

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Capital Humano en un Organismo Académico del
Estado de México. 2015. Propuesta de Gestión.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

ITZEL VÉLEZ CONTRERAS

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO

TUTOR ACADÉMICO

Marzo, 2016



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

C.I.E.P./0373/2015
Toluca, México, a 11 de julio de 2015

**C. ITZEL VÉLEZ CONTRERAS
PRESENTE**



Por este medio comunico a usted que el Trabajo Terminal de Grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado "*Capital Humano en un Organismo Académico del Estado de México. 2015. Propuesta de Gestión*", quedó registrado con el número 566/2015.

Asimismo, le informo que ha sido nombrado como Tutor Académico para dirigir el Trabajo Terminal de Grado el DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO, adscrita a esta Coordinación.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"
"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"

DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO
Coordinadora de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo.



www.uaemex.mx

Cerro de Coatepec, s/n Ciudad Universitaria, Toluca, México. C.P. 50100
Tel. 2 14 02 50 / 2 14 01 71 / 2 13 81 33 / 2 15 47 44 ext. 128 www.fca.uaem.mx, posgrado1317fca@gmail.com



**FORMATO DE OFICIO DE VOTO APROBATORIO
DE TRABAJO TERMINAL DE GRADO**

Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado
Obtención de Grado



Versión Vigente No. 00

Fecha: 09/10/2015

Toluca, México 20 de enero de 2016

**DRA. EN C.E. ARACELI ROMERO ROMERO
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
PRESENTE**

Por este conducto me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutora Académica del trabajo terminal de grado "Capital Humano en un Organismo Académico del Estado de México. 2015. Propuesta de Gestión", registrado con el número 566/2015, desarrollado por la alumna Itzel Vélez Contreras.

Toda vez que fueron atendidas las observaciones señaladas y que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, extiendo mi autorización para que la interesada continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

**DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
TUTORA ACADÉMICA**



**FORMATO DE ORDEN DE IMPRESIÓN DE TRABAJO TERMINAL
DE GRADO DE MAESTRÍA**

Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado
Obtención de Grado



Versión Vigente No. 00

Fecha: 09/10/2015

Fecha: 04 de febrero de 2016

Una vez que el (la) alumno(a)	Vélez	Contreras	Itzel
	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)

Egresada(o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, promoción 2013-2015, con número de cuenta 0521455, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "Capital humano en un organismo Académico del Estado de México. 2015. Propuesta de Gestión". Que ha sido dirigido por la Dra. en A. Patricia Mercado Salgado quien ha emitido su aprobación final, por lo tanto se autoriza la impresión de los ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado de la F.C.A. constancia de donación a la biblioteca de la Facultad de dos libros y dos ejemplares impresos del Trabajo Terminal de Grado. Para el año 2016, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

ATENTAMENTE

"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"

"2016, 60 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"

DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO
Coordinadora de Investigación y Estudios de Posgrado



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
COORDINACION DE INVESTIGACION
Y ESTUDIOS DE POSGRADO

Agradecimientos

A mis amores, por llenarme de magia y ser mi motor diario.

A mi familia, por estar incondicionalmente.

A la Dra. Paty Mercado, por el apoyo invaluable en este crecimiento.

“Piensa, cree, sueña y atrévete”

Walt Disney

Índice

Índice de Figuras	9
Resumen.	10
Abstract	11
Introducción.	12
Capítulo 1. Marco Teórico.....	15
Sociedad del Conocimiento y Capital Intelectual.....	15
1.1 Sociedad del Conocimiento.....	17
1.2. Activos Intangibles.	19
1.3. Capital Intelectual.....	21
1.4. Capital Humano.....	28
1.5. Capital Estructural.	31
1.6. Capital Relacional.	33
1.7. Medición y Gestión del Capital Intelectual.	35
1.8 Capital humano en las universidades públicas.	37
Capítulo 2. Marco Referencial.....	39
Contexto de la Educación Superior en México.....	39
2.1. Plan Nacional de Desarrollo.	39
2.2. Plan Estatal de Desarrollo.	43
2.3. Organismos de Educación Superior.	48
2.4. Instituciones de Educación Superior en Toluca.	49
2.5. Sobre la Universidad Autónoma del Estado de México.	52
2.6. Facultad de Contaduría y Administración.	59
2. 7. El factor humano en la Facultad de Contaduría y Administración.....	64
Capítulo 3. Metodología de la Investigación.....	67
3.1 Planteamiento del Problema.....	67
3.1.1. Descripción de la problemática.	68
3.1.2. Objetivos.....	68
3.1.3. Preguntas de Investigación.....	69
3.1.4. Justificación.	69
3.1.5. Metodología.	70
Tipo de Investigación.....	70
Población y Muestra.	70
3.1.6. Recolección de Datos.	71

3.2. Hipótesis y Variables.....	72
Capítulo 4. Resultados.....	73
4.1. Caracterización de la Muestra.....	74
4.2. Diagnóstico del Capital Humano.....	76
4.2.1. Aptitudes y Capacidades del Capital Humano.....	77
4.2.2. Facilitadores del desarrollo del Capital Humano.....	80
4.3. Correlación de indicadores de Capital Humano.....	83
Capítulo 5. Propuesta de Gestión del Capital Humano.....	84
5.1. Fortalezas y debilidades del capital humano de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.....	85
5.2. Propuesta de Intervención.....	87
5.3. Gestión del Capital Humano en la Facultad de Contaduría y Administración.....	89
5.3.1. Intervenciones en el Proceso Humano.....	90
5.3.2 Intervención Tecnoestructural.....	93
Conclusiones.....	96
Referencias.....	98
Anexos.....	101

Índice de Figuras

1.1 Activos del Modelo Technology Broker.....	23
1.2. Modelo Technology Broker.....	24
1.3 Capital según modelo Skandia.....	24
1.4. Modelo Skandia.....	25
1.5. Cuadro de Mando Integral.....	25
1.6. Elementos Modelo Canadian Imperial Bank.....	26
1.7. Modelo Canadian Imperial Bank.....	26
1.8. Elementos del Modelo Canadian Imperial Bank.....	27
1.9. Características del Modelo Intellectus Euroforum.....	27
1.10. Modelo Intellectus.....	28
2.1. Estructura Organizacional Facultad de Contaduría y Administración.....	63
3.1. Cuadro de Población (n=176).....	70
4.1. Dimensiones del Capital Humano.....	74
4.2. Caracterización de la muestra (n=176 sujetos).....	74
4.3. Descriptivos del Capital Humano (n=176).....	76
4.4. Estadísticos Descriptivos de Actitudes y Capacidades del Capital Humano (n=176).....	77
4.5. Estadísticos Descriptivos de Facilitadores del Desarrollo del Capital Humano (n=176).....	80
4.6. Correlación entre los indicadores del Capital Humano (n=176).....	83
5.1. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Capital Humano (n=176).....	86
5.2. Tipos de Intervenciones.....	89

Resumen.

El presente trabajo se basa en la importancia del capital humano como fuente de valor y ventaja competitiva. El objetivo fue describir al capital humano a partir de la percepción del personal administrativo, docentes de asignatura y profesores de tiempo completo de un organismo académico, con la finalidad de generar una propuesta para gestionar este intangible. Se aplicó un instrumento de capital intelectual de 41 reactivos, tomando en cuenta sólo los 15 ítems de capital humano. La tasa de participación fue de 56.78% (52 administrativos, 65 docentes de asignatura y 31 profesores de tiempo completo). Para el análisis de datos se dividió al capital humano en dos dimensiones: aptitudes y capacidades (7 reactivos) y facilitadores del desarrollo (8 reactivos). Se obtuvo una Alpha de Cronbach de .927 y de .949, respectivamente.

Considerando que la puntuación óptima es de 10, la media más alta estuvo en el factor aptitudes y capacidades, específicamente en el nivel educativo ($\bar{x} = 7.619$), seguido de la experiencia ($\bar{x} = 7.619$), mientras que la más baja fue la creatividad ($\bar{x} = 6.983$). Para el factor de facilitadores del desarrollo se detectó una alta capacitación ($\bar{x} = 7.170$) y un bajo trabajo en equipo ($\bar{x} = 6.784$).

La propuesta para la gestión del capital humano se integra de la intervención enfocada en el proceso humano a nivel personal y la tecnoestructura, que lleve al mejoramiento organizacional.

Palabras Clave: capital humano, personal académico, institución de educación superior.

Abstract

This work is based on the importance of human capital as a source of value and competitive advantage. The aim was to describe the human capital from the perception of the administrative, subject teachers and full-time faculty of an academic body, in order to generate a proposal to manage this intangible personal. The instrument of intellectual capital of 41 reagents was applied , taking into account only the 15 items of human capital. The participation rate was 56.78 % (52 administrative, 65 subject teachers and 31 full-time professors) . For data analysis it was divided human capital in two dimensions: skills and abilities (7 reagents) and facilitators of development (8 reagents) . an Alpha Cronbach and de.949 .927 , respectively was obtained.

Whereas the optimal score is 10, the highest average was in the skills and abilities factor, specifically in educational level ($\bar{x} = 7.619$), followed by experience ($\bar{x} = 7.619$), while the lowest was creativity ($\bar{x} = 6.983$) . Factor for development facilitators high training ($\bar{x} = 7.170$) and low teamwork ($\bar{x} = 6.784$) was detected .

The proposal for the management of human capital is part of the intervention focused on the human process personally and the technostructure , leading to organizational improvement .

Keywords: human capital, academics, college

Introducción.

La competitividad empresarial en las últimas décadas se ha ido modificando, debido a la evolución de los mercados y al hecho de que las ventajas competitivas ya no se limitan sólo a los productos y servicios, sino que van más allá. La ruptura de los paradigmas junto con el avance tecnológico, han permitido que se llegue a la era del conocimiento, en donde éste se convierte en el valor más importante dentro de una empresa u organización. En este escenario los elementos intangibles son los que representan el valor más importante (Cañibano et al, 2000).

A partir del siglo XIX se empezó a entender a los activos intangibles como capital intelectual, llevando a la información y el conocimiento como un asunto primordial en la sociedad, utilizados como recursos y capacidades que se reflejan en el conocimiento personal que se trasmite a una organización (Mercado, 2012). Los intangibles se han convertido en el tema principal, no sólo para los estudiosos, sino también para gobiernos, empresas reguladoras, organizaciones y demás entes dentro de las economías (Elena, 2007).

El interés por los activos intangibles ha aumentado en los últimos años, siendo tomado como un factor que debe ser considerado dentro de cualquier empresa u organización ya sea pública o privada. Así el capital intelectual (CI) se entiende como el conjunto de activos intangibles ocultos, no incluidos normalmente en los estados financieros, pero con capacidad para generar beneficios económicos (Nevado y López, 2002).

Como componente del CI, el capital humano (CH) representa el valor de lo que generan las acciones de las personas mediante los conocimientos que poseen, la experiencia aplicada, la capacidad que se tiene para aprender algo nuevo, así como la toma de decisiones y el trabajo en equipo; pero no sólo son los conocimientos que poseen sino la capacidad para poder aplicarlos a las empresas u organizaciones en las que se desenvuelven (Boisier, 2002).

Se considera que las instituciones de educación superior (IES) son una de las principales fuentes de conocimiento, a través de la investigación científica, así

como de la docencia, razón por la cual mientras más valiosos sean los miembros de una universidad, (investigadores, docentes, administrativos e incluso alumnos) junto con sus procesos y las relaciones que tienen, mayor y mejor será el capital humano que se esté desarrollando y gestionando (Warden, 2004).

De ahí la relevancia de llevar a cabo este Trabajo Terminal de Grado (TTG), teniendo como laboratorio la Facultad de Contaduría y Administración. Se midió el nivel de presencia del CI con la finalidad de detectar oportunidades para la construcción de una propuesta de gestión del CH con la finalidad de que, a mediano y largo plazos, se contribuya al desarrollo y desempeño de esta IES.

Para tal fin, la estructura de este documento se integró de cinco capítulos. Dentro del marco teórico (Capítulo 1) se consideran tópicos como la sociedad del conocimiento teniendo en cuenta a los activos intangibles, capital intelectual y sus componentes: capital humano, estructural y relacional. Así también se muestran las formas en las que se mide y se gestiona dicho capital, para poder centrarse en el capital humano en las universidades públicas.

En el capítulo 2, el marco referencial, aborda la educación superior en el Estado de México, a partir de los planes de desarrollo nacional y estatal, así como los organismos de educación superior para aterrizar en el objeto de estudio que es la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) y específicamente la Facultad de Contaduría y Administración (FCyA), haciendo énfasis en el factor humano, es decir el personal administrativo, los docentes de asignatura y los profesores de tiempo completo.

Dentro del capítulo 3, denominado metodología, se presenta la descripción del problema: no se ha detectado y/o evidenciado el capital humano con el que cuenta el organismo. También se incluyen las preguntas de investigación y la justificación. En este mismo apartado se describe el método de trabajo: tipo de investigación, población, muestra y cuestionario utilizado para la recolección de datos primaria.

El capítulo 4, referente a los resultados, está compuesto por la caracterización de la muestra y la elaboración del diagnóstico a partir del análisis estadístico de los datos.

El quinto capítulo es la propuesta para la gestión del capital humano en el organismo académico. Se muestra una matriz de fortalezas y debilidades identificadas, la propuesta de intervención y la gestión del CH en la FCyA mediante el proceso humano y la tecnoestructura.

Capítulo 1. Marco Teórico.

Sociedad del Conocimiento y Capital Intelectual.

Hace algunos años, cuando se hablaba de competitividad los principales elementos a tomar en cuenta eran la elaboración de productos y prestación de servicios; sin embargo, ahora se tienen presentes otros aspectos como la reestructuración en procesos y la calidad, hasta que se empezó a tomar en cuenta como factor de importancia el conocimiento, que ha modificado a las empresas, a los sectores productivos e incluso a las naciones (Mercado, 2012).

Es necesario mencionar que el conocimiento no se da de manera equitativa, puesto que hay sectores que son más beneficiados que otros, razón por la cual no se puede decir que vivimos en una sociedad del conocimiento como tal, ya que no todas las personas tienen acceso a ella, o no en el mismo nivel.

En un mundo globalizado es ineludible que los países y las organizaciones posean activos intangibles que les proporcionen las herramientas para competir contra las empresas y países que cuentan con ello, sin embargo, el hecho de poseer una mayor cantidad de bienes tangibles no garantiza que todos los resultados serán satisfactorios (Nevado y López, 2008). No sólo es necesario el producto, sino la calidad, y el conocimiento que se posee, que dicho conocimiento sea gestionado y transmitido.

Para que exista esa transición hacia la sociedad del conocimiento, debe llevarse a cabo una gestión del capital intelectual, el cual se pueda ver reflejado en todo lo que se es y que se hace; de este modo se alcanzaría una mejora a nivel general.

Entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) presentan una preocupación social que está sustentada en la ideología de que es la sociedad quien debe de brindar a los ciudadanos las herramientas y oportunidades educativas ideales que lleven a las personas a mejorar su calidad de vida. Es por ello que es importante trabajar en el logro de avances que permitan que se incrementen las competencias, para poder contender en un mundo globalizado.

Una sociedad del conocimiento está enfocada en preparar a las personas, con una visión regida por objetivos comunes, contando con una gran disposición de información al alcance de todos, o casi todos, puesto que se encuentra delimitado por aquellos que cuenten los recursos.

El conocimiento es el motor que está innovando y mejorando, puesto que al contar con conocimientos, habilidades y aptitudes, entre otros, se pueden detectar áreas de oportunidad, pero sobre todo alternativas de mejora que lleven a un bienestar; la innovación da solución a las necesidades y los problemas del mundo actual (Montes, 2001).

No es suficiente con tener acceso a la información ni saber cómo utilizarla, puesto que también es importante conocer dónde encontrarla pero sobre todo que el beneficio que se alcance sea colectivo.

Contar con el conocimiento como tal, no lo es todo, es necesario transformarlo utilizando la innovación disruptiva para satisfacer una necesidad o solucionar un problema (Morin, 2000). Un mismo conocimiento puede ser aplicado en diferentes circunstancias, pero es necesario que en cada una de ellas exista una transformación.

Se le pueden brindar a todas las personas las mismas herramientas y los mismos conocimientos; sin embargo, es responsabilidad de cada uno, a nivel de individuo, construirlo, convertirlo y transformarlo con ayuda de las competencias personales y el conocimiento empírico.

