

Bogotá, enero 20 de 2010

Marque con una equis

Tesis  Trabajo de Grado

Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Ciudad

Estimados Señores:

Nosotros, Darwin Carvajal Gutiérrez, María Angélica Paredes Peña, Ana María Silva Olarte y Lina del Pilar Suárez Rodríguez, identificados con las Cédulas de Ciudadanías, 74.378.949, 24.340.543, 63.449.738 y 39.779.576; respectivamente; autores del trabajo de grado titulado "La Transformación de la Gestión del Talento Humano en ANDAP", presentado y aprobado el 27 de noviembre de 2010, como requisito para optar al título "Especialista en Gerencia de Recursos Humanos", autorizamos a la Biblioteca General de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la viabilidad de su contenido, de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Permitir la consulta, la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

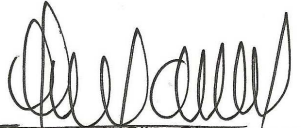
De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los Derechos morales sobre el trabajo son de propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



Darwin Carvajal Gutiérrez  
CC.74.378.949.



María Angélica Paredes Peña  
CC/24.340.543.



Ana María Silva Olarte  
CC.63.449.738



Lina del Pilar Suárez Rodríguez  
CC. 39.779.576

**TITULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:**

**Transformación de la Gestión del Talento Humano en ANDAP.**

**SUBTITULO: La Transformación de la Gestión del Talento Humano de la Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) en Gestión Innovadora.**

**AUTORES:**

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
<b>Silva Olarte</b>	<b>Ana Maria</b>
<b>Suarez Rodríguez</b>	<b>Lina del Pilar</b>
<b>Paredes Peña</b>	<b>Maria Angélica</b>
<b>Carvajal Gutiérrez</b>	<b>Darwin Giovanni</b>

**DIRECTORA:**

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
<b>Ferrer Portilla</b>	<b>Zulma Milena</b>

**JURADOS:**

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
López Chaparro Blanco Duarte	Mireya Jorge Alberto

**TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE:** Especialista en gerencia de recursos humanos.

**FACULTAD:** Postgrados

**PROGRAMA:** Carrera\_\_\_\_ Licenciatura\_\_\_\_ Especialización X Maestría\_\_\_\_  
Doctorado\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PROGRAMA:** Gerencia de recursos humanos

**CIUDAD:** Bogotá D.C. 2.010

**NUMERO DE PÁGINAS:** 80

**TIPO DE ILUSTRACIONES:**

\_\_\_\_ Mapas

\_\_\_\_ Retratos

X Tablas, gráficos y diagramas

\_\_\_\_ Planos

\_\_\_\_ Láminas

X Fotografías

**MATERIAL ANEXO: N/A**

**Numero de archivos dentro del CD: 1**

**PREMIO O DISTINCION: N/A**

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLES:**

<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLES</b>
Innovación	Innovation
Gestión	Management
Desempeño	Performance
Estrategia	Strategy
Planeación	Planeación
Comunicación	Communication

**RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLES:**

### **Resumen**

El presente estudio de caso se desarrolló con el fin de determinar cómo logra ANDAP transformar la gestión de su talento humano en gestión innovadora. La metodología implementada se centró en el análisis de 5 variables como son: Planeación Estratégica,

Estrategia de Negocio, Cultura Organizacional, Comunicación y Estructura

Organizacional; utilizando como herramientas la observación, la entrevista individual y la entrevista de grupos focales. Los resultados obtenidos evidencian el hecho de que ANDAP es una empresa innovadora en procesos. Finalmente, se plantean sugerencias y propuestas de mejora para darle continuidad al crecimiento de la Academia.

### **Abstract**

The present Case Study was developed to determine how ANDAP is able to transform human resources management into innovative processes management. The implemented methodology focused on the analysis of 5 variables such as: Strategic Planning, Strategic Business, Organizational Culture, Communication and Organizational Structure, using tools as observation, individual interview and focus group. The results show that ANDAP has developed innovation in processes. Finally, it presents suggestions for improving and proposals to continue with the growing process of the Academy.

## **TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ANDAP**

**La Transformación de la Gestión del Talento Humano de la Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) en Gestión Innovadora.**

**Lina del Pilar Suárez Rodríguez, Darwin Carvajal Gutiérrez, María Angélica Paredes Peña y Ana María Silva Olarte**

### **Abstract**

The present Case Study was developed to determine how ANDAP is able to transform human resources management into innovative processes management. The implemented methodology focused on the analysis of 5 variables such as: Strategic Planning, Strategic Business, Organizational Culture, Communication and Organizational Structure, using tools as observation, individual interview and focus group. The results show that ANDAP has developed innovation in processes. Finally, it presents suggestions for improving and proposals to continue with the growing process of the Academy.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	9
La Transformación de la Gestión del Talento Humano de la Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) en gestión innovadora.....	10
1 DESARROLLO DE ANTECEDENTES .....	11
1.1 UNA EMPRESA INNOVADORA ES.....	11
1.2 MAPAS ESTRATÉGICOS: CÓMO ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA .....	19
1.3 UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO ENFOCADA A LA INNOVACIÓN .....	22
1.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL ANALIZADA DESDE LA TEORÍA DE EDGAR SCHEIN .....	35
1.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES FACILITADORA DE LA INNOVACIÓN.....	36
1.6 LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ALINEAN A LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA .....	41
2. PROPÓSITO Y FUNDAMENTACIÓN .....	43
3. OBJETIVOS .....	44
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	44
3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	44
4. MÉTODO.....	44
4.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO .....	46
4.2 PARTICIPANTES O SUJETOS:.....	48
4.3 HERRAMIENTAS .....	52
5. RESULTADOS .....	55
5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	56
5.2 IDENTIDAD CORPORATIVA DE ANDAP .....	59

5.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	60
5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	63
5.5 ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN .....	67
5.6 PLANES DE ESTUDIO FLEXIBLES Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ...	68
5.7 ESTRATEGIAS DE MERCADO. ....	70
5.8 Proceso de selección.....	71
6. DISCUSIÓN.....	73
6.1. Planeación estratégica en ANDAP y su relación con la innovación .....	75
6.2 La estrategia de negocio de ANDAP y la innovación. ....	76
6.3 La cultura organizacional, la comunicación y la estructura de ANDAP y su enfoque hacia la innovación .....	77
6.4 Los planes de estudio flexibles y su enfoque innovador.....	77
6.5 Estrategias de mercadeo e innovación.....	78
6.6 Proceso de selección e innovación .....	78
7 . CONCLUSIONES:.....	78
8. SUGERENCIAS Y PROPUESTA DE MEJORA .....	82
8.1 Plan de sucesión. ....	82
8.2 Aspectos legales .....	83
8.3 Estrategias de estabilidad laboral.....	83
8.4 Desarrollo de programas que potencien las competencias organizacionales. ....	84
9. REFERENCIAS .....	85
ANEXO 1. ENTREVISTA INDIVIDUAL A DIRECTOR NACIONAL .....	88
ANEXO 2. ENTREVISTA GRUPAL A DIRECTOR NACIONAL Y A DIRECTOR DE SEDE.....	92



ANEXO 3. ENTREVISTA INDIVIDUAL AL DIRECTOR DE SEDE.....	98
ANEXO 4. ENTREVISTA INDIVIDUAL AL COORDINADOR ACADÉMICO .....	102
ANEXO 5.....	106
ANEXO 6.....	109

### **Resumen**

El presente estudio de caso se desarrolló con el fin de determinar cómo logra ANDAP transformar la gestión de su talento humano en gestión innovadora. La metodología implementada se centró en el análisis de 5 variables como son: Planeación Estratégica, Estrategia de Negocio, Cultura Organizacional, Comunicación y Estructura Organizacional; utilizando como herramientas la observación, la entrevista individual y la entrevista de grupos focales. Los resultados obtenidos evidencian el hecho de que ANDAP es una empresa innovadora en procesos. Finalmente, se plantean sugerencias y propuestas de mejora para darle continuidad al crecimiento de la Academia.

## **La Transformación de la Gestión del Talento Humano de la Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) en gestión innovadora**

La importancia del estudio desarrollado en ANDAP, radica en la posibilidad de verificar a través del caso, la dinámica entre las variables contempladas para determinar cuál es su incidencia en la administración innovadora de los recursos humanos disponibles, su interacción y sus resultados los que llevan a tener una gestión exitosa e innovadora. Adicionalmente en el contexto nacional y mundial, la empleabilidad derivada de la educación para el trabajo tiene implicaciones que benefician el entorno social.

El estudio contempla, valida y en ocasiones contradice la información disponible proveniente de investigaciones y planteamiento de teorías acerca de la Planeación Estratégica, la Estrategia de Negocio, la cultura organizacional, la Comunicación, el enfoque de Liderazgo Social y la Estructura de Operación. Todo esto con fundamento en los resultados obtenidos por la empresa a través de su trayectoria.

Se parte del hecho de que ANDAP es exitoso y que para serlo no ha utilizado la manera formal de gestión. Hoy tiene reconocimiento, crecimiento sostenido y un posicionamiento en el mercado con base en la innovación por procesos y el relacionamiento con el entorno que se convierte como se verá en una simbiosis oportuna.

A partir de lo anterior se genera el siguiente interrogante de investigación **¿Cómo logra ANDAP transformar la gestión del recurso humano en gestión innovadora?**

Con el fin de resolver el interrogante de investigación, se propone como metodología el *estudio de caso*, la cual permite tener una percepción completa del objeto de estudio, considerándolo como un ente holístico.

## **1 DESARROLLO DE ANTECEDENTES**

### **1.1 UNA EMPRESA INNOVADORA ES...**

El Manual de Oslo sintetiza las Teorías sobre la innovación dando claridad conceptual sobre los procesos concernientes a la innovación, sus características, sus tipos y las relaciona con el contexto en el que se desarrollan las empresas, sus características estructurales y cómo el quehacer del día a día de la organización influye en que ésta sea considerada innovadora o no. (OECD, 2006).

El Manual de Oslo plantea que “el conocimiento y la tecnología se han hecho cada vez más complejos” (OECD, 2006, p.36); dando especial hincapié a “la importancia de los vínculos entre las empresas y otras organizaciones como medio de adquirir conocimientos especializados. El desarrollo económico en las economías avanzadas evidencia un crecimiento de la innovación en servicios”.

OECD (2006) afirma que “Al hablar de innovación es necesario tener una amplia perspectiva ‘basada en conocimiento’ la cual pone de relieve los procesos interactivos

por los cuales el conocimiento es creado y se intercambia tanto dentro y fuera de las empresas como con otras organizaciones”, p. 36.

El Manual de Oslo afirma que “Aunque la I+D desempeña un papel crucial en el proceso de innovación, una gran parte de las actividades de esta área no se basan en ella, pero precisan tanto de trabajadores altamente cualificados como de las interacciones con otras empresas y con las instituciones públicas e investigación, así como de una estructura organizativa que facilite el aprendizaje y la explotación del conocimiento”. (OECD, 2006, p.36)

Los trabajos de Joseph Schumpeter han influido notablemente en las teorías de la innovación. Este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. (citado en OECD, 2006, p. 37)

Existe diferencias muy claras en los tipos de innovación. Joseph Schupeter diferencia las innovaciones radicales que originan los grandes cambios del mundo, de las innovaciones progresivas que alimentan de manera continua el proceso de cambio. En este sentido existen cinco tipos de innovación: (citado en OECD, 2006, p.37)

1. De introducción de nuevos productos
2. De introducción de nuevos métodos de producción
3. De apertura de nuevos mercados
4. De desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas y otros insumos
5. De creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

De acuerdo a Farinelli (2007), la innovación incluye mejoras en tecnología y mejores formas de hacer las cosas. Al tiempo que expresa que la innovación se puede manifestar en cambios en productos, en procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, nuevos alcances. Los innovadores no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino que fuerzan para que se produzca más rápido. Gran parte de la innovación, en la práctica, tiene un carácter muy básico e incremental más que un carácter radical. Depende más de la acumulación de pequeños avances y reflexiones que de grandes descubrimientos tecnológicos. Se necesita de ideas que no son nuevas pero que nunca se han potenciado con decisión para obtener óptimos resultados.

La razón última de por qué innovan las empresas es para mejorar sus resultados; bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costos (OECD, 2006, p. 37). Una innovación en producto puede colocar a la empresa en una posición ventajosa en el mercado porque le permite aumentar la demanda y su margen de beneficio. Cuando la innovación es de proceso, la empresa consigue ganancias en productividad que le da una ventaja por costos frente a sus competidores.

Otra manera en la que la empresa puede innovar es mediante la diferenciación de los productos, abriendo nuevos mercados e influyendo sobre la demanda de los productos existentes; lo que le permite mejorar la eficiencia y la calidad de su funcionamiento, aumentando la demanda o reduciendo los costos. (OECD, 2006, p.38)

El Manual de Oslo afirma que “La innovación también se puede dar reforzando la aptitud de la empresa a innovar, lo que mejora sus resultados. Este reforzamiento le permite a la empresa apropiarse y crear un nuevo conocimiento que podría utilizar para generar otras innovaciones”. (OECD, 2006, p.38)

De acuerdo con OECD (2006), la innovación también puede ser considerada como uno de los aspectos de la estrategia de la empresa o uno de los elementos de una serie de decisiones de inversión destinadas a crear capacidad de desarrollo de productos o a mejorar la eficiencia. Esta estrategia puede ser introducida en nuevos mercados o crear una ventaja competitiva reposicionando la cadena de valor de la producción o los productos.

De acuerdo a OECD (2006), Si una empresa pretende innovar para mejorar sus resultados; deberá tener en cuenta aspectos característicos de la innovación tales como:

1. **La apropiación:** Las empresas que quieran innovar deberán apropiarse de los resultados de los trabajos de investigación y las nuevas tecnologías; y lograr ponerlos a disposición de múltiples usuarios. Una vez introducida su innovación deberá garantizar su protección mediante patentes.
2. **La incertidumbre:** Los progresos futuros en cuanto al conocimiento y la tecnología, los mercados, la demanda de productos y las utilidades potenciales de las tecnologías son extremadamente difíciles de prever.

3. **Resistencia al cambio:** La incertidumbre puede conducir a las empresas a ser reticentes en la aplicación de cambios importantes frente a la presión para el lanzamiento de nuevos productos, la búsqueda de nuevos mercados y la introducción de nuevas tecnologías, prácticas y nuevos procesos de organización en sus procesos de producción.
4. **Estructura Organizativa:** La estructura de una organización influye en las actividades de la innovación. Para facilitar estas actividades, su estructura debe cada vez menos jerarquizada y más flexible.
5. **Aprendizaje organizacional:** Una empresa enfocada a la innovación debe fomentar prácticas y rutinas que movilicen los conocimientos tácitos individuales y promuevan una interacción que incite a los individuos a formular nuevas ideas y nuevas formas de proceder.
6. **Difundir todo nuevo conocimiento o nueva tecnología:** Brinda a la empresa beneficios potenciales de orden estratégico que le permite mantenerse en el mismo nivel de sus competidores o ganar cierta ventaja sobre ellos. La difusión facilita la comunicación, los canales de información eficaces y la transmisión de la experiencia, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas.
7. **Facilitar la interacción directa:** Con las personas depositarias del conocimiento tácito o que tienen acceso a los procesos habituales de la organización
8. **Transferencia de conocimiento:** Los esfuerzos realizados para promover la sistematización del conocimiento pueden tener un importante impacto en la productividad, el crecimiento y la innovación.

Desde esta perspectiva, la innovación es vista como un proceso dinámico en el que el conocimiento se acumula mediante el aprendizaje y las interacciones. Es por medio de la innovación que se crea y se difunde un nuevo conocimiento, lo que aumenta el potencial de la economía para desarrollar nuevos productos y métodos de funcionamiento más productivos. (OECD, 2006, p.42)

El Manual de Oslo afirma que “al hablar de innovación se deben considerar los siguientes postulados (OECD, 2006, p.43):

1. La innovación se asocia a la incertidumbre sobre los resultados de las actividades de dicha innovación
2. La innovación implica inversión
3. La innovación está sujeta a los efectos del desbordamiento tecnológico: es menos costoso imitar que innovar
4. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes
5. La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa

Una empresa que quiera innovar puede elegir dos líneas de acción: invertir en actividades creativas para desarrollar innovaciones ó adoptar innovaciones desarrolladas por otras empresas y ajustarlas a sus propios métodos de trabajo. (OECD, 2006, p. 44).



