividad y responsabilidad Social.</li> <li>- En este mismo evento ha entregado el escudo Arandino a 77 proveedores destacados por su puntaje de evaluación, permanencia y sentido de pertenencia.</li> <li>- Se busca que los grupos sociales objetivos conozcan todos los servicios y especialmente los beneficios de vincularse a la institución.</li> <li>- Como se ha definido en el trabajo, es fundamental la generación de valor para los grupos sociales objetivos.</li> <li>- Dentro de las estrategias de identificación de necesidades es contar con un dialogo permanente, que permita plasmar y llegar a acuerdos cuando sea necesarios con los grupos sociales.</li> <li>- Se hacen reuniones y eventos encaminados a fortalecer la relación y generar acercamiento con el público objetivo y la comunidad en general.</li> <li>- La Institución ha definido para cada plan de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir mecanismos de medición y seguimiento en los procesos de creación de valor.</li> <li>- Evaluar y actualizar las estrategias con los diferentes grupos de interés y su impacto en las decisiones organizacionales.</li> </ul>



	acción el manejo de indicadores.	
<b>Competitividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Universidad se ha caracterizado por ser la Institución privada en Pereira como mayor crecimiento de estudiantes en los últimos años, contando actualmente con un total de estudiantes promedio de 6.000.</li> <li>- Los índices de deserción son menores al 10%, siendo competitivos con otras instituciones que están por encima del mismo.</li> <li>- Construcción de la torre nueva, contando con la ampliación de la capacidad de salones, nuevos laboratorios de ciencias básicas y oficinas administrativas.</li> <li>- Parte de los procesos de competitividad, la institución contempla la gestión de talento humano y el apoyo en la cualificación y desarrollo del mismo.</li> <li>- Se ha posicionado a nivel nacional los programas de acreditación de alta calidad, la participación en ponencias y la categorización de los grupos de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener políticas que permitan crear ventajas competitivas.</li> <li>- Medir el resultado de las estrategias.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución ha mantenido niveles de rentabilidad esperado.</li> <li>- Se cuenta con la asignación presupuestal para el funcionamiento óptimo y la realización de proyectos adicionales que mejoren la calidad de vida y fortalezcan los procesos académicos.</li> <li>- Análisis del riesgo permanentemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar un crecimiento sostenidas para los proyectos de investigación, proyección social y docencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 11.6.5 La Innovación

Constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para atraer mercados, para introducir nuevos productos y/o servicios y procesos, para incentivar la productividad o para competir en base a precios en el mercado. Esta es uno de los valores corporativos con mayor proyección en tanto se quiere brindar nuevas tendencias en la educación.

Para lo cual dentro de la fundación universitaria del área andina identificamos que cuenta con oferta de valor en línea a la estructuración de estrategias innovadoras que brindan satisfacción en su oferta de servicios.

Tabla 28. Innovación

SUBCRITERIOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
<p><b>Estrategia de innovación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución considera la innovación como clave en las estrategias de éxito, lo que se ve reflejado a tenerlo como valor e incluir dentro del Direccionamiento estratégico.</li> <li>- Ampliación y mejoramiento de la Infraestructura para sedes de Bogotá y Valledupar y la Seccional de Pereira con un monto superior a \$10.000 Millones de pesos, lo que permitió entregar a la comunidad educativa dos edificaciones nuevas en Bogotá y Pereira con más de 4.200 metros cuadrados y la ampliación en más de 1.900 metros cuadrados en la infraestructura de la sede Valledupar.</li> <li>- Fortalecimiento de la función de Investigación: Docentes Investigadores, Financiación de proyectos, Publicaciones, participación en eventos; con una inversión superior a \$1.400 Millones de pesos, lo que ha permitido en este año tener 36 grupos reconocidos por Colciencias, 96 Semilleros de Investigación adscritos a RedColsi, Una Revista indexada en categoría A2 por Colciencias y reconocida por Thomson (Red de revistas de mayor impacto científico a nivel mundial).</li> <li>- Mejoramiento de los medios educativos y tecnológicos: Modernización de equipos de Laboratorio, Equipos informáticos, Licencias y Software, Equipos audiovisuales, Material bibliográfico y bases de datos, con un monto de más de \$3.200 Millones de pesos.</li> <li>- En el desarrollo de la función de extensión, se ha obtenido importantes logros en temas de responsabilidad social universitaria: Certificaciones como empresa ejemplarmente responsable durante los últimos cuatro años, emisión del Balance Social, Desarrollo de Proyectos de alto impacto en comunidades y entes territoriales, con una inversión en el 2013 que supera los \$280 Millones de pesos.</li> <li>- Fortalecimiento de los programas En el tema de Internacionalización se realizó una inversión de \$270 Millones de pesos, que junto con los apoyos otorgados por Icetex, nos permitió lograr una importante movilidad académica y fortalecimiento de los convenios y redes internacionales.</li> <li>- En los temas de Aseguramiento de la Calidad, la inversión correspondió a más de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abarcar mayor población en las estrategias de innovación implementadas.</li> <li>- Definir indicadores de gestión con relación a las actividades y proyectos de innovación.</li> <li>- Alineación a nivel nacional de las estrategias establecidas y de la asignación presupuestal.</li> </ul>

