



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA “UMECIT”**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de Julio de 2004
Acreditada mediante resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS INDICADORES
DE EFICACIA DE LA CORPORACIÓN UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR CUN SEDE MONTERÍA, DESDE LA PERSPECTIVA DEL TALENTO
HUMANO**

Lenys Vásquez López

Informe presentado como requisito para optar al grado de
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

Tutor: Dr. Javier Darío Canabal Guzmán

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

Panamá 2018



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA “UMECIT”**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de Julio de 2004

Acreditada mediante resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS INDICADORES
DE EFICACIA DE LA CORPORACIÓN UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR CUN SEDE MONTERÍA, DESDE LA PERSPECTIVA DEL TALENTO
HUMANO

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

Informe presentado como requisito para optar al grado de

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

Lenys Vásquez López

Tutor: Dr. Javier Darío Canabal Guzmán

Panamá 2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

Este nuevo logro se lo dedico a DIOS todo poderoso, Señor me has guiado por el buen camino, me has dado toda tu sabiduría, me distes las fuerzas para seguir adelante, y no desfallecer en los momentos difíciles

Con todo mi amor para mí familia, en especial para mis hijos Rodrigo Alfonso Castaño y Valentina Castaño. Son mi gran motivación, gracias por todo ese amor y apoyo que me brindaron para concluir con éxito este proyecto de vida

Agradecimientos

A los docente de UMECIT, que me han permitido crecer personalmente y profesionalmente y realizar este trabajo con libertad, en un ambiente de respeto, confianza y aprendizajes compartidos.

Al Dr. Javier Canabal, Tutor de la presente Tesis, por el asesoramiento metodológico y acompañamiento durante todo el proceso. A la Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología “UMECIT”,

CONTENIDO

RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I.....	19
1. Contextualización del problema	19
1.1. Planteamiento Del Problema	19
1.2. Formulación del problema	22
1.3. Objetivos de la investigación	23
1.3.1. Objetivo General	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. Justificación e impacto.....	24
1.4.1. Justificación	24
1.5. Alcances y limitaciones.....	26
1.5.1. Alcances	26
1.5.2. Limitación.....	26
CAPITULO II.....	27
2. Marco teórico	27
2.1. Antecedentes de la Investigación Históricos e Investigativos.....	27
2.2. Bases teóricas	33

2.2.1.	Indicadores	33
2.2.2.	Indicadores de Gestión	34
2.2.3.	Tipos de indicadores	34
2.2.4.	Plan estratégico	36
2.2.5.	Características	37
2.2.6.	Proceso de la Planeación Estratégica	37
2.2.7.	Planeación y estrategia	42
2.3.	Marco legal	44
2.4.	Sistema de variables	47
CAPITULO III		50
3.	Marco metodológico	50
3.1.	Naturaleza de la investigación	50
3.2.	Tipo y diseño de investigación	51
3.2.1.	Tipo de investigación	51
3.2.2.	Diseño de investigación	52
3.3.	Población y muestra	52
3.3.1.	Población	52
3.3.2.	Muestra	53
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.5.	Validez y confiabilidad del instrumento	56

CAPITULO IV	57
4. Análisis de los resultados.....	57
4.1. Procesamiento de los datos.....	57
7.2. Análisis de los datos.....	62
CAPITULO V	75
5. Propuesta	75
5.1. Denominación.....	75
5.2. Descripción.....	75
5.3. Fundamentación	76
5.4. Objetivos de la propuesta	77
5.4.1. General	77
5.4.2. Específicos.....	77
5.5. Metas.....	78
5.6. Beneficiarios	78
5.7. Productos	79
5.8. Localización.....	79
5.9. Metodología.....	79
5.10. Cronograma.....	80
5.11. Recursos	80
CAPÍTULO VI	81

6.	Conclusiones y recomendaciones	81
6.1.	Conclusiones	81
6.2.	Recomendaciones	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS.....	84

Lista de tablas

Tabla 1. Equivalencias del valor de Z, a partir del nivel de confianza.....	55
Tabla 2. Conocimiento de la misión y visión Cunista.....	57
Tabla 3. Conocimiento de las metas del plan estratégico	58
Tabla 4. Tiempo de logro de las metas	58
Tabla 5. Recursos, materiales y Métodos necesarios	58
Tabla 6. Capacitación Cunista	59
Tabla 7. Influencia de las capacitaciones en la consecución de metas	59
Tabla 8. Información clara y pertinente del plan estratégico.....	59
Tabla 9. Metas imposibles de alcanzar	60
Tabla 10. Análisis del ambiente laboral.....	60
Tabla 11. Anticipación a cambios y evoluciones estratégicas	60
Tabla 12. Estándares de medición de desempeño de funcionarios.....	61
Tabla 13. El plan actual identifica y minimiza riesgos futuros.....	61
Tabla 14. De acuerdo con el plan de acción	61

Lista de cuadros

Cuadro 1 organización y gestión administrativa de la CUN sede Montería 20

Cuadro 2 Operacionalización de las variables 48

Lista de gráficos

Gráfico 1. Conocimiento de la misión y visión Cunista	62
Gráfico 2. Conocimiento de las metas del plan estratégico	63
Gráfico 3. Tiempo de logro de las metas.....	64
Gráfico 4. Recursos, Materiales y Métodos necesarios.....	65
Gráfico 5. Capacitación Cunista.....	66
Gráfico 6. Ausencia de capacitaciones influye en la consecución de metas ...	67
Gráfico 7. Información clara y pertinente del plan estratégico	68
Gráfico 8. Metas imposibles de alcanzar	69
Gráfico 9. Análisis del ambiente laboral	70
Gráfico 10. Anticipación a cambios y evoluciones estratégicas.....	71
Gráfico 11. Estándares de medición de desempeño de funcionarios	72
Gráfico 12. El plan actual identifica y minimiza riesgos futuros	73
Gráfico 13. De acuerdo con el plan de acción	74

RESUMEN

Esta investigación se realizó en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería, la cual cuenta con una planta de personal de 80 colaboradores. Con el objetivo de “Desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita aumentar la eficacia en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería

Conceptualmente se soporta en los indicadores de eficacia, especialmente en los indicadores de gestión y en todo lo relacionado con el proceso de planeación estratégica. Como medios para alcanzar objetivos organizacionales. Es un estudio de carácter cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño de campo

Entre las conclusiones del proyecto está el seguimiento a las actividades de la institución para una mayor organización en la planeación de las metas de manera clara y pertinente en los fundamentos del plan estratégico para la consecución de los objetivos establecidos, recursos y procedimientos.

Los resultados obtenidos de esta investigación reflejan que la institución no se anticipa a los riesgos y cambios futuros, lo que genera retrasos en la consecución de las metas, por lo que la institución no se encuentra con los más altos índices de eficiencia y eficacia.

El aporte principal de esta investigación es proporcionar a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, sede Montería una herramienta de gran ayuda para la toma de decisiones en cuanto al plan estratégico desde la gestión de talento humano, que permita mejorar la eficacia en las metas establecidas en dicho plan estratégico a través de un diagnóstico y propuesta por parte de los investigadores para alcanzar el desarrollo y las competencias ideales.

Las recomendaciones están enfocadas hacia a dar continuidad a este proyecto en toda el área administrativa de la empresa, así como mantener la gestión del

talento humano para el mejoramiento de la eficacia por intermedio de un plan estratégico ideal y actualizado.

Palabras clave: diagnóstico, propuesta de mejoramiento indicadores de eficacia, organización, gestión del talento humano, competencias.

ABSTRACT

This research was carried out in the Unified National Corporation of Higher Education CUN Montería headquarters, which has a staff of 80 employees. With the objective of "Developing a plan of improvement from the management of human talent, that allows to increase the efficiency in the goals established in the strategic plan in the last three years, of the Unified National Corporation of Higher Education CUN Montería headquarters

Conceptually it is supported in the effectiveness indicators, especially in the management indicators and in everything related to the strategic planning process. As means to achieve organizational objectives. It is a study of quantitative character, of descriptive type with a field design

Between the conclusions of the project this the tracing to activities of the institution for a higher organization in the planning of the goals of clear way and relevant in the basics of the strategic plan for the achievement of the established objectives, resources and procedures

the results obtained of this investigation reflect that the institution does not anticipate to the risks and future changes, which generates delays in the consecution of the goals, for the that the institution is not found with the more highs indexes of efficiency and effectiveness

The main contribution of this research is to provide the Unified National Corporation of Higher Education CUN, headquarters Monteria a tool of great help for decision making regarding the strategic plan from the management of human talent, to improve the deficiency and breach in the goals established in said strategic plan through a diagnosis and proposal by researchers to achieve the development and ideal competencies.

The recommendations are geared towards giving continuity to this project throughout the administrative area of the company as well as maintaining human talent management to improve efficiency through an ideal and updated strategic plan.

Key words: diagnosis, proposal of improvement indicators of effectiveness, organization, human talent management, competences.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la siguiente investigación, se tendrán en cuenta los indicadores de eficacia de la Corporación Unificada nacional de Educación Superior CUN, sede Montería, entendiéndose como indicador, como un “conjunto amplio y organizados en diferentes ámbitos que se refieren tanto al proceso de elaboración del plan de mejora, como a sus medidas y a sus resultados, así como a los procesos de seguimiento, valoración y propuestas de mejora”. Servicio de inspección educativa (SIE, 2012).

En ese sentido, la investigación tiene como finalidad desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita mejorar la eficacia y cumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería.

Para dar cumplimiento a éste objetivo, el proyecto estará estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I, que comprende la CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA, el cual contiene: planteamiento del problema, descripción del problema, proyecciones y limitaciones, formulación del problema, el objetivo general y los específicos, y la justificación e impacto. En este capítulo se sintetiza el trabajo investigativo y se vincula las variables que van a servir de eje para el proceso de investigación.

CAPÍTULO II, se desarrolla el MARCO TEÓRICO, empezando con los antecedentes históricos e investigativos, bases teóricas, conceptuales y legales, sistema de variables y Operacionalización de variables. Es la parte de la investigación donde se determina la orientación filosófica que guiará la investigación, además de construir la fundamentación científica.

CAPÍTULO III, compuesto por la METODOLOGÍA, con naturaleza y alcance de la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y validez y confiabilidad.

CAPÍTULO IV, se encuentra el ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, en el siguiente capítulo, el lector podrá encontrar el análisis detallado de los diferentes resultados que se obtuvieron tras la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado para esta investigación.

CAPÍTULO V, contempla la PROPUESTA y consta de un título, denominación de la propuesta, descripción, fundamentación, los objetivos de la propuesta, metas, beneficiarios, productos, localización, metodología, cronograma, recursos y la sistematización de la propuesta.