### **Actividades específicas de innovación:**

De acuerdo a (OECD, 2006), la creación y la adopción de innovaciones pueden ir acompañadas de un aprendizaje intensivo y de interacciones con otros agentes o no implicar más que un mínimo de vínculos con el exterior.

Entre las actividades específicas de innovación que las empresas pueden utilizar para aplicar o adquirir innovaciones están:

1. **I+D:** Realizar labores de investigación fundamental y aplicada para adquirir nuevos conocimientos y orientar su investigación hacia invenciones específicas o a la modificación de técnicas existentes; ó poner a punto nuevos conceptos de producto o proceso u otros nuevos métodos con el fin de evaluar su factibilidad y viabilidad.
2. **Definir nuevos conceptos:** de producto, proceso, métodos de comercialización o cambios organizativos al interactuar con sus clientes, al identificar posibilidades de comercialización, al explotar sus propias capacidades de diseño y desarrollo o al recurrir a consultores.
3. **Comprar información:** Técnica, pagar derechos por invenciones patentadas o comprar conocimientos tecnológicos y experiencia
4. **Aumentar la experiencia profesional:** Mediante actualización del recurso humano, atraer talento con amplia experiencia o aprender de la práctica.
5. **Inversiones:** En equipos, programas informáticos, o insumos intermedios que incorporen el trabajo de innovación hecho por otros

6. **Reorganizar sus sistemas de gestión:** Que permitan flexibilizar la estructura y potenciar el enfoque hacia la innovación
7. **Nuevos métodos de comercialización y venta:** de bienes y servicios

La conclusión de todas estas actividades de innovación es mejorar los resultados de la empresa. Tal mejora pasa por el desarrollo y la aplicación de nuevos productos y procesos, de nuevos métodos de promoción y venta de sus productos y/o de cambios en sus métodos de organización y estructura. (OECD, 2006, p. 46)

El Manual de Oslo afirma que “es necesario puntualizar en la importancia que el capital humano desempeña tanto a nivel de la empresa como a nivel global” (OECD, 2006, p.46); en este sentido, aspectos a considerar son:

1. La calidad del sistema educativo y su adecuación a las necesidades de las empresas y de las organizaciones innovadores
2. Los esfuerzos que las empresas despliegan para invertir en el capital humano representado en sus empleados
3. Contar con personal cualificado que potencialice la actividad innovadora
4. Definir las posibilidades de perfeccionamiento de los trabajadores
5. El grado de adaptabilidad del talento humano en la estructura del mercado laboral y de movilidad de una región a otra y de un sector a otro.

Sea inducida por el mercado, por la capacidad tecnológica de la empresa o por las habilidades intrínsecas de la empresa, la innovación debe ser enfocada a la

estrategia de negocio, a la capacidad de construir elementos únicos de diferenciación estratégica. (Portilla, 2009, p.16)

Las compañías que se basan en la innovación como forma de competir en el mercado, cuentan con profesionales que aportan un gran valor añadido, por los conocimientos que poseen. (Portilla, 2009, p.17)

Comúnmente están asociadas a un tipo particular de organizaciones, como las orgánicas, con una gran descentralización en la toma de decisiones, basadas en la coordinación y en la flexibilidad organizativa que permita generar espacios para la cooperación y el intercambio de conocimiento. (Portilla, 2009, p.17)

Teniendo en cuenta que la gestión de recursos humanos determina y actúa como instrumento que influye y modifica aptitudes, capacidades y actitudes queda claro que su adecuada gestión se configura como una herramienta para el desarrollo de las actividades de innovación, **alineando a las personas con los requerimientos del proceso innovador**. (Portilla, 2009, p.17)

## **1.2 MAPAS ESTRATÉGICOS: CÓMO ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA**

Todas las organizaciones de hoy en día crean un valor diferenciado y sustentable mediante la potencialización de sus activos intangibles: capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes y marcas, capacidad de innovación y cultura. (Kaplan y Norton, 2004, p.30)

Kaplan y Norton afirman que “la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Los activos intangibles representan el 75% del valor de una empresa y son precisamente los que el sistema financiero no mide; sin embargo, tanto a nivel macro como microeconómico, los activos intangibles impulsan la creación de valor a largo plazo” (2004, p.31).

La descripción sistemática de la estrategia de una organización permite que los ejecutivos puedan comunicarla con facilidad entre sí y a sus empleados; de su comprensión depende la alineación de todo el capital humano de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. (Kaplan y Norton, 2004, p.33)

Kaplan y Norton afirman que “El modelo del mapa estratégico hecho a la medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, los accionistas y las comunidades. (2004, p.43)

De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), para crear un valor sustentable, las organizaciones deben potenciar sus activos intangibles, los cuales pocas veces afectan directamente los resultados financieros; pero si lo hacen a través de cadenas de relaciones causa-efecto. El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia y dicho valor no se puede aislar del contexto y la estrategia de la organización.

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente. (Kaplan y Norton, 2004, p.61.)

Kaplan y Norton (2004) afirman que las declaraciones de misión y visión establecen los propósitos y el rumbo generales de la organización. Ayudan a los accionistas, clientes y empleados a comprender qué es la empresa y qué intenta conseguir. Las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y visión. (p.65)

Según Porter, la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo llevarlas a cabo. (citado en Kaplan y Norton, 2004, p. 65).

Sostener la ventaja competitiva requiere que las organizaciones innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones exitosas conducen a la adquisición y el crecimiento de los clientes, la mejora de los márgenes y la lealtad de los clientes. (Kaplan y Norton, 2004, p.171)

De acuerdo a Kaplan y Norton (2004); sin innovación, la propuesta de valor de una empresa puede, con el tiempo, ser imitada, dando lugar a una competencia basada sólo en precios de sus productos y servicios, ahora indiferenciados.

Kaplan y Norton afirman que Las empresas crean ventajas competitivas considerables cuando tienen la capacidad de lanzar al mercado, de forma rápida y eficiente, productos innovadores y adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes objetivo. Una excepcional capacidad innovadora determinará quién se lleva el liderazgo en el mercado. (2004, p.171)

A pesar de su importancia, los procesos de innovación reciben mucha menos atención por parte de la gerencia de la empresa que los procesos operativos y de gestión de clientes, más visibles, repetitivos y predecibles. (Kaplan y Norton, 2004, p.193)

Todas las organizaciones más allá de su estrategia, deberían esforzarse por tener al menos un objetivo de innovación en sus mapas estratégicos; ya que el desempeño de sus procesos de innovación puede ser el más decisivo para su éxito. (Kaplan y Norton, 2004, p.193)

### **1.3 UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO ENFOCADA A LA INNOVACIÓN**

De acuerdo a Baena, E.; Sánchez, J.J y Montoya, O. (2003); las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. (p. 61).

Los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente. Baena et al. (2003, p.61).

Porter afirma que “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (Citado en Baena et al. 2003, p.62).

A este respecto, Ruiz en su artículo “Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales” (2004, p.2), pretende mostrar la utilidad de la aplicación de modelos y herramientas propias de la gestión empresarial, como la planificación estratégica, los cuadros de mandos integrales o la aplicación de estrategias CRM, para mejorar la eficiencia en la gestión de una institución educativa.

Las empresas menos innovadoras, se conforman con llevar un control de su gestión basado únicamente en indicadores financieros, es decir, desarrollan un análisis *a posteriori*, para determinar su situación financiera. Este tipo de empresas dispone de una gran cantidad de indicadores financieros que analizan su liquidez, actividad, rentabilidad, apalancamiento, etc., pero todos éstos se obtienen a través del análisis de estados contables del final de los periodos analizados, es decir, el resultado llega con un retraso que puede ser fundamental para el éxito o supervivencia de la organización. (Ruiz, 2004, p.2)

Ruiz afirma que “otras empresas menos conformistas no se muestran satisfechas con este tipo de análisis e intentan complementarlo con un análisis *a priori*,

fundamentado en una planificación estratégica y no basado únicamente en indicadores financieros”. (2004, p.3)

Las Entidades Educativas necesitan adaptarse al nuevo y dinámico entorno social, económico, cultural y político que le rodea y que interactúa con ella. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de su actividad habitual, unido a nuevas demandas sociales y económicas, y la cooperación entre estas entidades en el desarrollo económico y social implica que las entidades educativas deban enfrentar una serie de retos enfocados hacia una perspectiva de futuro. (Ruiz, 2004, p.4)

De acuerdo a Ruiz (2004), El entorno demanda para las entidades educativas una gestión estratégica basada en la mejora continua y en la calidad y la adecuación de sus servicios a la demanda existente. En el plan estratégico debe participar de los principios de la cultura de la calidad, y este enfoque demanda profundos cambios en la entidad educativa y su aplicación con éxito influye en cada una de las etapas del proceso de dirección estratégica creando en toda la institución una conciencia de permanente superación que facilita la introducción de los cambios necesarios, para que la entidad educativa aprenda de sí misma, para que se convierta en una organización en aprendizaje y se origine en ella una innovación y mejora continua.

Ruiz afirma que “la calidad se convierte en el blanco al que apuntan todas las actividades de la organización, pasando así a tener una auténtica e inequívoca dimensión estratégica se vuelven sus premisas de gestión las siguientes: (2004, p.4)



1. Mejorar la calidad de las enseñanzas y adecuar éstas a las necesidades de la sociedad.
2. Definir unos objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro
3. Tener claridad sobre la misión y la visión y comunicarla eficientemente a toda la organización
4. Perfeccionar los sistemas de organización, dirección y gestión de forma que mejoren los resultados de su aplicación
5. Considerar al plan estratégico como un instrumento de reflexión y actuación.
6. Lograr gestionar la complejidad y la diversidad a través de la implementación del plan estratégico
7. Dotarse de objetivos concretos, viables y evaluables.

La planificación estratégica permite articular una dirección fuerte con una gestión descentralizada. (Ruiz, 2004, p.5)

Keller afirma que las entidades educativas son instituciones complejas que sin planificación y sin estrategia no pueden sobrevivir. La planificación estratégica es un medio de gestión capaz de conseguir un ajuste continuo de la institución a las nuevas condiciones del entorno. (citado en Ruiz, 2004, p. 6).

La Dirección Estratégica hace frente a situaciones complejas y no rutinarias que afectan el conjunto de la organización educativa; conlleva un análisis estratégico a través del que se intenta determinar la posición estratégica de la entidad educativa,

formular sus estrategias, determinar las distintas alternativas de acciones a realizar y optar por las más idóneas e implantar una estrategia, actividad que hacer parte tanto de la planificación como de la dirección y gestión del cambio. (Ruiz, 2004, p. 6)

De acuerdo a Ruiz (2004), una planificación estratégica no es más que una reflexión colectiva sobre la cual se fundamenta las bases más profundas sobre las que se asienta la institución educativa, es decir, la misión y valores propios de la entidad, estableciendo unos nuevos y actualizándolos más coherentemente con las demandas del entorno.

La planificación estratégica es un buen instrumento para dar respuesta ante las situaciones de cambio y a las exigencias socioeconómicas cada vez mayores enmarcadas en un entorno de incertidumbre permanente. (Ruiz, 2004, p. 7).

Un buen desarrollo de la planificación estratégica traerá beneficios para las entidades educativas como: (Ruiz, 2004, p.10).

1. Permitirá la definición coherente y sinérgica de los diferentes objetivos que confluyen en todas las áreas que conforman la institución educativa, determinando los distintos campos de actuación preferente y permitiendo una secuenciación lógica de las acciones a desarrollar para la consecución de las mismas.
2. Servirá como instrumento de cohesión interno dentro de la organización y como herramienta de integración de voluntades divergentes en una única dirección, promoviendo la identificación de las personas con los objetivos institucionales.

3. Se creará una percepción común de los problemas, dando lugar a una participación colectiva en la búsqueda de soluciones para los mismos, lo que dará lugar a una identificación de todas las partes afectadas con las soluciones adoptadas, con lo que todos estarán incentivados para colaborar y cumplir con las medidas adoptadas.
4. Producirá una actitud favorable dentro de la entidad educativa ante la adopción de nuevos retos y de nuevas necesidades planteadas por el entorno.
5. Mejorará los sistemas de información para la toma de decisiones
6. Mejorará la descentralización, favoreciendo la comunicación entre los órganos centrales, y los centros y los departamentos.
7. Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que dará lugar a la mejora continua y a la adopción de las políticas de calidad.

De acuerdo a Ruiz (2004), el control y la evaluación de la planificación estratégica es un factor clave, ya que si se carece de instrumentos idóneos la compleja labor realizada se verá destinada al fracaso debido a que:

1. No es suficiente con tener una visión estratégica clara, debe ser comunicada a toda la organización y comprendida por todos sus miembros.
2. Cuando se define una visión estratégica, generalmente posee un bajo impacto sobre los objetivos operativos de áreas, departamentos y personas, ya que suele estar excesiva distancia entre las estrategias y las operaciones.
3. Las decisiones operativas del día a día, generalmente ignoran el plan estratégico debiéndose convertir en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.

4. Muchas entidades educativas presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar la información relevante para seguir el progreso a hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva con el fin de medir el cumplimiento real de los objetivos.

Una herramienta bastante utilizada como instrumento de control es el *Balanced Scorecard* (BSC) cuya metodología fue desarrollada por Kaplan y Norton, que permite ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos: información financiera y no financiera, información interna y externa e información sobre resultados actuales y futuros. (citado en Ruiz, 2004, p.12)

El BSC es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (Kaplan y Norton, 1997; Ruiz, 2004).

Para obtener una información equilibrada, Kaplan y Nortnon (1997) proponen evaluar la actuación de la compañía con base a 4 perspectivas, que simulan el comportamiento orgánico de las organizaciones: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos o de los empleados y perspectiva de infraestructuras. (citado en Ruiz, 2004, p.13)

De acuerdo a Ruiz (2004), la perspectiva financiera recogerá las necesidades de la organización de satisfacer sus propietarios; que en el caso de las entidades educativas, varía dependiendo de si se trata de una entidad privada o pública; y los indicadores de los empleados medirían la capacidad de generar un valor sostenible y de generación de flujo de caja.

Concentrarse en estos indicadores centraría la atención en los resultados en el corto plazo y el análisis financiero debe contener una visión más global en términos de plantearse qué objetivos financieros debería alcanzar la entidad educativa para maximizar el valor de sus propietarios. (Ruiz, 2004, p.18)

De acuerdo a Ruiz (2004), la fijación de estos objetivos dependerá de muchos factores entre los que se encuentran:

1. Mantener o aumentar el número de alumnos matriculados en las diferentes titulaciones
2. Cumplir con los presupuestos marcados y no generar déficit
3. Generar recursos propios a través de la realización de cursos o actividades de tercer ciclo

La perspectiva de clientes mide la actuación frente a la principal fuente de ingresos de la organización. Para conseguir los resultados financieros, es necesario aportar valor a los clientes, en este caso, los alumnos, y para esto es necesario plantearse cuáles son las necesidades de los clientes que queremos satisfacer. (Ruiz, 2004, p. 19)

En esta perspectiva, los objetivos en una entidad educativa se plantearían así:

1. Mejorar la imagen percibida por el entorno educativo
2. Establecer convenios con otras instituciones que potencien las capacidades propias permitiendo mejoras en los servicios propios
3. Mejorar la calidad de la docencia percibida por los estudiantes.