	<p>\$560 Millones de pesos, permitiendo obtener logros de gran importancia para la vida institucional como: 2 Acreditaciones de Alta Calidad, para los Programas de Ingeniería de Minas para Valledupar y Terapia Respiratoria Bogotá. 2 Renovaciones de Acreditación de Alta Calidad, para los Programas de Tecnología en Radiología e Imágenes Diagnósticas – Bogotá y Enfermería – Pereira. Se obtuvieron 12 nuevos Registros Calificados para los Programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento Físico del Laboratorio de Biotecnología: Se realizó adecuación y mejora del laboratorio de biotecnología dividiendo el espacio del laboratorio en dos zonas (microbiológicas y fisicoquímicas) con el fin implementar mejores prácticas y cumplir con la normatividad vigente.</li> </ul>	
<b>Despliegue de la estrategia de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución siempre se encuentra en procesos de cambios generando nuevos programas pertinentes y acordes a las necesidades de la región, programas en modalidad virtual, cursos a nivel internacional y otros servicios innovadores en la región.</li> <li>- Facilidad para el acceso, administración y organización de la información por medio de la implementación de diferentes sistemas de información.</li> <li>- La información es compartida por los diferentes medios de comunicación interna y externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de mecanismos de evaluación y seguimiento.</li> </ul>
<b>Cultura de la Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la comunidad académica se ha generado un compromiso con la Unidad de emprendimiento y la generación de productos innovadores que impacten a la sociedad.</li> <li>- Consolidación de un espíritu investigativo en toda la comunidad académica, que permita la generación de conocimiento relevante y pertinente.</li> <li>- La Institución cuenta con proyectos que motivan la creatividad, como el concurso de plan de ideas innovadoras, convocatorias de investigación y creación de estrategias TIC en la pedagogía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor evaluación a las estrategias de innovación, que permita hacer planes de mejoramiento y ser utilizadas como instrumentos de valor y cambio para la Institución.</li> </ul>
<b>Innovación en la cadena de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de las capacidades distintivas se encuentran: Innovar permanentemente en áreas, proyectos, procesos y actividades.</li> <li>- Oferta académica innovadora y pertinente en las diversas modalidades y estrategias metodológicas.</li> <li>- Sistema de Innovación Institucional.</li> <li>- La proyección social y la investigación como ejes transversales para una formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con la definición, articulación e implementación de los planes de acción.</li> </ul>

	<p>innovadora, pertinente, útil y coherente con la responsabilidad social, económica y ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente se está realizando la implementación de la herramienta del CRM, para el mejoramiento de procesos de venta y postventa.</li> </ul>	
<b>Resultados de la innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor participación y resultados en actividades de investigación y proyección social.</li> <li>- Los programas académicos (Presencial, virtual, pregrado y posgrado, continua) tiene influencia directa con los resultados de los procesos de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener estrategias que garanticen contar con procesos de innovación permanentes.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

### **11.7 Procesos de Acreditación Alta calidad**

Dentro de los procesos de competitividad en el sector educativo se devela un concepto de calidad en el producto y/o servicio que se oferta, que para ser más explícitos cumpla en su totalidad con los lineamientos de la CNA, siendo este, la entidad que brindar certificación a los programas o a la universidad si cumple con los requisitos, sin embargo en los criterios solo se enfoca en lo operativo y cuantificable y en el imaginario de calidad que debe tener las instituciones educativas para contar con un aval, reconocimiento y posicionamiento en el territorio nacional.

Siendo favorable para las instituciones en tanto amplían cobertura, sin tomar en cuenta el riesgo de formas de vinculación de sus docentes dado que poco a poco han ido precarizando el rol del docente, la proyección de la educación y deterioro del sujeto en la institución por los criterios de selección para acceder a una oferta de docencia.

Por lo tanto, a continuación, presentaremos las características de los lineamientos de calidad para las IES en el factor de docentes según los indicadores para la acreditación de alta calidad para las instituciones de educación superior.

Tabla 29 Evaluación Gestión Humana- Competitividad

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN	ASPECTOS A EVALUAR	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
<p><b>DEBERES Y DERECHOS DEL PROFESORADO</b></p>	<p>La institución aplica con transparencia las disposiciones establecidas en el estatuto de profesores en el que se definen, entre otros aspectos, sus deberes y derechos, el régimen disciplinario, el escalafón docente, su participación en los órganos directivos de la institución y los criterios académicos de vinculación y permanencia en la institución.</p>	<p>a) Contribución del estatuto docente al logro de la misión institucional.            b) Aplicación transparente del régimen disciplinario de profesores.            c) Apreciación de los profesores acerca de la aplicación de las disposiciones del estatuto profesoral.            d) Participación de los profesores en los organismos de decisión de la institución.             e) Claridad y transparencia en la aplicación de los mecanismos predeterminados para la elección de representantes profesorales en los organismos de decisión</p>	<p>Cumple</p> <p>Cumple</p> <p>Frente a este punto solo los docentes planta cuentan con la posibilidad de hacer parte de las decisiones, excluyendo a docentes catedráticos.</p> <p>Poca inclusión de los docentes de medio tiempo y por horas dado al poco tiempo que están dentro de la universidad.</p>