En este capítulo se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

CAPÍTULO VI, se encuentran las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, de acuerdo a los resultados presentados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO I

1. Contextualización del problema

1.1. Planteamiento Del Problema

La Corporación Unificada de Educación Superior CUN sede Montería es una institución que tiene 24 años de estar en esta ciudad. Depende de la sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá. Ofrece sus servicios en las carreras profesionales de: Administración de Empresas, Administración Pública, Administración Agropecuaria, Contaduría Pública e Ingeniera de Sistemas. Actualmente La CUN sede Montería, cuenta con una planta de personal de 80 funcionarios entre personal administrativo y docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora cátedra,

Los indicadores de eficacia miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización. Para el caso de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería identificar las razones por las cuales la eficacia viene presentando incumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, se debe a que se observa en el proceso planificador una comunicación defensiva, este tipo de comunicación provoca desconfianza y falta de cooperación; liderazgo autoritario.

Este tipo de ambiente laboral concentra la responsabilidad en la autoridad, limitando el desarrollo personal y la autonomía, ausencia de unidad y pertenencia al equipo la concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral y falta de motivación laboral que como se sabe incentivos escasos producen malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar en estados más agresivos y confrontaciones con la empresa.

A continuación evidenciamos una problemática más cerca a través del plan estratégico de la Corporación Educativa de educación superior CUN, sede Montería.

Cuadro 1 organización y gestión administrativa de la CUN sede Montería

Ámbitos a evaluar	Indicadores	Porcentajes de participación en la medición según registros de capital social nacional
Organización y Gestión administrativa de la Corporación Educativa de Educación Superior "CUN"	Pertinencia social de la misión institucional	12%
	Pertinencia del plan estratégico	13,4%
	Suficiencia del presupuesto asignado	9%
	Incumplimiento de las normas institucionales	6,4%
	Clima organizacional básicamente en la comunicación	7%
	Eficiencia en los procesos administrativos	11,5/
	Eficiencia en la contratación del personal	9,2%
	Eficiencia en la ejecución presupuestaria	10,2%
	Eficiencia en la administración de ciertas actividades	10,3%
Ambiente educativo	Deficiencia en el servicio bibliotecario	16%
	Eficiencia en el uso de los recursos tecnológicos	23%
	Escases de aulas	17%
	Falta de salas de sistemas	15%
	Escases de recursos tecnológicos	29%
	cumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico	29%
Competencias de los Docentes	Identificación con la misión de la institución	5.5%
	Compromiso con el desarrollo académico y profesional	6%
	Eficiencia en la comunicación, valoración de la profesión docente.	9%
	Visualización de liderazgo	5,5%
	Motivación con el ejercicio de las funciones universitarias	8%
	Compromiso con las competencias gerenciales	3%
	Pertinencia de las competencias específicas	2,5%
	eficacia en el nivel académico de los docentes	11,5%
	Capacidad pedagógica	4%
	Producción en la parte investigativa	13%

	Producción de artículos	15%
	Eficacia en la Producción de libros	3%
	Eficacia en los programas	11%
	Incumplimiento del ascenso al escalafón correspondiente	9%
Procesos- pedagógicos	Consistencia interna del plan de formación	9.0%
	Eficacia de los programas de capacitación de los docentes	13%
	Buena Relación alumno-profesor	30%
	Sobrecarga del profesorado de medio y tiempo completo	7%
	Insatisfacción de los estudiantes al momento de las matriculas	16%
	Disponibilidad herramientas de trabajo	5%
	Eficiencia en la organización y planificación de actividades	3%
	Valoración del producto educativo	8%
	Eficacia en la metodología de la CUN, sede Montería	5%

FUENTE: Vásquez, 2017

Como se observa en el cuadro anterior cada una de las variables de los criterios a evaluar y los correspondientes indicadores, se evidencia la falta de gestión y administración por parte de la directiva de la universidad lo que indica que hay una gran problemática en cada uno de los indicadores de eficiencia y eficacia con una baja proporción de calidad en sus diferentes criterios de evaluación y un bajo porcentaje de aceptación en cada indicador,

En la Corporación Educativa de Educación Superior CUN no hay ningún tipo de planeación de las actividades. Tienen la información requerida para hacerlo, pero no se utiliza, por el contrario, la directora regional sede Montería está constantemente resolviendo problemas diarios y no toma tiempo para la planeación. Esto se refleja en el manual de funciones, pero generalmente no se lleva a cabo en la práctica de las actividades de la institución en estudio.

No hay un adecuado control del departamento de talento humano. En las áreas funcionales se tiene una gran cantidad de actividades que no se le da un manejo adecuado en el momento oportuno, aunque existan instructivos y procedimientos que indican cómo se deben realizar las operaciones y como deben interactuar los

procesos, no existe un estándar establecido para cada operación no se conocen suficientemente las operaciones críticas de las cuales no se concentran los esfuerzos suficiente de planeación para mejorar los indicadores en estudio.

Por consiguiente, entre las consecuencias que puede provocar en la empresa son deficiencia e incumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico se resaltan: una gestión del tiempo y de la calidad ineficientes, debido a la posibilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor números de descansos, además el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional; ausencia del personal, física o mentalmente, por lo tanto crece las desmotivaciones porque no tienen ganas ni interés en trabajar; aumentan los conflictos, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa y disminución de la productividad laboral, todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y por lo tanto, los beneficios económicos, ingresos y gastos.

Todo esto conlleva a la necesidad de realizar un Diagnostico y propuesta de mejoramiento a los indicadores de Eficacia de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería desde la perspectiva del talento humano, considerando las potencialidades del talento humano, y los requerimientos de la organización, para la consecución de las metas establecidas.

1.2. Formulación del problema

Es necesario reconocer la importancia del diagnóstico y propuesta de mejoramiento a los indicadores de Eficacia de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería. Es por ello que se plantea el siguiente interrogante: ¿Qué plan de mejoramiento desde la gestión del talento humano se puede realizar para aumentar los indicadores de eficacia de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita mejorar la eficacia en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para los últimos tres años.
- Detectar las deficiencias e incumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para los últimos tres años.
- Analizar el grado de eficacia logrado en la ejecución de las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para los últimos tres años.
- Proponer acciones de mejoramiento para el cumplimiento del plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería

1.4. Justificación e impacto

1.4.1. Justificación

La importancia de este proyecto radica en la utilidad que tiene el ser humano, ya que por naturaleza es diferente uno del otro, al existir comunicación de cualquier índole existen desacuerdos que en algunas ocasiones pueden superarse, pero hay otros que definitivamente impedirán que se dé una comunicación efectiva. Es por ello que este tema ha llamado mucho la atención sobremanera, es una variable que puede afectar la eficacia de un empleado y por consecuencia, en muchas ocasiones a toda una organización.

Así, en esta investigación tiene una relevancia social, institucional en el manejo del mejoramiento en el diagnóstico y propuesta laboral, sus teorías, causas, efectos, y manejo. Pero además se propondrá mediante esta exposición un programa de capacitación para los gerentes porque ellos son los que al final de cuentas en una organización buscarán administrar los conflictos entre sus empleados, de tal manera que los resultados del proceso sean en beneficio de la empresa misma y se hable de una eficiencia laboral.

Es innegable que la administración de los indicadores sea una variable que se ha considerado como una de las más importantes requeridas en los gerentes de una organización; de aquí la Identificación en el manejo de los indicadores para mejorar la eficacia de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería permitiendo que la eficacia laboral aumente desde el momento en el que los colaboradores realmente sientan que están cubriendo sus objetivos personales y por ende puedan satisfacer aquellos de la empresa haciendo a ésta más competitiva.

La comunicación es un factor importantísimo que está involucrado en los procesos, ya sea como causa o forma de solucionarlo; para ello existen una serie

de estrategias involucradas tanto informativas como persuasivas. Los equipos y grupos de trabajo no pueden conseguir una ejecución excelente sin haber limado antes asperezas y superado sus diferencias individuales, mismas que hacen de una organización su fuerza, pero a la vez la desintegración de la misma si no se saben manejar.

Por otra parte algunos conflictos son absolutamente necesarios para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. En el caso de que el conflicto sustente las metas del grupo y mejore su desempeño, es decir que sean de proceso o de tarea va a ser una variable funcional ya que han demostrado que hay un efecto positivo en la ejecución del grupo debido a que éste estimula las discusiones de ideas; por el contrario, si el conflicto obstaculiza el desempeño del grupo es llamado disfuncional y existe una alta relación con que sea un conflicto de tipo relación.

Por otro lado, la presente investigación se refiere al diagnóstico y mejoramiento de la eficacia, analizando la problemática actual de las organizaciones basado en información de psicólogo y en profesionales del management, en los que establecen ideas muy interesantes y a su vez diferentes sobre esta temática.

El problema actual en las organizaciones se basa los indicadores y criterios de evaluación adecuada para llegar al objetivo. A esto se le suman los cambios en la sociedad global y la complejidad e interacción de las organizaciones que la conforman, lo que no permite que su desarrollo sea lo esperado. Actualmente, se trabaja sin un proceso administrativo adecuado, con mucha falta de liderazgo y management, sin cultura, con mucha presión y sin metodología. Las distintas generaciones existentes comparten valores, ideas, formas de comunicarse y de hacer las cosas el cual establecen vínculos de convivencia complejos de relación.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

Esta investigación se realizará en la ciudad de Montería, directamente en la Corporación Unificada de Educación Superior CUN sede Montería, ubicada en la Calle 30 Cr 4 No. 30-20, se tomará como base la encuesta con una modalidad de entrevista personal con el fin de dar cumplimiento a lo proyectado en el diagnóstico y propuesta de mejoramiento a los indicadores de Eficacia de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería, desde la perspectiva del talento humano.

1.5.2. Limitación

El tiempo de duración de esta investigación será desde Septiembre de 2017 a Marzo de 2018.

CAPITULO II

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación Históricas e Investigativas

Tamayo y Tamayo, (2012) manifiesta que “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p. 148). Es así, la investigación tiene relación con la delimitación del problema. Nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas. (Et al, 149).

Con la finalidad de sustentar los diferentes aspectos investigativos relacionados con el proyecto se realizó una revisión bibliográfica, a partir de la cual se obtuvo información relacionada con el diagnóstico y propuesta de mejoramiento a los indicadores de eficacia, desde una perspectiva del talento humano.

El Marco Teórico, tiene como finalidad ofrecer al investigador una serie de enfoques, proposiciones y conceptos que permitan orientar la investigación.

Según Sabino, (2002) “el cometido que cumple el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, de tal modo que permiten orientar la búsqueda que ofrezca una conceptualización adecuada a los términos que utilizamos” (p. 69).

En primer lugar se tiene que, en marzo de 2013 fue presentado en la Facultad de facultad de ciencias económicas y administrativa de la universidad de Medellín Colombia, el trabajo especial de grado titulado **gestión del talento humano como estrategia para retención del personal** por Prieto Bejarano, como requisito para optar el Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad.