Para aportar valor y utilidad a los clientes y propietarios de la organización, es necesario ser excelentes en los procesos que están dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios, en función del tipo de estrategia elegido por la organización, para lo cual es necesario gestionar la actuación desde la perspectiva de los procesos internos. Ruiz Muñoz (2004)

De acuerdo a Ruiz (2004), en la perspectiva de procesos internos, los objetivos que se podría plantear una entidad educativa serían:

1. Mejorar la eficacia en los procesos: gestión, docencia, investigación, creación de cursos y titulaciones.
2. Aumentar el número de nuevos productos y servicios educativos y culturales
3. Analizar y asegurar la coherencia en la estructura, de los procedimientos, de los sistemas y de las políticas de gestión, en los requerimientos de la implantación del plan estratégico

Ruiz afirma que el éxito en el desempeño de los procesos internos depende, asimismo, de la capacidad de generar, mantener y desarrollar infraestructuras básicas de la organización, debiendo definir objetivos y gestionar su implantación en una

perspectiva de infraestructuras (recursos humanos, tecnologías, alianzas; etc.). (2004, p. 19)

De acuerdo a Ruiz (2004), objetivos a plantearse en una entidad educativa desde la perspectiva de infraestructura serían:

1. Introducir programas de formación y de desarrollo orientados a mejorar las capacidades docentes, investigadoras y de innovación del personal docente e investigador
2. Introducir cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores y la calificación del personal auxiliar de servicios.

Ruiz (2004) afirma que entre los beneficios que traería para una entidad educativa la implementación del *Balanced Scorecard* están:

1. El BSC puede ayudar al a organización al cambio y adopción de una nueva estrategia; es decir, es una herramienta favorecedora ante un cambio organizacional de una envergadura considerable, minimizando las dificultades e inconvenientes que suponen la adquisición de nuevas pautas o rutinas organizacionales.
2. Ayuda a simplificar la estrategia de la compañía al traducir la misma en un conjunto de indicadores que informan sobre el grado de consecución de los objetivos marcados y de las causas que provocan las desviaciones entre los resultados obtenidos y los previstos.
3. El BSC permite realizar una revisión permanente de la estrategia de la entidad, ya que intenta identificar los vínculos existentes entre los factores claves de éxito de la organización y los indicadores de actividad, pudiéndose lograr a través del aprendizaje

estratégico un *feedback* informativo que permita hacer ajustes y redefinir estrategias en el supuesto de resultar necesario.

4. Permite comunicar la misión de manera integral a toda la organización y convencer a los integrantes de la misma sobre la conveniencia de la misma, ya que el BSC utiliza la comunicación en sus dos dimensiones vertical y horizontal, fija los objetivos y vincula la consecución de los mismos con unos incentivos, que motiven al empleado a alcanzar dichas metas, logrando de este modo una identificación entre los objetivos organizacionales y los objetivos particulares.
5. Potencia en gran medida el control de la gestión organizacional, ya que el BSC es un elemento fundamental en la misma, pero no sólo es una herramienta de gestión, sino que se constituye en sí mismo en un sistema de información, de comunicación, de motivación y de formación continua.

Ruiz afirma que no descubrimos nada si decimos que el fin de toda entidad educativa es impartir una formación de calidad que posibiliten a sus alumnos la adquisición de unos conocimientos y valores que le permitan desarrollarse personal y profesionalmente. (2004, p. 21)

Muchas organizaciones han optado por una nueva estrategia denominada CRM (*Customer Relationship Management*), basada en la gestión de las relaciones con el cliente; esta estrategia no es nada innovadora dentro de la gestión empresarial, puesto que ya en 1954 Peter Drucker: “El verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” (Drucker, 1954; Ruiz, 2004); de modo que CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la compañía,



necesitando en muchos casos rediseñar la gestión de modo que el cliente participe directamente en la estructura de la misma, dirigiendo los recursos a actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generación de valor económico.

La adopción de una estrategia CRM en el ámbito educativo, estará enfocada a proporcionar el mayor grado de satisfacción posible a cada alumno, de modo que éste sirva como reclamo para otros, o bien que él mismo y en caso de estar interesado prolongue su permanencia en la entidad educativa cursando otras titulaciones ofertadas por la misma; es decir con esta estrategia se pretende fidelizar al alumno y a su entorno de influencia. (Ruiz, 2004, p.22)

De acuerdo a Ruiz (2004), la adopción de estrategias CRM está muy vinculada con la aparición y el uso de las nuevas tecnologías, desempeñando Internet un papel importante dentro de todas, sobre todo dentro del ámbito de la educación superior; tanto es así, que muchas entidades educativas están adoptando este tipo de estrategias, al integrar cada vez más en mayor grado el uso de sus portales web en el propio desarrollo de su actividad principal (docencia e investigación, descarga de materiales, cursos virtuales, etc.) y secundarias (actividades administrativas como matriculaciones, certificaciones, gestión de expedientes, etc.) todo ello con la intención de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de facilitar sus relaciones con los mismos.

El máximo exponente de este tipo de estrategias dentro del ámbito educativo lo constituyen las universidades virtuales que dan lugar a un nuevo concepto de formación

superior, una nueva visión que pretende responder a una sociedad cada vez más globalizada y que requiere de una amplia accesibilidad al conocimiento, de manera continua, cómoda, fácil e independiente del ámbito geográfico en el que se encuentre. (Ruiz, 2004, p. 22)

Ruiz afirma que este tipo de organización, gracias a la flexibilidad de su estructura se adapta en gran medida a las múltiples y diferentes necesidades de sus clientes al superar las barreras o limitaciones impuestas por edad, actividad, nivel económico, lugar de residencia o situación personal y facilitando que cada alumno alcance sus objetivos y cubra sus necesidades de formación de una forma flexible. (2004, p. 23)

Este tipo de estrategias permite que las entidades educativas se legitimen ante su entorno; en términos de la interiorización y adecuación de las necesidades del entorno, dando lugar a que éstas entidades se conviertan en sistemas abiertos y similares entre sí. (Ruiz, 2004, p. 23)

De acuerdo a Ruiz (2004), es importante resaltar la importancia que proporciona en la mejora de la eficiencia de la gestión de las entidades educativas la aplicación de técnicas y herramientas de gestión, más propias de las organizaciones cuya finalidad es fundamentalmente la generación de beneficios económicos, ya que en muchas ocasiones, para las organizaciones que persiguen un objetivo social, se olvida que el éxito de los mismos, está en la eficiencia que permitirá a la organización, su continuidad, su mejora y la posibilidad de afrontar nuevos objetivos.

## **1.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL ANALIZADA DESDE LA TEORÍA DE EDGAR SCHEIN**

La Cultura tiene múltiples connotaciones, entre los sentidos más usuales que se le han dado están describirla en términos de comportamientos, normas, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de una empresa respecto a sus empleados y/o clientes, las reglas de juego para progresar en la empresa, el ambiente o clima que se establece en la empresa; todos estos, reflejan la cultura, pero ninguno de ellos son la esencia de la cultura. (Schein, 1988, p.23).

"El término 'cultura' debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de sus entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna". (Schein, 1988, p.23)

### **NIVELES DE CULTURA**

De acuerdo con Schein (1988), los niveles de la cultura se pueden identificar en relación con la Punta del Iceberg, donde los que es observable por todos los miembros constituye aquellos valores y conductas que constituyen las manifestaciones de la

esencia de la cultura; las presunciones básicas que se encuentran en las profundidades del iceberg.

### **NIVEL 1: PRODUCCIONES**

En la Punta del Iceberg se encuentran las producciones y creaciones, que vienen dadas por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. (Schein, 1988, p.31).

### **NIVEL 2: VALORES**

"Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que 'debe ser', a diferencia de lo que es" (Schein, 1988, p. 31).

### **NIVEL 3: PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS**

"Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad... si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa" (Schein, 1988, p. 33).

## **1.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES FACILITADORA DE LA INNOVACIÓN**

Vargas y Nava afirman que "la cultura organizacional implica el involucramiento de la subjetividad y la experiencia emocional de las personas, la creación, la

transmisión y la aceptación de significados o formas simbólicas que matizan todo el tiempo la conducta y las relaciones interpersonales, así como todo el proceso humano y administrativo que tiene lugar en una empresa”. (2009, p. 16)

De acuerdo a Portilla (2009), la innovación es un proceso cultural, ya que toda organización es un sistema de valores y hábitos propios, que convierten en exclusivos algunos de sus comportamientos administrativos.

Portilla afirma que “la cultura organizacional constituye los valores, hábitos y comportamientos resultantes de una experiencia colectiva, compartidos por los miembros de una organización. Es el resultado de la adaptación de una organización a su medio ambiente; valores que son adquiridos colectivamente y se consideran importantes para ser preservados y enseñados a los nuevos miembros”. (2009, p. 10)

Si el contexto cultural de una organización es único, el proceso de innovación y cambio también lo es. Comparar cambios organizacionales para descubrir semejanzas y repetir situaciones puede ser una ayuda para el conocimiento de algunas estrategias generales, pero sólo el conocimiento de los detalles y de las diferencias mostrará lo que realmente ocurre y asegurará el éxito de la innovación. Así, introducir el mismo cambio porque fue exitoso en otra empresa o institución, puede producir resultados distintos e inesperados. (Portilla, 2009, p. 10)

Portilla (2009) afirma que “El cambio que es mucho más un proceso cultural que un proceso tecnológico o mecánico exige atención para los significados, símbolos y ritos que la organización agrega a sus procesos administrativos. Por ejemplo, todas las

dimensiones técnicas y organizacionales pueden estar preparadas para el cambio de productos, servicios, prototipos, análisis, estructuras, sistemas y métodos, pero si los valores del cambio no propenden al cambio, simplemente nada sucederá, o la propuesta de innovación terminará en un gran fracaso. (p. 10)

De acuerdo a Portilla (2009), Innovar no es mejora de procesos. La tarea de mantener y mejorar lo que ya se conoce y lo que en general ya se está haciendo se conoce como mejora de procesos. Esta confusión entre mejora de procesos e innovación es lo que ha conducido a las empresas a obtener resultados dirigidos al perfeccionamiento más que a la innovación.

Como lo describe Nohora Elizabeth Hoyos, Directora de Maloka (citada en Castañeda, Roldán y Rubiano, 2004), “Yo creo que tal vez aquí hay unos valores corporativos que son muy poderosos y que son inquebrantables, todos estamos enamorados del proyecto y todos estamos comprometidos con Colombia... generando a su vez una cultura que se ha dado gracias a que la organización ha sabido proporcionar identidad, generar y facilitar el compromiso colectivo, la estabilidad y darle sentido a las actividades que se realizan”. (p. 9)

De acuerdo a Innovación y Empresa (2010) “Reducir costes suele ser sinónimo de aumento de control, aunque siempre hay que ir más allá, buscando fórmulas que permitan la recuperación, como son la innovación y la captación del talento”.

Carlos Sánchez afirma que “hay momentos en que las empresas deben enfrentarse a situaciones difíciles donde hasta la propia supervivencia está en juego.

Superarlas con éxito requiere tomar decisiones a todo los niveles, que tiene un fuerte impacto en las personas... El acierto en la gestión del proceso de cambio, la cohesión y credibilidad del equipo directivo, el compromiso decidido de los mandos intermedios y la actitud de los trabajadores, serán la diferencia entre la vida y la muerte para muchas empresas". (citado en Innovación y Empresa, 2010, p. 3)

La innovación, el liderazgo comprometido y la sostenibilidad son las fórmulas más repetidas y que deberán marcar el éxito de la recuperación empresarial. (Sáenz, citada en Innovación y Empresa, 2010, p. 3). "Necesitamos líderes que estén alineados con un nuevo paradigma, en el que los valores antiguos como el individualismo ya no sirven".

Aracelli Mendieta afirma que "Aunque algunos modelos tuvieron éxito en el pasado, es necesario 'ser más permeable' a la hora de adoptar nuevos sistemas que funcionen en el nuevo escenario forjado tras la crisis internacional". (citado en Innovación y Empresa; 2010, p.3).

Javier Martín afirma que "Las compañías no pueden seguir ancladas en una cultura centrada en costes, sino que se debe apostar por la innovación, pero no sólo aquella que se refiere a la I+D y que tiene una vocación más tecnológica, sino también a través de la creación de la apertura de espacios donde se fomente la creatividad en el entorno empresarial". (citado en Innovación y Empresa, 2010, p. 3)

La innovación como clave del éxito es la doctrina más repetida entre expertos del management. Buscar caminos alternativos siguiendo la máxima "si algo no funciona,

prueba algo distinto”, arriesgar y apostar por el talento, involucrando en el proceso a todo el personal de la empresa. Fernandez Aguado, afirma que “Sólo las personas pueden hacer crecer indefinidamente a las organizaciones, cuyo futuro pasa por un trato humano y digno de su gente”. (citado en Innovación y Empresa, 2010, p. 4)

Para los expertos en management es muy importante comunicar todas las políticas de gestión que va a llevar a cabo la compañía, para que su personal pueda comprenderlo e implantarlo. Enrique Alcat afirma que “Los empleados son los clientes más importantes de la compañía, y es algo que no se debe olvidar sobre todo ahora, ya que las decisiones negativas requieren más explicaciones y existen empresas que están perdiendo la forma”. (citado en Innovación y Empresa, 2010, p. 4)

José Aguilar afirma que “La comunicación es la herramienta básica para atenuar el impacto de las reacciones contrarias y potenciar las reacciones positivas en situaciones de cambio... la capacidad de dar y generar compromiso es una competencia que, en los próximos años, ocupará un puesto de relieve a la hora de promocionar personas para posiciones clave”. (citado en Innovación y Empresa, 2010, p. 4)

De acuerdo a Innovación y Empresa (2010), Para llevar a cabo este tipo de comunicación transparente entre los diferentes componentes de una organización, la capacidad de los dirigentes se erige como otra de las necesidades que tendrán que cubrir en la gestión empresarial. La nueva coyuntura parece haber desterrado a los



‘directores tiburones’ hacia dirigentes más cercanos y carismáticos, que logren involucrar a todo su equipo con convicción en las decisiones tomadas.

Nuria Sáez afirma que “El management de la próxima década hablará de conceptos como la humanidad, la autenticidad y la generosidad de los directivos. Hay que forjar personalidades fuertes, para que en las organizaciones no haya líderes que ante la primera tormenta se derrumben y se limiten a repetir viejos patrones”. (citado en Innovación y Empresa, 2010, p. 4)

Según Conlin (2006), los líderes visionarios se mantienen por los vastos espacios de las corporaciones globales luchando por hacer de la innovación una rutina, no algo al azar, sino central; no marginal, sino emocionante... (Estos campeones de la innovación)...educan, inspiran, encantan, construyen y transforman las culturas de sus empresas”. (p.1).

## **1.6 LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ALINEAN A LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA**

De acuerdo a Vargas y Nava (2009), “La integración y la innovación que requieren las nuevas formas organizacionales se fundamentan en la participación y el compromiso de las personas, aspectos que sólo pueden conseguirse en un clima laboral sano”. (p. 14)

Vargas y Nava afirman que “el ambiente nebuloso, inestable y altamente dinámico de los ambientes que se insertan en la empresa de hoy, requiere que las personas sean más independientes, automotivadas, autodeterminadas y facultadas, aspectos que sólo pueden tener lugar en un ambiente como el que promueven filosofías que pongan como centro al ser humano y tengan una visión holista de la realidad”. (2009, p. 15)

La tendencia de la posmodernidad es hacia estilos de trabajo más flexibles y menos jerarquizados, en los cuales la participación de los trabajadores es cada vez más importante. (Vargas y Nava, 2009, p. 25)

El mundo globalizado y competitivo de la actualidad parece exigir de las organizaciones estrategias en donde la generación y gestión del conocimiento, la creatividad y la innovación, entre otros aspectos, son fundamentales. (Vargas y Nava, 2009, p. 25)

Estos aspectos sólo pueden desarrollarse en ambientes donde los colaboradores estén más satisfechos y comprometidos con las metas organizacionales. Y, naturalmente, este ambiente de satisfacción provocador de la creatividad, la innovación, la participación, el compromiso, etc., está estrechamente relacionado con las habilidades directivas, el liderazgo positivo, o el desarrollo psicológico de quien está a cargo de los grupos de trabajo. (Vargas y Nava, 2009, p. 25)

## 2. PROPÓSITO Y FUNDAMENTACIÓN

El enfoque que se utilizó para la solución del problema de investigación fue el de determinar cuáles son las variables que inciden en la gestión exitosa del recurso humano altamente competitivo, y a partir de ellas construir una matriz e indagar acerca de las evidencias de las características de los aspectos identificados y las diferencias en la aplicación entre ANDAP y modelos tradicionales.