<p style="text-align: center;"><b>PLANTA PROFESORAL</b></p>	<p>La institución cuenta con una planta profesoral diversa en su origen académico institucional, apropiada en cantidad, dedicación y niveles de formación y asigna las tareas de su personal académico de manera equitativa y eficiente para los logros de sus objetivos misionales. Consejo Nacional de Acreditación Lineamientos para la Acreditación Institucional 2015 33</p>	<p>a) Suficiencia del cuerpo profesoral para el cumplimiento de las funciones misionales de la institución.</p> <p>b) Calidad de los profesores, según títulos obtenidos y experiencia en relación con las funciones sustantivas de la institución.</p> <p>c) Mecanismos de contratación de profesores que propendan por la consolidación de una comunidad académica comprometida con las funciones misionales.</p> <p>d) Criterios para definir responsabilidades del profesorado en relación con la docencia, investigación, extensión o proyección social y la asesoría a estudiantes, de acuerdo con la categoría en el escalafón.</p>	<p>Cumple, dado que están orientando dentro de los contratos y desde los procesos de selección</p> <p>Se tienen en cuenta en los procesos de selección, sin embargo, en el ÁRENADINA está en proceso de formación de docentes doctores y magísteres</p> <p>Se tiene una planta de docente suficiente para suplir las diferentes necesidades. Sin embargo, se tiene una gran parte de los docentes con contratos a 4 meses (por el semestre), lo que no genera estabilidad.</p> <p>Los docentes de planta cuentan con los requisitos y responsabilidades, sin embargo, los docentes de medio tiempo y catedráticos</p>

		<p>e) Capacidad de los criterios y mecanismos de evaluación de las tareas asignadas a los profesores con miras a cualificar su labor.</p> <p>f) Diversidad del cuerpo profesoral en términos del origen institucional de su formación académica y la calidad de los programas de los cuales son graduados.</p> <p>g) Adecuada distribución de las labores asignadas a los profesores para desarrollar sus funciones en condiciones de calidad con espacios institucionales apropiados.</p>	<p>por su contratación tienen una baja responsabilidad frente a este indicador.</p> <p>Cumple</p> <p>cumple</p> <p>Cumple</p>
<b>CARRERA DOCENTE</b>	<p>En sus estatutos o en sus reglamentos, la institución contempla para sus profesores una carrera docente con mecanismos ampliamente conocidos de ubicación y de permanencia en categorías académicas y de promoción de una categoría a otra, con señalamientos de las responsabilidades inherentes a cada categoría. Las asignaciones salariales de los profesores están determinadas por criterios</p>	<p>a) Cumplimiento transparente de los criterios establecidos para la vinculación y evaluación de profesores. Consejo Nacional de Acreditación Lineamientos para la Acreditación Institucional 2015 34</p> <p>b) Estructuración de las categorías académicas y efectiva movilidad de los profesores en el escalafón docente.</p> <p>c) Cumplimiento transparente de los criterios y mecanismos para la determinación de la asignación salarial.</p>	<p>Cumple</p> <p>cumple</p>

	académicos.		
<b>DESARROLLO PROFESORAL</b>	La institución aplica políticas y programas de desarrollo profesoral, así como de reconocimiento al ejercicio calificado de las funciones misionales, de conformidad con los objetivos de la educación superior y de la institución.	a) Cobertura, calidad y pertinencia de los programas de desarrollo profesoral. b) Aplicación de los criterios de reconocimiento al ejercicio calificado de las funciones misionales.	Cumple y en fortalecimiento continuo del programa. cumple
<b>INTERACCIÓN ACADÉMICA DE LOS PROFESORES</b>	La institución aplica políticas para promover la interacción significativa de sus profesores con comunidades académicas del orden nacional e internacional.	a) Políticas y estrategias orientadas a facilitar la constitución de comunidades académicas en la institución y su interacción con homólogas del orden nacional e internacional. b) Estado de la interacción académica del profesorado, por áreas de conocimiento, con comunidades académicas nacionales e internacionales	Cumple  cumple

Fuente: Ministerio de Educación y Elaboración propia

Como estrategias de mejora la Institución debe:

- Contar con contratación a término indefinido, ya que sus contratos se componen principalmente cátedra o por contrato laboral a término fijo por el semestre. Del total a la fecha cuenta con solo 20 docente con esta modalidad indefinida, adicional a los categorizados que tienen vinculación a un año.
- Para la acreditación la institución debe trabajar en la formación Posgradual, especialmente en tener Doctores y magíster; esto acompañado desde los procesos de selección.