1.1 Sociedad del Conocimiento.

Una sociedad como tal, cuenta con sus propias fuentes de conocimiento, que han sido adquiridas y heredadas a través de la cultura y las tradiciones, y que no son estáticas, sino que, con el pasar del tiempo han ido sufriendo ciertas modificaciones, de acuerdo al entorno y que permite que se adapte a la sociedad en la cual se desenvuelve, dichos conocimientos se convierten en parte de la colectividad que se relacionan con las formas de elaboración, adquisición y distribución, para que, de este modo tengan algún valor para la economía del conocimiento (UNESCO, 2005).

A través del tiempo, los seres humanos han ido adquiriendo conocimientos, haciéndolos propios, y utilizándolos para mejorar las condiciones de vida, facilitando el quehacer diario.

Las sociedades, no son estáticas, constantemente se encuentran en transformaciones, a través de la historia se han reflejado mediante las formas de gobierno, pero es el conocimiento lo ha marcado la guía para saber conducir a dichas sociedad a satisfacer las necesidades (Martín, 1999); aún más, se ha creado el conocimiento, han surgido nuevas necesidades entre la población que han tenido que ser satisfechas mediante la innovación de la tecnología.

Este crecimiento o evolución, no ha estado presente en mismo tiempo en todas las organizaciones lo que provoca que exista una diferencia entre ellas, y como consecuencia entre los miembros de la sociedad.

Se considera a la sociedad del conocimiento como un bien público que se encuentra a disposición de todos, por lo que una sociedad del conocimiento, debe de ser capaz de hacer que todos sus miembros sean parte de ello, abriendo la oportunidad para las generaciones presentes y futuras (UNESCO, 2005).

Es necesario discernir entre la sociedad del conocimiento y sociedad de la información, puesto que debido a los avances tecnológicos con los que se cuenta, así como el acceso a la tecnología y a la información que se produce, transporta e incluso sistematiza se cree que ya se posee conocimiento, cuando esta sigue

siendo solo información. Para que pueda ser considerado como conocimiento; es necesario que, se cuente con las herramientas y los recursos para transformar la información y poder plasmarla en el exterior (Balderas, 2009).

Se vive en una sociedad de la información, ya que el medio ambiente, así como los aparatos tecnológicos permiten que mediante el internet y una computadora, o incluso un teléfono móvil, se pueda conocer lo que pasa alrededor del mundo. Sin embargo, no se cuenta con esa cultura ni ese hábito de poseer la información, procesarla de manera interna, para transformarla en conocimiento aplicable para la vida diaria.

La sociedad del conocimiento no puede ser cuantificada numéricamente, con aspectos físicos, como de acuerdo a la cantidad de libros que tiene una persona, o las bibliotecas con las que cuenta una comunidad, es algo intangible, que se puede cuantificar una vez que se usa y aplica, en los resultados que se generan de ello. La sociedad del conocimiento es la utopía de la evolución, el ideal al cual se debió de haber llegado, la etapa siguiente a la era de la información en la cual se dejan de ver solo los datos como una masa indiferente, tomándola como fuente de poder para crecer.

La principal diferencia entre información y conocimiento, es que conocer y pensar no es almacenar los datos, ordenar y transferirlos, sino que el conocimiento es el producto terminado que ha sido generado por el cerebro; tomando la información a través de metodologías, la analiza, direcciona y sistematiza (Balderas, 2009). Es necesario que en la sociedad en general, así como la educación que se ofrece se enfoquen en generar conocimiento, más que información.

Es importante que la sociedad del conocimiento permita la inclusión de todos los miembros, sólo de ese modo se alcanza un crecimiento equitativo que al mismo tiempo eleve la calidad en todos los aspectos.

1.2. Activos Intangibles.

En los últimos 30 años, los intangibles han sido estudiados por una serie de personas que se dedican a diferentes ámbitos, puesto que se encuentran presentes en varios entornos como lo es el legal, contable, tecnológico, administrativo, empresarial, de recursos humanos, entre otros; lo que implica que se den una serie de concepciones y nomenclaturas diferidas, de acuerdo con cada una de las ramas para la cual se ha aplicado (Torres, 2010).

El concepto de activo intangible varía de acuerdo con el ámbito en el que sea utilizado y quién lo está diciendo, la comisión europea lo define como fuente no física de futuros beneficios económicos (2010).

Desde el punto de vista de Edvinsson y Malone (1997) los intangibles son la posesión de conocimientos, la experiencia aplicada en el quehacer diario, la tecnología organizacional, las relaciones con los clientes y las habilidades profesionales que brindan una ventaja competitiva en el mercado.

Los intangibles son los recursos con los que se cuenta sin que estén físicamente presentes, son una parte importante de las empresas que pueden ser controlados y utilizados para reducir los costos e incrementar las utilidades (Guajardo, 1999).

Sveiby (1997) aplica el término de activos intangibles; sin embargo, si dichos activos no son gestionados por la empresa ni utilizados adecuadamente pueden resultar dañinos y convertirse en pasivos.

Villacorta (2004) menciona que los intangibles, así como las deudas pueden afectar a la empresa mediante la discriminación, falta de competencias, condiciones de trabajo inadecuadas, falta de patentes y derechos de autor, procesos productivos que ya no son funcionales, mala relación con los clientes y empleados, que no se cuente con alianzas estratégicas, desconfianza, incertidumbre, entre otros.

Autores como Bueno (2012) consideran que no es recomendable etiquetar a los intangibles como activos o pasivos, ya que representarlos en un balance general o estado de resultados no es fácil de realizar puesto que no se tiene claro el rubro en el que se encuentran.

Nevado y López (2002) clasifican los intangibles en visibles y ocultos dependiendo de qué tan fácilmente se pueden identificar, separar y controlar y si su origen es la generación interna o adquisición externa. Como intangibles visibles consideran los derechos de propiedad, concesiones, investigación y franquicias. Mientras que un intangible oculto está presente de manera inherente en el capital intelectual, siempre y cuando éste genere un valor para la organización.

Mucho se ha dicho respecto a que los intangibles deberían de aparecer en los balances generales y estados financieros de las empresas puesto que es un activo que genera ganancia, sin embargo, es un tema que aún se encuentra en debate.

Al poseer activos intangibles como la educación, el conocimiento, el entrenamiento y la capacitación, entre otros, se abre la posibilidad de mejorar las condiciones de vida, que empiezan por lo personal, subiendo por lo familiar hasta llegar a un impacto empresarial y social; lo que tendrá como consecuencia personal que sea capaz de innovar y modificar la tecnología que utiliza, teniendo como resultado una mayor competitividad, impactando en la nación mediante el Producto Interno Bruto (PIB), lo que se puede remunerar en el aumento de salario (Torres, 2010).

Entonces es necesario invertir en activos intangibles para tener una mejora a nivel nacional.

1.3. Capital Intelectual.

La importancia del CI y de los intangibles radica en que proporcionan una ventaja competitiva, puesto que, a pesar de que financieramente no se pueden cuantificar, son los responsables de generar mayor valor para la organización (Treece, 1998). Además de que proporcionan información que puede ser utilizada como herramienta de gestión que ayude a la toma de decisiones.

La concepción del CI surge como tal, en la primer década de los noventa del siglo pasado, como la representación de las inversiones fundamentadas en los intangibles que se basan en el conocimiento (Bueno, 2012).

Se entiende como CI a la composición de activos intangibles que permiten que una empresa pueda realizar sus actividades (Brooking, 1997). Dicho capital está constituido por una serie de elementos, como lo son los conocimientos que poseen las personas sobre cómo realizar ciertos procesos, las experiencias, las patentes, las marcas, la forma en la que se relaciona la empresa con su recurso humano, con los clientes, proveedores e incluso la forma en la que hace uso de la tecnología y aprovecha todos estos factores para generar una ventaja competitiva.

La definición de CI se utiliza para referirse a los intangibles que se encuentran ocultos, pero que, pese a su invisibilidad son capaces de generar valor para la empresa en mediano o largo plazo, (Mercado, Nava y Demuner, 2012).

Se concibe al CI como el conocimiento que puede transformarse en beneficio. Dentro de éste, se encuentran dos tipos de conocimiento: el tácito, que es parte de la persona formado por sus destrezas y habilidades, y que puede ser compartido con otras; y el conocimiento codificado que es el que se ha adquirido mediante algún medio, y es compartido por otro medio, ya sea por un manual o un programa (Sullivan, 2001).

Cuando se habla de CI se incluyen todos los elementos intangibles con que se cuenta, así como las habilidades, capacidades y competencias que son capaces de generar valor en un determinado tiempo (Scarabino, 2007).

Euroforum (1998), define al CI como el conjunto de todos los activos con los que se cuenta, que, a pesar de no estar presentes en el estado contable son capaces de generar un valor que se verá reflejado en el futuro para la organización.

Es necesario que no se pierda de vista que la finalidad no es crear una ventaja competitiva basada en el valor de los intangibles, sino en el hecho de ser capaz de mantener dicha ventaja a lo largo del tiempo (Bueno, 1998).

El CI se conforma por la suma del CH, capital relacional (CR), capital estructural (CE) y capital social (CS), teniendo alrededor el capital cultural (CC), que es el que lo mantiene unido, sin embargo es necesario que el CI sea gestionado, para poder obtener beneficios.

Se considera que el CI no es un fin, no es que las empresas o las sociedades mejoren sus condiciones al alcanzarlo, sino que va más allá, es el medio para conseguir que todo fluya de manera armónica, desde las personas con que se trabaja, la tecnología, las relaciones y el contexto en el que se desarrolla para que, al gestionarlo se obtengan mayores y mejores ganancias.

Se toma como el conjunto de recursos intangibles de una organización, que es capaz de generar valor en el presente o en el futuro. Dichos recursos son considerados en un amplio sentido y no sólo contablemente; incluyendo intangibles que se reconocen contablemente, así como los intangibles como habilidades y capacidades de la organización y de las personas que se encuentran laborando ahí.

La suma de cada uno de los componentes: CH, CR, CE junto con el CC conforman el CI de una organización, aunque cada uno necesite estrategias específicas para poder incrementar brindando ventaja competitiva al poseer conocimientos, como se utilizan y la capacidad que se tiene para aprender cosas nuevas, así como la manera en que se manejan en las relaciones con los clientes y el entorno.

Existen una serie de modelos para la medición del capital intelectual, entre los que se encuentran; Technology Broker, Navegador Skandia, Balanced Scorecard, Modelo de Índice-Ci, Monitor de Activos Intangibles, Modelo de Stewart y Modelo Intellectus.

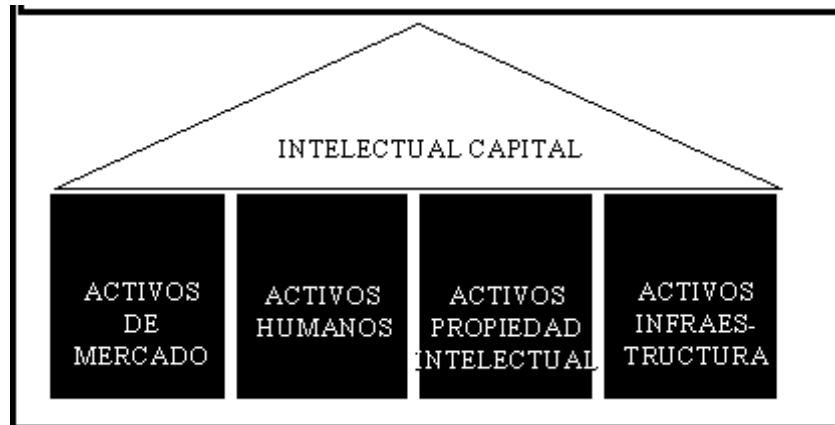
Technology Broker. Para Brooking (1996), el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que hacen que una empresa funcione, lo divide en cuatro categorías. (Figura 1.1, 1.2):

Figura 1.1. Activos del Modelo Technology Broker



Fuente: Elaboración propia con base en Brooking (1996)

Figura 1.2. Modelo Technology Broker

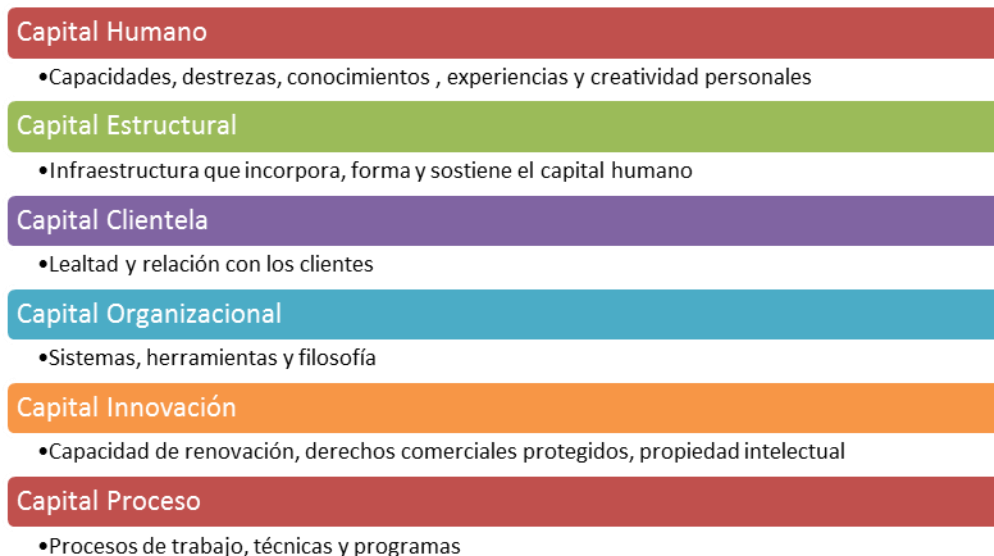


Fuente: Brooking, 1997, p.26.

El Modelo del Navegador de Skandia de Edvinsson y Malone (1997), Este modelo se crea cuando el equipo de Skandia detecta la necesidad de tener un sistema de valoración de activos determinado por el capital financiero y el capital intelectual.

Según Nevado y López (2002), en el modelo Skandia el capital intelectual se conforma solo del capital humano y estructural, dentro de los cuales se encuentran otros capitales. Figura 1.3

Figura 1.3. Capital según Modelo Skandia



Fuente: Nevado y López 2002.

Es considerado uno de los más completos puesto que presenta indicadores precisos que permiten medir cada uno de sus componentes (Nevado y López, 2012). Figura 1.4

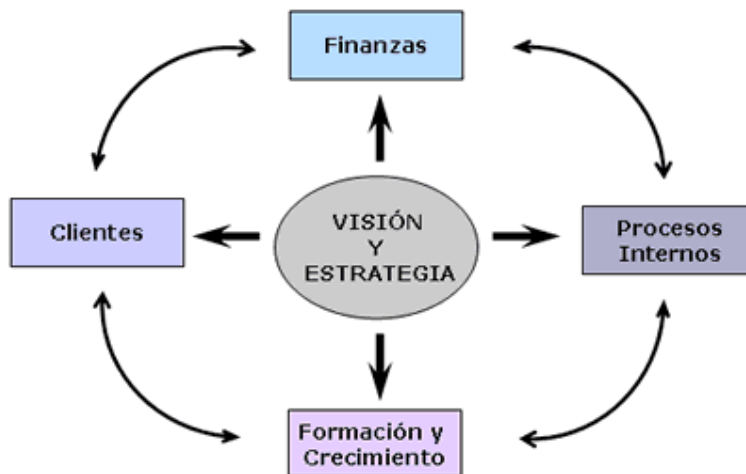
Figura 1.4. Modelo Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1999)

El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2000) o Cuadro de Mando Integral. (Figura 1.5) es considerado como un modelo de gestión que convierte a la estrategia en objetivos que son capaces de relacionarse entre sí, los cuales son medidos por medio de indicadores que después son ligados a planes de acción para alcanzar los objetivos de la organización, se trata de un cuadro balanceado que utiliza indicadores para medir los objetivos estratégicos. Sus perspectivas son: financiera, de procesos internos del negocio, de aprendizaje y crecimiento, refiriéndose a personas, sistemas y procedimientos, así como de clientes (Mercado, Nava y Demuner, 2012).