Se logró actuar en un ambiente de normalidad de la organización, a través de entrevistas con personas clave, utilizando herramientas de coaching ejecutivo para obtener la información de la manera más cercana a la realidad. Adicionalmente a través de los *focus groups* se evidenció la interacción de los aspectos contemplados en la matriz examinada. La investigación pretendió ser holística.

Mediante la observación se lograron determinar factores no tan evidentes tales como el sentimiento de “orgullo” por pertenecer a la Academia o el sentimiento de “frustración” de los instructores por no tener vinculación estable.

Con el interrogante de investigación se busca identificar las variables que caracterizan la gestión innovadora del talento humano en ANDAP y cómo interactúan tales variables y determinan la innovación.

Como resultado del estudio se espera obtener información acerca de la interrelación de las variables que intervienen en el proceso de gestión humana para identificar cómo la interacción entre las variables posibilita una gestión innovadora y si ésta es aplicable a otras organizaciones o es irrepetible y difícil de imitar, como

condiciones fundamentales para la innovación, y cuáles estrategias se deberían continuar fortaleciendo para potencializar su gestión innovadora.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar cómo logra ANDAP transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora.

##### **3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar cómo la planeación estratégica y la estrategia de negocio de ANDAP transforma la gestión del talento humano en gestión innovadora.
2. Identificar cómo la cultura organizacional, la comunicación y la estructura de ANDAP transforma la gestión del talento humano en gestión innovadora.
3. Identificar cómo los planes de estudio, las estrategias de mercado y la selección, transforman la gestión del talento humano en gestión innovadora.

### **4. MÉTODO**

De acuerdo a Galeano (2004), el estudio de caso consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia.

En el caso de ANDAP (empresa objeto de estudio), se requiere abordar diversas fuentes claves para la recolección de información y se parte de la metodología de Yin, que consta de 5 pasos: (Yin, 1994)

#### Diseñar el caso de estudio:

Consiste en ligar los datos a ser recolectados con las preguntas iniciales del estudio.

#### Preparación de recolección de datos:

Consiste en la recolección de datos, contiene los procedimientos y reglas generales para usar el instrumento.

#### Recolección de datos:

Los datos podrán ser recolectados a través de documento, archivos, entrevistas, observación directa, observación participativa y artefactos físicos.

#### Análisis del caso de estudio:

Consiste en examinar, categorizar, tabular o recombinar la evidencia para poder alcanzar las proposiciones de estudio.

#### Elaboración de reporte de caso de estudio:

Se puede llevar a cabo de manera escrita u oral, sin embargo para los dos casos deben seguir los siguientes procesos: Identificar la audiencia de reporte y desarrollar la estructura.

#### 4.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Una vez se identifica el problema de investigación, se comienzan a delimitar los objetivos generales y específicos que se pretenden cumplir a lo largo del proceso investigativo.

A la luz de la pregunta de investigación y de los objetivos generales y específicos; se delimita la metodología que se va a implementar para responder a la pregunta de investigación.

En consenso, se decidió recurrir al estudio de caso como herramienta de la investigación cualitativa que permite analizar holísticamente el problema de investigación.

Posteriormente, se definieron las herramientas metodológicas a través de las cuales se plantea resolver la pregunta de investigación, y en este sentido, se definió concensuadamente, que éstas corresponderían a entrevista individuales, grupos focales, y observación.

Para resolver la pregunta de investigación, se decidió delimitar la misma categorizándola en 5 áreas, a saber: Planeación Estratégica, Estrategia de Negocio, Cultura Organizacional, Comunicación y Estructura.

Una vez categorizada la pregunta de investigación, se pasa a la descripción y caracterización teórica de cada una de las anteriores variables, con el fin de que los investigadores, en el momento de implementar las herramientas de evaluación, tuvieran

conocimiento de hacia dónde enfocar las preguntas que se le iban a realizar a su entrevistado. Para luego, por cada variable, delimitar una serie de preguntas relacionadas con la misma que permitieran identificar la gestión dentro de la empresa.

Posteriormente, se definieron las personas objetivo, a quienes se les iba a implementar las entrevistas cuyas respuestas aportarían de manera importante a resolver la pregunta de investigación.

Estas son:

- Entrevista individual con el Director Nacional de ANDAP
- Entrevista individual con el Director de la Sede Bogotá de ANDAP
- Entrevista individual con el Coordinador Académico de ANDAP
- Entrevista de grupos focales con Estudiantes de ANDAP
- Entrevista de grupos focales con Docentes de ANDAP

Tanto en las entrevistas individuales como en las entrevistas de grupos focales se les preguntó a los entrevistados sobre cada una de las variables planteadas en la matriz.

Luego de haber realizado todo el trabajo de campo, se organizó y consolidó la información, y se analizó la misma en función de la pregunta de investigación y del objetivo y los objetivos específicos.

Cuando se completó dicho análisis, se definieron las conclusiones a las que se llegó con el presente estudio de caso.

Se anexan, las entrevistas realizadas y los grupos focales adelantados. (Ver anexos 1 al 6).

#### 4.2 PARTICIPANTES O SUJETOS:



“La ACADEMIA NACIONAL DE APRENDIZAJE –ANDAP -institución privada a nivel nacional, con una amplia trayectoria en Educación para el Trabajo, acordes a las necesidades del mercado laboral inició labores en año de 1980, gracias al incansable esfuerzo y compromiso de la Educadora LUCILA PUERTO DE SANDOVAL, quien animada por servir a una población flotante con necesidades de complementar su formación educativa, para posibilitar su ingreso al mercado laboral determinó asignar los recursos necesarios para dar inicio al proyecto ANDAP”. (PEI ANDAP, 2010)

“Así fue como en el primer semestre de 1980 se dio inicio a las labores académicas, con el acertado apoyo de un equipo de docentes altamente calificados y experimentados por sus vínculos como ex instructores del Servicio Nacional de



Aprendizaje SENA, entidad del Estado Colombiano pionera en la propuesta Formación Profesional Integral bajo las directrices de CINTERFOR” (PEI ANDAP, 2010)

“Desde sus comienzos la Academia Nacional de Aprendizaje ha orientado sus acciones educativas bajo el lema: “CAPACITANDO HACEMOS PATRIA” vivenciando valores fundamentales como: el respeto, la solidaridad, responsabilidad, la democracia, la convivencia y tolerancia, la honestidad y transparencia que exige la formación integral de un nuevo trabajador competente”. (PEI ANDAP, 2010)

## **OBJETIVOS DE ANDAP**

“Propiciar el desarrollo integral de la persona en los diferentes campos del saber, formando ciudadanos idóneos a fin de promover su progreso personal y de la sociedad”. (PEI ANDAP, 2010)

“Formar integralmente ciudadanos colombianos en los diferentes niveles, creando hombres nuevos con conocimiento y capacidad, adaptándolos al cambio”. (PEI ANDAP, 2010)

“Capacitar con calidad y en forma integral a hombres y mujeres colombianos, particularmente aquellos menos favorecidos dentro de la sociedad, para promover su desarrollo y progreso personal”. (PEI ANDAP, 2010)

“La Academia Nacional de Aprendizaje tiene por objetivo brindar capacitación integral en oficios calificados y semicalificados a la población en general, formando

personas competitivas laboralmente de tal manera que puedan satisfacer las demandas del mercado”. (PEI ANDAP, 2010)

“Fortalecer los conocimientos técnicos y profesionales de aquellas personas que, teniendo un empleo, buscan adquirir nuevas capacidades con el objetivo de superar su nivel salarial así como su jerarquía e imagen personal a nivel organizacional”. (PEI ANDAP, 2010)

“Incentivar la creación de espacios laborales y productivos, haciendo énfasis en aquellos oficios que puedan desarrollarse en forma independiente dentro del hogar, contribuyendo por ende a la creación de nuevas fuentes de empleo”. (PEI ANDAP, 2010)

“Potenciar en los estudiantes la formación humana en términos de ética profesional y relaciones interpersonales, a fin de que sean personas maduras, responsables y autónomas”. (PEI ANDAP, 2010)

## **MISIÓN**

“Propiciar el desarrollo integral de la persona en los diferentes campos del saber, formando ciudadanos idóneos a fin de promover su progreso personal y de la Sociedad”. (PEI ANDAP, 2010)

“Formar integralmente ciudadanos colombianos en los diferentes niveles, creando hombres nuevos con conocimiento y capacidad, adaptándolos al cambio”. (PEI ANDAP, 2010)

“Capacitar con calidad y en forma integral a hombres y mujeres colombianos, particularmente aquellos menos favorecidos dentro de la sociedad, para promover su desarrollo y progreso personal”. (PEI ANDAP, 2010)

## **VISIÓN**

“Ser una institución académica reconocida a nivel nacional como líder en la formación integral de hombres y mujeres, facilitando el acceso de sus egresados al mercado laboral”. (PEI ANDAP, 2010)

## **PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS**

“Lo esencial es garantizar la prestación de un servicio educativo de calidad, con equidad y pertinencia con las demandas del sector productivo y comunitario en el contexto actual de la llamada nueva era o “Sociedad del Conocimiento” dentro del marco normativo de la legislación en materia de políticas educativas de Estado y de Gobierno”. (PEI ANDAP, 2010)

“El nuevo modelo educativo asumido por ANDAP como Institución Educativa de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, dentro del marco de la Ley 1064 de 2006 del MEN, constituye una respuesta de formación estructurada a partir de: La interpretación de las normas de competencia laboral, documento público facilitado por el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, (CONPES SOCIAL 81) como

referente para el diseño de programas de formación para el trabajo, caso específico de la elaboración de los Módulos de Formación”. (PEI ANDAP, 2010)

“El diseño de los módulos de formación, o planeamiento curricular, bajo el enfoque pedagógico constructivista o de desarrollo cognitivo del sujeto que siente, piensa y actúa inteligentemente, en coherencia con la nueva concepción del trabajador competente, y la empresa como organización de aprendizaje para ser competitiva en la sociedad del conocimiento”. (PEI ANDAP, 2010)

“El diseño de proyectos pedagógicos de aula, como estrategia metodológica del aprendizaje autónomo del estudiante, gracias al acto de la mediación y acompañamiento del docente como diseñador, orientador y evaluador de procesos de aprendizaje en su práctica pedagógica del acto educativo escolar y atendiendo a la relación triádica: AGENTE EDUCATIVO - SUJETO DE FORMACIÓN Y OBJETO CONOCIMIENTO”. (PEI ANDAP, 2010)

### **4.3 HERRAMIENTAS**

#### Entrevista:

De acuerdo a Galeano (2004), la entrevista cualitativa individual es una conversación o intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o una situación particular.

La entrevista en la investigación cualitativa es un instrumento técnico que adopta el diálogo como método que permite un mayor conocimiento de las personas, el éxito de la entrevista radica en la habilidad de entrevistador para indagar asertiva y fluidamente al entrevistado, de igual forma la capacidad de observar señales no verbales que hacen parte de la estructura de personalidad y que proporcionan mayor cantidad de información veraz y oportuna para la investigación. (Galeano, 2004)

Mediante visitas programadas se llevaron a cabo entrevistas a funcionarios de ANDAP, a docentes, a planta administrativa, y a estudiantes. Los entrevistados son informantes claves dentro de la comunidad. (Ver anexos 1 al 6).

#### Entrevista a grupos focales:

De acuerdo a Galeano (2004), la entrevista de grupos focales es un instrumento para obtener información cualitativa rápida, oportuna, válida y poco costosa, que permita entender los procesos de construcción de sentido de la realidad cultural compartida por los miembros de un grupo específico.

Se orienta mediante una discusión en grupo. Las personas que lo componen tienen aspectos comunes, el investigador lleva el rumbo de la conversación permitiendo que se hable espontáneamente. (Galeano, 2004)

Se puede utilizar en cualquier fase de la investigación con el propósito de obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados temas. (Galeano, 2004)

Concertadamente y mediante un cronograma establecido con ANDAP, se aplicarán entrevistas a dos grupos focales: grupo de docentes y grupo de estudiantes.

#### La observación:

De acuerdo a Galeano (2004), la observación es una técnica clásica, utilizada en la investigación cualitativa con el objetivo de adquirir información; para ello, los investigadores se introducen en el entorno real de las personas o grupos a investigar, como otra forma de acceder al conocimiento cultural de la empresa registrando las acciones de las personas en su ambiente cotidiano.

En la observación, el investigador cualitativo al participar de las actividades cotidianas en la empresa va tomando notas de campo las cuales son revisadas periódicamente con el fin de complementarlas y en algunos casos reorientar la investigación. (Galeano, 2004)

Para llevar a cabo esta técnica, los investigadores realizaron visitas a la Academia participando en ambientes cotidianos como: aulas de clase, áreas comunes (cafetería, hall, zona social), oficina de coordinación; entre otras, que permitan introducirse en la cultura organizacional y de esta forma obtener la mayor cantidad de información.

Se anexan al presente estudio, las transcripciones de las entrevistas y los principales registros de la observaciones. (ver anexos 1 al 6).

## **5. RESULTADOS**

De acuerdo con los objetivos planteados en el presente estudio de caso, teniendo como referente el objetivo general de analizar cómo logra ANDAP transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora; se procede para efectos del análisis de resultados, al diseño de una matriz que permita estudiar las variables contempladas en los objetivos específicos planteados de manera holística y en términos de identificar cómo la planeación estratégica, la estrategia del negocio, la cultura organizacional, la comunicación y la estructura de ANDAP se gestiona, para transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora.

Es así como, con base en los objetivos planteados, la información recolectada y el marco teórico investigado, se encuentra que el modelo de gestión del ANDAP está determinado por la interrelación de diferentes aspectos

así:



Dentro de los objetivos planteados por el presente estudio de caso se encuentra el de identificar cómo la planeación estratégica y la estrategia de negocio de ANDAP transforma la gestión del talento humano en gestión innovadora. El análisis de estos dos aspectos se desarrolla en los apartados 5.1. y 5.2

## 5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La matriz anterior, describe los aspectos que deben ser tenidos en cuenta al evaluar el caso de ANDAP, tiene como primer aspecto el análisis la Planeación, éste análisis puede hacerse desde dos enfoques:

1. ¿Se ha utilizado un método de planeación?



2. ¿Se han logrado los resultados esperados de la planeación estratégica como son la alineación del querer de la empresa con la ejecución (operación) de la misma?

ANDAP formalmente no ha utilizado un método sistemático de planeación como el modelo de planeación estratégica o un monitoreo como el que da un cuadro de mando integral; sin embargo, comprende la importancia de la Planeación, tienen claramente establecida la Misión (como objetivo macro) y la Visión, tal y como lo expresa su Director Nacional, Miguel Angel Sandoval:

"Anualmente organizamos una Convención Nacional con todos los directores de las sedes a nivel nacional, en la que se hacen comités para evaluar las debilidades y amenazas y luego se socializan con toda la comunidad y se definen las metas del año subsiguiente" (Ver Anexo 2).

Es interesante observar cómo la visión se comparte, se transmite y se imparte por la alta dirección adoptándose sin discusión.

Este aspecto se complementa con el estilo de liderazgo de los fundadores, quienes iniciaron actividades informalmente en los 70s y formalmente en los 80s.

Líderes que han sabido siempre hasta dónde quieren llegar; basados en la exploración constante del entorno del negocio (que tiene componentes sociales, culturales, políticos y económicos) y una estructura flexible que permite la adaptación requerida para detectar los movimientos del mercado.

La empresa presenta un crecimiento constante y sostenible nacido del esfuerzo individual de la fundadora, quien con la experiencia adquirida en el SENA en los años

70, logra generar un modelo efectivo de transferencia del conocimiento de manera itinerante, llevando a las poblaciones la formación sobre temas prácticos y orientados a la productividad.