(Prieto, 2013, p. 1). En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta investigación se ha centrado fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

En esta misma labor de investigación y consulta se encontró el trabajo especial de grado titulado **Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.**, presentado en marzo de 2014, por Pardo Enciso, Claudia Esmeralda.

(Enciso, 2014, p. 2). El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educativo que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediabilmente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos (Colegio de Bachilleres, 2005).

Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.

Es por esta razón, que el papel del capital humano en todo proceso de cambio organizacional, se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto.

El propósito principal de este estudio consistió en comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana.

La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio - descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando.

Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal.

El resultado esperado es identificar cómo estos programas se han constituido en un factor clave para el desarrollo organizacional.

También se consultó el trabajo especial de grado que en noviembre de 2013, fue presentado por Sánchez Buitrago., Jorge Oswaldo como requisito para optar el título de Doctor en Ciencias de la Educación que se dicta en la facultad de Humanidades de la Universidad del Atlántico titulado **Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de Programas Universitarios en Administración.**

(Buitrago, 2013, pág. 3) .En esta investigación se realizó triangulación de perspectivas (de Directivos, profesores, egresados y pares evaluadores), teorías (de Sistemas, calidad e indicadores), métodos (cualitativos, hermenéuticos y dialécticos), análisis y fuentes (documentales, bases de datos, análisis de sitios web de los programas con las mejores pendientes en ECAES del país, literatura nacional e internacional y datos de entrevistas semiestructurada, individuales y profundas a directivos, profesores, egresados y pares evaluadores).

El análisis de algunos procesos se realizó en forma conjunta con cuatro estudiantes. Se realizó confrontación de perspectivas rivales y análisis de coincidencias. Los antecedentes y referentes teóricos permitieron identificar 69 indicadores que se constituyeron como insumos para la construcción de los indicadores cruciales.

Igual ocurrió con los 11 indicadores resultantes del análisis y jerarquización de los 183 indicadores propuestos por el CNA (2006); 14 temas asociados a indicadores relacionados con buenas prácticas de acreditación; 12 aspectos sobre resultados en ECAES y 50 indicadores derivados de las entrevistas. A partir de estos resultados se construyeron 34 indicadores validados por 28 expertos. Los indicadores se conectaron en un sistema tipo Balanced Scorecard.

En educación los indicadores cumplen funciones informativas, evaluativas y de producción de conocimiento. Lo que se puede medir se puede comprender mejor y lo que mejor se comprende se puede mejorar.

El indicador que obtuvo mayor puntaje como resultado de la validación de expertos fue el grado de satisfacción de los empresarios con los egresados graduados debido a su prestigio derivado de sus competencias. El segundo indicador correspondió a la movilidad internacional de profesores.

En el tercer lugar compartieron el mismo puntaje de 125, los indicadores de Mejoramiento del diseño, desarrollo y aplicación de Núcleos curriculares integradores y Cambios en los últimos cinco años para el mejoramiento y actualización del plan de estudiosII. Adicionalmente, la titulación de profesores en maestrías y doctorado y la investigación que se realiza son inductores de mejor enseñanza, mayor satisfacción estudiantil y mayor responsabilidad social universitaria.

Esta investigación concluye que el sistema de indicadores de calidad es un factor clave para mejorar la calidad cuando cuenta con indicadores relacionados con una visión concreta que se está cumpliendo; profesores suficientes de tiempo completo y alta titulación que se reúnen periódicamente; formación en competencias claves; los actores universitarios publican sus resultados en revistas indexadas; egresados con prestigio; resultados en las pruebas SABERPRO por encima de la media nacional; evidencias de gestión alrededor de áreas o núcleos curriculares, visión y modelo pedagógico; inversión significativa en investigación y los servicios de bienestar impactan efectivamente la calidad de vida y el aprendizaje de los estudiantes.

En primer lugar se tiene que, en julio 2008 fue presentado en la facultad de facultad de administración de empresas del trabajo, en Bogotá el trabajo especial de grado titulado **propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación**

implementado por el área de gestión humana de almacenar S.A, para todos sus colaboradores por Bohórquez Vanegas, Angélica M., como requisito para optar el título de administrador de empresas.

(VANEGAS, 2008).Una empresa como Almacénar, con más de 55 años de experiencia en el mercado Colombiano, siendo calificada por sus clientes como la mejor opción de soluciones logísticas, a través de su portafolio de servicios y su promesa de servicio, ha demostrado ser una organización sólida y con un alto sentido de la proyección en cuanto a sus actividades concierne, por ello se ha considerado que tiene las herramientas necesarias para utilizar cada uno de sus procesos en pro de los beneficios no solo organizacionales sino también el de sus empleados.

En este caso, dadas las investigaciones y los análisis realizados a lo largo del presente trabajo de grado, se puede concluir que en Almacénar existe un proceso que aunque actualmente se encuentre implementado, no se está cumpliendo con el objetivo por el cual fue creado.

Así mismo, este proceso de capacitación, y el motivo que impulso a desarrollar el presente proyecto, pues aunque la empresa cuente con muy buenos resultados, financieros y operacionales, el talento humano en cuanto al tema de capacitación, no debe ser motivo de descuido en una organización, por ello se realizaron las propuestas vistas en el último capítulo, con el fin de ser aplicadas para mejorar el proceso de capacitación que actualmente tienen y convertirlo en una herramienta clave de competitividad, que mejore los resultados de la Compañía, mediante la motivación, el conocimiento y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.

La capacitación es la herramienta de inversión más duradera y valiosa que la empresa pueden ofrecerle a sus empleados, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el

dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, son de los beneficios más positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la organización.

2.2. Bases teóricas

Según Bavaresco, A. (2006) sostiene que las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Así mismo, Arias (2012) afirma que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107).

2.2.1. Indicadores

Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Además:

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

2.2.2. Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión se definen como una relación entre variables que permite "observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas, es decir, permiten observar la forma como se ejecutan los procesos y las actividades.

En ese sentido, los indicadores sirven como un mecanismo de control y de direccionamiento, en la medida en que miden las decisiones y acciones emprendidas por la administración, se orientan al cumplimiento de los objetivos de los procesos, Macro procesos y la misión de la entidad.

Con su utilización se debe minimizar la cantidad de información innecesaria y así generar sólo la información relevante para la toma de decisiones al interior de la Institución.

Entre los indicadores de gestión se encuentran los indicadores de gestión de resultados y los indicadores de gestión de desempeño y cada uno de ellos a su vez puede ser clasificado como indicador clave, secundario u operativo, así como indicador de eficiencia, eficacia o efectividad. Tanto los indicadores de gestión de resultados como los de desempeño, conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, pueden resultar siendo parte del desempeño de un nivel superior, por lo que es fundamental diferenciar claramente el propósito con el que se emplea cada uno.

2.2.3. Tipos de indicadores

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características, adoptando multitud de formas. Se puede adoptar el siguiente esquema:

Indicadores de inputs (o de medios): Miden la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las organizaciones para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación económica y de eficiencia en la gestión de los planes de formación. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes. Ejemplos: Coste de la planificación preventiva, gastos presupuestarios, personal empleado en un programa, horas empleadas en desarrollar una acción formativa.

Indicadores de outputs: Miden el nivel de servicios prestados por un programa. Exige su análisis detallado y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. Como ejemplos se pueden citar el número de acciones formativas en prevención realizadas, el número de trabajadores formados en prevención, horas de formación preventiva realizadas.

Indicadores presupuestarios y contables: Se utilizan para completar la información de la liquidación del presupuesto, a través de proporciones e índices que completan la información obtenida.

Indicadores de organización: La organización de una empresa varía en función de diversos parámetros como la actividad, dimensión, localización, etc... Su elaboración tomará como base el organigrama, incluyendo los órganos de dirección, ejecución, administración y los órganos de control.

Indicadores sociales: Valoran el impacto social de las actuaciones de la organización, con unidades no monetarias. En este caso, hace alusión a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, tasa de accidentalidad).

Indicadores de economía: Valoran si los recursos se adquieren al menor coste, en el tiempo oportuno, en la cuantía precisa y con la calidad deseada. Se establecen para los distintos tipos: financieros, humanos y materiales (gastos de mantenimiento excesivos, material infrautilizado, tiempos de avería de equipos

informáticos). Resultará fundamental, definir previamente las necesidades de recursos para evitar problemas.

Indicadores de eficiencia: Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.

Indicadores de eficacia: Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

2.2.4. Plan estratégico

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior. (Chiabenato, 2006).

2.2.5. Características

Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades

Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes

Incluye el panorama a largo plazo

Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

2.2.6. Proceso de la Planeación Estratégica

Los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planeación. Puesto que, por lo general los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizarán con más facilidad, los pasos prácticos se enumeran a continuación:

Paso 1: Análisis de la Situación. Aunque precede a la planeación, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar.

El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades. La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político legal de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación FODA. En la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Paso 2: Determinación de la Misión. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

Paso 3: Determinación de la Visión. La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

La visión básicamente es:

Breve

Fácil de captar y recordar

Inspira y plantea retos para su logro

Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión

Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes

Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía

Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Paso 4: Formulación de Objetivos. Un objetivo es simplemente un resultado.

Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo.

Deben reunir los siguientes requisitos:

Claros y específicos.

Formularse por escrito, ambiciosos pero realistas.

Congruentes entre sí.

Realizarse en determinado periodo la formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos.

Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Paso 5: Generación de Estrategias Opcionales. Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras. Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales. Las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle. El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional.

Una estrategia operacional describe:

- A. Las tareas que deben de llevarse a cabo
- B. Quien es el responsable de cada tarea
- C. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
- D. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
- E. La forma en que las tareas se relacionan entre si

Paso 6: Implantación de las Estrategias. Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas. Y otra de gran importancia es implementarlas con eficiencia. A fin de que la planeación Estratégica tenga éxito, se deben dar ciertos pasos para

implementarlas, las cuales consisten en las siguientes recomendaciones que los gerentes deberán considerar cuando quieran hacer que sus estrategias funcionen. (COULTER, 1998, pág. 260).

- **Comunicación de las Estrategias a Todos los Gerentes que toman Decisiones Claves.** No tiene mucho sentido formular estrategias significativas a no ser que se comuniquen a todos aquellos gerentes que estén en la posición de tomar decisiones sobre programas y planes diseñados para implantarlos. Nada ha sido comunicado a no ser de que este claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los miembros del comité ejecutivo y el presidente general que participa en el desarrollo de las mismas. Las estrategias deberán estar por escrito, los altos ejecutivos y sus subordinados deben estar seguros de que todas las personas que participan en la ejecución de las estrategias las comprendan.
- **Los Planes de Acción Contribuyen y Reflejan Objetivos y Estrategias Personales.** Los planes de acción, son programas de decisiones tácticas y operacionales, mayores o menores, que ocurren en varias partes de la organización. Si no refleja los objetivos y las estrategias que se desean, los resultados serán vagos o intenciones inútiles.