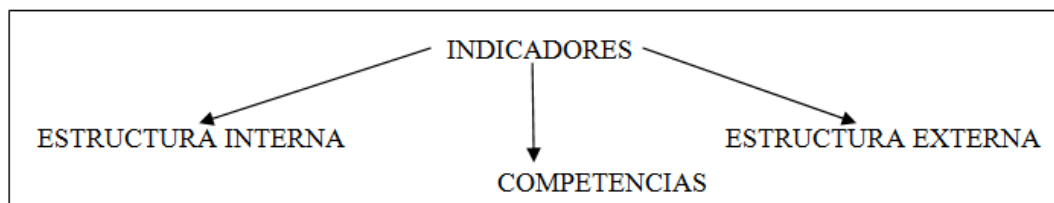
Figura 1.5. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton 2000.

Sveiby (1997) propuso el Modelo Monitor de Activos Intangibles, el cual agrupa los indicadores en tres bloques, que son utilizados para medir y gestionar los activos intangibles de una organización. Los bloques en los que los divide son: estructura interna, estructura externa y competencias (Ballesteros, 2004). La relación entre los tres bloques se mide mediante indicadores de crecimiento e innovación (CIC, 2001). Figura 1.6

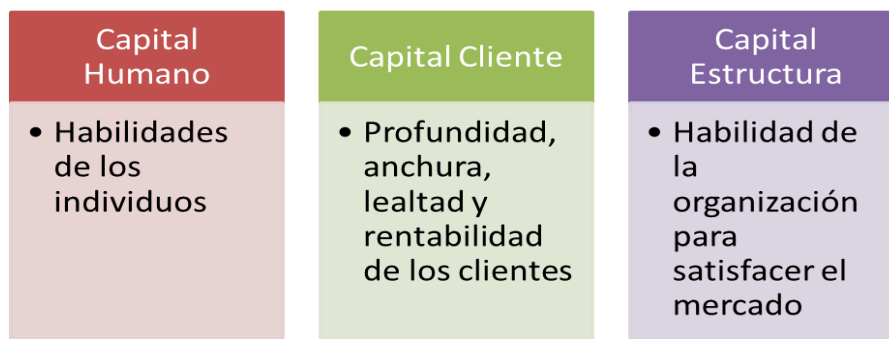
Figura 1.6. Elementos Modelo Monitor de Activos Intangibles



Fuente: CIC, 2001, p, 23

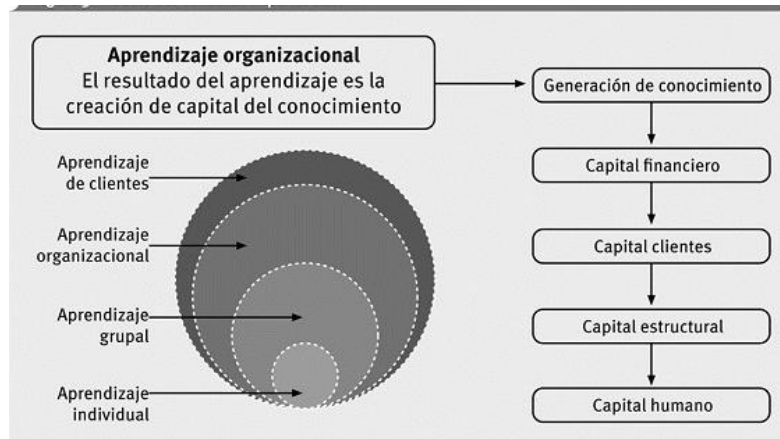
En el Modelo de Saint-Onge. (Figura 1.7) llamado Canadian Imperial Bank (1996), el capital intelectual de una empresa se compone de tres elementos (Sullivan, 2001)

Figura 1.7. Modelo Canadian Imperial Bank



Fuente: Sullivan 2001.

Figura 1.8. Elementos del Modelo Canadian Imperial Bank



Fuente: Euroforum (1998)

El Modelo Intellectus Euroforum (Bueno, 1998) básicamente “parte de un desarrollo arborescente que trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos intangibles organizacionales” (CIC, 2003). Las características del modelo se muestran en la figura 1.9

Figura 1.9 Características del Modelo Intellectus Euroforum



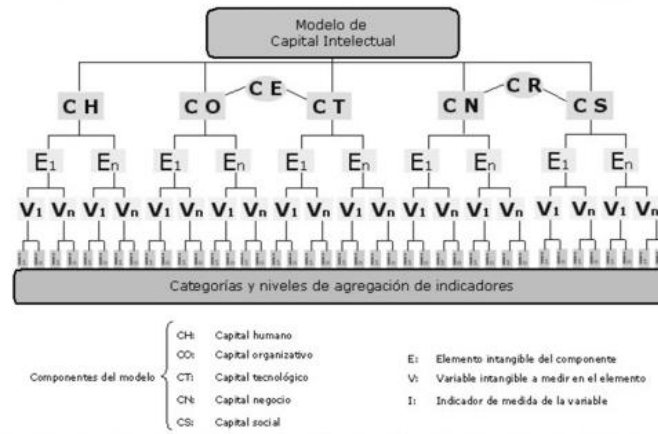
Fuente: CIC, 2003

Una de sus principales características es que distingue a los componentes del capital intelectual de acuerdo con la naturaleza de los mismos, destacando la orientación estratégica (CIC, 2001).

Algunos de los conceptos que utiliza son: componentes, elementos, variables e indicadores (Figura 1.10). Así mismo, este modelo divide al capital intelectual en

cuatro componentes que son: capital humano, capital estructural, capital organizativo y capital tecnológico (CIC, 2003).

Figura 1.10. Modelo Intellectus



Fuente: CIC, 2003

1.4. Capital Humano.

El CH empieza a considerarse como tal, cuando un individuo que forma parte de una empresa u organización es capaz de utilizar el conocimiento tácito que posee (competencias, habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias) y lo transforma en conocimiento explícito, que es capaz de compartir con el resto de las personas.

Se considera como CH al dominio del conocimiento, aprendizaje y formación que llegan a desarrollar las personas (Salazar, 2006).

Dentro de una empresa, el CH puede definirse como los recursos con los que cuentan los empleados, contratistas, proveedores, y todas las personas que están relacionadas con ella y que se enfocan en resolver los problemas que tienen los clientes. El recurso principal que tiene el capital humano es el "Know-How" o saber cómo, a nivel general de todas las personas que forman parte de la organización, se considera como un recurso puesto que genera valor, uno que no podría forjar, en sí misma la empresa si no contara con el personal necesario (Tissen, Andriessen y Deprez, 2000).

Para poder crear activos intelectuales es necesario que el CH sea gestionado, de una forma tal, en la cual las personas se encuentren motivadas, para que puedan compartir esos conocimientos que poseen.

Según el Modelo Intellectus, el CH es parte de los activos intangibles que tienen sus fundamentos en las actitudes, aptitudes, conocimientos, competencias y capacidades inherentes a cada persona que conforma a la empresa, sin embargo, es necesario que dichas características estén alineada con la cultura empresarial, es decir misión, visión y carta de valores de la misma, para que no se genere un conflicto (Bueno, 2012).

Cada individuo es poseedor de una serie de cualidades humanas, que son adquiridas, generando un conocimiento propio. Es importante que el conocimiento que una persona posee sea compartido, para que, de este modo deje de ser conocimiento personal para convertirse en colectivo, como parte de la organización, generando que todas las personas participen en un mismo conocimiento general. Dicho proceso depende de una serie de valores que incluyen desde la cultura, hasta la forma de trabajo y el trato con los clientes, entre otros (Nevado y López 2002).

Suárez (1997), concibe el CH como un atributo al valor económico que proviene de la capacidad que tiene cada persona que labora en la empresa de producir, dicha capacidad es adquirida a través de conocimientos transmitidos en alguna escuela o de manera empírica mediante la experiencia adquirida.

Una condición para que pueda ser considerado como activo es la capacidad que posee ese intangible para generar ingresos económicos, así como valor agregado.

Como empresa u organismo es relevante conocer cuáles son los recursos intangibles con los que cuenta y que le permiten tener una ventaja competitiva respecto a sus semejantes, mediante el reconocimiento de los activos intangibles presentes en el ciclo del servicio o producto.

Para los usuarios la relevancia en conocer los intangibles radica en que el hecho de que una empresa los tenga da cierta certeza de que se trata de una empresa de calidad, posicionada en el mercado

En cuanto a los accionistas, les interesa saber acerca de los intangibles puesto que de esta manera, pueden conocer el incremento que se presenta en sus inversiones debido a la buena gestión del CH; mientras que para los inversionistas significa una recuperación en cuanto al dinero.

Al realizar modificaciones o mejoras en el CH, se asume que, como consecuencia, también existirá una mejora en la productividad, que se verá reflejada en las ganancias

El CH se refiere a como se aprovecha el conocimiento que las personas poseen, para poder alcanzar las metas y objetivos; se pueden considerar los valores y actitudes, es decir, al ser-estar de las personas, en el cual se incluyen los modelos mentales aptitudes, el saber, que es el conocimiento que se posee sobre las cosas y las capacidades así como el saber hacer.

Si se ve al individuo dentro del capital humano como un activo inmaterial imputado, que puede ser usado y acumulado, construyéndose en una inversión que dependa de lo que cada organización pretenda lograr, se entiende que es necesario que sea gestionado para lograr el desarrollo y estabilidad deseados

1.5. Capital Estructural.

El CE está formado por todos aquellos recursos intangibles que son capaces de generar valor para la organización, pero que son parte de ella, son los que se quedan en la organización una vez que los empleados se van. Forman la infraestructura que es la herramienta principal para incorporar, moldear y retener al capital humano (Scaravino, 2007).

Se considera que el CE está compuesto de los activos de la empresa, como lo son las instalaciones, las redes de distribución y los puntos de venta (Sullivan, 2001).

El CE es el que se encarga de brindar el soporte al capital humano de forma directa e indirecta mediante la utilización de elementos tanto tangibles como intangibles. Dentro de los tangibles se puede considerar desde el mobiliario, equipos y teléfonos hasta el edificio en sí mismo; que son utilizados para el desarrollo de las actividades, mientras que en los intangibles se encuentran los programas, sistemas de información, procedimientos, planes e incluso el know how, entre otros.

Si no se contara con el CE sería imposible que el CH tuviera un marco, que fungiera como apoyo para lograr el desarrollo (Sullivan, 2010).

Debido a su naturaleza, muchas veces es considerado como el lado tangible de una empresa u organización, sin embargo, el edificio como tal no es generador de nada, sino hasta que llega el recurso humano y es capaz de utilizarlo, para generar y aportar.

Según Sánchez (2008) el CE se compone del conocimiento codificado, es decir los sistemas, manuales, patentes, formulas registros, bases de datos, entre otros, y del conocimiento no codificado como es el caso de algunas rutinas organizativas.

El CE se puede medir en función con la eficiencia organizacional debido a que incluye a las relaciones formales e informales; mediante los sistemas de información se puede transformar el conocimiento tácito individual en conocimiento explícito a nivel organización (Bontis, 1998).

Edvinssons y Malone (1998) determinan que al incluir una serie de factores diversos resultaba coherente organizarlos en tres grupos:

- Capital Organizacional. Se refiere a la inversión en cuanto a competitividad basada en herramientas, sistemas y filosofía tomando en cuenta los canales de abastecimiento y distribución
- Capital innovación. Se refiere a la capacidad de crear nuevos productos y/o servicios generando derechos de autor, propiedad intelectual y otra serie de activos intangibles de que pueden representar ventaja para la organización
- Capital proceso, Está encaminado a fortalecer los procesos utilizados por el capital humano mediante técnicas, certificaciones y programas, entre otros.

La diferencia principal entre CH y el CE, es que el primero, de ninguna forma es propiedad de la empresa, mientras que el estructural si lo es, a pesar de haber sido creado por los empleados, como lo son los conceptos, modelos, sistemas e incluso las patentes (Sveiby, 1997).

Es necesario que las organizaciones desarrollen el capital estructural, puesto que, de esta forma el éxito depende de la empresa a un largo plazo y no sólo del talento con el que cuenten los colaboradores (Miles y Quintillán, 2005).

Una parte fundamental del capital estructural son las Tecnologías de la Información, pero no es suficiente que se cuente con ellas, sino que sean utilizados para generar una ventaja competitiva.

1.6. Capital Relacional.

Una organización no puede ser independiente, puesto que desarrolla sus actividades dentro de una sociedad, teniendo como necesidad la de relacionarse con otros. Es por ello que surge el CR, basado en los procesos que se mantienen con los agentes externos que rodean a la empresa, (CIC, 2003).

El término de CR como tal surge en los 90s como un componente del CI, que ha ayudado a entender cómo es que las relaciones interorganizacionales influyen en la competitividad y rentabilidad de las empresas (Bontis, 1999).

El CR tiene sus fundamentos y bases en las relaciones que mantiene la empresa, convirtiendo en activos intangibles el conocimiento que obtenga de las relaciones con su entorno y agentes como lo son clientes, proveedores o aliados.

Cada una de las partes posee un conocimiento, que al trabajar juntos, se convierte en propiedad de ambos, o se incrementa mediante el intercambio de la información.

Es por ello que el CR se puede considerar como el valor que obtiene una organización derivada de las relaciones que logra consolidar con el entorno en el que se desenvuelve (Martínez-Torres, 2006).

Una organización puede ser muy buena, sin embargo, al aliarse con otra, de un giro similar o complementario, aumentan las posibilidades de éxito, así como el aprendizaje que se adquiere, contribuyendo a la gama de conocimientos de la misma (Kale, Singhy, Perlmutter, 2000).

El CR es la parte del CI que permite generar valor basado en las relaciones que la empresa tiene con el entorno, clientes, sociedad, etc.

El mundo globalizado es muy cambiante, por lo que es necesario que las organizaciones se encuentren constantemente innovando o modificando tanto sus productos, servicios y procesos para poder mantenerse dentro de mercado, al incrementarse la competencia empresarial, se percataron de la necesidad de contar con aliados, para poder enfrentar a empresas más grandes, con la finalidad

de mantener la rentabilidad además de obtener una ventaja competitiva, con la ayuda de otras organizaciones (Rimelt, Schendell y Treece, 1994).

Muchas veces las empresas no hacen alianzas solo con otra organización, sino que se preocupan y ocupan en generar una red, en la cual todas se puedan complementar, una vez que esto sucede se presentan dos tipos de conocimiento, el primero que se obtiene de las otras organizaciones, (el mercado, clientes, proveedores, etc.) y el conocimiento al que se tiene acceso debido a las asociaciones, (técnicas específicas, manuales, procedimientos, etc.) (Cernas, Lizola, 2012) por lo que, en la red todos los miembros aumentan su posibilidad de enfrentarse al mercado globalizado, así como a minimizar el riesgo de fracaso.

Las relaciones interorganizacionales, para que funcionen deben de basarse en la confianza mutua, respeto, amabilidad y como consecuencia la amistad que resulta de la relación (Kalé et al 2000).

Flostrand (2006) sugiere tres dimensiones del capital relacional, en la cual se encuentra la relación con los clientes que debe de propiciar la lealtad y confianza, para con la empresa, lo que lleva al consumo reiterado del producto y/o servicio; la relación con los proveedores que pretende generar estabilidad, confianza y compromiso y las alianzas con otras organizaciones que se deben basar en la confianza mutua, comprensión, respeto, amistad, intercambio de información y conocimientos, etc.

El CR es el que permite que una empresa pueda generar conocimiento derivado de sus relaciones con factores externos.

1.7. Medición y Gestión del Capital Intelectual.

Si no se considera importante la medición de un activo, es porque posiblemente no se tiene el conocimiento suficiente del mismo, y por consecuencia la gestión tampoco resulta de interés. El primer paso para poder apreciar el valor de un activo es identificar y conocer la magnitud que éste posee (Mercado, 2012).

La medición consiste en reglas para asignar números a los objetos, con la finalidad de representar cantidades de atributos (Nunnally, 2009). Se trata de asignarle un valor número a una variable, la cual pueda ser cuantificable y evaluable.

Se pueden tener mediciones cuantitativas y cualitativas. Las primeras tratan de representar la cualidad de algún atributo e identificar categorías semejantes; las segundas se enfocan a la cantidad, es decir, se mide con base en valores numéricos (Mantilla, 2004).

Toda medición a través de la recolección de datos primarios debe reunir dos requisitos indispensables que son la confiabilidad, un instrumento es confiable si al repetir la medición bajo las mismas condiciones y con un valor constante de las variables conduce a los mismos resultados (Heinemann, 2003). Otro aspecto es la validez, es decir que debe de cumplir satisfactoriamente con el propósito para el cual fue diseñado (Nunnally, 2009).

En algunos casos se valua el CI, lo cual consiste en identificar la presencia de los elementos y determinar que tanto valor esta generando pata la empresa.