Inicialmente, se trasladaban semanalmente a los diferentes municipios para adelantar los cursos impartidos por los instructores contratados según el área requerida.

Posteriormente; en 1980, se constituyó como sociedad limitada en Manizales con 4 empleados, y fue gracias al trabajo constante y a la capacidad de adaptación, que se empezó a generar un crecimiento sostenido hasta llegar a hoy, 30 años después, en los que cuenta con 9 sedes en las principales ciudades del país con reconocimiento nacional, internacional e implicación gremial.

Su crecimiento y posicionamiento se evidencia también en su participación activa en la clasificación de las entidades de formación para el trabajo, lo que ha significado para el país una reconversión del significado de la productividad de la fuerza laboral.

El sentido de "hacer patria" mediante la formación para el trabajo es un motivante en la obtención de los objetivos que terminan siendo los estratégicos, lo que a su vez, ha contribuido al hecho de que se amplíe el espectro de incidencia mediante la celebración de convenios con entidades públicas como la Vicepresidencia de la República y el SENA-Servicio Nacional de Aprendizaje.

En los últimos dos años, el número de empleados se ha duplicado y el crecimiento ha sido constante desde el inicio, tal y como lo expresan sus docentes en el grupo focal realizado en el cual se indagó acerca de la incidencia de la planeación estratégica en el éxito de ANDAP (Ver Anexo 6).

Este aspecto combinado con la perseverancia de los socios, la claridad en la visión, el liderazgo concertado para lo misional y direccionado para lo estratégico, ha contribuido de manera sustancial en el éxito de ANDAP. Se resalta la coherencia que existe en las decisiones, facilitando la ejecución de las instrucciones y lineamientos.

En relación con la aplicación de la teoría tradicional acerca de la Planeación estratégica, ANDAP cuenta con:

## **5.2 IDENTIDAD CORPORATIVA DE ANDAP**

### **Misión:**

“Capacitar con calidad y en forma integral, propiciando el desarrollo en los diferentes campos del saber, formando ciudadanos idóneos a fin de promover su progreso personal y de la sociedad”. (PEI ANDAP, 2010)

### **Visión:**

“Ser en el 2010 una institución académica reconocida a nivel nacional como líder en la formación integral de hombres y mujeres, facilitando el acceso de sus egresados al mercado laboral”. (PEI ANDAP, 2010)

## **Filosofía**

“Instaurar una gestión administrativa altamente profesionalizada, interinstitucional, cooperativa y responsable, con vocación de servicio a través del servicio educativo, orientada a la mejora continua, a la competitividad y receptiva a los cambios organizacionales, que permita que nuestro personal administrativo y docente, esté comprometido con responsabilidad y capacidad de servicio, mediante una preparación continua que conlleve a su perfeccionamiento y al desarrollo institucional con el propósito de satisfacer las necesidades de la sociedad y de la comunidad educativa” (PEI ANDAP, 2010)

Así mismo, se encuentra que los indicadores de gestión de los procesos están relacionados con lo que se quiere como misión de la empresa y constituyen los indicadores de desempeño de los procesos y de las personas, es decir no se adapta a las teorías generales de Cuadro de Mando Integral pero el resultado final es que se mide la gestión alineada a la estrategia y a la misión hasta llegar a puestos de trabajo.

### **5.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

La estrategia de negocio de ANDAP depende en gran medida de las características del entorno y de la capacidad para asimilarlo. ANDAP se relaciona con su entorno competitivo participando gremialmente, al punto de ser propositor de las políticas por las que se rigen en el sector de las Entidades de Formación para el trabajo.

**¿Cómo se describe al sector industrial en el cual está inmersa la empresa?**

El Sector Educación tiene la misión de promover la oferta educativa para garantizar el acceso y la permanencia en el servicio educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades.

La calidad y pertinencia de la educación, con el propósito democrático de formar individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en comunidad; es en ANDAP una muestra clave del cumplimiento de esta misión por su estilo de formación y la visión que proyecta el producto terminado.

### **¿Qué información del sector industrial ha utilizado la empresa para crear su estrategia corporativa?**

En ANDAP; al pertenecer al Sector Educativo, específicamente, al Sector de las Entidades de Formación para el Trabajo; existe, en términos de las 5 fuerzas de Porter; una rivalidad entre competidores del mismo sector. ANDAP ha respondido estratégicamente a esta fuerza, ofreciendo programas de formación de alta calidad impartidos dentro de una infraestructura moderna y de alta tecnología. (citado en Baena, Sánchez y Montoya, 2003)

Otra de las fuerzas competitivas que plantea Porter es la amenaza de los nuevos entrantes; ANDAP, responde estratégicamente a esta fuerza diseñando y ofreciendo programas de formación de alta calidad que son renovados permanentemente, transformados periódicamente en respuesta a las necesidades del mercado; y tal transformación periódica y evolución constante, hace que sean difíciles de imitar. (citado en Baena, Sánchez y Montoya, 2003)

ANDAP implementa una estrategia de atracción que responde a un plan para incrementar la demanda del servicio, para atraer clientes. Este plan responde a la convicción de la calidad del servicio ofrecido y al mismo tiempo recibido. Convicción de quienes lo ofrecen como lo es la unidad corporativa y al mismo tiempo de los clientes que se convierten en transmisores al exterior de esta convicción.

**¿Cuál ha sido la ventaja competitiva de la empresa que se ha construido a partir de los recursos intangibles y las capacidades en el proceso de toma de decisiones, la transferencia y generación de conocimiento colectivo, el sistema de remuneración y recompensas?**

La ventaja competitiva de ANDAP frente a otras entidades de formación para el trabajo, es la participación activa y democrática en el proceso de toma de decisiones en lo que corresponde a contenidos académicos, donde participan todos los miembros de la familia ANDAP a saber: administrativos, directivos, docentes, estudiantes, entre otros. Las decisiones estratégicas están centralizadas en el personal directivo; en este sentido, no se diferencia de otras entidades de formación para el trabajo.

La posibilidad del enganche directo de los estudiantes a las empresas es una ventaja, pues se convierte en un factor de motivación a quienes quieren capacitarse para hacerse competitivos dentro del mercado de la fuerza laboral, con la garantía de obtener un pronto retorno de la inversión y con posibilidad de vincularse de manera permanente posterior a la práctica.

El segundo objetivo específico planteado para el desarrollo del presente estudio de caso, pretende identificar cómo la cultura organizacional, la comunicación y la estructura de ANDAP, transforma la gestión del talento humano en gestión innovadora. El análisis del este objetivo se desarrolla en los apartados 5.3 y 5.4.

#### **5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los empleados de ANDAP expresan un sentimiento de felicidad al considerarse parte de una organización con proyección exitosa. Se sienten partícipes de un proceso permanente de estrategia y co-creación.

La percepción de los clientes del servicio es que la Entidad presta un servicio de buena calidad, está en proceso de expansión y tiene algunas cosas por mejorar; aunque cuenta con la disposición y actitud de hacerlo. Se sienten felices de pertenecer a una Academia que con el tiempo se ha desarrollado positivamente.

La anterior descripción de las diferentes percepciones en ANDAP refleja los valores que subyacen a los artefactos que manifiestan la cultura de la organización y que están concebidos en términos de familia.

El colectivo de ANDAP se percibe a sí mismo como miembro activo de la Familia ANDAP, y ésta presunción básica se manifiesta en el alto compromiso de cada uno de los miembros, en el hecho de que permanecen en las instalaciones trabajando, más allá de sus horarios laborales establecidos, en el hecho de que existe dentro del colectivo un alto sentido de trabajo en equipo y confianza plena en las capacidades del otro; tan es así, que con frecuencia se observa el reemplazo de cargos y funciones.

Un ejemplo de esto se evidencia en que si la secretaria de ANDAP se incapacita, la líder de calidad la reemplaza; si un instructor falta, el coordinador académico va y dicta la clase. Esto también refleja el conocimiento profundo de la organización y de los objetivos organizacionales por parte de cada uno de los miembros de la Institución.

En ANDAP la presunción subyacente básica transversal a todos los procesos que lideran cada uno de sus miembros, viene dada por la concepción de familia; en la que existe un alto compromiso con el hecho de "no fallarle al otro", hecho que demuestra la confianza plena en que el otro puede hacer tan bien mi trabajo como lo hago yo, y que nadie es indispensable; todos en el colectivo hacen que los procesos fluyan, y hay una orientación marcada al resultado, al logro.

Lo que motiva esta presunción básica es lograr cumplir los procesos con calidad, indiferente de quien está a cargo o quién lo hizo; en ANDAP, todos aportan al hecho de que un proceso culmine satisfactoriamente.

De acuerdo con Schein (1988), en ANDAP se pueden observar artefactos manifiestos de su cultura, como lo son su infraestructura. La organización cuenta con unas instalaciones modernas, y su colectivo concibe el espacio como una ventaja competitiva frente a otras instalaciones de instituciones de formación para el trabajo.

Otra de las manifestaciones de la cultura que se observa en ANDAP está relacionada con el uso de la Simbología, se encuentra dentro del colectivo el uso de chalecos con el distintivo de la empresa, el logo presente en las paredes de las instalaciones, y presente también en las comunicaciones.



**¿Es la cultura de ANDAP una cultura enfocada a la innovación?**

En ANDAP, se observa un valor intrínseco a todos los procesos que desarrolla; este valor es la FLEXIBILIDAD, es un valor fundamental cuando se quiere generar un ambiente propicio para la innovación.

**¿Qué recursos intangibles posee la empresa (conocimiento, aprendizaje, estilos de liderazgo, cultura organizacional, tecnología)?.**

En cuanto a los recursos intangibles al tratarse de una empresa de conocimiento con impacto social, su principal recurso está relacionado con el método de enseñanza que garantiza la flexibilidad en la construcción conjunta de los contenidos y simultáneamente la rigidez en el método de aplicación enmarcado dentro de un sistema de calidad que estandariza la operación e impartición.

El estilo de liderazgo tiene la flexibilidad que facilita la gestión. En las áreas académicas, existe respeto por el conocimiento y se toman decisiones concertadas donde la experiencia es valiosa.

Las decisiones administrativas no son concertadas, éstas se asumen y se asimilan con relativa facilidad. Los lineamientos estratégicos son claramente comunicados por la alta dirección y obedecen a las directrices impartidas por el mercadeo.

No hay una periodicidad definida para ello, aunque es consistente, metódica y enfocada. La infraestructura cuenta con adecuación tecnológica, percibiendo una entidad moderna con recursos apropiados y suficientes.

### **¿Qué competencias posee el personal directivo de la organización objeto de estudio?**

En el análisis de las competencias del personal directivo, se identificaron las siguientes competencias:

**Flexibilidad:** Se evidencia en la estructura, la toma de decisiones, la construcción del conocimiento y la adaptación al mercado y sus oportunidades.

**Creatividad:** Se evidencia en la construcción colectiva del conocimiento.

**Liderazgo:** Estilos que se aplican de diferente manera según las decisiones y el nivel en que se toman.

El estilo de liderazgo observado en ANDAP responde a características del Modelo de Liderazgo Situacional que plantea que “El facultamiento es la creación de un clima organizacional que libere el conocimiento, la experiencia y la motivación que residen en las personas... las personas con información precisa se sienten obligadas a actuar de modo responsable...el facultamiento significa que las personas tienen la libertad de actuar y también que son responsables de los resultados”. (Blanchard, K.; Blanchard, M.; Blanchard, S.; Carew, D.; Parisi-Carew, E.; Fowler, S.; Hawkins, L.; Hoekstra, J.; Kandarian, F.; Randolph, A.; Stoner, J.; Zigarmi, D.; Zigarmi, P.; 2007)

De acuerdo con Blanchard et al. (2007), en ANDAP se observa una cultura del facultamiento (empowerment), que facilita el compromiso con el que los colaboradores asumen sus procesos y en ocasiones los procesos de otros, pues todos tienen la información precisa y necesaria para poder orientarse al logro de resultados más que a la noción de poder de quién hace qué. Por tanto; hay una fuerte aplicación de equipos auto dirigidos con los que los objetivos organizacionales se vuelven más precisos.

## **5.5 ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN**

No podemos escindir estos dos aspectos en ANDAP, debido a que están correlacionados indeliblemente.

La estructura organizacional de ANDAP es dual: En cuanto a su parte administrativa es jerárquica, claramente diferenciada por niveles y responsabilidades acordes con el estamento al que pertenece.

Mientras que en lo misional; la estructura es flexible, por definición de roles y abierta a la gestión del conocimiento. Con protocolos muy claros garantizando la calidad de los productos y servicios por la documentación de la información y la estandarización de lo que se acopia como conocimiento de la empresa. Una vez es validada por los gestores de conocimiento y aprobada por la parte directiva correspondiente.

En consecuencia, la comunicación también fluye de la misma manera y en ANDAP esta correlación hace que la flexibilidad sea el ambiente adecuado para la innovación; es decir que en lo administrativo la comunicación también es jerárquica y en

lo misional se construye conjuntamente, se valida y se apropia debido a la gestión del conocimiento.

Las características de la comunicación en ANDAP son:

1. **Dual:** Claramente diferenciada entre lo administrativo o de soporte y lo misional.
2. **Concertada y participativa.**
3. **Respetuosa de las jerarquías.**
4. **Organizada y fluida** debido a que llega a los niveles requeridos.
5. **Efectiva** obteniendo los resultados por tener objetivos claramente establecidos y optimizando los tiempos requeridos.

En referencia al tercer objetivo específico que se plantea con el presente estudio de caso, el cual pretende identificar cómo los planes de estudio, las estrategias de mercadeo y la selección, transforman la gestión del talento humano en gestión innovadora. El análisis de estos aspectos se desarrolla en los apartados 5.5, 5.6 y 5.7.

## **5.6 PLANES DE ESTUDIO FLEXIBLES Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA**

ANDAP, en primera instancia adopta el modelo pedagógico de SENA, el cual se basa en competencias laborales ajustado a las necesidades del entorno productivo.

Dicho modelo se orienta a la adquisición de competencias por parte de los estudiantes en la manera de integrar los tres saberes: saber saber, saber hacer y saber ser.

El **saber saber** implica la apropiación de los conceptos teóricos. El **saber hacer** requiere así mismo que el conocimiento teórico tenga permanente relación con la realidad y con el papel del hombre como agente de transformación, para evitar de esta manera la dicotomía entre el pensamiento y la acción y entre lo conceptual y el trabajo práctico.

El **saber ser** implica desarrollar el saber saber y el saber hacer con base a los principios y valores personales, a través de los cuales la persona adopta responsabilidades individuales consigo mismo y con el entorno social en el cual se desempeña, en este modelo se adquiere el aprendizaje de manera teórico-práctica.

La innovación de este modelo está en la “formación por ciclos” donde en cada ciclo y/o módulo se adquieren competencias específicas del plan de estudio, las cuales son evaluadas al final de cada uno.

Para pasar de un ciclo al otro no se requieren pre-requisitos, por lo que todos los estudiantes del programa independientemente del semestre que estén cursando pueden compartir en el mismo ambiente de aprendizaje y los mismos saberes.

Así mismo, los estudiantes de ANDAP dentro de su proceso de formación tienen la posibilidad de hacer prácticas en entornos reales (empresas) aplicando desde el hacer las competencias que están aprendiendo en su proceso de formación; esto

brinda a los egresados de esta institución una mayor competitividad, pues adquieren la experiencia antes de certificarse.

Otro factor de innovación en ANDAP se encuentra en el diseño de sus planes de estudio, los cuales son elaborados a la medida según lo requerido por el sector productivo, muestra de esto es la capacidad que tiene esta entidad de brindar respuesta oportuna a las necesidades del entorno lo que apunta al desarrollo del País.

Los productos y servicios que ofrece ANDAP están enfocados a la formación para el trabajo. Los planes de estudio diseñados por la Entidad se desarrollan en función de estudios de caracterización ocupacional donde se identifican las competencias que son requeridas para un perfil particular, y en función de esto se diseña el programa.