Si no se tiene cuidado en esta área, no es probable que la planeación estratégica tenga un impacto a fondo. Hay varias formas de asegurarse de que los planes de acción contribuyan a las metas principales.

Si cada gerente comprende las estrategias, todos pueden sin lugar a dudas revisar las recomendaciones de los asesores Staff y los subordinados de línea para verificar que aporten algo y sean consistentes. Podría ser una buena idea que las decisiones principales sean evaluadas por un comité pequeño y apropiado.

- **Revisión Periódica de las Estrategias.** Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian. Por lo tanto, deberán revisarse de vez en cuando, al menos una vez al año para las estrategias principales.
- **Desarrollo de Estrategias y Programas de Contingencia.** Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Nadie, por su puesto, puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Aun cuando haya considerable incertidumbre, pueden ocurrir acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas.

2.2.7. Planeación y estrategia

Funciones de la Planeación

La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio.

Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.

Importancia

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, etc. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

Naturaleza

Si no se sabe dónde se dirige, cualquier camino lo llevara allí. Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes.

La planeación es muy importante, es decir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se pueden realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que debe hacerse y cómo llevarlo cabo.

Principios

La planeación tiene tres principios fundamentales, siendo los siguientes: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

Flexibilidad

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este. Esto se refiere a la flexibilidad, entendida como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección.

Unidad

Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, que formen un solo plan general.

El proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio, que también debe mejorar la toma de decisiones así como las comunicaciones. Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos. Nada resulta más peligroso que la inconsistencia en un ambiente de cambios equivocados y permanentes. (WALKER, 2006, pág. 56)

2.3. Marco legal

Ley 30 de Diciembre 28 de 1992

Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. En su artículo 1 dice: La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral

Artículo 6: habla cerca de los objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:

- a) Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
- b) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.

c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

d) Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.

e) Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.

f) Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.

g) Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.

h) Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.

i) Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.

j) Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003

Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de

educación superior y se dictan otras disposiciones. CAPITULO I condiciones mínimas de calidad

ARTÍCULO 1. Para obtener el registro calificado, las instituciones de educación superior deberán demostrar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y de las características específicas de calidad.

Las condiciones mínimas de calidad son las siguientes:

1. Denominación académica del programa.
2. Justificación del programa.
3. Aspectos curriculares.
4. Organización de las actividades de formación por créditos académicos.
5. Formación investigativa.
6. Proyección social. 7. Selección y evaluación de estudiantes.
8. Personal académico.
9. Medios educativos.
10. Infraestructura.
11. Estructura académico administrativa.
12. Autoevaluación.
13. Políticas y estrategias de seguimiento a egresados.
14. Bienestar Universitario.
15. Recursos financieros.

ARTÍCULO 7. Proyección social. El programa deberá contemplar estrategias que contribuyan a la formación y desarrollo en el estudiante de un compromiso social. Para esto debe hacer explícitos los proyectos y mecanismos que favorezcan la interacción con su entorno.

2.4. Sistema de variables

Nava (2000) Indica que las variables vienen a representar, a nivel operacional, la parte observable del fenómeno en estudio; ellas constituyen las condiciones, cualidades, modalidades, características y otros aspectos del objeto investigado, elevados al plano conceptual.

Sampieri (2008) menciona que una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. Ejemplos de variables son el sexo, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, el conocimiento de historia de la Revolución Mexicana, la religión, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria y la exposición a una campaña de propaganda política.

Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable; por ejemplo, la inteligencia: las personas pueden clasificarse de acuerdo con su inteligencia, no todas las personas poseen el mismo nivel de inteligencia, varían en ello. La ideología de la prensa: no todos los periódicos manifiestan a través de su contenido la misma ideología.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría). En este caso se les suele denominar “constructos o construcciones hipotéticas”.

Las variables tomadas para efectos de la presente investigación, a fin de lograr el objetivo propuesto, son **Diagnostico** (constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad con los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo), **Propuesta de mejoramiento** (La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización, un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos), **Indicadores de Eficacia** (son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso), **Perspectiva del Talento Humano** (se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente).

Cuadro 2 Operacionalización de las variables

Objetivo General: Desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita mejorar la eficacia en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Conocer las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para los últimos tres años.	Diagnóstico	Análisis de la Matriz DOFA	-Debilidades -Oportunidades -Fortalezas -Amenazas -Utilidad neta -Ventas -Activo total -Satisfacción
		Rentabilidad	
		Calidad del servicio	
		Planes de acción estratégico	
Detectar las deficiencias e incumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para los últimos tres años.	Propuesta de mejoramiento	Situación actual	-Reconocimiento financiero -Reingeniería -Talento humano y organigrama
		Rediseño organizacional	
		Recursos y estructura	
	Indicadores de eficacia	Dedicación personal de cada empleado	-Actividades -concentración -Responsabilidad -Eficiencia -Eficacia -Actividades multitareas
		Nivel de resultados en una tarea de cada individuo	
		Grado de productividad y tiempo de actividad de cada persona	

Analizar el grado de Eficacia lograda en la ejecución de las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para los últimos tres años.	Perspectiva del talento humano	Conocimientos	-Saber hacer -Intuición -Liderazgo -Experiencia en el uso de las tic's -Comunicación -Incentivos -Nivel de satisfacción -Seguridad
		Habilidades	
		Capacidades	
		Motivaciones	
		Actitudes	
		Clima laboral	
		Condiciones de trabajo	
		Reconocimiento y estimulación	
Proponer acciones de mejoramiento para el cumplimiento del plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería			

FUENTE: Vásquez 2017

CAPITULO III

3. Marco metodológico

3.1. Naturaleza de la investigación

La metodología de un trabajo de investigación es un elemento clave para el logro efectivo de la misma, debido a que se establecen los procedimientos y herramientas necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado como es desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita mejorar la eficacia en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería-Córdoba.

En este sentido, se definen las estrategias metodológicas, la naturaleza de la investigación, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas y procedimiento para el análisis de datos.

Esta investigación está orientada bajo el enfoque cuantitativo y se apoya en una investigación de tipo descriptivo, al respecto, La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Por otra parte Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso

interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

3.2. Tipo y diseño de investigación

3.2.1. Tipo de investigación

La investigación estuvo enmarcada en un enfoque cuantitativo, con un estudio descriptivo, teniendo en cuenta que es necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicaron al personal de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior “**CUN**”, sede Montería- Córdoba.

En este sentido, el método cuantitativo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolló un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, este estudio mide, o evalúa diferentes aspectos, tamaños o elementos del fenómeno a investigar, aquí se elige una serie de conceptos de variables y se mide cada uno de ellos de manera independiente para así poder describir lo que se está investigando. El principal objetivo de este estudio es medir con la mayor precisión posible. (Hernández, Fernández y Batista, 2003, p.119).

3.2.2. Diseño de investigación

La propuesta tendrá un diseño de campo, (encuesta o cuestionario), con apoyo documental, se realizará, interpretará y analizará en un tiempo determinado, logrando de esta manera estudiar los beneficios que traerá para la empresa, la forma de cómo serán administrados.

En cuanto a la investigación de campo, (G, 1999) señala que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, este mismo autor define la investigación documental como un proceso basado en la búsqueda, recuperación y análisis crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Al abordar el tema de población, se requiere iniciar con el concepto de universo poblacional (sujetos u objetos) involucrados en el problema que se estudia.

Dentro este apartado se debe delimitar el universo, según la opinión de (Berry, 2008), refiere a la sumatoria de los eventos, series, elementos, seres u objetos que se caracterizan por su homogeneidad y que son susceptibles de medirse u observarse de acuerdo a los criterios, para tal efecto en la presente indagación está representado el universo por 80 funcionarios de la institución, entre docentes y administrativos.

En la presente propuesta la población estará conformada por una sola unidad de análisis, desde este punto de vista deberá hacerse la observación que, según los autores mencionados, el estudio de caso no es una elección de método, sino del objeto o la muestra que se va a estudiar, una persona, un objeto un sistema una organización.

Lo expuesto implica que se obtendrá información directa de los propios beneficiarios de esta investigación, lo cual es característico de la investigación de campo; teniendo en cuenta que se recurrirá a la información procesada y organizada contenida en lo que los empleados ejecutan diariamente en sus puestos de trabajo dentro de la empresa; generándole el carácter documental a la propuesta.

Menester es aclarar que población para, Vieytes (2004) es un conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características. Desde esta premisa la misma estará representada por la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior “**CUN**”, cuyo objeto primordial es desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita mejorar la eficacia en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años

3.3.2. Muestra

La muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2003) puede definirse como una unidad de análisis o un grupo de personas, contexto, eventos, sucesos, comunidades entre otros, sobre la cual se habrán de recolectar datos” (p.302).

La población objeto de este trabajo de investigación se definió cuidadosamente de tal manera que la selección fuera factible, de la cual se determinó una muestra de 66 individuos entre administrativos y docentes.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2) \times (N) \times (P) \times (Q)}{(e^2) \times (N - 1) + (Z^2) \times (P) \times (Q)}$$

Dónde:

Población o universo (N): Todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Coeficiente de confianza (Z): Basado en la inferencia estadística, el nivel de confianza de una medida de la calidad de la estimación realizada a partir de estadísticos muestrales mediante la cual se aprueba una cierta hipótesis planteada como correcta. Este coeficiente generalmente es del 95%.

Cálculo de Z:

$$Z = \frac{\text{Coeficiente de confianza}}{2}$$

$$\rightarrow Z = \frac{95\%}{2}$$

$$\rightarrow Z = 47.5\% \rightarrow \frac{47.5\%}{100\%} = 0,475$$

En las tablas de la curva normal encontramos que el valor de la variable que deja por debajo una probabilidad de 0,475 es $Z = 1.96$

Tabla 1. Equivalencias del valor de Z, a partir del nivel de confianza

Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%
Valor de Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58

Fuente: Diseño del autor

Margen de error (e): Probabilidad de rechazar una cierta hipótesis siendo que esta era correcta. Este margen generalmente es del 5%.

Porcentaje de favorabilidad (P): Proporción de personas que poseen en la población la característica de estudio. La opción más segura es $P = 50\% = 0,5$.

Porcentaje de des favorabilidad (Q): Proporción de personas que no poseen esa característica, es decir: $Q = 1 - P \rightarrow Q = 1 - 0,5 = 0,5$. (Canabal, 2015)

Aplicando la anterior fórmula, tenemos que:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (80) \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (80 - 1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)} \rightarrow$$

$$n = \frac{(3,8416) \times (80) \times (0,25)}{(0,0025) \times (79) + (3,8416) \times (0,25)} \text{ Luego } \rightarrow$$

$$n = \frac{76,832}{(0,1975) + (0,9604)} \rightarrow n = \frac{76,832}{1,1579} \rightarrow$$

$$n = 66 \text{ Personas}$$

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos según (Hernández, Fernández y baptista) son las distintas formas y maneras de obtener información, para efectos de esta investigación se utilizara como técnica la encuesta con una modalidad de entrevista mediante un instrumento tipo cuestionario.