Algunos métodos de valuación de CI son: enfoque de costos, en el cual la finalidad es establecer un valor monetario a los intangibles y catalogarlos (Nevado y López, 2002). Se considera el costo histórico, el costo ajustado por la inflación, el costo de reproducción y el costo de reemplazo.

El enfoque de mercado, según Machorro y Mercado (2012), se basa en la hipótesis de que el valor del mercado es cercano al valor real, por lo que la diferencia entre ellos es el valor de los intangibles.

Los métodos retrospectivos toman en cuenta el fondo de comercio y valor intangible calculado.

Estos métodos de valuación y otros, permiten, de cierto modo, que las empresas puedan tener una idea más clara de que beneficios, hablando en cuanto a ganancias y costos les están brindando el capital humano, pero sobre todo, a nivel general, el capital intelectual.

El CH se enfoca en los empleados a nivel individual de la empresa, cada uno de los cuales tiene destrezas, aptitudes, conocimiento y *know how*. Para poder aprovechar estas cualidades, el empleado, visto como una unidad individual, debe ser ubicado físicamente en su lugar de trabajo, puesto que es ahí en donde utiliza su destreza, aptitud, competencia y el conocimiento que posee. Dentro de cada uno de los empleados se encuentra el conocimiento tácito o no codificado que la empresa requiere utilizar.

Para que los activos intelectuales se conviertan en propiedad intelectual es necesario que el CH plasme, de manera escrita, el conocimiento que posee respecto al procedimiento o ciclo del producto y/o servicio. Una vez plasmado el *know how* es necesario que se codifique y defina.

Se dice que la empresa no es dueña del CH, puesto que se refiere a los conocimientos que posee cada persona, y la organización no es dueño de esa persona, lo contrata y le paga por sus servicios, pero no lo compra, por lo que las empresas se ven en la necesidad de alentar a sus empleados para que codifiquen el conocimiento.

El CH hace referencia al conocimiento explícito o tácito, e individual o social que poseen las personas o grupos, así como la capacidad que tienen para crearlo, lo que es la medula de la misión de la organización. El capital humano está integrado por las personas o grupos que son poseedoras del conocimiento, que tienen esa capacidad para entender, pero sobre todo compartir los conocimientos, con la finalidad de buscar el beneficio de organización (IADE, UAM, 2003).

1.8 Capital humano en las universidades públicas.

La importancia del CH ha sido destacada en las empresas, para poder competir en un mundo globalizado, y que de este modo, adquieran una ventaja competitiva, se entiende que entre mayor sea la inversión en CH, mayor es el desarrollo económico que se alcanzara.

En los últimos años el interés por los recursos intangibles ha crecido, abarcando no sólo a las organizaciones pertenecientes al sector privado, sino también a las instituciones públicas incluyendo las universidades, (Sánchez y Elena, 2006).

Algunos autores como Sen (1985) menciona que son diversos los factores que acompañan a un individuo y que impactan directamente en el desarrollo de las actividades, algunos son las condiciones sociales, estructurales, la educación, como principal fuente para afirmar que la persona ha recibido algún tipo de conocimiento, que le permita obtener éxito en el desarrollo de las actividades, provocando un impulso de desarrollo a nivel personal y social.

Tomando en cuenta que las universidades son una de las fuentes principales de formación de capital humano

El principal producto generado por las instituciones de educación superior es el conocimiento, están enfocados en crear personas capaces de poder transmitir conocimientos, habilidades, y aptitudes que les han sido proporcionadas a lo largo de su formación.

Al considerar el CH como un factor determinante de desarrollo y crecimiento de toda sociedad, se consideran los elementos que son clave, como la educación y la capacitación laboral, debido a que son los que permiten que se descubran y refuercen competencias, capacidades, destrezas, habilidades de las personas

El personal que labora en instituciones debe de contar con ciertas características específicas y diferentes a las que se requieren para laborar en una empresa. Los conocimientos, competencias, destrezas y experiencia están íntimamente relacionados con la capacitación, la formación escolar y la educación ya sea de manera formal e informal. Mercado (2002) considera cuatro dimensiones del CH

generadas a partir de la percepción del personal docente que son; el potencial intelectual, el potencial social, el potencial emocional y el potencial salud.

Se tiene presente que el individuo ya posee las competencias, habilidades, aptitudes que le permiten ser competente, sin embargo, es en las instituciones en donde se incrementan, potencializan e incluso se agregan conocimientos nuevos.

Es relevante que el conocimiento que es compartido por el personal en las universidades sea el apto, apropiado y adecuado, para que las personas que lo reciben sean capaces de poseerlo, convertirlo en propio y generar uno nuevo, que ayude en su desempeño y desarrollo.

Las universidades juegan un papel único, puesto que con los conocimientos específicos que imparten, se forma al personal que estará inserto en un plazo mediano en los organismos y que permitirán e incentivarán el desarrollo propia, del resto con el que se relacionan, del organismo así que pertenecen y por ende, se verá reflejado en la actividad económica, no sólo de la población sino de la nación.

Por otro lado, también hay que considerar que esos individuos que se forman, no sólo se insertan en organismos, sino que son capaces de convertirse en formadores, con lo cual se enriquece el conocimiento, completando el ciclo y creando uno nuevo.

Capítulo 2. Marco Referencial.

Contexto de la Educación Superior en México.

2.1. Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo del 2013-2018 es un documento que proyecta, en síntesis, lo que el Presidente de la República pretende obtener durante el periodo de su dirigencia. El lema bajo el cual se rige es “Un México donde cada quién pueda escribir su propia historia de éxito y sea feliz” (Peña, 2013). El máximo objetivo es llevar a México a su máximo potencial, mediante 5 metas principales que son: México en paz, México incluyente, México con educación de calidad, México prospero, México con responsabilidad global.

El objetivo “México con Educación de Calidad”, es relevante para esta investigación, puesto que permite mostrar un panorama general de la situación actual en el país que afecta o influye en la educación, y por ende en las IES.

La educación debe de impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de otros.

Se dice que el futuro del país depende, en gran medida, de lo que se haga hoy por la educación de los niños y jóvenes, ya que son quienes seguirán con el legado. Es por ello, que es de suma importancia que la nación dirija sus esfuerzos para transitar hacia una sociedad del conocimiento.

En el plan se busca un México que cuente con educación de calidad, mediante la implementación de políticas del estado que garantice la educación de calidad para todos los habitantes, que se ofrezca la articulación entre los niveles educativos y la vinculación con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con la finalidad de que se genere un capital humano que detone la innovación nacional.

Para que mejore la calidad de la educación se requiere transitar hacia un sistema de profesionalización de carrera docente que estimule el desempeño académico de los maestros y fortalezca los procesos de formación y actualización.

Una mejor educación necesita de un fortalecimiento de la infraestructura, los servicios básicos y el equipamiento de las escuelas, por lo que es necesario fortalecer la colaboración entre las comunidades escolares, académicas y la sociedad para acotar la violencia mediante acciones integrales.

Es necesario reducir las brechas de acceso a la educación, la cultura y el conocimiento a través de una amplia perspectiva de inclusión, que erradique toda forma de discriminación de condición social, étnica y de género. Por otra parte, el rezago educativo que se presenta en la población adulta aún no está resuelto.

Se considera como un México con educación de calidad como sinónimo de un gobierno comprometido con la igualdad de oportunidades y el despliegue de una imaginación renovadora como fuente del desarrollo nacional.

La educación de calidad es la base para garantizar el derecho de todos los pobladores mexicanos a elevar su nivel de vida y contribuir con el progreso nacional mediante el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidad innovadora lo que lleva a impulsar los valores cívicos y éticos, que permiten construir una ciudadanía responsable y solidaria con sus comunidades.

Es preciso hacer del conocimiento un activo que sea palanca para lograr el progreso individual y colectivo, que permita conducir al país hacia una nueva etapa de desarrollo sustentada en una economía y en una sociedad más incluyente. Para lograrlo se requiere una política que articule la educación, la cultura y el deporte con el conocimiento científico, el desarrollo tecnológico y la innovación.

Con la reforma educativa se pretende desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad a través de tres ejes de acción fundamentales.

En primer lugar, se busca que los alumnos sean educados por los mejores maestros. En segundo lugar, se establece que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza. Y por último, fomenta que la educación se convierta en una responsabilidad compartida. Que incluya a directivos, maestros, alumnos y padres de familia para que puedan tomar decisiones conjuntas que lleven a mejorar el proceso educativo en cada plantel, lo que se traduce en otorgar mayor autonomía de gestión a las instituciones.

Esas han sido las metas propuestas, sin embargo lo reportado en el tercer informe de gobierno, presentado el 02 de septiembre del 2015, por el presidente actual de la república, Enrique Peña Nieto, destaca la aprobación de la primer reforma constitucional, que es la educativa, la cual se encuentra en la etapa de instrumentación, acentuando la consolidación del servicio profesional docente, la publicación del programa de promoción en la función por incentivos en educación básica, la puesta en marcha del fondo de aportaciones para la nómina educativa y gasto operativo (FONE), los avances en la transformación del modelo educativo para la educación básica, media superior y normal y la creación del plan nacional para la evaluación de los aprendizajes (PLANEA).

Para este análisis, se resaltan los avances en la transformación del modelo educativo para la educación superior, en la cual sólo se culminó la estrategia para elaborar el Plan Integral de Diagnóstico, Rediseño y Fortalecimiento de las Escuelas Normales.

Durante el ciclo escolar 2014-2015, se dio servicio a 3 millones 700 mil estudiantes en las modalidades escolarizada y no escolarizada a nivel licenciatura; teniendo una cobertura de 34.1% de la población total, por otro lado, se crearon 22

instituciones de educación superior, así como se han capacitado a más de un millón 750 mil jóvenes y adultos en el ciclo escolar 2014-2015.

En lo referente a la ciencia, tecnología, innovación, se consideran como esenciales para elevar la calidad de vida e impulsar el crecimiento económico, durante el gobierno, se ha invertido en dichos rubros, que si bien, no son directamente educación, impactan de manera directa.

En cuanto a ayuda a los estudiantes se presentó un incremento del 23.3% en cuanto al número de becas para estudios de posgrado, lo que representa a 73 mil 984 alumnos que estudian dentro y fuera del país.

Se consolido el sistema nacional de investigadores, creciendo un 25.7%, es decir 23 mil 316. Con el programa de cátedras del consejo nacional de ciencia y tecnología (CONACYT), que tiene como finalidad el poder actualizar y expandir la plantilla de investigadores, a junio del 2015, 799 jóvenes pudieron acceder a una plaza para desarrollar proyectos de investigación científica y desarrollo experimental en instituciones de educación superior, así como en centros públicos de investigación dentro de México. El CONACYT también ha apoyado 713 proyectos de instituciones de educación superior y centros públicos de investigación, por un monto superior a 4 mil 600mdp.

Para poder hablar de las instituciones de educación superior, es necesario mencionar el contexto actual, en el cual se están desempeñando y desarrollando las actividades.

2.2. Plan Estatal de Desarrollo.

El plan de desarrollo del Estado de México es el instrumento que rige la planeación estatal, en el cual quedan expresadas las prioridades, objetivos, estrategias y líneas generales de acción en lo que respecta a economía, política y sociedad, para promover y fomentar el desarrollo integral sustentable y el mejoramiento en la calidad de vida de la población; así como orientar la acción del gobierno y la sociedad a alcanzar el objetivo.

El plan estatal actual comprende el periodo del 2011 al 2017, gobierno que está representado por el Dr. Eruviel Ávila Villegas.

Las sociedades del siglo XXI están inmersas en una sucesión de transformaciones que se caracterizan por el acelerado desarrollo de la tecnología, la masificación de la información y el conocimiento, la tecnificación de las actividades humanas, entre otros. Por lo que los organismos de educación superior se ven obligados a modificarse con una velocidad similar, para seguir siendo competitivas.

En el plan no se presenta como tal una estrategia derivada de un diagnóstico referente a la educación; sin embargo se retoman dos puntos que se consideran importantes, desarrollo humano y el capital humano.

En cuanto a desarrollo humano el enfoque que se tiene es diferente, puesto que se establece como objetivo el ampliar las oportunidades de las personas para que gocen de una vida larga y saludable, accedan a conocimientos individual y socialmente útiles, y con ello obtengan medios suficientes para involucrarse y decidir sobre su entorno. Se establecen tres dimensiones determinantes para favorecer el potencial de vida de una persona: la salud, el nivel educativo y el ingreso.

Para los fines de esta investigación, el enfoque principal es el nivel educativo. En el año 2006, el índice de desarrollo humano (IDH) del Estado de México fue de 0.81, lo cual representa un incremento de 2.5% respecto al año 2000. Los valores que tuvieron un mayor avance en relación con este indicador fueron la salud y la educación. Es importante mencionar que dichos componentes son en los que el gobierno tiene mayor influencia.

En este rubro se habla del núcleo social y la calidad de vida, la atención focalizada hacia sectores sociales, grupos de edad, mujeres, indígenas, personas discapacitadas; y como instrumentos de acción se propone una política educativa en el cual se vea a la educación como un proceso por el cual los individuos asimilan, entienden y razonan conocimientos y habilidades que permiten un desarrollo pleno, así como su integración productiva y cultural en la sociedad. La educación debe contribuir a la formación de una ciudadanía capaz de enfrentar de manera crítica los retos económicos, sociales, políticos y culturales del mundo globalizado en el que se vive.

Dado que genera cambios en las capacidades del individuo y en su visión del mundo, la educación es el instrumento ideal para combatir la pobreza a largo plazo y de manera sostenida. Asimismo, brinda a las personas mayores oportunidades de progreso y movilidad social, pues amplía su espectro de acción. Es un elemento fundamental para mejorar la calidad de vida en la sociedad.

La formación cultural y los programas de educación continua brindan a la población un espacio de convivencia social para que los individuos puedan desarrollar sus capacidades intelectuales y artísticas más allá del ámbito económico.

En cuanto a educación superior estatal está integrada por 513 instituciones. En el ciclo escolar 2010-2011 se atendieron a 313 mil 500 estudiantes, de los cuales 296 mil 300 estaban inscritos en licenciaturas. A causa de ello, la educación

superior plantea importantes retos para el gobierno estatal, puesto que, actualmente, sólo dos de cada 10 mexiquenses en edad de estudiar este nivel educativo están inscritos.

Para modificar esta situación, es necesario impulsar que todas las personas que tengan la intención de continuar con sus estudios profesionales lo hagan en instituciones públicas de calidad, con programas educativos que posicionen a su alumnado al nivel de las mejores universidades del país. El reto en el estado de México, al iniciar el periodo del actual gobernador, en materia de educación consiste en incrementar la eficiencia terminal en todos los niveles educativos.

Una de las metas de la administración fue el que el estado de México sea reconocido como gobierno de la educación, por lo que según lo presentado en el tercer informe, dado el 23 septiembre del 2015, por el actual gobernador Eruviel Ávila Villegas, dentro de las acciones se encuentran los incentivos para que estudiantes de nivel superior se inserten en escuelas extranjeras, apoyándolos con una beca, en la cual participan estudiantes de las universidades tecnológicas, politécnicas, estatales, intercultural del estado de México, México del Bicentenario, Nacional Autónoma de México, Autónoma del Estado de México, Autónoma de Chapingo, Autónoma Metropolitana, Tecnológicos de Estudios Superiores, Tecnológicos Federales, Instituto Politécnico Nacional, Escuelas Normales, Unidades Académicas de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México, Centros de Actualización del Magisterio, el Conservatorio de Música y las Escuelas de Bellas Artes. Se invirtió más de 377 mdp cubriendo alrededor de 10 mil estudiantes de excelencia, así como docentes de universidades del estado fueron becados obteniendo la posibilidad de asistir a cursos, diplomados o de realizar estudios de posgrado en universidades de países como España, Argentina, Corea del Sur, Costa Rica, Chile, China, Estados Unidos, Inglaterra, Irlanda, Malasia, Perú y Brasil. Así mismo, alrededor de 2 mil 500 alumnos viajaron al extranjero.

En lo que respecta a los estudiantes de nivel superior que se encuentran becados se cubrió el pago de inscripción al curso, gastos de viaje, hospedaje, alimentación, seguro médico y un paquete escolar que incluía una computadora tipo lap top.