- Con relación a la asignación salarial, se evidenció a nivel del sector que el personal con formación de maestría y estudiando Doctorado cuenta con salarios muy similares a los profesionales, además debe mantener la cantidad de horas de clases, lo que no permite el desarrollo de proyectos de investigación que permitan un reconocimiento en este campo a la Fundación.

## 12 Relación entre las variables de Capital Humano y competitividad

Con la descripción anterior tanto de la variable de Competitividad y Capital Humano, se hace el comparativo considerando las subvariables de análisis:

Tabla 30 . Comparativo variables

SUBVARIABLE	COMPETITIVIDAD
<p><b>Educación</b></p>	<p><b>Productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por medio de la inversión realizada en los últimos años con relación al estudio formal y no formal; el resultado se ve reflejado en la creación de mayores grupos y semilleros de investigación, participación en eventos por medios de ponencias y aumento en la categorización docente.</li> <li>- En la comunidad académica se ha generado un compromiso con la Unidad de emprendimiento y la generación de productos innovadores que impacten a la sociedad. Los mismos se encuentran direccionados con la oficina de Proyección social que anualmente asigna un presupuesto para que los docentes se vinculen.</li> <li>- La Institución ha implementado un sistema de capacitación y formación dirigido a Docentes y personal Administrativo que busca desarrollar las competencias y alinear los objetivos individuales con los organizacionales y que apoyan el</li> </ul>

cumplimiento de la estrategia institucional.

- Se encuentra deficiencia en este proceso, con la parte de formación en Doctores y valor significativo de apoyo en los estudios posgraduales; porque existe una relación en el investigativo y formación que se ve reflejado en el Ranking de las mejores instituciones.

### **Calidad**

- Proyecto laboralización docente: Con el propósito de fortalecer la planta docente, la Institución incrementó el número de docentes de planta buscando fortalecer la calidad académica y contar con un grupo cohesionado y comprometido que soporte las exigencias de los procesos básicos Institucionales. Esto además de cumplir con la ley, permite tener una vinculación coherente con el rol que desempeña al cumplir directamente la función sustantiva.
- Desde la formación del personal directamente se influye en la realización de las cátedras, al estar actualizados, contar con formación en docencia y fortalecer conocimientos disciplinares.

### **Flexibilidad**

- Implementación de nuevas tecnologías en el proceso educativo, a través de los diplomados y la implementación de curso virtuales, dando flexibilidad al proceso educativo y metodologías de trabajo.
- Con la formación del personal se aporta en la modificación de los planes de estudio, siendo coherentes con las necesidades del mercado que se encuentran constantemente en cambio.

	<p><b>Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el proceso de Internacionalización e Innovación, la Institución hace parte de la red Ilumno. Esta red tiene presencia en 11 países a través de 9 Instituciones de Educación Superior.</li> <li>- Consolidación de un espíritu investigativo en toda la comunidad académica, que permita la generación de conocimiento relevante y pertinente.</li> <li>- La Institución cuenta con proyectos que motivan la creatividad, como el concurso de plan de ideas innovadoras, convocatorias de investigación y creación de estrategias TIC en la pedagogía.</li> </ul>
<p><b>Experiencia</b></p>	<p><b>Productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha posicionado a nivel nacional los programas de acreditación de alta calidad, la participación en ponencias y la categorización de los grupos de investigación.</li> <li>- Fortalecimiento de la función de Investigación: Docentes Investigadores, Financiación de proyectos, Publicaciones, participación en eventos; con una inversión superior a \$1.400 Millones de pesos, lo que ha permitido en este año tener 36 grupos reconocidos por Colciencias, 96 Semilleros de Investigación adscritos a RedColsi, Una Revista indexada en categoría A2 por Colciencias</li> </ul> <p><b>Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Igual que en el proceso de formación, la experiencia tanto disciplinar con en docencia aporta a la calidad de las cátedras y por ende a la formación de los estudiantes. Genera alerta la falta de estabilidad en la vinculación que no permite contar con un proceso continúa y afecta actividades como investigación y proyección social.</li> </ul> <p><b>Flexibilidad</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es de vital importancia la experiencia disciplinar ya que esto permite mostrar de manera práctica las clases desde un contexto real. A esto se le han sumado iniciativas de proyectos con empresas reales por todas las facultades.</li> <li>- La institución permite crear actividades interdisciplinarias, que la da una experiencia a los docentes diferente con otros tipos de profesiones.</li> </ul> <p><b>Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de nuevas técnicas pedagógicas y didácticas.</li> </ul>
<p><b>Condiciones de salud</b></p>	<p><b>Productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde las condiciones de salud, se encontró un nivel bajo de accidentalidad y las ausencias en su mayoría por casos relacionados con enfermedad general. Muestra una relación de que las condiciones físicas y propias del cargo docente</li> <li>- Se cuenta con planes de bienestar que favorecen sentido de pertenencia que genera motivación en el rol a desempeñar.</li> </ul> <p><b>Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los índices de deserción son menores al 10%, siendo competitivos con otras instituciones que están por encima del mismo.</li> </ul> <p><b>Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con las actividades de bienestar se busca el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria, desde la formación complementaria en cada una de las esferas del ser humano procurando por su fortalecimiento desde lo psicológico, social, afectivo, biológico y cultural, asegurando de esta manera el despliegue de sus habilidades y</li> </ul>