Donde un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta.

El cuestionario incluye 13 preguntas, las cuales son contestadas por los funcionarios de la CUN

El cuestionario es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que, el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Se realizó la validez por el método de contenido a través del juicio de expertos teóricos. Desde de la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”.

En este orden de ideas; el juicio estuvo a cargo de cinco (5) versados de diversas Universidades, tales como:

Milton Manuel Quintana Sosa, cc 9.955.824 de Cartagena, profesión Biólogo de la Universidad libre de Bogotá, Especialista en Citogenética de la Universidad de la Plata en Argentina y en Genética del Cáncer del Instituto de investigación Oncológica de Madrid España, Magister en Genética y biología molecular de la Universidad federal del rio Grande Do Sul, Brasil, actualmente es Director de la Unidad de Investigación, desarrollo e innovación en Genética y biología molecular de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla.

Álvaro Augusto Luna Villalba, cc 6.889.118 de Montería, profesión Administrador de Empresas, especialista en Administración Financiera, magister en MBA de la Brodward International University, se desempeña actualmente como catedrático de la Corporación Unificada Nacional CUN.

Hugo Samuel Aduén Muskus, cc 78.703.98, profesión Licenciado en Matemáticas y física de la Universidad de Córdoba, Asociado Doctor en Ciencias Matemáticas Universidad Nacional de Colombia- Medellín, Magister y Doctor en Ciencias matemáticas de la Universidad Nacional de Medellín, Ocupación Docente en la universidad de Córdoba en el departamento de matemáticas y estadísticas.

Zuleima Ballestas, Cedula 42.657.349, profesión Contadora Pública egresada de Fundación Universitaria San Martin, especialista en finanzas del Internacional Business School, Master en dirección y Administración de empresas, actualmente se desempeña como Docente en la Corporación Universitaria Americana, Montería.

Jader Alean Fernández, cc 6.883.828 de Montería, Abogado egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia, Montería, Especialista en Derecho Administrativo de la Universidad del Sinú, Montería, Magister en Proyectos de desarrollo Social de la Universidad del Norte, Barranquilla, actualmente es Abogado litigante y catedrático en derecho administrativo en la Corporación Universitaria Remington).

CAPITULO IV

4. Análisis de los resultados

4.1. Procesamiento de los datos

Tabla 2. Conocimiento de la misión y visión Cunista

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	100%
NO	0	0%

TOTAL	66	100%
--------------	----	------

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 3. Conocimiento de las metas del plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	55%
GENERALMENTE	17	26%
OCACIONALMENTE	0	0%
NO	13	19%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 4. Tiempo de logro de las metas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto plazo	0	0%
Mediano plazo	27	41%
Largo plazo	39	59%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 5. Recursos, materiales y Métodos necesarios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	44%
GENERALMENTE	24	36%
OCACIONALMENTE	12	18%
NO	1	2%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 6. Capacitación Cunista

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	92%
NO	5	8%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 7. Influencia de las capacitaciones en la consecución de metas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	63%
GENERALMENTE	8	12%
OCACIONALMENTE	11	17%
NO	5	8%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 8. Información clara y pertinente del plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	22%
GENERALMENTE	11	17%
OCACIONALMENTE	24	37%
NO	16	24%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 9. Metas imposibles de alcanzar

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	35%
GENERALMENTE	14	21%
OCACIONALMENTE	19	29%
NO	10	15%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 10. Análisis del ambiente laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	14%
GENERALMENTE	13	20%
OCACIONALMENTE	28	42%
NO	16	24%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 11. Anticipación a cambios y evoluciones estratégicas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	11%
GENERALMENTE	5	8%
OCACIONALMENTE	17	25%
NO	37	56%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 12. Estándares de medición de desempeño de funcionarios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	17%
GENERALMENTE	19	29%
OCACIONALMENTE	31	47%
NO	5	7%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

Tabla 13. El plan actual identifica y minimiza riesgos futuros

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	24%
GENERALMENTE	16	24%
OCACIONALMENTE	14	21%
NO	20	31%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

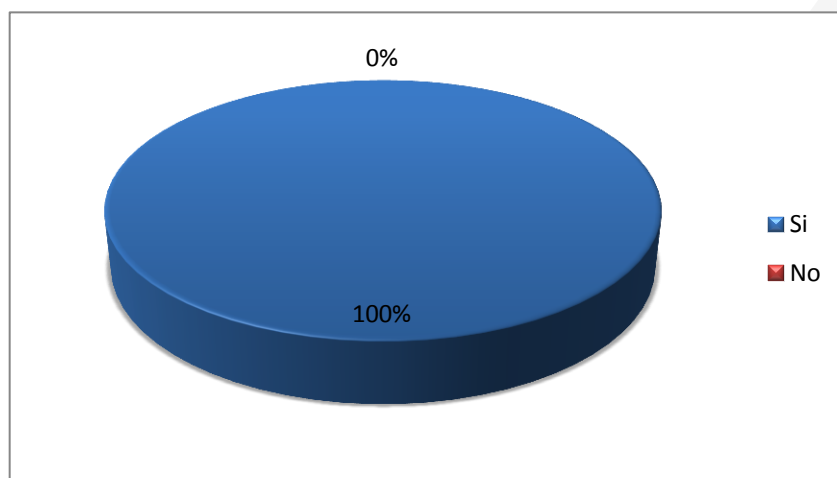
Tabla 14. De acuerdo con el plan de acción

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	23%
GENERALMENTE	21	32%
OCACIONALMENTE	11	17%
NO	19	28%
TOTAL	66	100%

Fuente: Vásquez, 2018

7.2. Análisis de los datos

Gráfico 1. Conocimiento de la misión y visión Cunista

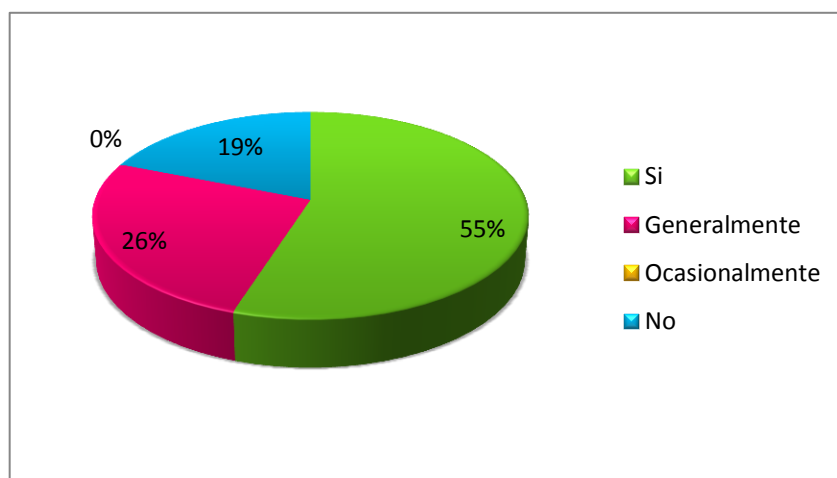


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: El 100% de los funcionarios, respondieron si conocen la misión y la visión de la Corporación Unificada de Educación Superior CUN, sede Montería.

Lo anterior significa que la institución se preocupa por dar a conocer la misión y la visión a los colaboradores.

Gráfico 2. Conocimiento de las metas del plan estratégico

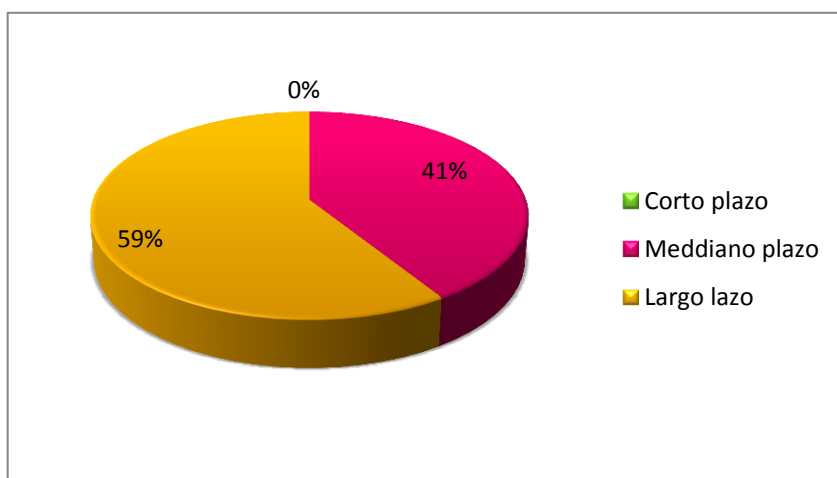


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: con un porcentaje del 55% algunos colaboradores de la CUN, aseguran que si conocen las metas establecidas en el plan estratégico de la institución, el 26% manifiesta que generalmente las conocen, y el 19% restante asegura que no tienen conocimiento de las metas que se establecen en el plan estratégico.

Lo anterior significa que la mayoría de los colaboradores de la institución, correspondiente al 81% del total de los encuestados tienen conocimiento de las metas establecidas en el plan estratégico.

Gráfico 3. Tiempo de logro de las metas

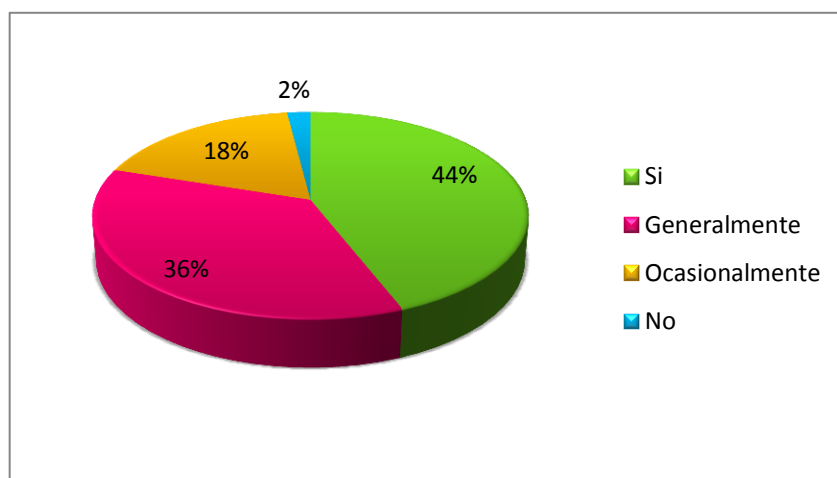


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: los resultados arrojados reflejan que un 41% manifiesta que las metas se alcanzan en un mediano plazo, y un 59% afirma que el tiempo de logro de estas metas es a largo plazo.