Con el programa “Proyecta 100 mil Estado de México”, que tiene como propósito enviar a estudiantes, docentes y responsables del área de docencia, investigación o vinculación de instituciones de educación superior a centros de capacitación en Estados Unidos para el perfeccionamiento del idioma inglés, se han logrado cubrir casi mil personas, a las cuales se les brinda gastos por costo de curso, materiales didácticos, hospedaje, alimentación y boleto de avión, así como una lap top.

En lo que respecta a los alumnos destacados con excelencia académica se les proporciono una laptop con la finalidad de que además de ser un incentivo, desarrollen su potencial con apoyo de la tecnología.

En el mismo rubro de la tecnología, se recibió el reconocimiento como líder mundial en la Alfabetización Digital 2015, en el que se certificaron a 500 mil estudiantes y profesores en el uso de programas de Microsoft (Word, Excell, Power Point, Access, Outlook y Adobe), el reconocimiento se otorgó en la Cumbre Mundial de Asociados Certiport 2015, en la que estuvieron presentes directivos de Microsoft y Pearson, se reconocen los conocimientos y capacidades que poseen las personas para manejar determinado programa informático, con ayuda de los conocimientos previos que se poseen, dicha certificación se encuentra avalada por la ETC Iberoamericana.

Se firmó un acuerdo estratégico por la educación superior entre el gobierno del Estado de México y la Universidad Autónoma del Estado de México, en el que se garantizan 6 mil espacios para los estudiantes que por cuestiones de promedio, puntaje u otra razón, no pudieron ingresar.

Con apoyo de la SEP, y el programa “un lugar para ti”, se ofrece espacio a los jóvenes que no pudieron ingresar a la Universidad Autónoma del Estado de México, Instituto Politécnico Nacional y Universidad Autónoma Metropolitana, destinando 7 mil espacios.

Se puso en marcha la “titulación simplificada”, en la cual se brindó la posibilidad de reducir costos, tiempos y trámites para realizar el procedimiento, así como la ampliación de modalidades y el otorgamiento de apoyos económicos, beneficiando a 66 mil estudiantes en la obtención del título profesional.

Se creó la universidad digital, que proporciona un ambiente de aprendizaje autónomo, con ayuda de las TIC’s, para que cualquier estudiante, en cualquier lugar pueda realizar estudios con ayuda de internet, en cuanto a educación superior se ofertan 32 licenciaturas y 2 maestrías.

Siguiendo la misma línea del aprovechamiento de las nuevas tecnologías, se fortalecieron las bibliotecas digitales, como una red de espacios gratuitos de consulta, donde puede acceder cualquier persona mediante una computadora, tableta o incluso dispositivo móvil con internet, haciendo uso del catálogo de contenidos digitales, recursos multimedia y aplicaciones informáticas, que pueden ayudar en el desempeño estudiantil y profesional. Se encuentran en funcionamiento 102 bibliotecas digitales, con más de 114 mil 300 usuarios registrados, de dichas bibliotecas 52 son parte de la alianza estratégica con Telmex-Fundación Carlos Slim, como meta se tiene el contar con 48 bibliotecas digitales más, que serán operadas en coordinación con la UAEM.

El gobierno estatal se ha enfocado en la creación de espacios, en los cuales se brinde educación, lo que más resalta es el apoyo en cuanto a tecnología, que si bien es un factor relevante para la generación de capital humano, no es el único, sino que se trabaja en conjunto, por otro lado, resalta la participación de la UAEMex.

2.3. Organismos de Educación Superior.

La formación que tendrán las personas, depende de la educación que reciban, es por ello que representa uno de los pilares más importantes dentro de un país y es considerado como uno de los activos que más impacto tienen en la sociedad.

Para que se pueda dar una educación de calidad, es necesario que se cuente con programas que satisfagan las necesidades de la sociedad y que vayan encaminadas al desarrollo del país. que se tenga planteles adecuados para compartir el conocimiento, en los cuales los estudiantes tengan los recursos que le permitan desempeñar sus actividades, que el personal docente este preparado para compartir sus conocimientos y que impulse el desarrollo de las competencias de los alumnos (Blanco, 2005).

Sin embargo, el personal docente no es el único que forma el capital humano en una institución de educación superior, también se encuentra el personal administrativo y el personal de mantenimiento, que en su conjunto, conforman a todo el plantel.

La prioridad de una institución de enseñanza superior debe de ser el brindar a los estudiantes una capacitación basada en el desarrollo de las habilidades, competencias y aptitudes que le permitan solucionar efectivamente las situaciones a las que se enfrentara en la vida real, en el mundo laboral dentro de la sociedad mexicana, es importante tener en cuenta que el desarrollo social y cultural están condicionados al desarrollo económico. Sin embargo, la realidad refleja que los planes y estudios que se tienen están rezagados (Bosco, 1995).

Es esencial que el objetivo primordial se base en lograr que los egresados estén realmente preparados tanto teórica como prácticamente, para la realidad a la que se enfrentarán.

2.4. Instituciones de Educación Superior en Toluca.

Una de las situaciones importantes a considerar es que la educación en México, no permite que todas las personas, ni siquiera un porcentaje alto, tengan acceso a la educación superior, siendo este uno de los principales problemas.

La globalización exige que se esté preparado para enfrentar las sociedades de la información y del conocimiento, para poder alcanzar un desarrollo.

La educación superior se encuentra en una etapa de transición, influenciada por las políticas que plantean algunos organismos: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM); políticas que están encaminadas al fortalecimiento de los programas académicos que ofertan las IES, porque también tienen que ser capaces de cumplir con los retos que han sido impuestos (Ocampo, 2011).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES (2000) clasifica al sistema de educación superior en seis subsistemas que son las universidades públicas, universidades tecnológicas, universidades particulares, otras instituciones públicas, instituciones tecnológicas y la educación normal.

La educación superior pública está compuesta por una serie de subsistemas, que ofrece una serie de opciones de formación según sus intereses y objetivos profesionales, entre los que se encuentran universidades públicas federales, universidades públicas estatales, universidades públicas estatales con apoyo solidario, institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, universidades interculturales, centros públicos de investigación, escuelas normales públicas y otras instituciones públicas.

Hay una serie de supuestos que establecen una visión sobre la educación del futuro, el intercambio de conocimientos y el uso de la tecnología. Algunas de las políticas sobre la educación superior han marcado el contexto (BM, 2008, OCDE, 2008, UNESCO, 2008):

- Aprendizaje permanente. Incluyendo conocimiento, habilidades, actitudes y valores
- Acceso y equidad. Cobertura a una mayor cantidad de personas, con las mismas oportunidades, principalmente para los grupos con desventaja, creación de un sistema de becas para apoyar a las personas que no tienen los medios, diversificación de fuentes de financiamiento.
- Incrementar la calidad de la educación. Ofertar educación pertinente, mediante la detección de fortalezas y atención de las debilidades para satisfacer las demandas.
- Creación de programas flexibles. Combinación entre lo teórico y práctico.
- Utilización de TIC's. Utilizar tecnologías de la información para producir un efecto dual en la educación, por un lado ampliar la cobertura y por otro incrementar la participación colaborativa en el desarrollo de proyectos
- Liderazgo académico. Promover la gestión de los recursos con los que se cuenta, teniendo en cuenta la oferta de educación integral

Las políticas de educación superior están enfocadas en la promoción de una formación integral con calidad para las personas (Camarena, 2011). Lo cual lleva a un mejor desempeño en general.

Para poder hablar de la educación superior, es necesario describir de manera general la situación que presenta, así como las limitaciones que ha tenido históricamente en el Estado de México.

La educación superior presenta rasgos específicos, que han sido consecuencia, en su mayoría de la cercanía que se tiene con el Distrito Federal. Desde los años

60's en algunas regiones, específicamente en el Valle de Toluca (Toluca y municipios conurbados) y los municipios vecinos, (Toluca-Zumpango), se contó con la presencia de instituciones como: la Universidad Autónoma del Estado de México, con campus en Toluca, Temascaltepec, Amecameca y Zumpango. Así como la Universidad Nacional Autónoma, presente en Naucalpan, Tlalnepantla y Cuautitlán. (Martínez, 1994).

Durante esa misma época surgieron los denominados Tecnológicos Regionales (Toluca y Tlalnepantla) operados por la Secretaría de Educación Pública, así como las Escuelas Normales, del mismo modo, comenzó a desarrollarse el subsistema de la educación privada.

Se presenta un caso, en el cual hay un alto porcentaje de estudiantes que residen en el estado de México y estudian fuera de su territorio, siendo las principales UNAN, IPN, UAEM, SEP, las instituciones privadas se habían incorporado a las universidades autónomas adoptando planes y programas de estudio, sin embargo, actualmente la tendencia es la no incorporación.

Se ha identificado como problemáticas: la demanda, la discrepancia entre la formación y los procesos productivos, la desarticulación entre las necesidades de los diversos sectores de la población y la pertinencia de la formación de educación superior, la poca vinculación entre la educación formal y las características socioeconómicas de la región, la deficiencia entre los mecanismos de coordinación y retroalimentación entre las instituciones (Martínez, 1994).

Uno de los retos es crear modelos educativos con rasgos comunes y distintivos, estructurados bajo tres ejes fundamentales que articulan los propósitos, tareas y funciones: relación de las instituciones con la esfera productiva, relación con los procesos tecnológicos y relación con las personas. Por lo que se debe de tener muy presente la importancia del capital intelectual en las instituciones de educación superior, así como la gestión del capital humano.

2.5. Sobre la Universidad Autónoma del Estado de México.

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx) es la máxima casa de estudios universitarios del Estado de México, de carácter público, la Ciudad Universitaria de la UAEMéx se encuentra en la capital estatal, Toluca y está ubicado en el cerro de Coatepec.

De acuerdo con ANIUES (2000) pertenece a las universidades públicas, las cuales tienen funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura y servicios, es de carácter autónomo.

La Secretaría de Rectoría tiene sus antecedentes en la figura administrativa sustentada en el reglamento de la Universidad de 1956 el cual fue abrogado en 1980; ahí fue denominada Secretaría General, misma que entre sus funciones apoyaba de manera permanente al presidente del Consejo Universitario en la elaboración de convocatorias y seguimiento de acuerdos de este órgano colegiado. (UAEM, 2015).

Con la entrada en vigor del reglamento de 1980, la Secretaría de Rectoría nace como una dependencia administrativa de apoyo a las funciones adjetivas del Rector, lo cual se inscribe en el artículo 27 de dicho instrumento jurídico. De manera enunciativa la Ley de la UAEM, aprobada en el año de 1992, le otorga nacimiento jurídico en el artículo 34, dejando su regulación al ordenamiento inferior respectivo. El instrumento regulativo de la Ley citada, el Estatuto Universitario, norma la existencia de esta dependencia administrativa en su Artículo 99, Fracción I artículos 119 y 134.

Uno de los ordenamientos que integra la Legislación Universitaria es el denominado Reglamento de Integración y Funcionamiento del Consejo Universitario, el cual regula la actuación del máximo órgano colegiado de la Universidad, y faculta a la Secretaría de Rectoría como una dependencia auxiliar del Presidente del Consejo Universitario.

Con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria hacia el Alma Mater, en el año 2001 queda adscrita a la Secretaría la Dirección de Identidad Universitaria.

Se incorpora el Centro Juvenil Universitario, espacio que promueve entre la comunidad estudiantil diversas actividades encaminadas a desarrollar su pensamiento crítico y participación en la vida institucional.

La misión de se describe como: La Universidad Autónoma del Estado de México está comprometida con una misión que se remonta a sus orígenes y que se renueva en lo esencial, sin demeritar sus tradiciones históricas. Siempre atendiendo su vigencia, evoluciona y se transforma en la medida que el conocimiento y las sociedades tornan los futuros en tiempos presentes.

Desde su fundación, genera, estudia, preserva, transmite y extiende el conocimiento universal, estando en todo tiempo y circunstancia al servicio de la sociedad. Abraza el compromiso de formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz, la defensa de los y mejores formas de existencia y convivencia humana, que promueven el desarrollo sustentable, lo mismo que una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática.

En nuestro mandato de impartir educación media superior y superior, son vitales la investigación humanística, científica y tecnológica, la difusión cultural y acciones de extensión asociadas a los avances del humanismo, de la ciencia y la tecnología, del arte y de toda manifestación de la cultura, que en función de la actual crisis ética y moral en el mundo globalizado se verán enriquecidas con el impulso del conocimiento con valores y la responsabilidad social, principios imprescindibles en el quehacer de nuestra institución y la comunidad universitaria.

En cuanto a la visión se muestra como: Una visión de futuro se proyecta más allá de una sola gestión administrativa; se ancla en las condiciones que deberán prevalecer para que nuestra institución sea central y motora en la sociedad del conocimiento. Los horizontes de mediano y largo plazo que prevemos son condicionantes de la universidad a la que aspiramos para 2013. Como lo demanda el principio de equidad, para ese año habremos remontado las dificultades que entorpecen el alcance de una cobertura amplia, destacaremos por haber incorporado a un porcentaje importante de jóvenes en edad de cursar la educación media superior y superior, habiendo superado contrastante y positivamente los indicadores actuales de cobertura.

Habremos de ser una universidad que imparta una formación integral y de calidad en bachillerato y educación superior (estudios profesionales y estudios avanzados), fundada en valores éticos, democráticos y de respeto a los principios de diálogo y cooperación, que asegurarán a los alumnos éxito académico y profesional. Al ser social y éticamente responsables, dispondremos con solvencia de servicios de salud, becas y otros apoyos que harán del ingreso, la permanencia y la culminación de estudios, experiencias exitosas, principalmente para los estudiantes en situaciones de vida vulnerables.

Al término de los cuatro años del actual rectorado, se pretende consolidar una plantilla de profesores que participe productivamente en investigaciones científicas y tecnológicas decisivas para el desarrollo integral y sustentable del estado de México y del país; catedráticos que formen parte de las redes de excelencia de investigación e innovación educativa al servicio de la comunidad (UAEM, 2015).

La Universidad Autónoma del Estado de México ofrece, para nivel Superior 21 Facultades: Antropología, Arquitectura y Diseño, Artes Plásticas, Ciencias, Ciencias Agrícolas, Ciencias de la Conducta, Ciencias Políticas y Sociales, Contaduría y Administración, Derecho, Economía, Enfermería y Obstetricia, Geografía, Humanidades, Ingeniería, Lenguas, Medicina, Medicina Veterinaria y

Zootecnia, Odontología, Planeación Urbana y Regional, Química y Turismo y Gastronomía, las cuáles a su vez, ofrecen una serie de licenciaturas, para la formación y desarrollo del alumnado. Son las instituciones encargadas de desarrollar, incrementar y fortalecer las habilidades y competencias que serán utilizadas como herramientas para enfrentarse al campo laboral.

Al hablar de las tendencias actuales de la educación superior es necesario tener en cuenta la tendencia globalizadora, que provoca la apertura de una dinámica entre el estado, la sociedad, la educación, al crear relaciones entre los sectores público, privado, organizaciones no gubernamentales, sociedad civil y organismos internacionales; así como a través del impulso de políticas de cooperación entre países y regiones. (Plan Rector de Desarrollo Institucional, 2013-2017).

El modelo de educación superior es el enfocado al desarrollo económico, basado en la gestión de la calidad para el logro de la eficiencia, así como el fortalecimiento de la conciencia humana con los rasgos: universalización de la educación superior como mecanismo de inclusión y justicia social, diversificación en la oferta de IES con perfiles, métodos y tiempos diferentes, internacionalización de la educación superior a través de la cooperación y movilidad, flexibilidad académica con modelos universitarios híbridos entre lo presencial y lo no presencial, diversificación de las fuentes de financiamiento, relaciones de intercambio entre las ies con la empresa, la sociedad civil, los organismos no gubernamentales e internacionales, transformación de las formas de gobierno para una gestión basada en el liderazgo y en el compromiso humano de beneficio social, impulso al desarrollo del autoaprendizaje y metaprendizaje y la búsqueda de la sustentabilidad basada en principios y valores humanos.

Los desafíos a los que se enfrenta el sector educativo son diversos y representan un punto de quiebre respecto a los modelos tradicionales de formación, por lo que, es necesaria la utilización de TIC's para el proceso, se destaca el acceso a la información, el acervo de conocimientos, el mercado laboral, disponibilidad de

tecnologías de información y la comunicación para la educación, así como los mundos de vida (Brunner, 2000).