	<p>potencialidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienestar con una cobertura a toda la comunidad Académica, Docente y Administrativa, con una inversión de más de \$1.000 Millones de pesos.</li> </ul>
--	---

### 13 DISCUSIÓN

Desde un análisis general, a pesar del esfuerzo que la Institución realiza para mejorar temas de educación, salud y experiencia de su personal docente, que represente el cumplimiento de estrategias, no se evidencia dentro de la estructura una relación medida por indicadores que facilite conocer si estos procesos impactan a la competitividad de la institución, así a nivel teórico se demuestre la correspondencia entre las dos variables.

Por lo tanto, desde la visión del negocio uno de los elementos fundamentales es la rentabilidad, representada por ingresos, análisis de costos y manejo de inversiones. Desde la posición de gestionar el personal, es necesario que esas actividades aisladas de capacitación, se conviertan en indicadores donde se pueda conocer el crecimiento de productividad en temas de investigación de los docentes que se han formado, los proyectos de emprendimientos creados, la mejora en la calidad de vida por medio de la medición del clima laboral y riesgo psicosocial, procesos de innovación y finalmente la generación de estrategias para buscar la retención del talento que ha formado, por medio de contratos a término indefinido, reducción en horas de cátedra para incentivar las otras funciones sustantivas, entre otras. Es decir, dejar de pensar en la idea de que un programa de Gestión Humana se fundamenta en

actividades por cumplimiento de presupuesto, para fomentar desde la Dirección que todo lo relacionado con el Capital Humano va a permitir un desarrollo institucional.

La relación capital humano-competitividad a través del caso de una institución educativa es vista desde los parámetros establecidos por el CNA a través de los estándares de acreditación de calidad, desconociendo de las actividades adicionales que los docentes realizan con relación a la investigación y proyección social, las mismas quedan dentro del cumplimiento de indicadores, pero no suman en reconocimientos o incentivos claros. Algunos proyectos de investigación con financiación institucional permiten el desarrollo de estas competencias, pero el resultado para el docente solo se ve reflejado cuando entra a participar en la categorización docente, limitado desde el ingreso por los estudios posgraduales como maestría y doctorados.

Para lo cual la premisa que se espera que la inversión en educación aumente la productividad y calificación de los docentes, en tanto el nuevo conocimiento se acumule y aumente en el tiempo, se transmita y perfeccione por medio de la educación. Así, la formación de capital humano tendrá impacto sobre las capacidades productivas que los individuos apropian dada la acumulación de conocimiento en un proceso de formación

Para Restrepo (2005) No basta con garantizar que el costo de la inversión en capital humano sea menor que el valor apropiado, es decir, no basta con definir la rentabilidad financiera de la inversión en capacitación; es necesario identificar si los funcionamientos definidos en la producción y las capacidades generadas o apropiadas por este medio en las organizaciones corresponden a las requeridas, de manera que permitan el máximo de su aprovechamiento, ya sea para mejorar la productividad como para adquirir la flexibilidad y versatilidad frente a la competitividad en el mercado. Es así que como Gerentes del talento humano nuestro mayor reto es la generación del valor agregado al capital humano en la

fundación del área andina, aunque cuentan con políticas de innovación solo están dirigidas al cliente externo con baja retribución al cliente interno.

Dentro del análisis realizado teniendo en cuenta los componentes de educación, salud y experiencia en relación a la productividad, calidad, flexibilidad e innovación se pueden definir estrategias para una mejora continua en tanto se oriente a: 1. Ampliación de cobertura en todos los niveles educativos. 2. Definición e implementación de competencias. 3. Desarrollo de competencias para la competitividad: bilingüismo, uso de medios y tecnologías de información y comunicación y competencias laborales. 4. Fomento de la educación técnica y tecnológica 5. Puesta en marcha del Observatorio Laboral para la Educación 6. Creación de Comités Universidad-Empresa.

Teniendo la opción de ser una experiencia exitosa de transformación productiva logrado una articulación entre los esfuerzos de capacitación y acumulación de conocimiento específico, y las potencialidades de los sectores productivos. Permitiendo la oportunidad de tener experiencia internacional que aporte al emprendimiento, para lo cual son requeridas competencias como la creatividad, la capacidad para resolución de conflictos y el ser recursivos.

Es así que como Magister en Gerencia del Talento Humano es una apuesta a investigar sobre el mundo del trabajo y las relaciones que se tejen en el mismo como fuente de satisfacción de necesidades del sujeto que emergen de gestionar el conocimiento y su talento dentro de la organización. Hablar de capital humano y competitividad nos moviliza a pensar en esa valoración del sujeto que pertenece a la organización como un activo que genera valor por su experiencia, educación y salud y que es productivo, flexible, innovador y cuenta con las habilidades para ser de calidad. Por lo tanto, nuestro sentido va encaminado a la potencialización del ser humano desde el crecimiento y posicionamiento de la organización y aún más de las instituciones de educación superior ya que es allí donde gesta el conocimiento y donde se brindan las bases para los gerentes, dirigentes y empresarios de nuestro país y el mundo.