De igual forma ANDAP conjuga las experiencias del SENA, los resultados de la caracterización poblacional y la experiencia de su personal docente, para lograr desarrollar planes de estudio de alta calidad.

## **5.7 ESTRATEGIAS DE MERCADO.**

En una empresa, las estrategias de mercadeo posibilitan su posicionamiento y sostenibilidad.

En ANDAP, con el transcurrir del tiempo y mediante el desarrollo de los procesos en la empresa, se ha implementado la práctica de crear prestigio y gran valor. Esta

creación de valor está apoyada de pequeñas campañas publicitarias obteniendo *branding* para la organización.

### **¿Qué información del sector industrial ha utilizado la empresa para crear su estrategia de mercadeo?**

Desde el punto de vista de estrategia de mercado, en ANDAP, siendo creativos en sus procesos, han incorporado en la empresa prácticas y métodos exitosos mediante la copia de estrategia de productos y procesos aplicados en otras entidades como el SENA haciendo uso inteligente del *Benchmarking*.

Además de ello, ha conocido las necesidades del mercado productivo en donde se pretende que los egresados desarrollen su fuerza laboral, acercándose a este y obteniendo la información necesaria para desarrollar una estrategia de formación que pretende la idoneidad.

### **5.8 Proceso de selección**

La selección del talento humano en una organización es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se pretende en ANDAP que el capital humano posea capacidades, talentos, aptitudes, actitudes, destrezas y conocimientos que respondan a los perfiles diseñados y de esta manera aporte al crecimiento de la organización; y se desarrollan estrategias para reclutar al mejor talento.

### **¿Qué mecanismo utiliza la organización para la selección de su personal?**

Dentro de ANDAP, no existe el Departamento de Recursos Humanos, por lo cual se recurre a la selección mediante terceros corporativos que desarrollan esta función o se selecciona directamente por las directivas de la Entidad teniendo en cuenta los logros conseguidos por su experiencia en el mercado.

En cuanto al proceso de selección del personal docente, un requisito fundamental es el manejo de la formación por competencias, y se evalúa su capacidad para ser dinámico en el aula, y para evitar las clases magistrales. Una vez ingresa, recibe periódicamente capacitación en temáticas asociadas a la formación por competencias.

En cuanto al proceso de selección del personal administrativo, se tiene en cuenta la experiencia obtenida en entidades similares, el conocimiento del sector educativo y la actitud de aportar al crecimiento de ANDAP.

Finalmente, durante la presentación de estos resultados, se evidencia que la planeación estratégica, la estrategia de negocio, la cultura organizacional, la comunicación, la estructura, los planes de estudio flexibles, las estrategias de mercadeo y el proceso de selección de ANDAP, están enfocadas hacia transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora.



## 6. DISCUSIÓN

Con el presente estudio de caso se pretendió responder a la pregunta de investigación cómo logra ANDAP transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora.

Con el fin de responder a la pregunta de investigación se desarrolló la metodología del estudio de caso utilizando como herramientas la observación, las entrevistas y los grupos focales.

Para responder al objetivo general planteado, se diseñó una matriz que permitiera analizar con un enfoque holístico aspectos de la gestión del talento humano como son la planeación estratégica, la estrategia del negocio, la cultura organizacional, la comunicación y la estructura.

La riqueza del análisis de la investigación radica en la interacción de las variables identificadas dentro de la matriz. Para poder separarlas cuando por naturaleza actúan simultáneamente, se fragmentaron como preguntas en herramientas semi-estructuradas que buscaron evidencias sobre las características y posteriormente sobre el análisis de la interacción.

El haber diseñado el modelo de una manera holística, facilita la resolución de la pregunta de investigación porque la estrategia implementada por el equipo investigador está basada en la interrelación de las variables y la concepción de la empresa como un todo. La matriz a la que se hace referencia es la siguiente:



En los apartados 6.1 al 6.6; se procederá a desarrollar la discusión del presente estudio de caso realizando un comparativo entre las teorías de la gestión con enfoque innovador y la gestión del talento en ANDAP, de acuerdo con los resultados encontrados a través de las herramientas metodológicas utilizadas.

El análisis comparativo del primer objetivo específico que pretendía identificar cómo la planeación estratégica y la estrategia de negocio de ANDAP transforma la gestión del talento humano en gestión innovadora; es analizada en los apartados 6.1 y

El análisis comparativo del segundo objetivo específico que pretendía identificar cómo la cultura organizacional, la comunicación y la estructura de ANDAP transforma la gestión del talento humano en gestión innovadora; es analizada en el apartado 6.3.

El análisis comparativo del tercer objetivo específico que pretendía identificar cómo los planes de estudio, las estrategias de mercado y la selección transforman la gestión del talento humano de ANDAP en gestión innovadora; es analizada en los apartados 6.4, 6.5 y 6.6.

### **6.1. Planeación estratégica en ANDAP y su relación con la innovación**

ANDAP sabe para dónde va y lo hace a través de la descripción sistemática de la estrategia de la organización, pero no de la manera en que lo plantean Kaplan y Norton (2004), porque la estrategia de mercadeo es de exclusivo entendimiento de los propietarios, pero funciona. No se discuten las instrucciones y se confía en el criterio de los accionistas.

ANDAP tiene establecida una Visión que a hoy está desactualizada y a la que no se le hace seguimiento periódico. Prácticamente no se conoce aunque todos saben cuál es la misión. La visión del negocio solo involucra a los dueños.

De alguna manera contradiciendo a Porter (citado en Baena, Sánchez y Montoya, 2003), ANDAP no difunde las actividades que hacen a la empresa sustentable sino que fortalece lo misional, construyen el conocimiento y lo apropian pero sin claridad para quienes participan y no se considera importante que los participantes sean permanentes.

La propuesta de valor de ANDAP es difícilmente imitable porque lleva una ventaja grande en la experiencia de construcción de conocimiento con respecto a la competencia, porque el SENA, Entidad pionera de las Entidades de Formación para el Trabajo, siendo homóloga a ANDAP, no tiene interés comercial sobre sus productos y adicionalmente es socio estratégico de ANDAP; mediante Convenio de Ampliación de Cobertura.

En ANDAP los procesos de innovación tienen mayor importancia que los operativos, los procesos de soporte son repetitivos y controlados, mientras que los misionales son evolutivos.

## **6.2 La estrategia de negocio de ANDAP y la innovación.**

ANDAP se anticipa, toma una oportunidad (escuelas itinerantes) para convertirla en un modelo de formación para el trabajo. Se asocia con el mercado y participa gremialmente como líder y rector de políticas en el país.

Establece alianzas estratégicas de doble vía para generar valor en sus productos y satisfacer necesidades en un sector desatendido de la población. Su estrategia fortalece sus productos y genera un impacto positivo en la sociedad, lo que crea un sentido de construcción de patria que impulsa el desarrollo de su negocio.

La fidelización de los clientes al convertirlos en aliados de sus necesidades, favorece la permanencia, la imagen y desecha uno de las amenazas de su negocio que es la deserción, de acuerdo a Ruiz (2004), acerca del alumno, el entorno y la influencia.

### **6.3 La cultura organizacional, la comunicación y la estructura de ANDAP y su enfoque hacia la innovación**

ANDAP está culturalmente dispuesta a la Innovación pues los cambios se implementan, se apropian rápidamente y no se discuten las decisiones. Los fundamentos para los cambios en lo misional son concertados y posteriormente impuestos por la inclusión en los procesos. La innovación en ANDAP supera la mejora de procesos, porque está incluido en la cultura y el mejoramiento continuo. Más allá de obedecer a un sistema de calidad se establece la importancia enfocada a la sostenibilidad.

Otra característica de la cultura en ANDAP, es el trabajo en equipo por parte de los instructores y los aprendices, quienes interactúan en grupos de trabajo estructurados y con participación formal. Existe apertura de espacios para la creatividad en el entorno académico-empresarial.

La comunicación es transparente en lo misional y jerárquica en los procesos de soporte, ésta se constituye como característica de la cultura que puede ser aplicada en la innovación de ANDAP.

### **6.4 Los planes de estudio flexibles y su enfoque innovador**

ANDAP se ha preocupado por flexibilizar sus programas; haciendo partícipes de su diseño a todos sus *stakeholders*. Al mismo tiempo incorpora y formaliza su conocimiento incluyéndolo en protocolos establecidos en el sistema de calidad. El diseño referido es por ciclos y da la posibilidad de que los aprendices interactúen

aunque pertenezcan a diferentes niveles educacionales, lo que enriquece el proceso de construcción de conocimiento.

### **6.5 Estrategias de mercadeo e innovación**

La estrategia de mercadeo de ANDAP está enfocada a crear prestigio y generar valor a través de un posicionamiento de marca. De igual manera, realiza Benchmarking lo que le permite imitar las mejores prácticas en el diseño de programas de formación para el trabajo idóneos.

### **6.6 Proceso de selección e innovación**

En ANDAP, el proceso de selección se hace a través de la tercerización que busca reclutar el mejor talento en cualidades especiales en cuanto a capacidades, aptitudes, actitudes, destrezas, conocimientos, que respondan a perfiles diferenciados.

ANDAP busca reclutar el mejor talento; ese talento que de acuerdo con el Manual de Oslo (OECD, 2006), en una empresa innovadora deberá ser altamente cualificado.

## **7 . CONCLUSIONES:**

### **¿Cómo logra ANDAP transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora?**

ANDAP logra transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora a partir de la aplicación de su propio modelo de gestión descrito y analizado a lo largo del presente estudio de caso, el modelo de gestión es innovador porque ANDAP logra

involucrar a los actores haciendo que al ingresar a la Entidad de Formación para el Trabajo, se inmiscuyan con los aspectos relacionados en la matriz (Planeación Estratégica, Estrategia de Negocio, Cultura, Estructura Organizacional, Comunicaciones, Planes de estudio flexibles, Estrategias de Mercadeo y Selección por competencias); todo esto relacionado con el crecimiento, la proyección y el reconocimiento.

Como conclusión se encuentra que ANDAP es innovadora en su gestión porque:

- Procura mantener relación directa con otras empresas del mismo sector siendo miembro de asociaciones y del gremio del sector al que pertenece, evidenciándose una característica de lo que el protocolo de Oslo considera como de innovación.

- Introduce nuevos métodos: De acuerdo con Schumpeter (citado en OECD, 2006), el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Se considera que en ANDAP se aplica la teoría porque existe introducción a nuevos métodos de producción por sustituirse de manera continúa el contenido de los programas académicos por la construcción conjunta y la inclusión en protocolos del sistema de calidad.

- Se evidencia cambio de productos: En el análisis de los resultados del estudio se evidencia lo que Farinelli (2007) afirma como mejores formas de hacer las cosas que pueden derivar en cambios en productos.

- En ANDAP, la innovación forma parte de la estrategia por cuanto los programas de formación para el trabajo “evolucionan”, gracias a la construcción conjunta y permanente.

- Se considera que en ANDAP se reúnen las características propias de las empresas innovadoras como son: la apropiación, la incertidumbre, estructura organizativa flexible, aprendizaje organizacional, difusión de nuevo conocimiento o nueva tecnología, comunicación e interacción directa y transferencia de conocimiento; de acuerdo con El Manual de Oslo. (OECD (2006)

- Se considera que en ANDAP se aplica: I+D en procesos, definición de nuevos conceptos en proceso, se aumenta la experiencia profesional, mediante el entrenamiento, inversiones en equipos e infraestructura, y nuevos métodos de comercialización y venta de servicios, en cuanto a las actividades específicas de innovación; de acuerdo con OECD (2006),

- En cuanto al recurso humano como tal, en ANDAP se le da más importancia al proceso y al entrenamiento del instructor sobre el proceso que a la cualificación.

- En la empresa objeto de estudio la flexibilidad organizativa permite generar espacios para la cooperación y el intercambio de conocimiento, de acuerdo a Portilla (2009).

**¿Cómo logra ANDAP transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora?**



Teniendo en cuenta el peso en la calificación de la innovación en ANDAP, la Entidad de Formación para el Trabajo logra transformar la gestión del talento humano en gestión innovadora, especialmente a través del uso de:

1. La innovación en la creación y re-creación de los programas de formación para el trabajo.
2. El diseño y ejecución de una estrategia de negocio integral.
3. El enfoque de liderazgo social en el proceso de formación, supliendo una necesidad del entorno, lo que corresponde a una estrategia de mercadeo enfocada.

Todo esto con el soporte indispensable de la gestión de Recursos Humanos, desde el punto de vista de las otras variables contempladas en la matriz: Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Comunicación; que se encuentran perfectamente apropiadas para la innovación requerida por la Entidad.

ANDAP es una reafirmación de la necesidad y probabilidad de que el recurso humano se adapte y mimetice a las necesidades de la organización, y siendo útil a un efecto social.

Existe una sinergia y una simbiosis entre el individuo y la organización llegando a fines comunes sin renunciar a la esencia de cada uno.

Después de llevar a cabo el estudio de caso, se puede concluir que los factores de éxito en la gestión innovadora de ANDAP son:

- La planeación estratégica pues comprende la importancia de la Planeación teniendo claramente establecida la Misión.
- La estrategia de negocio se evidencia desde su modelo de formación para el trabajo, brindando formación a la medida, metodología flexible (formación por ciclos) y generación de alianzas estratégicas.
- La cultura organizacional basada en el compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y disposición de los empleados hacia la innovación (los cambios se apropian rápidamente).
- La comunicación que se caracteriza por ser participativa, organizada y efectiva; y su estructura, pues desde lo misional es flexible, por definición de roles y abierta a la gestión del conocimiento.

Finalmente; y teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que ANDAP es una entidad sostenible y posicionada frente a las exigencias del medio, la cual cuenta con un recurso humano competitivo lo que ha generado innovación en cada uno de los procesos que maneja.

## **8. SUGERENCIAS Y PROPUESTA DE MEJORA**

### **8.1 Plan de sucesión.**

Se recomienda diseñar y desarrollar un plan de sucesión que le permita la supervivencia y crecimiento del negocio, para lo cual se propone el diseño e implementación de un plan de sucesión mediante un proceso que contemple la

definición de la filosofía y los valores, los lineamientos estratégicos asociados, la definición de las políticas pertinentes como la de dividendos, el establecimiento de método de gobernabilidad, conjuntamente con una asesoría jurídica y financiera aplicada.

## **8.2 Aspectos legales**

Se recomienda hacer una revisión general a los aspectos legales de contratación, desde los aspectos documentales como lo son contratos, planillas, soportes de pagos y los aspectos no documentales como seguridad laboral, salud ocupacional; entre otros, de manera periódica atendiendo a los requerimientos y exigencias de carácter legal y sus actualizaciones.

Este proceso puede llevarse a cabo mediante la actualización de personal administrativo en estos temas de manera periódica y asignando esta función al cargo, o contratar un consultor con competencias de asesoría en estos temas por lo menos una vez al año.

## **8.3 Estrategias de estabilidad laboral**

Se recomienda el diseño y desarrollo de estrategias para obtener estabilidad del recurso humano que le permita a la compañía contar permanentemente con el total de docentes requeridos en el total de sus áreas de formación y al mismo tiempo la seguridad a las personas de la continuidad en su puesto de trabajo, lo que potencializaría su compromiso con la Entidad.

Se puede llevar a cabo mediante el estudio financiero que posibilite hacer rentable contar con personal docente de planta que genere investigación, desarrollo de teorías y asistencia académica requerida en aulas de clase.

Para este análisis se recomienda planear el requerimiento de ocupación actual en las áreas existentes y el posible uso en áreas de futura exploración, como lo son cursos cortos, formación continua y producción académica documental.

#### **8.4 Desarrollo de programas que potencien las competencias organizacionales.**

Se recomienda seguir potencializando las competencias organizacionales en instructores y demás de empleados mediante el diseño y desarrollo de programas periódicos y escalonados que atiendan a este propósito.