Otro de los desafíos, que se deriva del primero es que el mismo contexto de interacción humana presenta fenómenos que son consecuencia de la utilización de las TIC's, ya que por un lado, estas herramientas y su utilización crearon un acercamiento entre individuos e instituciones, fomentando el intercambio de información a larga distancia, se tienen presentes los elementos que alteran la comunicación directa y cercana, lo que ha generado un déficit de socialización, en el que existe una mayor comunicación y contacto de manera virtual que la interacción directa (Tedesco, 1995), el fenómeno se presenta en varios ambientes incluyendo el escolar, en el que se refleja en la escasa creación de lazos sociales, para enfrentar esta situación la universidad se establece como un agente articulador y de transferencia entre el saber y su aplicación enfocada en el beneficio de la sociedad, de manera que las instituciones de educación superior participen de manera directa en el proceso de transformación y construcción del progreso, donde las personas sean libres de pensamiento y saberes, capaces de compartirlos y enriquecerlos, participando como ente difusor y socializador del saber, y es el mismo uso de las nuevas tecnologías, lo que lleva a replantear el concepto de institución educativa y su impacto en el desarrollo social.

La universidad pública, como tal, busca ser un bien para la sociedad, puesto que su razón de ser radica en que las personas se reúnan para aprender a pensar y convertirlo en un modo de vida, ofreciendo un espacio donde se estudie, genere, preserve y transmita el conocimiento encaminado al desarrollo y beneficio. En este sentido, se ha promovido el incremento de profesores adscritos al programa de mejoramiento al profesorado (PROMEPA), programas de tutoría y el impulso al desarrollo de currículos flexibles de educación superior. Es necesario tener presente la situación real y actual del país, así como la entidad.

El sistema de educación superior mexicano es evaluado por diversos organismos internacionales como el Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación (CIDE), el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), además de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación de la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), puesto que, en el mismo ámbito de la globalización, se presenta una movilidad estudiantil.

En lo que respecta a los desafíos para la Universidad Autónoma del Estado de México, se tiene el hecho de que la matrícula que se atiende presenta unas características singulares debido a que el estado de México es uno de los más poblados con una variedad de actividades económicas, por lo que es necesario que se forme a los estudiantes con un alto grado de competitividad, lo que lleva a que el enfoque se centra en las fortalezas de la UAEM, que son los programas educativos de calidad, cuerpos académicos de investigación y el perfil de los profesores de tiempo completo, convenios realizados entre instituciones de educación superior, redes de intercambio estudiantil como el programa para la movilidad de la educación superior de América del Norte (PROMESAN), entre otros. (Plan de Desarrollo Institucional, 2010-2017).

Dentro de las principales funciones de la educación superior se encuentra el generar nuevos conocimientos, así como fortalecer los valores sociales, por lo que se cuenta con un capital humano para alcanzar todos los objetivos y metas planteados.

En el segundo informe de actividades rendido por el Dr. Jorge Olvera se menciona que la Universidad Autónoma del Estado de México se centra en la formación de profesionales con una sólida preparación académica, por lo que, para alcanzar ello es necesario que el personal docente, ya sea de asignatura o de tiempo completo brinde las herramientas teóricas, metodológicas, disciplinarias y de competencias para que los egresados se inserten en el mercado laboral (Segundo Informe de

Actividades, Dr. Olvera). Es necesario que los conocimientos trasciendan, fomentando la creatividad y capacidades de los individuos en particular, así como el trabajo en equipo, no sólo de los estudiantes, sino de todas las personas que laboran dentro del organismo académico.

En lo que respecta a la preparación didáctica del personal académico, se brindaron cursos disciplinarios a 254 docentes, debido al dinamismo que se presenta en las áreas del conocimiento, es indispensable que se lleve a cabo una actualización constante y permanente, no sólo en un área disciplinar, sino también en los didácticos y pedagógicos. Así como la investigación, métodos de enseñanza, uso de tecnologías de la información y comunicación.

Tomando en cuenta esos aspectos, 842 profesores participaron en cursos de actualización de conocimientos en su área, 1,156 se capacitaron en la parte didáctica y 1, 079 en la promoción desde la unidad de aprendizaje en la que se encuentran, se desarrolló un diplomado en comprensión de textos en inglés para propósitos académicos y se impartieron 26 cursos de este idioma, para 362 docentes.

La UAEM se encuentra en constante actualización del personal, principalmente el cuerpo académico (profesores de unidades de aprendizaje, así como los de tiempo completo), es necesario que se tenga presente al personal administrativo, puesto que, en conjunto, son los responsables de que todas las metas y objetivos propuestos puedan ser alcanzados de manera eficaz y eficiente.

2.6. Facultad de Contaduría y Administración.

La Universidad Autónoma del Estado de México se organiza con una serie de Facultades, entre las que se encuentran la Escuela de Artes Escénicas, Facultad de Antropología, Facultad de Arquitectura y Derecho, Facultad de Artes, Facultad de Ciencias, Facultad de Ciencias Agrícolas, Facultad de Ciencias de la Conducta, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Facultad de Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración (los Uribe), Facultad de Derecho, Facultad de Economía, Facultad de Enfermería y Obstetricia, Facultad de Geografía, Facultad de Humanidades, Facultad de Ingeniería, Facultad de Lenguas, Facultad de Medicina, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Facultad de Odontología, Facultad de Planeación Urbana y Regional, Facultad de Química, Facultad de Química (unidad el Cerrillo), Facultad de Turismo y Gastronomía (El Rosedal), Facultad de Turismo y Gastronomía. De igual forma, como centros universitarios se tienen el de Amecameca, Atlacomulco, Ecatepec, Temascaltepec, Tenancingo, Texcoco, Valle de Chalco, Valle de México, Teotihuacan y Zumpango y con unidades académicas profesionales en Acolman, Chimalhuacán, Cuautitlán Izcalli, Huehuetoca, Nezahualcóyotl y Tianguistenco. (UAEM) en las cuales se ofrecen diferentes alternativas y planes de estudio.

Para el presente análisis se toma como objeto de estudio a la Facultad de Contaduría y Administración, la cual, para la presente administración tiene como logros en cuanto al crecimiento, desarrollo académico, científico y tecnológico, relevantes en cuanto al capital humano, una docencia de calidad y pertenencia social, una totalidad de programas de licenciatura certificados por CACECA y CONAL, cuerpos académicos en formación (CAF) cuenta con 17 profesores de tiempo completo con perfil Promep, se ofrecieron 6,660 horas de capacitación para la profesionalización de servidores públicos, se instaló una red inalámbrica en la unidad “los Uribe”, 57 pantallas lcd en aulas de ambas unidades, se acondicionaron 2 aulas digitales.

Dentro de los objetivos generales de la Facultad se encuentran el consolidarse como un organismo académico de calidad reconocida, que desarrolle a su comunidad, preservando los principios fundamentales de la universidad pública, consolidando los esfuerzos de la comunidad, creando condiciones propicias de trabajo para todos los miembros, rindiendo cuentas a la sociedad para el reconocimiento de la misma, conservando el patrimonio, reestructurando funciones administrativas que maximicen el empleo de recursos físicos, financieros y el capital humano, impulsando y fortaleciendo los programas de posgrado, apoyando la formación y actualización del personal respetando el ejercicio de los derechos laborales del personal.

Los valores bajo los cuales se rigen son la responsabilidad, superación permanente, lealtad, solidaridad y honestidad.

La misión de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) es asumir el compromiso de formar profesionistas éticos con capacidad de generar, estudiar, preservar, transmitir, extender y aplicar el conocimiento con valores y responsabilidad social en el ámbito de la Administración, Contaduría, Informática Administrativa y Mercadotecnia, permitiendo la construcción de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana a través del desarrollo sustentable, cultura de servicio, conciencia universal, libre, justa y democrática, fomentando en todo momento la ciencia, la tecnología, el arte y el desarrollo humano (FCA, UAEM).

Como visión, se tiene “Ser una Institución de Educación Superior reconocida socialmente por su calidad, al brindar una formación integral, de excelencia académica y a la vanguardia, que dé respuesta a los retos que demanda el mundo contemporáneo, a fin de promover el desarrollo sostenible y sustentable, a través de una cultura emprendedora, conciencia humanista y vocación de servicio”.

En la FCA se ofrecen las licenciaturas de Administración, Contaduría, Mercadotecnia e Informática Administrativa. En cuanto a estudios de posgrados este organismo académico ofrece la Especialidad en Administración de empresas turísticas (en conjunto con la Facultad de Turismo y Gastronomía), Maestría en Administración, Maestría en Finanzas, Maestría en Cadena de Suministros, Maestría en Mercadotecnia, Doctorado en Ciencias Económico Administrativas. Este último en modalidad intrainstitucional con la Facultad de Economía.

En sus orígenes las licenciaturas se impartían en las instalaciones de la Facultad de Comercio y Administración, hoy Facultad de Contaduría y Administración que se encuentra en el Cerro de Coatepec, Ciudad Universitaria. En 1983 inician las funciones en el plantel ubicado en la Unidad Los Uribe en Santa Cruz Atzacapotzaltongo. La licenciatura en Contaduría Pública fue autorizada por el H. Consejo Universitario en el mes de marzo de 1956, iniciando sus funciones en el edificio central de la Universidad Autónoma de Estado de México con un total de 30 alumnos que eran atendidos por 20 profesores con licenciaturas en Contaduría Pública y Derecho.

Las carreras duraban cinco años (10 semestres) y ofrecían únicamente el turno mixto. En 1984 inician sus labores en la Unidad Académica Profesional Atlacomulco. Continuando con el esfuerzo por el mejoramiento académico del Área de Ciencias Económico - Administrativas, se optó por un cambio curricular en las licenciaturas de Contaduría y Administración en aras a la excelencia académica. Así mismo, se buscó con los recursos y sistemas que pudieran aplicarse al funcionamiento de las organizaciones desde la automatización de oficinas hasta los sistemas expertos que asesoran a la administración y a los procesos productivos, creándose así la licenciatura en Informática Administrativa.

En el Segundo Informe de Actividades del M. en Aud. Alejandro Hernández Suárez (2015), actual director de la Facultad de Contaduría y Administración, afirmó que la actualización docente es lo que mejora la eficiencia académica, así como el desempeño en el aula y la práctica docente. En este año 24 profesores

realizaron estudios de posgrado y 206 participaron en cursos de actualización. Con la finalidad de garantizar un servicio de calidad 56 instructores y 8 docentes fueron certificados con estándares de competencias por parte del CONOCER.

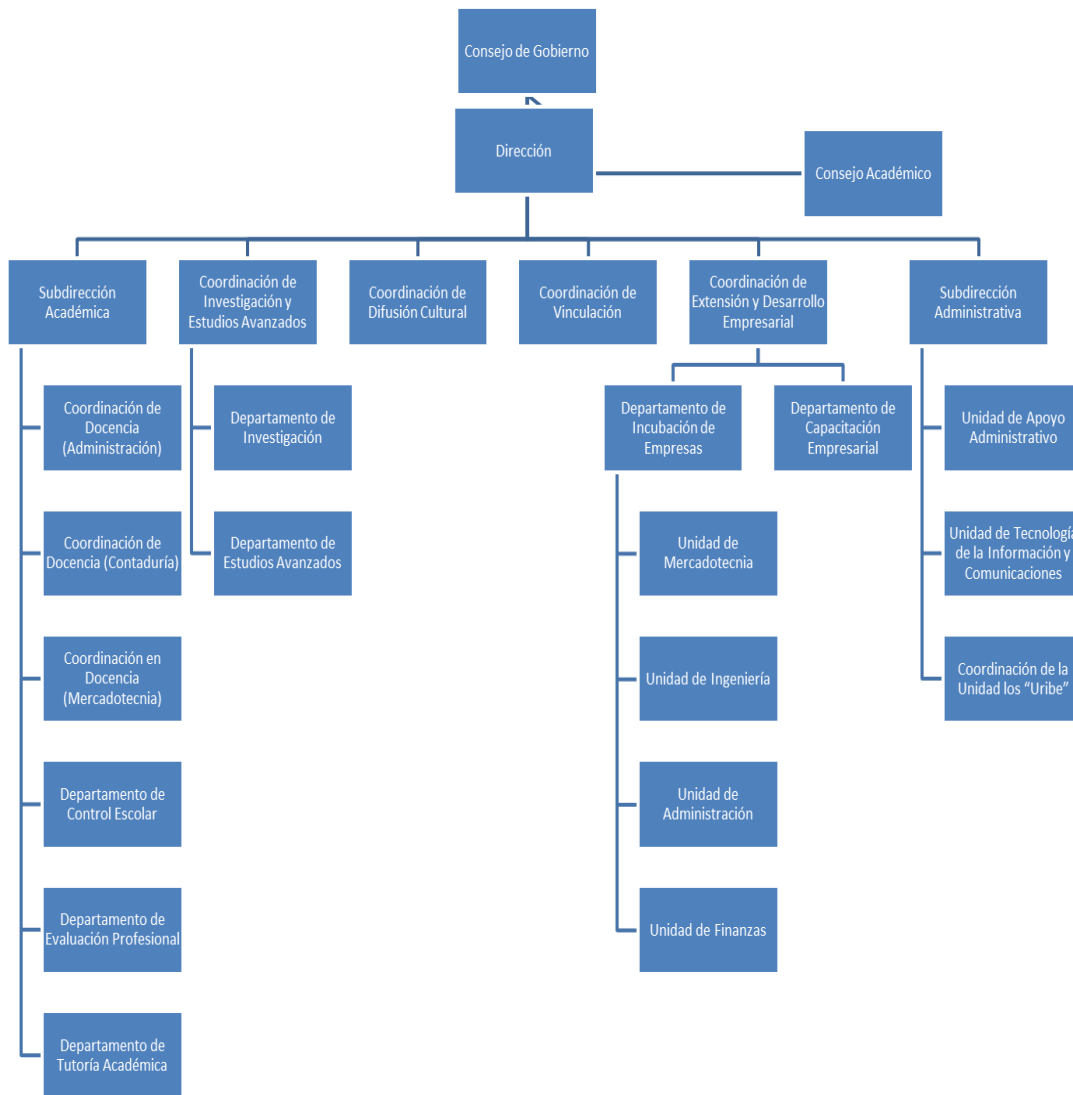
Las maestrías en Administración (con énfasis en Recursos Humanos y Finanzas Corporativas) se encuentran inscritas al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNCP-Conacyt), en las cuales se realizan coloquios de maestrantes que tienen la finalidad de incrementar el índice de titulación, bajo este esquema se logró que 29 alumnos obtuvieran el grado.

La pertinencia del trabajo realizado por los cuerpos académicos permitió que se incrementara la producción científica, publicando 6 libros impresos y 2 electrónicos, se impartieron ponencias a nivel nacional en Baja California, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Puebla.

Es necesario que el personal administrativo de respuestas efectivas a las necesidades de la comunidad universitaria con el uso de los recursos, para lograr los resultados esperados e impulsar la mejora continua, para lo cual se capacitó a 34 de ellos, mejorando el perfil laboral.

La organización de la Facultad de Contaduría y Administración se estructura de la siguiente forma:

Figura 2.1. Estructura Organizacional de la FCyA.



Fuente: página oficial de FCyA.

2. 7. El factor humano en la Facultad de Contaduría y Administración.

Se considera al recurso humano como aquellas personas que son capaces de producir, realizar, elaborar y generar una actividad, servicio o trabajo de manera eficaz y eficiente, de acuerdo con el rol que posee dentro del organismo, por lo que puede ser un facilitador, orientador, promotor o investigador dentro del proceso educativo formativo (Méndez, 2004)

El recurso más valioso con el que cuenta la Facultad de Contaduría y Administración es su capital humano, es decir administrativos, docentes, investigadores de tiempo completo, así como los estudiantes, puesto que son quienes se encargan de construir y transmitir el conocimiento.

Dentro de la Facultad de Contaduría y Administración el personal se divide en administrativos, que pueden ser de confianza o sindicalizados, docentes de asignatura y los profesores de tiempo completo.

El personal administrativo se refiere a la persona física que desarrolla labores de dirección, operación y servicios, de forma personal y subordinada (Gaceta Universitaria, 2010) realiza actividades relacionadas con tareas de oficina, tales como redacción de documentos, recepción y clasificación de correspondencia, archivo de documentación, mantenimiento de registros, gestión, operación de servicios; incluye a secretarías, personal de mantenimiento, entre otros, dentro de la Facultad se cuenta con 90 en ambos planteles.

El personal académico está encargado de realizar funciones de docencia, investigación, tutoría académica y gestión administrativa.

En lo que se refiere al profesor de asignatura, es aquella persona que conviene con la Facultad para ofrecer sus servicios por tiempo determinado en la realización de actividades académicas de docencia.