## 14 CONCLUSIONES

- La formación de los docentes es una forma de aumentar el capital humano en la institución y a la vez es un indicador interno y externo de la competitividad. En la institución, dentro de su gestión tienen implementados procesos de capacitación que permiten su formación en estudios posgraduales y educación continuada; además de estrategias internas de capacitación. Sin embargo, la política a la fecha se ha reducida de tal manera que ya tienen sólo 8 personas con apoyo adicional a los que se están formando en las especializaciones de la misma Institución, dejando al lado tener una inversión en el proyecto de vida de los colaboradores y contribuir también a logros de los objetivos organizacionales. La inversión de los últimos años no es suficiente frente a las demandas del mercado y exigencias en temas de calidad y productividad científica.
- La visibilización de la institución como competitiva pasa por el reconocimiento en la categorización docente, esta permite contar con un plan de carrera interna, aunque no considera beneficios como contratos a término indefinido u otro tipo de beneficios que permiten estabilidad al docente y al cumplimiento para procesos de acreditación institucional, la cual aportaría en términos de competitividad a indicadores de calidad e innovación.
- El capital humano docente de la Fundación Universitaria del Área Andina, el 50% de ellos tiene contrato laboral a Medio tiempo o tiempo completo; seguido con el 46% a cátedra. Del total de los docentes el 19% es magister y a la fecha no tienen doctores vinculados (12 se encuentran en proceso de formación), cuenta con un total de 152 personas vinculadas a la categorización docente, aunque 45% en auxiliar y 35% en asistente y sólo el 18% en asociado.

- Se propone dentro del análisis del Capital para medir adecuadamente el valor e impacto que cada docente tiene dentro de la institución, incluir los siguientes elementos que da una visión real: Datos generales; tipo de contrato; educación (formal y continuada); proyectos de investigación, proyección social e internacionalización; actividades administrativas, evaluación de desempeño, escalafón docente, idiomas, conocimientos específicos, competencias y reconocimientos.
- El reconocimiento del CNA como institución que cumple es un objetivo central y se logra desde los indicadores que su vez muestran las condiciones del capital humano y este en la institución. En este caso con los datos recolectados se hizo el análisis de la información se hace un comparativo de las exigencias del CNA y las condiciones actuales de la Fundación, determinando los elementos en los que se debe mejorar para la búsqueda de la Acreditación que tiene como objetivo garantizar condiciones de calidad y hacer más competitiva las instituciones.

## 15 PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN

### 15.1 MATERIALES E INSUMOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Vir. UNITARIO	TOTAL
Fotocopias	300	Copias	\$ 60	\$ 18,000
Resma de papel	2	Resmas	\$ 10,000	\$ 20,000
Lapiceros	10	Unidades	\$ 800	\$ 8,000
Carpetas	6	Unidades	\$ 1,000	\$ 6,000
Impresiones	500	Hojas	\$ 200	\$ 100,000
CDs	10	Unidades	\$ 1,500	\$ 15,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 167,000</b>

DESCRIPCIÓN	VALOR
Evaluación Integral de la gestión corporativa	\$ 60,000
Valoración de empresas	\$ 54,000
Valoración de empresas y gestión basada en valor	\$ 115,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 229,000</b>

SERVICIO	No. HORAS	Vir. HORA	TOTAL
Investigadores	480	\$ 12,500	\$ 6,000,000
Director de proyecto	120	\$ 20,000	\$ 2,400,000
Asesores	20	\$ 30,000	\$ 600,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9,000,000</b>

DESCRIPCIÓN	VALOR
Materiales e insumos	\$ 167,000
Bibliografía	\$ 229,000

Servicios profesionales	\$ 9,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9,396,000</b>

	<b>VALOR</b>	<b>PROPORCIÓN</b>
Universidad de Manizales	\$ 2,400,000	26%
Fundación Universitaria del Área Andina	\$ 1,908,000	20%
Investigadores	\$ 5,088,000	54%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9,396,000</b>	<b>100%</b>

## 16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4 – 5 – 6				MES 7- 8			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaboración propuesta de investigación																				
Aprobación propuesta de investigación.																				
Análisis exploratorio sobre los métodos, conceptos y tendencias acerca de la valoración de capital humano.																				
Análisis preliminar de la Fundación Universitaria de Área Andina.																				
Análisis de las principales variables relacionadas con la valoración del capital humano.																				
Propuesta de modelo de evaluación que permita valorar el capital humano en la Fundación Universitaria del Área Andina.																				
Relación de las variables del capital humano de la Fundación Universitaria del Área Andina con la competitividad exigida por el sector educativo.																				
Análisis de resultados y elaboración del documento final.																				