De lo anterior se puede concluir que gran parte de los encuestados concuerdan en que las metas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, sede Montería se logran a largo plazo.

Gráfico 4. Recursos, Materiales y Métodos necesarios

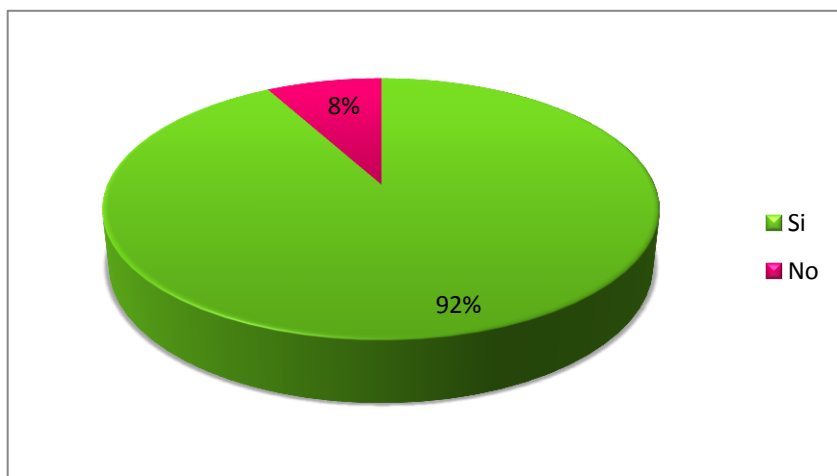


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: del total de los encuestados, el 44% sostuvo que la institución si cuenta con recursos, materiales y métodos necesarios, que le permiten la consecución de las metas establecidas, así mismo, el 36% de éstos mismos encuestados aduce que la institución generalmente cuenta con estas herramientas, mientras que un 18% manifestó que ocasionalmente se cuenta con dichos recursos, y por último el 2% afirma que la CUN sede Montería no cuenta con ninguna clase de materiales que le permitan la consecución de estas metas.

Se concluye que el 80% del total de los encuestados reconoce que la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, sede Montería, si cuenta con los recursos necesarios que le permiten a ésta lograr las metas establecidas dentro del plan estratégico.

Gráfico 5. Capacitación Cunista

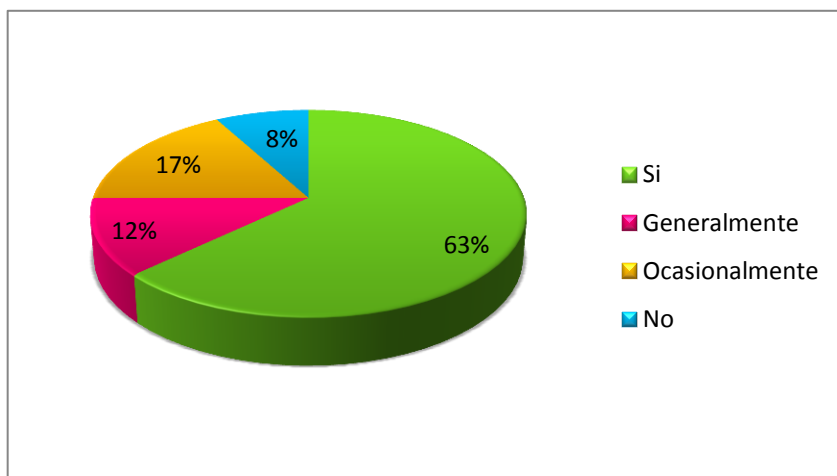


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: el 92% de los encuestados, respondieron que si se realizan capacitaciones, especialmente en lo que se refiere a lo académico y administrativo, y un resto que es el 8% afirma que no recibe ningún tipo de capacitación por parte de la institución.

Lo anterior significa que la institución si tiene programas de capacitación, dirigidos a Docentes y administrativos.

Gráfico 6. Ausencia de capacitaciones influye en la consecución de metas

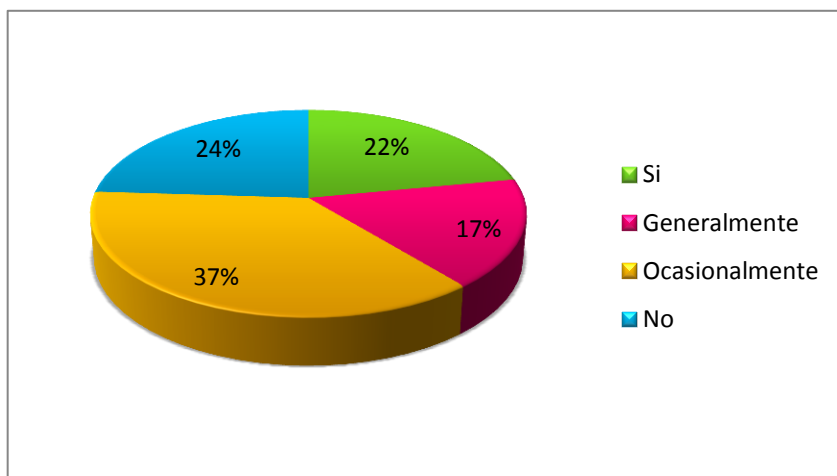


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: a este enunciado respondieron un 63% que la falta de capacitaciones influye mucho en la consecución de las metas establecidas en la institución, además, un 12% respondieron que generalmente las capacitaciones son una herramienta fundamental en la consecución de las metas, un 17% aduce que pocas veces este componente no influye en la consecución de metas, y el restante que es el 8% consideran que la capacitación no influye en el nivel de consecución de las metas establecidas por la organización.

Por lo que se puede concluir que el 75% de los encuestados consideran que el elemento capacitación es una herramienta fundamental en el logro de las metas y objetivos que desea alcanzar la institución.

Gráfico 7. Información clara y pertinente del plan estratégico

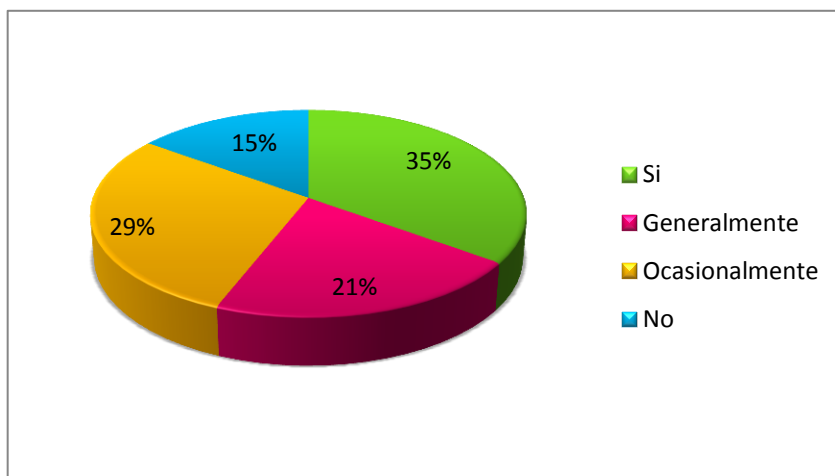


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: a esta pregunta el 22% manifestó que la institución le informa de manera clara y pertinente las metas del plan estratégico, un 17% responden que generalmente se les informa de las metas establecidas para la consecución del plan estratégico, por otra parte, el 37% afirma que no se les informa de manera clara ni pertinente las metas y un 24% aseguran que definitivamente no se les informa acerca de las metas establecidas en el plan estratégico de la CUN sede Montería.

Se concluye que al 61% del total de los encuestados no se les informa ni se les tiene en cuenta la pertinencia en la consecución de las metas establecidas por la institución.

Gráfico 8. Metas imposibles de alcanzar

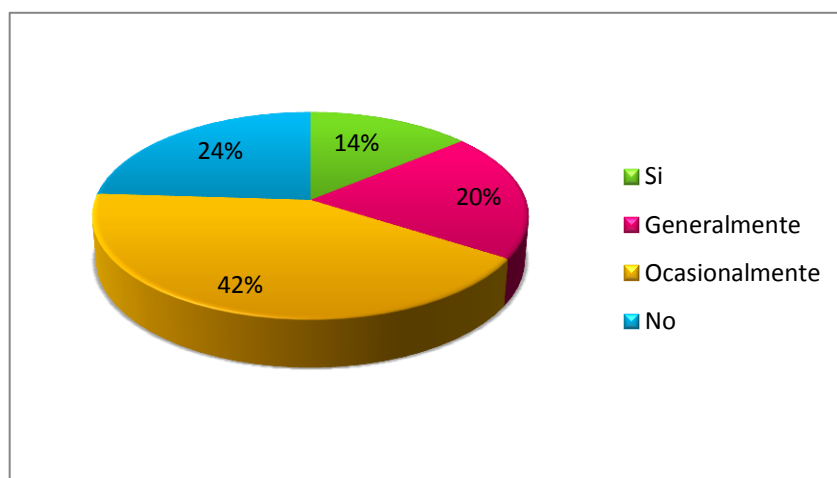


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: los colaboradores de la CUN sede Montería un porcentaje del 35% consideran que las metas establecidas por la institución son posibles de alcanzar, dentro de los tiempos establecidos por la misma, y el 12% afirma que generalmente son posibles de alcanzar en tiempo record, así pues, el 29% considera que ocasionalmente son posibles de alcanzar las metas en el tiempo que establece la institución, y el resto compuesto por el 15% sostiene que las metas son imposibles de alcanzar en esos tiempos establecidos por la CUN sede Montería.

Por lo tanto se concluye que del número de encuestados tienen las opiniones divididas, pero hay una ligera favorabilidad en que si son posibles de alcanzar dichas metas, pero se debe ajustar los tiempos y brindar los recursos necesarios para su consecución.