Entre las funciones que desarrolla se encuentran: elaborar y presentar programas de trabajo e informes, participar en la planeación y evaluación de las actividades, cumplir con las normas y procedimientos administrativos, realizar acciones de innovación didáctica, entre otras. La FCyA cuenta con 310 docentes de asignatura. Los profesores de asignatura no deben exceder 18 horas a la semana para nivel de licenciatura y 12 horas para nivel de posgrado

La cantidad de profesores de tiempo completo en el organismo es de 40 y tienen a su cargo labores permanentes de docencia e investigación. Dedicán a la Universidad medio tiempo o tiempo completo, realizan investigación de acuerdo con los planes anuales de trabajo y con la distribución de actividades según sus nombramientos, presentan al inicio de cada semestre lectivo, el programa de labores en el que se especifican las actividades académicas que realiza semanalmente, entre otras.

En lo que respecta a los docentes, como fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, la estrategia es el apoyo a los estudios avanzados entre los profesores, en el 2015, 10 académicos estaban estudiando la maestría, adscritos a la licenciatura en Contaduría y 6 de Informática Administrativa; en relación al Doctorado, se cuenta con 14, de los cuales 5 pertenecen a la licenciatura en Administración, 5 de Contaduría y 4 de la licenciatura en Informática Administrativa. De estos cuales uno es profesor de tiempo completo, un técnico académico de tiempo completo, un profesor de medio tiempo y once docentes de asignatura.

Se considera que la certificación docente proporciona una base en la calidad de la educación, la FCyA cuenta con 56 instructores certificados en el Estándar de Competencia EC217, "Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal" brindado por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Así mismo, se cuenta con ocho docentes certificados en el Estándar de Competencia EC076 “Evaluación de la Competencia de Candidatos con base en Estándares de Competencia”.

Las tecnologías de la información, así como su uso, es parte importante de la sistematización de procesos, con base en ello se mantiene en funcionamiento el sistema de seguimiento a profesores el cual permite contar con una base de datos actualizada de la información personal, profesional y académica de los docentes que apoyan en la toma de decisiones.

En la docencia, para la actualización del capital humano, en el segundo informe de actividades (Hernández, 2015) se reporta que se contó con el apoyo de un claustro de 314 docentes, de los cuales 205 forman parte activa del proceso constante de formación, profesionalización y capacitación en diferentes rubros, entre los cuales se encuentran la profesionalización y capacitación, contando con 78 en actualización disciplinar, 44 en didáctica disciplinar, 82 en formación transversal y 1 en gestión escolar.

Capítulo 3. Metodología de la Investigación.

3.1 Planteamiento del Problema.

Debido a los cambios constantes no es posible que una empresa u organismo pueda sobrevivir sólo con los activos tangibles con los que cuenta, es necesario poseer también con activos intangibles, como el conocimiento para poder competir en un mundo globalizado (Mercado y Cernas, 2012).

Las IES funcionan de manera similar a las organizaciones, puesto que cuentan con una serie de activos intangibles como el personal, así como los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias que poseen y que son capaces de transmitirlos, esto es lo que los convierte en capital humano.

Poder contar con capital humano no es algo sencillo, puesto que exige gestionar al personal de empresa, de tal manera que se sientan motivados e incentivados para poder plasmar los conocimientos que poseen en cada una de las actividades que realizan (Tissen, Andriessen y Deprez, 2000).

Ninguna de las certificaciones o acreditaciones son indicadores de que se cuenta con capital humano, puesto que la mayoría son realizados mediante auditorias y documentos que no son capaces de medir ni expresar lo que sucede con el personal, en específico aspectos enfocados a la motivación y satisfacción, entre otros.

De ahí la importancia de realizar una investigación en el personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, aplicando un cuestionario de capital intelectual, puesto que el organismo no ha identificado el nivel de presencia del capital humano como componente del capital intelectual. Lo que se entiende como un hueco de información.

3.1.1. Descripción de la problemática.

Debido a que no se ha detectado el nivel de presencia que tiene el capital humano en el organismo, no se han llevado a cabo actividades que permitan el desarrollo y la gestión del mismo.

Es bien sabido que en una sociedad en la que se tiene alcance a los mismos materiales tecnológicos y de relaciones, así como monetarios, el capital más importante con el que se puede contar es con el humano.

Para poder llegar a ser competitivo como organismo de institución superior de educación, es necesario que el personal administrativo, los profesores de asignatura y los profesores de tiempo completo sean capaces de construir y compartir el conocimiento, para que de este modo, se tenga una ventaja competitiva y se pueda llegar a establecer una sociedad del conocimiento, en la que todos los participantes, incluyendo a los alumnos, compartan este conocimiento tácito y explícito.

3.1.2. Objetivos.

- **Objetivo General.**
 - Generar una propuesta de gestión para el capital humano de un organismo académico a partir del respectivo diagnóstico, con la finalidad de que el personal se convierta en capital humano para la Institución.
- **Objetivos Específicos.**
 - Caracterizar al capital humano de un organismo académico, desde lo individual (aptitudes y capacidades) y lo colectivo (facilitadores del desarrollo).
 - Determinar alternativas para la propuesta de gestión del capital humano.

- Generar la estrategia de implementación de la propuesta para la gestión del capital humano.

3.1.3. Preguntas de Investigación.

- ¿Cuál es la percepción del capital humano que tiene el personal que labora en un organismo académico de educación superior?
- ¿De qué manera se puede gestionar el capital humano en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex?

3.1.4. Justificación.

Los intangibles son importantes para las instituciones educativas, puesto que la función principal de dichos organismos es la de formar a personas que se encuentren altamente calificados, que cuenten con habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos mientras difunden la cultura, además de que no se realizan muchas actividades que propicien la generación de recursos propios, por lo cual se ven obligados a aprovechar al máximo con los que cuentan (Nava, Mercado y Demuner, 2012).

Cada persona tiene una cualidad humana que es la de poseer conocimientos de manera individual, sin embargo es necesario que dichos conocimientos sean transmitidos y se conviertan en conocimientos de toda la organización (Nevado y López, 2002), puesto que una vez que son compartidos, generan el ciclo del conocimiento que lleva a obtener una ventaja competitiva.

No es suficiente con tener a personal contratado, que posea el conocimiento tácito, sino que debe de transformarlo en explícito, para que sea compartido con el resto de los miembros, y de este modo, al aportar algo a la organización se puede convertir en capital humano.

El personal que labora en las IES, debe de contar con características especiales, puesto que son considerados “empleados del conocimiento” (Villareal y De Villareal, 2002), ya que las actividades desempeñadas son diferentes a las de una empresa que busca obtener alguna utilidad mediante la venta.

Es por ello que se llevó a cabo la presente investigación con la finalidad de caracterizar, en el marco del capital intelectual, al personal de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.

3.1.5. Metodología.

Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo cuantitativo, ya que se utiliza un cuestionario de capital intelectual que incluye 4 factores, como técnica para la recolección de datos.

En relación al alcance, es de tipo descriptivo ya que se analizan y explican las relaciones entre las variables del capital humano en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.

Población y Muestra.

La unidad del análisis es el personal que durante 2014 laboró en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, tomando en cuenta los dos planteles: Ciudad Universitaria y Los Uribe. El estudio incluyó al personal, que incluye al personal administrativo, docentes por asignatura y docentes de tiempo completo; (Figura 3.1). La tasa de participación global fue de 56.78%

Figura 3.1. Cuadro de Población

Categoría	Población	Participación	Porcentaje de participación
Administrativos	90	52	57.7%
Profesor de Asignatura	310	65	20.9%
Profesor de Tiempo Completo	40	31	77.5%
Sin Clasificación	0	28	0%
Total	310	176	56.78%

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Recolección de Datos.

Se utilizó el cuestionario elaborado, confiabilizado y validado por Mercado, Nava y Demuner (2014). Dicho cuestionario autoadministrado está conformado por tres variables del capital intelectual (15 para el capital humano, 15 para el capital estructural y 15 para el relacional integrado por 45 ítems con una escala de Likert del 1 al 10, en donde el 1 representa el valor más bajo (inadecuado) mientras que el 10 el más alto (adecuado). Para la presente investigación se presenta una confiabilidad del 98.9% en una escala de alpha.

Los datos fueron analizados mediante el paquete estadístico SPSS 20.0 para obtener la caracterización de la muestra, los descriptivos del capital humano incluyendo mínima, máxima, media, desviación estándar, así como las correlaciones entre dos dimensiones: a) aptitudes y capacidades, b) facilitadores del desarrollo.

Se incluyen siete factores sociodemográficos que son sexo, nivel educativo, puesto ocupado, categoría del personal, práctica docente (horas frente a grupo), permanencia en el empleo y la antigüedad en el organismo.

Se presentó un oficio dirigido al director del organismo académico, M. en Aud. Alejandro Hernández Suárez, así como la entrega del protocolo, para solicitar la aplicación del instrumento. Una vez que fue aprobado se procedió a visitar al personal administrativo, docentes de asignatura y profesores de tiempo completo para el levantamiento de datos.

3.2. Hipótesis y Variables.

H1. El personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración percibe como moderado el nivel de capital humano

H2. Existe relación positiva y estadísticamente representativa entre actitudes y capacidades y facilitadores del conocimiento.

Los reactivos que se consideran para determinar el nivel del capital humano son:

- Aptitudes y capacidades de los empleados
- Capacidad para la solución de problemas
- Experiencia del personal
- Creatividad de los empleados
- Actitud hacia el aprendizaje
- Obtención de los Resultados
- Nivel educativo
- Capacitación brindada por el organismo
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Satisfacción del personal
- Motivación
- Soporte socio-emotivo
- Relación entre empleados
- Relación entre directivos y mandos medios

Capítulo 4. Resultados.

El capital intelectual está formado de los activos intangibles que permiten que un organismo pueda realizar sus actividades. Está constituido por los conocimientos que son parte de las personas, saber cómo realizar procesos, experiencias, marcas, patentes, las relaciones que tiene la empresa con clientes, proveedores, su factor humano, así como la utilización de la tecnología son lo que permite que sus intangibles se coloquen como la principal ventaja competitiva.

El capital humano se considera como tal cuando una persona posee conocimiento tácito; es decir, habilidades, aptitudes, experiencias, competencias y saberes que ha adquirido, lo transforma en conocimiento explícito que comparte con el resto de personas que laboran en una organización; y que, innegablemente aporta valor a toda la organización.

Los estudios que se han realizado sobre el capital humano dentro de las instituciones de educación superior son pocos, por lo cual se considera relevante el poder determinar el nivel de capital humano que se percibe en el personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex, para, con ello poder proponer estrategias de gestión.

Para el presente análisis se toman en cuenta los términos conceptuales de segundo grado en los que se divide el capital humano, que son los facilitadores del desarrollo y las aptitudes y capacidades.

En lo que respecta a los facilitadores del desarrollo, está integrado por 13 reactivos en los cuales se obtuvo un Alpha de Cronbach de .958, mientras que para las aptitudes y conocimientos se cuenta con 7 reactivos, con un Alpha de Cronbach de .926, por lo que hay una alta confiabilidad.

Figura 4.1. Dimensiones del Capital Humano

Dimensiones	Reactivos	No de reactivos	Alpha de Cronbach
Aptitudes y capacidades	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07	7	.927
Facilitadores del desarrollo	08, 09, 10, 11, 12, 13, 14 y 15	8	.949

Fuente: elaboración propia

4.1. Caracterización de la Muestra.

Figura 4.2. Caracterización de la muestra (n=176 sujetos)

Factor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Factores Sociodemográficos	Sexo	Femenino	85 44.90%
		Masculino	80 47.80%
		Total	165 92.7
	Escolaridad	Licenciatura	59 33.10%
		Maestría	57 32%
		Doctorado	23 12.90%
		Total	139 83%
Factores Organizacionales	Categoría	Administrativos	52 29.20%
		Profesores de Asignatura	65 36.50%
		Profesores de Tiempo Completo	31 17.40%
		Total	148 83.10%
	Horas Clase	Si	93 52.20%
		No	29 16.30%
		Total	122 68.50%
	Horas Frente a Grupo	De 1 a 4 horas	16 9.00%
		De 5 a 10 horas	33 18.50%
		De 11 a 18 horas	37 20.80%
		De 19 a 25 horas	4 2.20%
		Más de 26 horas	2 1.10%
		Total	92 51.60%
	Antigüedad en la Organización	Menos de 3 años	27 15.20%
		De 4 a 10 años	42 23.60%
		De 11 a 20 años	43 24.20%
		Más de 21 años	30 16.90%
		Total	142 79.90%
	Antigüedad en el Puesto	Menos de 3 años	34 19.10%
De 4 a 10 años		54 30.30%	
De 11 a 20 años		33 18.50%	
Más de 21 años		17 9.60%	
Total		138 77.50%	

Fuente: elaboración propia

De una muestra no probabilística de 176 sujetos que laboraron en un organismo académico de una IES en el periodo lectivo 2014B, el 44.90% eran mujeres, mientras 47.80% hombres. En relación con la escolaridad el mayor porcentaje (33.10%) pertenece a los que tienen el grado de licenciatura, seguidos por una diferencia muy pequeña de los que tienen maestría (32%), mientras que el nivel más bajo, con una diferencia de más de la mitad, se detecta en doctorado (12,9%).

En lo que respecta a la categoría, prevalecen los profesores de asignatura (36.5%), seguidos por los administrativos (29.2%), mientras que el porcentaje más bajo se encuentra en los profesores de tiempo completo (17.4%). De acuerdo con la información arrojada en cuanto a la antigüedad en el organismo, 15.2% tiene menos de 3 años, seguidos por los que tienen más de 21 años (16.9%) lo que representa un contraste entre la menor y mayor cantidad de años de antigüedad.

Por otro lado, los de 4 a 10 años (23.6%) tienen un porcentaje similar a los de 11 a 20 años (24.2%). En lo referente a la antigüedad en el puesto, el porcentaje más bajo está representado por los que tienen más de 21 años (9.6%), seguido de los que tienen menos de 3 años (19.1%), contraste similar en cuanto a la antigüedad en la organización; sin embargo si hay una diferencia considerable entre los que tienen de 11 a 20 años (18.5%) y los de 4 a 10 años (30.3%).

En cuanto a los profesores que están frente a grupo, que representan el 52.2%, el porcentaje más bajo se localiza en los que cubren más de 26 horas (1.1%), seguidos de los que dan de 19 a 25 horas (2.2%), después de los que abarcan solo una clase, con 1 a 4 horas (9%); de nuevo se presenta un contraste entre el menor y el mayor. Entre los intermedios, se tiene a los de 5 a 10 horas (18.5%) siendo el más alto el de 11 a 18 horas (20.8%), lo cual es bastante razonable de acuerdo a los planes de estudio del organismo académico, así como las unidades de aprendizaje a cursar de cada licenciatura y posgrados ofrecidos.

4.2. Diagnóstico del Capital Humano.

El capital humano hace referencia al conocimiento tácito y explícito que poseen los individuos, así como su capacidad de crearlo, modificarlo y regenerarlo, que aporta beneficios para la organización y proporciona una ventaja competitiva. (CIC, 2001); es considerado como la base para la creación de otros capitales (Malvicino, 2010).

Figura 4.3.Descriptivos del Capital Humano (n=176)

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Aptitudes y Capacidades	7.33	1.62	2.29	10.0
Facilitadores del desarrollo	6.92	1.90	1.13	10.0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la figura anterior reflejan que las aptitudes y capacidades ($\bar{x}=7,33$, $\sigma=1.62$) se perciben más adecuadas que los facilitadores del desarrollo ($\bar{x}=6.92$, $\sigma=1.90$). Esto es que se cuenta con las habilidades y competencias para poder desarrollar sus actividades de una manera eficaz y eficiente creando ventaja competitiva; además de poder aplicar el conocimiento que se posee y compartirlo con el resto de los compañeros, generando aún más valor.

En los resultados no se detectaron casos atípicos, sin embargo se presentaron valores perdidos, debido a que no todas las personas contestaron el instrumento completo, dichos valores fueron reemplazados con la media de cada variable.