Puede desarrollarse un plan de formación y capacitación general por módulos, que sea implementado para cualquier persona que ingrese a hacer parte de la Familia ANDAP y con especializaciones ramificadas en personal instructor y personal no instructor.

Cada una de las recomendaciones planteadas le permitirá ANDAP, continuar fortaleciendo su gestión innovadora y su crecimiento sostenible y posicionamiento en el mercado.

## 9. REFERENCIAS

- Baena, E.; Sánchez, J.J y Montoya, O. (2003, diciembre). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Revista Scientia Et Technica*. Año IX, 23, 61-66.
- Blanchard, K.; Blanchard, M.; Blanchard, S.; Carew, D.; Parisi-Carew, E.; Fowler, S.; Hawkins, L.; Hoekstra, J.; Kandarian, F.; Randolph, A.; Stoner, J.; Zigarmi, D.; Zigarmi, P. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Castañena, C.; Roldán, A.M; Rubiano, C. (2004). *Cultura Innovadora en Organizaciones Culturales. Caso Maloka*. Estudio de Caso para optar al título de Administrador de Empresas de Servicios. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Manuscrito no publicado, Universidad de La Sabana en Bogotá, Colombia.
- Conlin, M. (2006, junio). *Champions of Innovation*. Business Week, recuperado de [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_25/b3989421.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_25/b3989421.htm)
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas Locales de Innovación: Las Empresas Pymes Metalmeccánicas de Tandil (1995 – 2005)*. Tesis para la obtención de la licenciatura en Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

Galeano, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Unviersitario EAFIT.

Innovación y Empresa (2010). *Los Gurús del Management apuestan por la innovación, comunicación y flexibilidad como clave para la recuperación empresarial*.

Recuperado el 10 de febrero del 2010 del sitio web de Universia Knowledge

Wharton: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1844>

Kaplan, R; Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ed. Gestión 2000 Planeta DeAngostini Profesional y Formación.

Kaplan, R.S, Norton, D.S. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ed. Gestión 2000 Planeta DeAngostini Profesional y Formación

OECD (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. En Grupo Tasga (3ª Ed.). Teoría de la innovación y la necesidad de su medición. (Cap. 2. Pp. 35-54). Madrid, España. OECD/European Communities.

PEI ANDAP (2010). Proyecto Educativo Institucional de la Academia Nacional de Aprendizaje. Manuscrito no publicado.

Portilla, Z. (2009). *Programa Interman Primer Ciclo*. Manuscrito no publicado.

Ruiz Muñoz, D. (2004). Técnicas de gestión empresarial aplicada a las organizaciones sociales [versión electrónica]; *Contribuciones a la Economía*; noviembre, 1- 26.

Recuperado de <http://www.eumed.net/ce>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Madrid, España: Ed. Plaza & James Editores. Cap. 1-5.

Vargas, T.; Nava, A. (2009). *Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de PYMES en León, Guanajuato*. [versión electrónica]; Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 121, 1-47. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/vtna.htm>

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (3ª.Ed.). Applied Social Research Methods. Vol. 5.

**ANEXO 1. ENTREVISTA INDIVIDUAL A DIRECTOR NACIONAL****ENTREVISTADO: MIGUEL ANGEL SANDOVAL****ENTREVISTADOR: ANA MARÍA SILVA OLARTE****FECHA DE LA ENTREVISTA: FEBRERO 19 DE 2010**

Nombre de la empresa	Sector Productivo	Dirección	Fax	Teléfono	Correo Electrónico
ANDAP- Academia Nacional de Aprendizaje	Educación	Av. Caracas # 76 - 33	2110233 Ext 280	2110233	<a href="mailto:direccionnacional@andap.edu.co">direccionnacional@andap.edu.co</a>

Año de creación de la empresa	Forma de propiedad	Gerente de la empresa
1980	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Miguel Angel Sandoval

<b>Mercado que atiende</b>
Estudiantes de un rango de edad entre 18 y 30 años de estratos desde 2 al 4 que ingresan a la Institución si cuentan con nivel de estudios de noveno grado.  Alianza con empresas y Entidades del Estado
<b>¿Cuáles han sido los logros más importantes de la organización?</b>
<input type="checkbox"/> Son líderes en formación para el trabajo  <input type="checkbox"/> Han recibido reconocimiento de Entidades del Estado e Internacionales



- Su Director es Presidente del Gremio Asenof, que es la agremiación de educación para el trabajo
- Cuentan con la articulación con la Educación Superior
- Sus egresados hoy tienen alto reconocimiento en el mercado y están posicionados en empresas tanto nacionales como internacionales.

#### ¿En qué se diferencia de la competencia?

- ANDAP responde a las necesidades del mercado generando programas de formación altamente competitivos fundamentados en los lineamientos del Sistema Nacional de Formación para El Trabajo del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- Su metodología de aprendizaje se fundamenta en el aprender haciendo garantizando el desarrollo de competencias en los aprendices.
- Sus programas de formación estimulan el emprendimiento

#### ¿Por qué fue seleccionada esta empresa como caso innovador y exitoso?

Las organizaciones como casos INTERMAN deben presentar un fuerte impacto social y económico como resultado del proceso de innovación que las ha conducido al éxito.

Entre los criterios para identificar una empresa como caso INTERMAN están:

- El capital social
- El capital financiero
- La percepción positiva del cliente, proveedores, empleados con respecto a la empresa
- Cultura organizacional dirigida al logro, a la acción.

En este sentido a lo largo del estudio de caso se sustentará el hecho de que ANDAP se concibe como un caso de una empresa innovadora y exitosa.

De acuerdo con la entrevista inicial realizada con la empresa, y con base en la lectura del Proyecto Educativo Institucional, existen algunos indicios de que se trate de un caso INTERMAN:

- ANDAP nace en la ciudad de Manizales y se ha ido expandiendo en Colombia contando hoy en día con 9 sedes en el país.
- Se ha preocupado por contar con formadores altamente capacitados y capacita constantemente a su personal.
- Cuenta con certificación de calidad.

- Su modelo de formación está sustentado en los lineamientos del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y el proceso de normalización que realiza las mesas sectoriales del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA.
- Sus egresados están posicionados en el mercado ocupando cargos directivos en empresas tanto nacionales como internacionales.
- Ha recibido reconocimiento por su labor en la formación para el trabajo como una de las Entidades privadas dedicadas a la Formación Técnica y Tecnológica más importante del país después del SENA.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

---

<b>PROGRAMAS TÉCNICOS</b>			
Técnico en Asistente Administrativo y Gerencial (4 semestres)	Técnico en Auxiliar de Preescolar (4 semestres)	Técnico en Gestión Administrativa Contable y Financiera (4 semestres)	Técnico en Sistemas (4 semestres)
Técnico en Diseño Gráfico y Publicitario (4 semestres)	Técnico en Hotelería y Turismo (4 semestres)	Técnico en Mantenimiento Eléctrico y Electrónico (4 semestres)	Técnico en Ventas, Mercadeo, y Publicidad (4 semestres)
Técnico en Diseño de Modas (4 semestres)			

<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Auxiliar en Sistemas	Contabilidad Comercial y Bancaria Sistematizada

(2 semestres)	(2 semestres)
---------------	---------------

<b>CURSOS VIRTUALES</b>								
Word 2007 (40 horas)	Básico	Word 2007 (40 horas)	Avanzado	Excel 2007 (40 horas)	Básico	Excel 2007 (40 horas)	Avanzado	Power Point 2007 (40 horas)

## **ANEXO 2. ENTREVISTA GRUPAL A DIRECTOR NACIONAL Y A DIRECTOR DE SEDE**

**ENTREVISTADOS: MIGUEL ANGEL SANDOVAL Y DIEGO ANDRÉS MURCIA**

**ENTREVISTADORES: LINA DEL PILAR SUÁREZ, MARIA ANGÉLICA PAREDES, DARWIN CARVAJAL, ANA MARIA SILVA OLARTE**

**FECHA DE LA ENTREVISTA: MARZO 19 DE 2010**

### **1. ¿Qué hace ANDAP exitosa?**

“En el año de 1974, Lucila Puerto, fundadora de ANDAP, comenzó a desarrollar la estrategia de Escuelas Itinerantes; imitando el modelo implementado por el SENA-Servicio Nacional de Aprendizaje de aulas móviles”.

“El enfoque con el que inició su trabajo estuvo basado en realizar acción social en diferentes zonas implementando la estrategia de desplazarse a las zonas directamente donde se existían necesidades en formación, con un enfoque emprendedor, y con el objetivo de recuperar zonas marginadas”.

“La academia ha mantenido la misma dinámica desde su origen, y ha buscado siempre mantenerse a la vanguardia en lo que respecta formación para el trabajo”

Miguel Angel Sandoval, es no sólo el Director Nacional de la Academia, sino también el Presidente Regional y el Vicepresidente Nacional de ASENOF; lo que le ha permitido estar actualizado en lo referente a la gestión de las Entidades de Formación para el trabajo.

**2. ¿Cuál ha sido la ventaja competitiva de la empresa que se ha construido a partir de sus recursos intangibles?**

“A partir de la Ley 10 de 1974 se establece que la Educación No formal se iba a comenzar a denominar Educación para el Trabajo; esta ley fue aprobada por una iniciativa de ASENOF y sus directivas”.

“El hecho de trabajar de la mano con el SENA-Servicio Nacional de Aprendizaje, Entidad pionera en el país en Formación para el Trabajo, le ha dado a la Academia también una ventaja competitiva”.

“Otras acciones que le han dado a la Academia ventajas competitivas son el hecho de anticiparse a las necesidades del mercado y diseñar sus programas de formación con base en estas necesidades”.

“Otra ventaja competitiva ha sido el hecho de que durante toda su historia han buscado retener el mejor talento humano, contando con docentes con muy alto nivel de capacitación”.

### **3. ¿Cuáles consideran ustedes que han sido los factores claves de éxito para ANDAP?**

“A nuestro modo de ver, los factores claves que han llevado a la Academia al éxito son:

- El haber mantenido desde su origen un enfoque emprendedor
- El establecer alianzas estratégicas y pertenecer a Asociaciones Gremiales reconocidas en el país.
- El enfoque visionario de las personas que han liderado a la empresa
- El amplio conocimiento del sector educativo y del negocio”

“Desde su origen, la Academia ha mantenido su lema como “Formando hacemos Patria”; que ha pretendido generar un capital semilla que transfiera las herramientas de formación”.

“Sus programas de formación han sido; desde su origen, diseñados a la medida de las necesidades del mercado; respondiendo rápidamente a éstos con un diseño curricular

en el que han participado reconocidos metodólogos que evalúan las necesidades del mercado”.

#### **4. ¿Cómo realiza la Academia su planeación estratégica?**

“Anualmente organizamos una Convención Nacional con todos los directores de las sedes a nivel nacional, en la que se hacen comités para evaluar las debilidades y amenazas y luego se socializan con toda la comunidad y se definen las metas del año subsiguiente”.

#### **5. ¿Cuál ha sido la evolución de la Academia desde su origen hasta hoy?**

“La primera sede de la Academia se abrió en Manizales. Para esto se realizó una convocatoria en los municipios cercanos, gracias a una alianza previa que se construía con el Alcalde Local y el Parroco. Los primeros programas que ofreció la Academia fueron: Contabilidad Comercial y Bancaria, Mecnografía y Modistería. La Academia les llevaba todo desde Bogotá, los materiales de formación, los docentes, etc. Con el apoyo del Parroco de la localidad se hacía la convocatoria con los feligreses de la iglesia; y al día siguiente venían a matricularse. Era sorprendente ver cómo la fila de las personas daba la vuelta a la manzana. A medida que íbamos creciendo se vio la necesidad de abrir la Sede en Manizales, en los años 80, el área administrativa se manejaba desde Bogotá”

**6. ¿Qué competencias posee el personal de ANDAP que lo ha hecho exitoso?**

“La ventaja competitiva que tenemos está en nuestro personal; en el compromiso de la gente, cada uno sabe lo que tiene que hacer, y lo hacen; no reciben órdenes. De igual manera, son proactivos, solucionadores de problemas, y están en constante formación con la Red Distrital de Entidades de Formación para el Trabajo, a la que pertenecemos”.

**7. ¿Cuál ha sido el modelo de gestión que ha seguido la Academia y que la ha hecho exitosa?**

“Hemos generado nuestro propio modelo, apoyándonos mediante outsourcing en evaluaciones de clima laboral y de desempeño; con base en las cuales generamos un plan de incentivos y de reconocimiento por logros”.

“Un caso de éxito que tenemos en la Academia es nuestro Tesorero, pertenecía al programa Jóvenes en Acción y nosotros lo formamos. Hoy maneja toda la plata de la Academia y está haciendo planes para continuar desarrollándose profesionalmente”.

“Hemos participado en casi todas las convocatorias de Jóvenes en Acción, Programa de la Presidencia de la República durante el Gobierno de Andrés Pastrana. Fue la



época de mayor crisis en la que el Estado decidió invertir en Formación. Para que el programa no se acabara nosotros con ASENOF lideramos una campaña por 8 Plazas de Bolívar en 8 ciudades del país, con el fin de recolectar cartas para salvar Programa Jóvenes en Acción, esto en el año 2002; pues este programa le daba muchas oportunidades a muchos jóvenes del país que no contaban con recursos”.

“El Sistema de Formación para el Trabajo que lideró el SENA ha ayudado a que las empresas formadoras sean responsables en los programas de formación, materiales, instalaciones, etc.”.

“Desde hace 20 años de existencia de ASENOF y por recomendación del Banco Mundial, las alianzas como la que tenemos con el SENA, permiten que lo privado se alíe con lo público, ampliando más las oportunidades para los jóvenes del país”.

“Hoy contamos con 9 sedes en el país, ofertando programas de formación que responden a las necesidades del mercado con jornadas mañana, noche y los sábados. Nuestro reto hoy en día, no es ya seguir creciendo; sino fortalecer las 9 sedes, invertir en mejoras en infraestructura”.

**ANEXO 3. ENTREVISTA INDIVIDUAL AL DIRECTOR DE SEDE****ENTREVISTADO: DIEGO ANDRÉS MURCIA****ENTREVISTADORES: LINA DEL PILAR SUÁREZ RODRÍGUEZ, ANA MARÍA SILVA OLARTE****FECHA DE LA ENTREVISTA: MARZO 26 DE 2010****1. ¿Cómo se describe el sector industrial en el que está inmersa la empresa?**

“Pertenece al Sector Educativo, un sector que tiene en Colombia proyección nacional e internacional y una amplia cobertura en todo el territorio nacional”.

“Para mantenerse en el sector es necesario evaluar otras Instituciones homólogos, y analizar sus estrategias. En el sector funcionamos por la transferencia de buenas prácticas que han demostrado ser exitosas en otras instituciones del sector”.

“Es importante tener un excelente manejo de las finanzas, la contabilidad y los inventarios de la academia; para poder atraer y retener el mejor talento humano, y no estar en contravía de lo que está ofreciendo el mercado”.

“Lo que nos da una ventaja competitiva en el mercado es que tenemos muy clara nuestra misión, visión y valores; y con base en ellos competimos en el mercado porque

tenemos una amplia trayectoria que nos ha dado la experiencia de más de 30 años en el sector”.

“Para nosotros, ha sido un proceso de adaptación y flexibilidad a las necesidades cambiantes del entorno y a su vez, de innovar para poder tener una ventaja competitiva”.

“Nuestros pilares más fuertes son que tenemos un sistema de gesti de calidad muy bien implementado; que nuestros diseños curriculares son diseñados por nosotros mismos en una estrategia de trabajo colaborativo y que hemos realizado transferencia de modelos como los del SENA, adaptándolos a las características de nuestra Academia”.

## **2. ¿Qué diferencia su diseño curricular del de El SENA?**

“El modelo pedagógico que ha implementado el SENA desde su origen hace 53 años ha ido evolucionando y cambiando en respuesta a las necesidades del mercado. Pasó de ser un modelo académico, a ser un modelo por competencias, hasta hoy implementar un modelo de formación por proyectos”.