Gráfico 9. Análisis del ambiente laboral

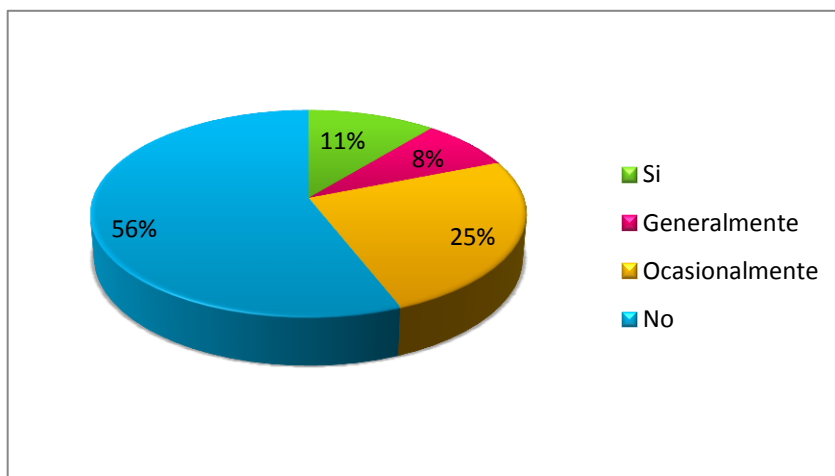


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: con un 14% los funcionarios de la CUN, sede Montería, consideran que la institución se preocupa por averiguar cómo está el ambiente laboral, a la hora de proponer metas dentro de la misma, otro 20% afirman que la institución generalmente realiza una exploración para analizar el clima laboral, en contraste a ello, el 42% sostiene que sólo ocasionalmente realiza dicha exploración, del mismo modo, el 24% sustenta que definitivamente la institución no se preocupa por averiguar cómo está el ambiente laboral a la hora de establecer metas para su consecución.

Con lo anterior se puede concluir que la institución CUN sede Montería, debe preocuparse un poco más por averiguar en cómo se encuentra el ambiente entre sus colaboradores, para así obtener más y mejores resultados, procurando siempre el bienestar de todos.

Gráfico 10. Anticipación a cambios y evoluciones estratégicas

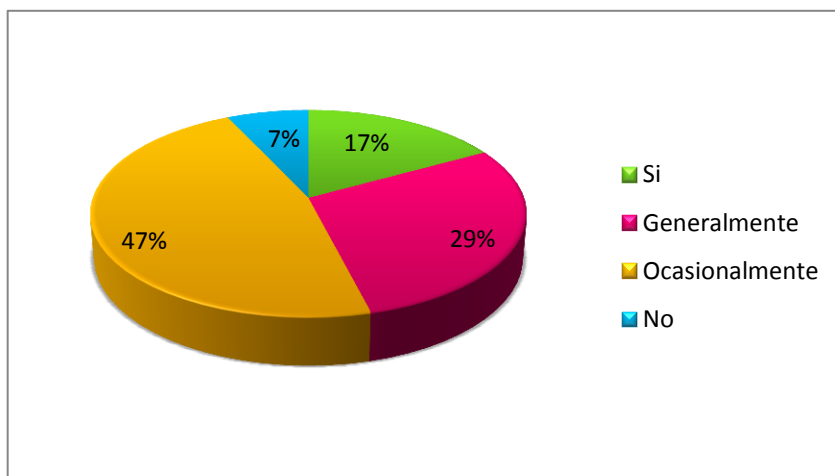


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: con un porcentaje del 11% una parte de los funcionarios de la institución, aseguran que ésta se anticipa a los cambios y a las evoluciones de las opciones estratégicas, así mismo, el 8% considera que la CUN, sede Montería generalmente se anticipa a los cambios, por otro lado, el 25% del total de esos encuestados sienten que la institución ocasionalmente se anticipa a esas evoluciones, por último la opción no corresponden al 56%, quienes aseguran que la institución definitivamente no se anticipa a los cambios ni a las evoluciones de las opciones estratégicas.

En conclusión, se hace necesario que la institución realice una retroalimentación de los nuevos cambios y evoluciones estratégicas actuales, ya que para el 81% del total de los encuestados, la institución no se actualiza en materia de actualidad.

Gráfico 11. Estándares de medición de desempeño de funcionarios

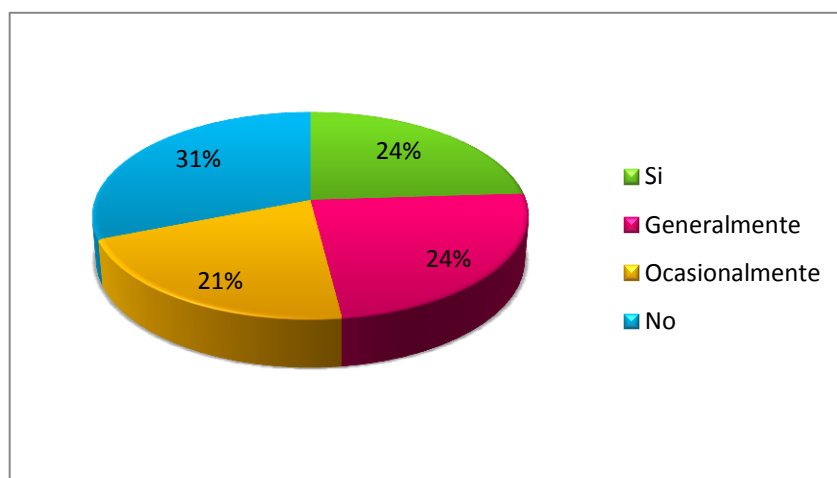


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: del total de los encuestados, el 17% contestó que la institución si define los estándares para medir el desempeño de los funcionarios, del mismo modo el 29% de esos encuestados sostiene que la CUN sede Montería, generalmente realiza ese procedimiento, mientras que el 47% afirman que sólo en ocasiones hace la definición de estándares, además el 7% asegura que la institución no realiza este procedimiento.

De lo anterior se puede concluir que a pesar de que la gran mayoría de los encuestados reconocen que la institución define estándares de medición de desempeño de los funcionarios, se hace necesario que haga esta evaluación de manera más frecuente, puesto que muchos de los encuestados perciben poca evaluación.

Gráfico 12. El plan actual identifica y minimiza riesgos futuros

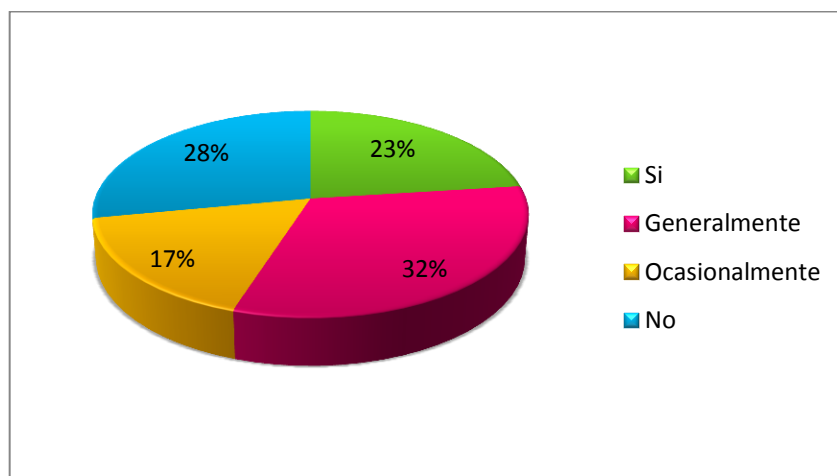


Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: a esta pregunta de los colaboradores consideran con un 24% que el plan actual identifica y minimiza los riesgos futuros, también, otro 24% reconocieron que generalmente dentro del plan estratégico se identifican y se minimizan los riesgos, por el contrario, el 21% afirman que sólo en ocasiones el plan estratégico minimiza riesgos futuros y el 31% restante sostiene que definitivamente no lo hace, lo que aumenta la incertidumbre y el desconocimiento de las consecuencias de los actos futuros a ejecutar en la institución.

Con este resultado se concluye que a pesar de que las opiniones entre los funcionarios de la Corporación Unificada Nacional CUN, sede Montería, están divididas, éstas reflejan que el plan estratégico actual debe ajustarse de manera tal que disminuya la incertidumbre y el desconocimiento entre los colaboradores.

Gráfico 13. De acuerdo con el plan de acción



Fuente: Vásquez, 2018

Análisis: de los 66 funcionarios de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, sede Montería, tan sólo el 23% está totalmente de acuerdo con el plan de acción contemplado en el plan estratégico de la Institución, aunque el 32% de ellos aduce que generalmente están de acuerdo con dicho plan de acción, así mismo, un 17% coincide en que sólo en ocasiones está de acuerdo con la manera de actuar que exige la institución, mientras que el resto que es el 28% sostiene no estar de acuerdo con lo contemplado en el plan de acción para la ejecución del plan estratégico de la CUN.

De lo anterior se puede inferir que un poco más de la mitad de los funcionarios de la CUN, sede Montería, están de acuerdo con el plan de acción que ofrece la institución y que está contemplado en el plan estratégico, pero al ser un promedio equitativo de opiniones, refleja que la institución debe mejorar en la realización del plan de acción.

CAPITULO V

5. Propuesta

5.1. Denominación

Propuesta de mejoramiento a los indicadores de eficacia de la corporación unificada nacional de educación superior CUN sede montería, desde la perspectiva del talento humano

5.2. Descripción

El mejoramiento continuo y la competitividad son puntos clave en la obtención de resultados acordes con la evolución del mercado. Así mismo, la ejecución de la presente propuesta contempla:

Desarrollar un plan de mejoramiento desde la gestión de talento humano, que permita

Identificar el objetivo que se quiere medir. El primer paso para formular o ajustar un indicador con éxito es identificar el objetivo que se quiere medir (puede ser un objetivo estratégico, de proceso o de un proyecto)

Para medir la Gestión del Talento Humano en términos de eficacia, la Dirección de la Universidad puede requerir un indicador en función del número de personas capacitadas, la Oficina de Talento Humano puede requerirlo en función de la deserción de los asistentes y el personal puede requerirlo en términos de las horas programadas.

Identificar las condiciones para adelantar la medición. Esto significa que hay que estandarizar las condiciones de la medición en términos de tiempos, en otras palabras la periodicidad para adelantarla. También es conveniente precisar los

responsables de la información y de la medición y otras condiciones particulares que hagan de la medición un proceso sistemático y efectivo.

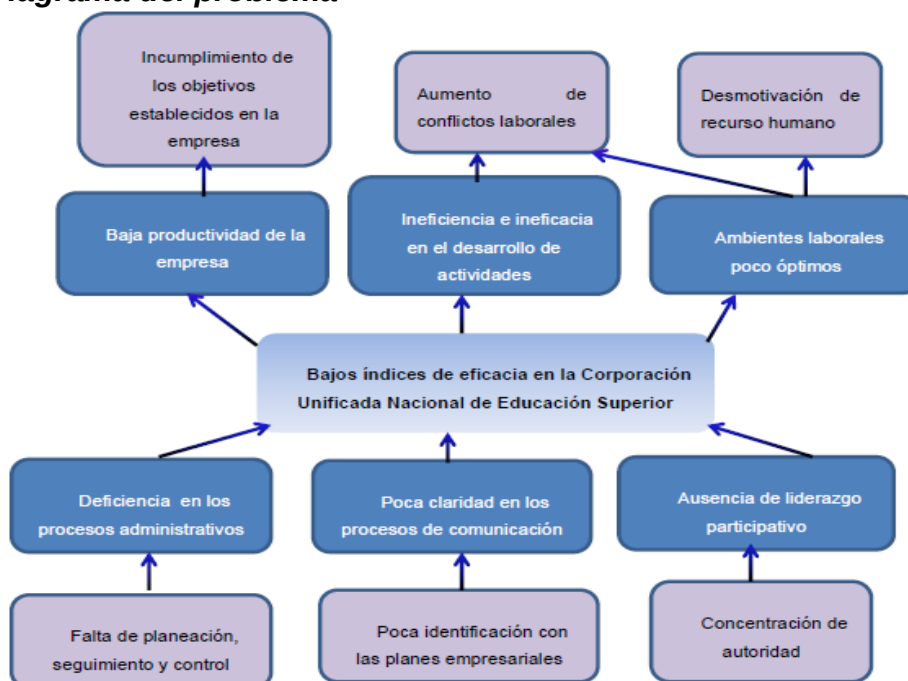
Por otra parte concentrar los esfuerzos en identificar aquellas actividades que demandan mayor esfuerzo o recursos o que por su naturaleza o importancia se consideran críticas para el éxito del objetivo identificado, actividades que se conocen como los factores críticos de éxito.