## 17 BIBLIOGRAFÍA

- Arechavala, Ricardo y Díaz, Claudia. 2004. Sistemas Regionales de Innovación de los Retos en el Desarrollo de la Innovación Tecnológica. Reviu Sciences of Gestión, Management of Gestión, Francia.
- Albornoz, O. (1996). La calidad de la Educación Superior. La cuestión de la productividad, rendimiento y competitividad académica del personal docente y de investigación en América Latina y el Caribe. La Habana. Cuba.
- BECKER, Gary S., (1983). "El capital humano". Pág. 15-251. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España, 1983.
- Brünner, J. (2002). Universidad y Sociedad en América Latina. Santiago de Chile: IESALC Centro Intrauniversitario de Desarrollo. (2001). La Educacion Superior en America Latina: Situacion Actual. Santiago de ChileMcg.
- Calderón Hernández, Gregorio; montes Sáenz, Alejandra; Tobón Mesa, Maria Paulina. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: las experiencias de las empresas de Manizales, Colombia. Revista Universidad EAFIT. 2004. Vol.40. n.136. [citado 2014-02-21. Pp.9-26.
- Calderón Hernández, Gregorio; Álvarez Giraldo, Claudia Milena; naranjo valencia, Julia Clemencia; Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. 2006. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 32, julio-diciembre, Pontificia Universidad Javeriana. [citado 2014-02-21], pp. 225-254, Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>>.
- Calderón Hernández, Gregorio; Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar. Gestión y Organización. 2006. Vol.16, no.27.

- Calderón, G. (1999) "Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado". En: Decisión Administrativa. Centro De Publicaciones De La Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, 2 (2): 17 – 26.
- Calderón, G. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, 23 (103): 39-64.
- Calderón, G. (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. En: Cambio Organizacional en el Contexto de la Cultura Latinoamericana (pp. 13-44). Medellín: Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA.
- Cane, S. (1997). Cómo triunfar a través de las personas: creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cardona, P. (2002). Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Empresa Activa, 122.
- Delgado, M. (2014) La educación Básica y Media en Colombia. Retos en equidad y Calidad. Informe Final. Fededesarrollo. <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/La-educaci%C3%B3n-b%C3%A1sica-y-media-en-Colombia-retos-en-equidad-y-calidad-KAS.pdf>
- De la Garza, E (2000) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Fondo de Cultura Económica. México.
- Chaparro. F. (1998). Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: una agenda para la Colombia del siglo XXI. Bogotá: Colciencias.
- DENINSON (1962) The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us, Committee for Economic Development, Nueva York
- Drucker, Peter (1999), Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Editorial Norma, Barcelona, España.
- Gallardo, A. (2002). La era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos. Administración y Organizaciones, Julio.

- González, Z. (10 de 02 de 2006). sappiens.com la comunidad del conocimiento. Recuperado el 15 de 11 de 2010, de <http://www.sappiens.com/sappiens/comuniaades/rrhhmini.nsf7>.
- Hernández, Marcos .2006. Gerencia de Recursos Humanos vs Gestión del Capital Humano. Bajo una Mirada sistemática. Venezuela.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
- Madrigal, Berta Y Camarena,margarita .2007. Diccionario del Talento Humano. Guadalajara. México.
- Markusen, J. (1992) "Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components", Supply and Services, Ottawa
- Mejía, B. (2004). *Gerencia de procesos*. Bogota: ECOE.
- Mejia-Giraldo, Armando; Bravo-Castillo, Mario y Montoya-Serrano, Arturo. El factor del talento humano en las organizaciones. Ing. Ind. [online]. 2013, vol.34, n.1 [citado 2014-02-21], pp. 2-11 .Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1815-5936.
- Mejia-Giraldo, Armando; Jaramillo-Arango, Marcela y Bravo-Castillo, Mario. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Guillermo Ockham. [online]. 2006, vol. 4, no.1 enero-junio. [citado 2014-02-21]. Disponible en: <http://investigaciones.usbcali.edu.co/ockham/index.php/2012-01-25-19-55-25/107-volumen-4/n-1/187-formacion-del-talento-humano-factor-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-productividad-y-la-competitividad-sostenibles-en-las-organizaciones>. ISSN 2256-3202
- Mendoza, J. M. (1996). Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia. Tecnología Administrativa. Revista del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, X (22), 13-56.