“Nosotros nos hemos adelantado al SENA en el desarrollo de proyectos pues ésta estrategia la venimos implementando desde hace 6 años. Nuestra innovación está en la manera como estructuramos nuestros diseños curriculares”.

“Cada diseño curricular de los programas de formación que ofrecemos está montado sobre una matriz que tiene el doble de normas de las que maneja el SENA. En cada

eje de la matriz están un número de créditos que el estudiante debe cumplir; esto con el fin de alinearnos con las Entidades de Educación Superior”.

**3. ¿Cuál considera usted que es el Estilo de Liderazgo característico en ANDAP?**

“El Estilo lo de Liderazgo a nivel nacional es más jerarquizado que a nivel de cada sede; en cada sede depende mucho del Estilo de Dirección del Director a cargo. Yo tengo un estilo muy transversal, muy de consenso. Aquí negociamos mucho con el equipo de trabajo y eso hace que obtengamos mejores resultados”.

**4. ¿Cuál cree usted que es la cultura organizacional característica de ANDAP?**

“En ANDAP a Nivel Nacional hay un amplio compromiso y sentido de pertenencia. A nivel de Dirección de Sede, se busca que el talento humano se esté capacitando. Tenemos un Sistema de Evaluación de Desempeño muy estructurado que contempla la formación del docente, la pedagogía del docente, la didáctica y recursos que maneja en el aula, y su nivel de compromiso. Estas evaluaciones son implementadas periódicamente, y con base en los resultados obtenidos se elaboran planes de mejora en consenso con el docente”.

## **5. En la Academia, ¿quién toma las decisiones?**

“Al interior de la sede, tengo autonomía en la toma de decisiones sobre procesos internos de la sede, más relacionados con la administración del personal tanto administrativo como docente. Sin embargo, en temas del manejo de recursos, las decisiones están más centralizadas en la Dirección Nacional”.

## **ANEXO 4. ENTREVISTA INDIVIDUAL AL COORDINADOR ACADÉMICO**

**ENTREVISTADO: COORDINADOR ACADÉMICO ANDAP**

**ENTREVISTADORES: DARWIN CARVAJAL, MARÍA ANGÉLICA PAREDES FECHA**

**DE LA ENTREVISTA: MARZO 26 DE 2010**

### **1. ¿Cómo se describe la misión de ANDAP?**

“Como una institución que forma personas para el desempeño laboral, comprometida con el País y el sector empresarial”

### **2. ¿Cuál es la estrategia corporativa de ANDAP?**

“Nuestra estrategia parte de los convenios que se establecen con las empresa, se conforman comités de sede involucrando representantes del sector productivo, esta persona es externa a la institución, al interior del comité se analizan las necesidades del sector y de esta forma se definen los programas, dando respuesta oportuna”

“Al establecer convenio con empresas e instituciones como ejército nacional, Policía, SENA entre otros, logramos captar nuestros clientes. No tenemos estrategias publicitarias establecidas, lo que hacemos son visitas por nuestro Director de sede para gestionar dichos convenios, de igual forma se visitan los colegios haciendo charlas informativas o participamos de ferias de los mismos para mostrar nuestros servicios”.

### **3. ¿Cuáles son los valores corporativos de ANDAP?**

“Los valores corporativo de mi institución son: compromiso, contar con personal idóneo, respeto por la profesión y por la educación, altos índices de calidad en el servicio que ofrecemos”.

#### **4. ¿Cuáles son los recursos intangibles generadores de éxito en ANDAP?**

“ El principal recurso intangible es la educación por ciclos; es decir, no se trabaja por semestres , ni materias, si no por cursos o módulos, los cuales al completarlos alcanzará el total de las competencias (ninguno es prerequisite del otro). Esto quiere decir que al inicio del año se dicta un curso donde los estudiantes del mismo programa de formación cursarán sin importar si son de primer, segundo o tercer trimestre. El técnico laboral tienes una duración de dos años”.

El objetivo de esta educación por ciclos es la optimización de recursos y el trabajo equipo con base a la experiencia, por ejemplo: un grupo de hotelería entra en el mes de febrero, y su primer ciclo lo cursa con estudiantes de segundo ciclo es un mismo ambiente de formación, con los mismos docentes y los mismos ejes temáticos. Esto le brinda a los de primer ciclo mediante un trabajo colaborativo aprender no solo del docente, sino de la experiencia y recorrido del sus compañeros de segundo ciclo”.

Nuestra metodología de formación está enfocada a combinar trabajo presencial, trabajo autónomo y trabajo colaborativo (talleres y foros) más la práctica que realizan en las empresas.

## 5. ¿Cómo describe el personal de ANDAP?

“En ANDAP el docente se caracteriza por conocer la formación por competencias, por manejar un enfoque dinámico, participativo; por capacitarse continuamente, en ANDAP brindamos seminarios que estén actualizados. En cuanto a su perfil profesional debe ser mínimo tecnólogo en el área del programa que imparte”.

El coordinador académico debe tener experiencia como instructor, conocer la institución y manejar la metodología de formación, debe ser líder, tener buenas relaciones con los docentes, estudiantes y demás personal administrativo. También debe aportar al crecimiento de la institución”.

¿Cómo se desarrollan competencias del talento humano en ANDAP?

“Brindamos cursos y seminarios para capacitar a nuestro recurso humano, contratamos un formador de formadores externo que asesore a nuestros docentes”.

Con el fin de hacer un seguimiento para la mejora continua de la ejecución de la formación, a cada docente lleva una carpeta con su proyecto pedagógico de aula, tienen mínimo diez guías, las cuales se someten a aprobación, de igual forma se visitan las aulas de clase periódicamente”.

“Se hacen procesos de transferencia de conocimiento entre los docentes, aquellos que tengan posibilidad de capacitarse deberá hacer estrategias para transmitir los conocimientos adquiridos a los compañeros”.



## 6. ¿Cómo es la toma de decisiones en ANDAP?

Las inquietudes, quejas y reclamos se llevan al comité de sede y desde ahí se toma la decisión”.

¿Existe un área de recursos humanos en la entidad?

“No existe una figura de recursos humanos formal en ANDAP, pero si desarrollamos áreas como bienestar para lo cual se conformó un comité a la comunidad mediante el cual se realizan actividades como: concursos, actividades lúdicas, deportivas, entre otras. En cuanto a los docentes se les realiza una evaluación cada mes y medio, los cuales generan planes de mejoramiento.

**ANEXO 5.**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**INTERMAN - ESTUDIO DE CASO**  
**HERRAMIENTA *FOCUS GROUPS***

**Fecha de aplicación:**

**Participantes:**

**Del equipo de investigación:**

Dawin Carvajal
Ana María Silva Olarte

**De ANDAP**

Paula
Jhon Henry
Marile Guatibonza
Nataly

**Característica común del grupo investigado:**

Estudiantes
-------------

**Primera parte.**

**¿Considera el grupo que ANDAP es una empresa exitosa?**

**En cuanto a:**

**Crecimiento**     SI     NO   

"En diseño gráfico han hecho varios cambios para los módulos, montaron el cuarto oscuro para los revelados y ha habido mejoras en la sala de diseño, en la infraestructura. Siempre escogen a los mejores docentes. Uno siente que los módulos evolucionan semestre a semestre, que buscan mejorar"

"Semestralmente tratan de invertir de acuerdo con las necesidades de las carreras, se ve una mejor captura de estudiantes con respecto a semestres anteriores, y uno se da cuenta que se preocupan por mejorar la infraestructura y tener a la mejor planta docente".

"Cada semestre mejoran los materiales para trabajar y cada espacio para cada carrera. Los docentes se contratan de acuerdo con las necesidades. Ha habido mejoras en infraestructura como la cafetería, la biblioteca, la fotocopidora y que nos pusieron internet" "Este semestre implementaron las guías y los portafolios, lo que nos facilita más el estudio".

**Administración**     SI     NO

"Desde que está Diego como Director de sede las cosas empezaron a funcionar mejor. Sentimos que escuchan las necesidades de los estudiantes, que nos hacen seguimiento y están pendientes de nosotros"

"No son directores de oficina, están en contacto con nosotros, están pendientes, y saben quiénes somos. La anterior administración se centraba más en lo administrativo y no estaba pendiente de los docentes ni de los estudiantes. Uno hoy sabe quiénes son los directores, los conoce y puede tener contacto con ellos"

**Mercado**      **SI**   **NO**    **¿Por qué?**

"Con respecto a la competencia, es competente. Tienen un buen nivel académico han trabajado para eso. Hoy se observa un posicionamiento en el mercado, hace tres años no era así. Han generado estrategias para darse a conocer, con volantes, en el transmilenio, con los estudiantes que hacen práctica y dejan en alto el nombre de la Academia. Aquí funciona mucho el voz a voz, y el sentido de pertenencia que tenemos los estudiantes por la academia".

Otra:                      **Posicionamiento**

"Los estudiantes de Andap que hacen su etapa práctica; por lo general, se quedan vinculados en las empresas. Las empresas ven a los estudiantes de ANDAP como competitivos y bien preparados; eso les ha abierto puertas y dice mucho de la calidad de la formación que nos dan".

**En caso positivo para alguno de los aspectos anteriores formular las siguientes preguntas:**

**Considera el grupo que la planeación estratégica de ANDAP ha contribuido a que sea exitosa?**

"A nosotros cuando empezamos nos dieron una inducción de 3 días, donde nos contaron qué es ANDAP y para donde van, nos mostraron videos y nos presentaron a los docentes. El manejo del plan académico busca un semillero docente. Los estudiantes de 3er semestre más pilos le enseñan a los de 1er semestre, y eso los motiva mucho. Los programas son por módulos, y a medida que un estudiante termina un módulo, se le certifica; eso le da la oportunidad de trabajar en eso mientras termina el resto del ciclo".

**Considera el grupo que la manera en que se toman las decisiones ha contribuido a que sea exitosa?**

"Hay un comité de estudiantes que se reúne con los directores y las propuestas son escuchadas, evaluadas y se responden dependiendo de su viabilidad"

**Considera el grupo que la forma de comunicación de ANDAP ha contribuido a que sea exitosa?**

"Todo se lo informan a los estudiantes. La administración entra a los salones y está pendiente. Hay un comité estudiantil, hay espacios abiertos de escucha, es buena la comunicación y es constante, todo es escuchado y todo tiene respuesta. Es la gestión del Director la que facilita el flujo entre todos".

**Considera el grupo que la manera en que se selecciona el personal ha contribuido a que sea exitosa?**

"Buscan siempre tener a los mejores docentes y los están evaluando"

**Cuál podría ser la característica común de las personas que trabajan/estudian en ANDAP?**

"El nivel de competitividad. El hecho de que los estudiantes de semestres mayores apoyen y jalonen a los de los primeros semestres"

**Cuál es el estilo d liderazgo de ANDAP?**

"El estilo es democrático y comunicativo"

**Qué sugerencias le haría el grupo a ANDAP para mejorar?**

"El edificio se está quedando pequeño, han tenido un crecimiento de repente y las instalaciones no alcanzan. En los materiales de formación, habría que comprar más máquinas, para que haya una máquina por persona".

**ANEXO 6.**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**INTERMAN - ESTUDIO DE CASO**  
**HERRAMIENTA *FOCUS GROUPS***

Fecha de aplicación: 

ABRIL 12 DE 2010
---------------------

Participantes:

Del equipo de investigación:

LINA DEL PILAR SUAREZ
-----------------------

De ANDAP

FERNANDO MARTINEZ
----------------------

MAURICIO ROMERO
-----------------

Característica común del grupo investigado:

SON DOCENTES Y ESTÁ EL COORDNADOR DE DOCENTES
---

Primera parte.

¿Considera el grupo que ANDAP es una empresa exitosa?

En cuanto a:

Crecimiento 

SI	NO	¿Por qué?
----	----	-----------

Consideran que si es exitosa porque tiene reconocimiento en el sector, los aprendices desean estudiar allí, tiene programas novedosos y útiles, tienen experiencia, buena infraestructura física. Si hay crecimiento año por año y existen metas muy ambiciosas.
--

Ingresos 

SI	NO	¿Por qué?
----	----	-----------

Los ingresos son directamente proporcionales al crecimiento pero considera el grupo que si es exitoso en ese sentido
--

Administración 

SI	NO	¿Por qué?
----	----	-----------

La adminsitración está muy bien organizada con protocolos debidamente establecidos.
---

Mercado 

SI	NO	¿Por qué?
----	----	-----------

En cuanto al mercado el grupo entrevistado considera que que se ha ampliado y que la forma en que se aborda es muy efectiva porque incluso se financia a los aprendices.
--

Otra:

la manera en que el conocimiento se gestiona a través del desarrollo conjunto de los programas de formación, actualizándolas y apropiándolo de acuerdo con los protocolos establecidos.

En caso positivo para alguno de los aspectos anteriores formular las siguientes preguntas:

Considera el grupo que la planeación estratégica de ANDAP ha contribuido a que sea exitosa?

El grupo entrevistado sabe cual es la misión y la visión de ANDAP que incluso está desactualizada, pero no se tiene como lineamiento del trabajo diario. Se considera que el director sabe exactamente cuál es el futuro de la organización y lo informa oportunamente y los empleados siguen sus lineamientos, aunque juzgan aspectos administrativos pero no los aspectos sobre los programas

Considera el grupo que la manera en que se toman las decisiones ha contribuido a que sea exitosa?

Si se considera que la toma de decisiones contribuya al éxito, en lo administrativo es muy instruccional en lo académico es de construcción conjunta. Se debate acerca de la calidad de los programas y se aprueban para incluirlas en las modificaciones, luego se transmiten a través de protocolos muy claros y se hacen los trámites para la modificación formal del programa.

Considera el grupo que la forma de comunicación de ANDAP ha contribuido a que sea exitosa?

Si porque la forma de comunicación de ANDAP es diferente de acuerdo con los niveles que comunican, es decir es flexible en lo misional y más direccionado en lo administrativo

Considera el grupo que la manera en que se selecciona el personal ha contribuido a que sea exitosa?

el grupo piensa que la selección se hace con perfiles adecuados pero que la forma de contratación por horas no genera pertenencia en la organización, es decir que aunque para las personas es llamativo trabajar en ANDAP porque es un referente en el mercado como academia, no tienen la estabilidad que quisieran. Adicionalmente sienten que la Academia está tratando de ampliar las horas de los docentes /instructores por ejemplo ampliando el horario hasta ser 24 horas con jornadas durante la noche.

Cuál podría ser la característica común de las personas que trabajan/estudian en ANDAP?

El grupo considera que son creativas, respetuosas y que quieren permanecer en la Empresa. Adicionalmente que construyen conjuntamente y hay espacios para esa construcción que incluye a los estudiantes. Existe un ambiente de confianza en las capacidades de los demás

Cuál es el incentivo más sobresaliente que tiene ANDAP para sus empleados/estudiantes?

Es el "honor" de trabajar en una de las mejores academias, de las que mejor pagan y con la posibilidad de trabajar más horas. Les gusta porque se respeta el individuo.

Cómo se genera conocimiento en ANDAP?

A través de la generación de espacios propicios para la creatividad, discutiendo con los diferentes niveles, incluyendo a los alumnos los contenidos y lo que todos quieren transmitir, respetando los

lineamientos de sus organismos rectores y adicionalmente apropiandolo una vez sea aprobado, mediante la estandarización por el cumplimiento de unos protocolos previamente establecidos. Posteriormente se incorpora al quehacer y forma parte importante del entrenamiento de los docentes, no importa el tiempo que haya que dedicarle a esas actividades.

Cuál es la estructura organizacional de ANDAP y qué efecto tiene en la toma de decisiones?

Andap par alos entrevistados tiene una estructura jerárquica con clara definición de los jefes en la parte administrativa y en la parte de docentes es más "libre" aunque se respetan las ordenes dadas por los superiores, pero son más compañeros que jefes y subalternos.

Cuál es el estilo d liderazgo de ANDAP?

El estilo de liderazgo es paternalista por tratarse de una empresa familiar, las decisiones no se discuten pero en la construcción del conocimiento se admite la sana discusión y el debate.