La generación de sistemas de gestión transparentes, eficaces y eficientes que garanticen los derechos y los deberes de las personas.

5.3. Fundamentación

La presente propuesta se basa fundamentalmente en el mejoramiento del funcionamiento interno de la institución, el cual muestra bajos índices de eficacia, ilustrados en la siguiente figura

Figura 1. Diagrama del problema



Fuente: Vásquez, 2018

5.4. Objetivos de la propuesta

5.4.1. General

Identificar el valor estratégico del control de Gestión, para hacer el seguimiento a los procesos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna.

5.4.2. Específicos

- Diseñar un tablero de seguimiento y control para los Indicadores de Gestión de talento humano en la entidad.
- Establecer la pertinencia de los Indicadores de Gestión existentes para determinar los que se mantienen, los que se modifican y los que se suprimen.
- Articular de los indicadores con los objetivos estratégicos de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería.
- Identificar los indicadores que la Universidad ha diseñado para medir su gestión, en el marco de la autoevaluación del Sistema de Mejor Gestión.

5.5. Metas

Mantener una coordinación con la alta dirección, un plan para asegurar el control de los indicadores de los procesos críticos.

Implementar políticas y metas para el personal administrativo y docente de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería para el año 2020.

Aplicar herramientas de bienestar social integral para la Gestión del Talento Humano en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería, en términos de eficacia para el año 2020

Poner en marcha incentivos motivacionales de carácter financiero para el talento humano en el plan de incentivos en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería.

5.6. Beneficiarios

Al implementar en la Corporación unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería el sistema propuesto como es un plan estratégico desde la gestión de talento humano que mejore la deficiencia e incumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, y resultaría beneficiada la población de administrativos y docentes bajo los niveles de satisfacción

Por otra parte la institución se favorecería con esta herramienta en el aumento de la productividad en procesos académicos y administrativos y la competitividad en el sector, como producto de elevar los niveles de satisfacción de los del personal administrativo y docente.

Así mismo, se beneficiaría la comunidad estudiantil, al ser mejorados los procesos académicos y administrativos, se impartiría una formación de calidad a los estudiantes, los cuales tendrán un impacto positivo y la sociedad en general.

5.7. Productos

Cronograma de actividades definido.

Plan de acción reajustado a la visión corporativa, donde estén plasmadas las funciones de forma clara y pertinente.

5.8. Localización

La presente propuesta se le hará a la Corporación Unificada de Educación Superior CUN sede Montería, ubicada en la Calle 30 Cr 4 No. 30-20.

5.9. Metodología

Para la implementación de lo propuesto, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

Consideración por parte de los ejecutivos de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, para la implementación de nuevos métodos de consecución de metas.

Entrega y socialización de manuales, que contemplen políticas y funciones.

Implementación de rutinas de descanso durante dos horas semanales, con el fin de mitigar el estrés de los funcionarios.

Realizar medición periódica de desempeño de los funcionarios, para identificar si existe alguna inconformidad y así poder mitigar el problema.

El plan de acción debe estar diseñado pensando en las oportunidades futuras y en las fortalezas actuales que eviten riesgos y traumas en los procedimientos.

5.10. Cronograma

La aplicación de la propuesta se dará dentro de los siguientes tiempos:

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño del plan de acción												
Divulgación del plan de acción												
Medición de desempeño												
Capacitación a funcionarios												

FUENTE: Vásquez, 2018

5.11. Recursos

Para su implementación se contará con:

Equipo tecnológico como computadores, impresoras, scanner, cámaras fotográficas, video beam, teléfonos, citófonos.

Recurso humano: los colaboradores involucrados en el proceso de sistema de compensación salarial.

Recursos financieros: requerido en el presupuesto

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Con este proyecto se logró obtener un diagnóstico y propuesta de mejoramiento a los indicadores de eficacia desde la gestión de talento humano, que permita mejorar el incumplimiento en las metas establecidas en el plan estratégico en los últimos tres años, en la “CUN” sede Montería

Se buscaron soluciones a través de estándares para medir el desempeño de los funcionarios y aplicar acciones correctivas que contribuyan al mejoramiento y se anticipen a los cambios, a las evoluciones de las opciones estratégicas

Se establecieron los indicadores de seguimiento al plan anual y cambios en el mismo y se crearon alarmas tipo semáforo para un mejor control de aquellas actividades críticas, de acuerdo al plan estratégico, que repercuten en la productividad y eficacia de las operaciones normales desarrolladas en la institución.

A través de la herramienta se logró el control informativo de las operaciones en forma eficiente eficaz; permitiendo obtener la confiabilidad en los procesos, los cuales son factores claves que llevan a resultados en el mejoramiento continuo.

Utilizando los indicadores de seguimiento se analizaron los cambios en Las estrategias del Plan estratégico, Mantenimiento e Integridad, las cuales deben ser cuidadosamente establecidas y revisadas con cierta frecuencia, para lograr ajustarse a los estándares de desempeño y autorregulación que se haga en las diversas actividades del contexto.

6.2. Recomendaciones

Es necesario que se inicie con la definición de la misión, visión y objetivos para que la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería, unifique criterios y se establezcan responsabilidades claras.

Se recomienda establecer los indicadores y de manera clara y pertinente para la consecución de las metas establecidas en el plan estratégico y que tengan impacto, ya que son las más propensas a generar pérdidas significativas en tiempo y en dinero.

La institución debe definir claramente sus macro procesos, procedimientos y funciones, asignando las responsabilidades correspondientes. Para cada uno de estos procesos es necesario definir los planes de acción con las correspondientes metas establecidas en el plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Buitrago, J. O. (2w7 de noviembre de 2013). *Un Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de Programas Universitarios en*. Recuperado el 03 de 11 de 2017, de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-341204_archivo_pdf_Sistema_indicadores_calidad.pdf
- Canabal, G. J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración y presentación de trabajos de grado. Primera Edición*. Montería: Publicaciones Unisinú.
- Chiab Renato, I. (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL*. Mexico: McGraw-Hill.
- COULTER, R. (1998). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Enciso, C. E. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Bogota: Elsevier.
- Prieto, B. P. (Marzo de 2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. Recuperado el 05 de 11 de 2017, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- VANEGAS, A. M. (2w008). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE CAPACITACION*. Recuperado el 07 de 11 de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4110/T11.08%20B635p.pdf>
- WALKER, S. E. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN

CIENCIA Y TECNOLOGÍA “UMECIT”

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de Julio de 2004 Acreditada
mediante resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012

FORMATO DE ENCUESTAS

Señor (a) funcionario (a) de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, es muy importante registrar sus datos personales como también su desempeño profesional, con el objetivo de conocer sus opiniones acerca del funcionamiento de la institución, y sus indicadores de eficacia, para así poder ayudar en el mejoramiento de la misma.

Por lo anterior, lo invitamos muy respetuosamente a que responda la siguiente encuesta.

Es importante aclarar que su respuesta es de uso confidencial del autor.

SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO _____

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN _____

1. ¿Conoce usted la misión y la visión de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce usted las metas establecidas en el plan estratégico de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN sede Montería?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

3. Con respecto al tiempo de logro de las metas, éstas son programadas a:

____ Corto plazo

____ Mediano plazo

____ Largo plazo

4. Según su perspectiva, ¿la CUN sede Montería cuenta con recursos, materiales y métodos necesarios que permitan la consecución de las metas establecidas dentro del plan estratégico?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

5. ¿Alguna vez la CUN le ha brindado algún tipo de capacitación?

SI ____

NO ____

6. ¿Cree usted que la falta de capacitaciones influye en el bajo nivel de consecución de las metas establecidas?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

7. ¿La CUN sede Montería le informa de manera clara y pertinente los fundamentos del plan estratégico para la consecución de metas establecidas?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

8. ¿Piensa usted que las metas establecidas por la CUN sede Montería son imposibles de alcanzar en el tiempo establecido por la misma?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

9. ¿Para alcanzar los resultados, se realiza una exploración exhaustiva en el análisis del ambiente laboral?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

10. ¿Siente usted que la CUN sede Montería se anticipa a los cambios y a las evoluciones de las opciones estratégicas?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

11. ¿Realiza la institución definición de estándares para medir el desempeño de los funcionarios?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

12. ¿Considera usted que el plan actual identifica y minimiza los riesgos futuros, que puedan aumentar la incertidumbre y el desconocimiento de las consecuencias de los actos futuros a ejecutar en la institución?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

13. ¿Está usted de acuerdo con el plan de acción contemplado en el plan estratégico de la CUN sede Montería?

SI ____ Generalmente ____ Ocasionalmente ____ NO ____

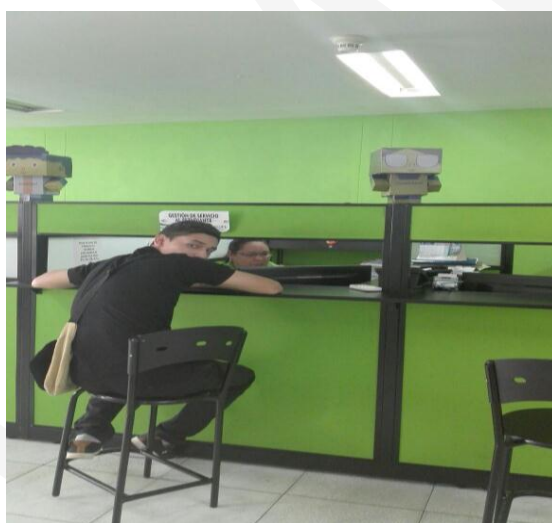
Anexo 2: Imágenes

Imagen 1. Fachada de la institución



FUENTE: Vásquez, 2018

Imagen 2. Área administrativa de la institución



FUENTE: Vásquez, 2018