- Perfetti, M. (2004). Estudio Sobre la Educación para la Población Rural en Colombia. Bogotá D.C.
- Porter, M. (2008). Competitividad "Ahora hay que hacer Algo". Cartagena
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. (2006). Bogotá D.C. Conpes 3439
- Trujillo, C. (2009). LA EDUCACIÓN COMO FACTOR GENERADOR DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA EN COLOMBIA <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/6775/T13.09%20T769e.pdf?sequence=1>
- Tovar, J., y Uribe, E. (2008). Reflexiones Sobre El Crecimiento a Largo Plazo del Sector Agrícola En Colombia. Recuperado en Diciembre 10 2008, de CEDE: <http://economia.uniandes.edu.co>.
- SCHULTZ, Theodore W. Invirtiendo en la Gente. Editorial Ariel S.A. Barcelona 1985. El trabajo base de esta publicación mereció el Premio Nóbel de Economía en el año 1979.
- SEN. Amartya. Desarrollo y Libertad. Editorial Planeta. Primera Reimpresión. Bogotá. 1999
- SMITH. Adam. Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. Editorial

## ANEXOS

### Antecedentes de Investigación

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Resumen</b>	<b>Metodología</b>
Capital Humano: Una Visión desde la Teoría Crítica	Ramírez, D.	(2015)	Este trabajo es el resultado de la investigación Capital Humano como factor de crecimiento Económico, en el cual se desarrolla una reflexión crítica sobre la teoría del Capital Humano, el abordaje se hace desde la teoría económica y el análisis tiene como referente los planteamientos de la Escuela de Frankfurt, especialmente en lo que tiene que ver con el uso desde la perspectiva de la racionalidad.	Hermenéutico
La importancia de la Educación por su efecto en la formación del capital humano y en el desarrollo económico del ecuador	Vergara J, Mizintseva M, Sardarian A.	(2015)	En el artículo se analizan la importancia que tiene la educación para mejorar la competitividad de los recursos humanos, así como también la influencia de esta en el desarrollo económico del país. En la era en la que la ciencia y la tecnología juegan un papel muy importante ya que también influyen en el desarrollo económico es necesario realizar inversiones en la educación para contar con capital humano alta mente capacitado y preparado para generar más conocimiento y productos que contengan valor agregado. Una mejor educación es un elemento indispensable para aumentar la productividad no solo en las empresas sino también en un país, a su vez la educación permite reducir la brecha que en la actualidad existe en la mayoría de países en vías de desarrollo en cuanto a educación y tecnología.	Revisión Teórica
La gestión del	Teijeiro, M.,	(2010)	Identifica las partidas del capital intelectual	Revisión

capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores	García, M. y Mariz, R.		que garantizan el éxito en las empresas de un sector, con especial énfasis en la aportación del capital humano. basado en diversas investigaciones, define una serie de indicadores del capital humano que permiten su medición y facilitan su gestión	Teórica
La educación y su efecto en la formación del capital humano y en el desarrollo económico de los países.	Briceño, A.	(2011)	El efecto de la educación en la formación de capital humano y en el desarrollo económico de los países, ha sido analizado en diversos estudios teóricos y empíricos. Los enfoques clásico de Smith y neoclásico de Solow, la teoría de capital humano planteada por Danison, Schultz y Becker, y el enfoque de desarrollo y libertad de Sen entre otros, han analizado dicho efecto, evidenciando que la educación es uno de los factores determinantes de una mayor productividad, la cual se ve reflejada en la generación de nuevas tecnologías, procesos y productos, pero quizá su más significativo impacto se nota en los beneficios tanto privados como sociales que comprende, en términos de generación de ingresos, inserción en el mercado laboral, reducción de la pobreza, apropiación de los bienes culturales, y en general en el desarrollo de capacidades individuales y sociales.	Revisión teórica
Relación entre educación para la formación de capital humano, crecimiento y desarrollo de los países	Gutiérrez, A., Mahecha E., Y Losada, P.	(2011)	analiza el papel que cumple la educación como base fundamental para el crecimiento económico de los países, al permitir el incremento del trabajo efectivo y, por tanto, la disminución de la brecha de inequidad, facilitando, además, la inserción efectiva a entornos que posibilitan la movilización del individuo	Revisión teórica.

Capital humano e intelectual: su evaluación	Madrigal, B.	(2009)	Analiza las vías utilizadas para su medición (modelos y manuales), discutiendo acerca de las variables de capital humano y los procesos de innovación y desarrollo	Revisión Teórica
Perspectiva de la teoría del capital Humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico	Villalobos G, Pedroza R.	(2009)	Abordaje histórico de la teoría del capital humano desde los inicios en la posguerra y posterior analiza la relación educación y desarrollo, en las concepciones clásicas y en los enfoques recientes del capital humano	Revisión teórica
La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación	Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C.	(2007).	Ese el abordaje de las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, en el cual se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, tres perspectivas: la sociológica, la humanística y la estratégica. Siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.	Revisión teórica
Capital Humano como Factor de crecimiento Económico: Caso Departamento de Caldas (Colombia) 1983-	Ramírez, D.	(2005)	Un análisis de los fundamentos de política destinados a la promoción del desarrollo del capital humano, haciendo un repaso de las principales discusiones relacionadas con el capital humano como medio para alcanzar el crecimiento de la economía Una relación entre la acumulación de capital	Estudio de Caso

2003.			humano y el crecimiento de la economía del Departamento de Caldas durante el periodo 1983 - 2003. Determinar las características que deben tener las políticas orientadas a incentivar crecimiento de la economía, para potenciar las inversiones en capital humano, desde el punto de vista empresarial y gubernamental, de tal forma que contribuyan al crecimiento económico.	
-------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.