4.2.1. Aptitudes y Capacidades del Capital Humano.

Figura 4.4. Estadísticos Descriptivos de Aptitudes y Capacidades del Capital Humano
(n=176)

Item	Media	DE	FRECUENCIAS									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Nivel educativo	7.6193	1.98205	1	2	7	5	15	9	24	43	46	24
2.Experiencia	7.5170	1.83918	1	1	6	7	11	15	24	53	43	15
3.Creatividad	6.9830	2.15002	3	2	13	5	23	17	18	42	46	7
4.Aptitudes y capacidades	7.4253	1.70466	1	0	2	9	16	18	26	54	39	11
5.Resolución de problemas	7.0795	2.03805	2	3	6	13	15	15	34	38	39	11
6.Obtención de resultados	7.3011	1.94942	2	1	5	9	19	13	25	53	32	17
7. Actitud hacia el aprendizaje	7.4091	1.91914	1	4	6	8	4	19	28	53	39	14

Nota: 1= Inadecuado al 10= Adecuado

Fuente: elaboración propia.

Los ítems más favorables percibidos por el capital humano para las aptitudes y capacidades son el nivel educativo ($\bar{x}=7.619$), seguido de la experiencia ($\bar{x}=7.517$), mientras que en los menos favorables están la creatividad ($\bar{x}=6.983$) y la resolución de problemas ($\bar{x}=7.079$).

Se considera al nivel educativo como el grado profesional con el que cuentan las personas, pudiendo ser educación inicial, educación primaria y secundaria, educación superior, que incluye institutos universitarios, institutos de educación superior y universidades, además de los niveles de posgrado, como especialidad, maestría, doctorado o postdoctorado. En cuanto al nivel educativo ($\bar{x}=7.61$, $\sigma=1.98$), una gran parte percibe que el nivel educativo con el que cuenta el personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex es mayor que el de otros organismos académicos, lo cual es en relación con el perfil del puesto y porcentaje de doctores y maestros.

La experiencia, según Kant (2008), es un proceso de transformación por el que pasa un individuo que deja conocimientos. En este ítem ($\bar{x}=7.51$, $\sigma=1.83$) se considera que el personal percibe que los empleados son expertos en su área, contribuyendo al logro de los objetivos.

La creatividad radica en la manera en la que se formulan las relaciones entre todos y cada uno de los componentes de una problemática o situación, pero sobre todo en obtener nuevos métodos de resolución, pensar diferente. Cuando una persona cree en sí mismo, desarrolla más su creatividad; una persona creativa es capaz de inventar, (Hernández, 2011). En cuanto a la creatividad ($\bar{x}=6.98$, $\sigma=2.15$) se percibe que los empleados son flexibles y buscan nuevos y mejores caminos, cambian y se desarrollan con la ayuda de acciones creativas, rompiendo paradigmas.

Fernández (2011) define a las aptitudes y capacidades como una habilidad potencial para poder realizar una tarea o acción que no ha sido aprendida, pero que se puede llegar a aprender, entendido como el potencial que tiene una persona y es un rasgo intelectual como factor de inteligencia. En lo que respecta a las aptitudes y capacidades ($\bar{x}=7.42$, $\sigma=1.70$), más de la mitad percibe que el personal es apto para realizar tareas más complejas de las encomendadas. Puede enfrentar los cambios que vive la institución, así como agregarle valor, para generar una ventaja competitiva.

Las capacidades también se entienden como las propiedades físicas que posee el ser humano, que influyen en la adquisición de los conocimientos, habilidades y el logro de las actividades.

La capacidad para resolver problemas se entiende como un problema a una situación que es enfrentada por un individuo o un grupo de personas, que exige una solución puesto que perturba la armonía, teniendo que utilizar la interrelación entre el conocimiento expreso y tácito para llegar a una resolución (García, 2003).

En este ítem ($\bar{x}=7.07$, $\sigma=2.02$), el personal considera que pueden tomar oportunamente la iniciativa que lleve a la resolución de un problema con la capacidad de improvisar cuando se es necesario,

En cuanto a la obtención de resultados ($\bar{x}=7.30$, $\sigma=1.94$), el personal percibe que se atienden asuntos urgentes y se cumple en tiempo y forma con los trabajos importantes y que el tiempo es aprovechado para el cumplimiento de objetivos y metas. La obtención de los resultados también incluye el logro de los objetivos y metas personales, por área, y como organismo.

La actitud hacia el aprendizaje se entiende como los estados emocionales que varían en relación con la experiencia y maduración de un individuo; es la disposición de ánimo que manifiesta una persona o la forma en la que comunicamos nuestros estados de ánimo. Las actitudes predisponen a los seres humanos a actuar de manera positiva o negativa ante diferentes estímulos, en este caso enfocados al aprendizaje.

En el presente estudio, ($\bar{x}=7.40$, $\sigma=1.91$) el personal se interesa por estar actualizado profesionalmente, hay actitud positiva para adquirir conocimientos y se consideran corresponsables con la institución para su actualización, fomentando y valorando el autoaprendizaje.

4.2.2. Facilitadores del desarrollo del Capital Humano.

Lo más favorable de los facilitadores del desarrollo se encuentra en la capacitación ($\bar{x}=7.170$, $\sigma=2.10$);, mientras que entre los menos favorables están la motivación ($\bar{x}=6.794$, $\sigma=2.172$) y el trabajo en equipo ($\bar{x}=6.784$, $\sigma=2.105$).

Figura 4.5. Estadísticos Descriptivos de Facilitadores del Desarrollo del Capital Humano (n=176)

Item	Media	DE	FRECUENCIAS									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.Capacitación	7.1705	2.10155	3	5	5	9	11	17	34	40	37	15
9.Trabajo en equipo	6.7841	2.47247	6	8	11	9	14	16	28	36	27	21
10.Liderazgo	6.9527	2.23941	7	3	6	12	13	18	26	50	27	14
11-Satisfacción	6.8706	2.16617	5	8	3	11	10	19	40	47	20	13
12.Motivación	6.7941	2.17229	6	3	7	13	16	17	33	47	23	11
13.Soporte socio-emotivo	6.8059	2.20466	6	5	8	12	10	17	32	55	21	10
14.Relación entre empleados	6.9941	2.13407	4	4	5	11	16	24	25	42	31	14
15.Relación entre directivos-mandos medios	6.9529	2.28739	7	3	8	9	16	16	33	30	42	12

Nota: 1= Inadecuado al 10=Adecuado

Fuente: Elaboración propia

Se entiende a la capacitación como el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo (Guiñazú, 2004). La capacitación ($\bar{x}=7.17$, $\sigma=2.1$) es percibida como oportuna y de calidad; se da seguimiento al incremento de capacidades y habilidades; es tangible el valor que agrega al trabajo diario, promoviendo la innovación.

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzo, entre otros) para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos son dinámicos y en la medida en que los miembros interaccionan entre sí de forma regular y repetida, se generan patrones de conducta y estados emergentes, que a su vez influyen en las interacciones subsiguientes (Gil et al 2008). En el trabajo en equipo ($\bar{x}=6.78$, $\sigma=2.47$) los administrativos, docentes de asignatura y profesores de tiempo completo se sienten integrados a un equipo de trabajo; les agrada colaborar considerando que las metas institucionales están por encima de los intereses personales, aunque es notoria la oportunidad para trabajar en este componente del capital humano.

La influencia del líder está en relación directa con la capacidad de conducir a un grupo de seguidores hacia el futuro elegido sin necesidad de amenazas o coacciones. El verdadero liderazgo, según García y Dolan (2000) es un diálogo sobre valores. El futuro de la organización se configura con base en los valores que se poseen, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte del personal. Para el liderazgo ($\bar{x}=6.95$, $\sigma=2.23$), el personal percibe que el jefe motiva, es un ejemplo a seguir; da oportunidad de innovar y es creativo en la toma de decisiones y logro de objetivos.

Hegney et al (2006) mencionan a la satisfacción (en el ambiente laboral) como por la interacción entre el personal y las características del ambiente, mientras que Staw y Ross (1985) la conciben como la concordancia entre la persona y su puesto, y puede ser intrínseca y extrínseca; la intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan y la extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. El personal de la Facultad de Contaduría y Administración ($\bar{x}=6.87$, $\sigma=2.16$) percibe seguridad laboral con una justa retribución económica además de existir oportunidades de ascenso a partir del esfuerzo realizado.

En lo que respecta a la motivación ($\bar{x}=6.79$, $\sigma=2.17$), se percibe que la misión, objetivos y metas institucionales son una fuente de motivación; sus actividades diarias los impulsan a prepararse cada vez más y el jefe también es una fuente de motivación. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen, siempre y cuando sea un comportamiento vigoroso, dirigido y sostenido.

Los aspectos socio-emotivos se refieren a las condiciones sociales y emocionales que se presentan o reflejan en la empresa, así como el efecto que tienen en las organizaciones. En el soporte socio-emotivo ($\bar{x}=6.80$, $\sigma=2.20$), el personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración se siente tratado como persona; el factor humano es lo más importante para la organización; perciben que a la institución le interesa su calidad de vida y bienestar personal.

Las relaciones entre empleados representan un pilar en las organizaciones, puesto que de las relaciones sanas depende que se logren los objetivos propuestos por la empresa, además de que permite que las actividades se desarrollen en un ambiente de armonía; cuando las personas se sienten a disgusto en el lugar en el que se encuentran, los resultados serán deficientes. En lo que respecta a este rubro, el personal del organismo académico ($\bar{x}=6.99$, $\sigma=2.13$) considera que colabora entre sí para resolver problemas, comparte información, intercambia ideas y aprende colectivamente, lo cual es un detonante en la generación de valor.

Hay ocasiones en los que la relación entre los empleados es buena ($\bar{x}=6.99$, $\sigma=2.13$), sin embargo la comunicación con los medios mandos y los directivos resulta no ser tan eficiente ($\bar{x}=6.95$, $\sigma=2.28$). Los mandos medios cumplen un rol clave en el funcionamiento de las organizaciones contando con los recursos y las habilidades necesarias. Entre el personal de la facultad se considera que se percibe que existe confianza, se promueve el compañerismo, la comunicación es fluida, la estructura organizacional incentiva las relaciones afectivas y se hace hincapié en conocerse unos con otros.

4.3. Correlación de indicadores de Capital Humano.

Figura N. 4.3. Correlación entre los factores del Capital Humano (n=176)

	Aptitudes y capacidades	Facilitadores del desarrollo
Aptitudes y capacidades	1	.792**
Facilitadores del desarrollo		1

Fuente: elaboración propia

La correlación que se presenta entre las aptitudes y capacidades, y los facilitadores del desarrollo es significativa al nivel .01 (bilateral). Lo que le pase a una impactará directamente en la otra; si se incrementan las aptitudes y conocimientos se podrán incrementar también los facilitadores del desarrollo.

Capítulo 5. Propuesta de Gestión del Capital Humano.

Esta propuesta se elabora tomando en cuenta que el objetivo principal de la gestión del capital humano es aumentar los resultados óptimos a partir de la transferencia del conocimiento y la experiencia que existe entre sus miembros.

El capital humano está compuesto de las cualidades de las personas, como lo son la formación, educación, conocimiento y los equipos de trabajo, el activo intangible de mayor relevancia con el que cuenta la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex, por lo que es necesario gestionarlo, haciendo uso de intervenciones que conlleven a la mejora de las áreas de oportunidad, así como al incremento de las fortalezas, que se pudieron determinar con ayuda de los resultados diagnosticados.

Al gestionar el capital humano, puede mejorarse la percepción que se tiene del mismo y reflejarlo en los resultados que llevan a una ventaja competitiva.

Contar con capital humano es percibirse, ambientarse como tal y experimentarse por todos los miembros y crear un constante intercambio de conocimiento.

La relevancia del capital humano en un organismo académico impacta en varios niveles, principalmente para él mismo, sus miembros y las relaciones con el resto; es uno de los principales factores que llevan a la adquisición de nuevos conocimientos y reforzamiento de los mismos, ya que los profesores de asignatura, así como los profesores de tiempo completo son los que comparten, guían y orientan la formación de los futuros profesionistas.

5.1. Fortalezas y debilidades del capital humano de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.

Para poder elaborar la propuesta de gestión, se generó una matriz de fortalezas y debilidades, que sirven de herramienta para el análisis de la información.

Esta matriz de brinda soporte basado en la identificación de los factores presentados con la finalidad de intervenir de manera profesional en la formulación e implementación de estrategias; así mismo, es un instrumento que se considera viable para realizar un análisis en relación con los factores que determinan el éxito en la gestión del capital humano.

Se considera como fortaleza a una función que se realiza de manera apropiada y eficaz como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos y que dan como resultado la competitividad, lo cual se convierte en un recurso valioso que brinda un resultado favorable. Se pretende que las fortalezas se mantengan o incluso incrementen.

Una debilidad se entiende como un factor vulnerable de una organización o simplemente una actividad que se realiza de manera deficiente y que coloca a todos en una situación débil (Porter, 1998). Una debilidad es, a su vez, un área de oportunidad o punto de mejora que se pretende incrementar para poder elevar el nivel con el que se cuenta. Si representa un riesgo, es necesario minimizarlo, intervenir y ejecutar planes de acción para que se convierta en una oportunidad.

Figura 5.1. Matriz Fortalezas y Debilidades del capital humano (n=176)

Fortalezas	Debilidades
Dimensión Aptitudes y Capacidades	
Nivel Educativo Experiencia Aptitudes y capacidades Actitud hacia el aprendizaje Obtención de resultados Resolución de problemas	Creatividad
Dimensión. Facilitadores del Desarrollo	
Capacitación Relación entre empleados Trabajo en equipo Relación entre directivos y mandos medios Liderazgo Satisfacción Soporte socio-emotivo	Motivación

Fuente: Elaboración propia

Entre las fortalezas que se detectan para la dimensión de aptitudes y capacidades en el personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración, está el nivel educativo, lo que confirma la hipótesis inicial que dice a mayor nivel educativo mayor percepción de capital humano.

Se presenta como segunda fortaleza la experiencia, seguida de las aptitudes hacia el aprendizaje, la obtención de resultados, aunque en menor medida está la resolución de problemas.

En debilidades se identifica a la creatividad como un rubro que puede ser incrementado mediante la gestión del propio capital.

En lo que respecta a la dimensión facilitadores del conocimiento una de las mayores fortalezas es la percepción de la capacitación, seguida por la relación entre empleados lo que representa una alta percepción de capital humano.

La mayor debilidad de esta dimensión es la motivación, siendo un área de oportunidad para incrementar el capital humano del personal que labora en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.

Son necesarias acciones orientadas a mantener las fortalezas de ambas dimensiones, mediante la propuesta de gestión del capital humano para que la percepción de lo que se tiene como debilidad se convierta en una oportunidad que incremente el nivel de capital humano.

5.2. Propuesta de Intervención.

Las intervenciones del capital humano se conciben como medios para llevar a cabo un programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan al incremento de la eficacia de la calidad de vida; su objetivo es resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares; constan de una serie de actividades previamente estructuradas en las que ciertas unidades de la organización, ya sean grupos o individuos, realicen una o varias tareas que están relacionadas con las metas. Se interponen o intercalan algunas actividades dentro de las cotidianas, de forma que las intervenciones se lleven a cabo de manera “normal” (Guizar, 2004).

Se entiende a las intervenciones como acciones preventivas o correctivas que se realizan con la finalidad de optimizar los procesos humanos dentro de una institución u organismo.

En una intervención se proponen actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (que pueden ser grupos, o individuos) se comprometen con una tarea o secuencia de tareas enfocadas a la mejora general. Son herramientas o medios para impulsar el programa de cambio planeado, ayudan a incrementar la eficiencia y productividad, así como la calidad, siempre teniendo como base un diagnóstico que indique cuales son los problemas en específico.

Es necesario proponer una serie de actividades y medidas que sean adoptadas por el organismo académico, así como por el personal para que se tenga un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, motivación y satisfacción entre otras.

Es necesario que dentro de las organizaciones se lleven a cabo procesos de transformaciones que se vean reflejados en el funcionamiento del mismo. Una intervención en la organización facilita el cambio y aprendizaje considerando los enfoques dinámicos y flexibles que lleven a que se destaque el capital humano.

Es necesario que se lleve a cabo un esfuerzo cognitivo y colectivo de tal forma que el conjunto aprenda de manera organizacional las nuevas competencias, el incremento de las que se poseen, así como la movilización creativa a la situación actual.

Es prudente intervenir en la gestión del capital humano mediante una serie de actividades que impacten en el personal. Senge (1990) señala que la intervención trae como resultado un perfil normalizado de múltiples competencias presentes en los individuos con una visión compartida, nuevos esquemas cognitivos y mapas mentales, acompañado de la motivación, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico.

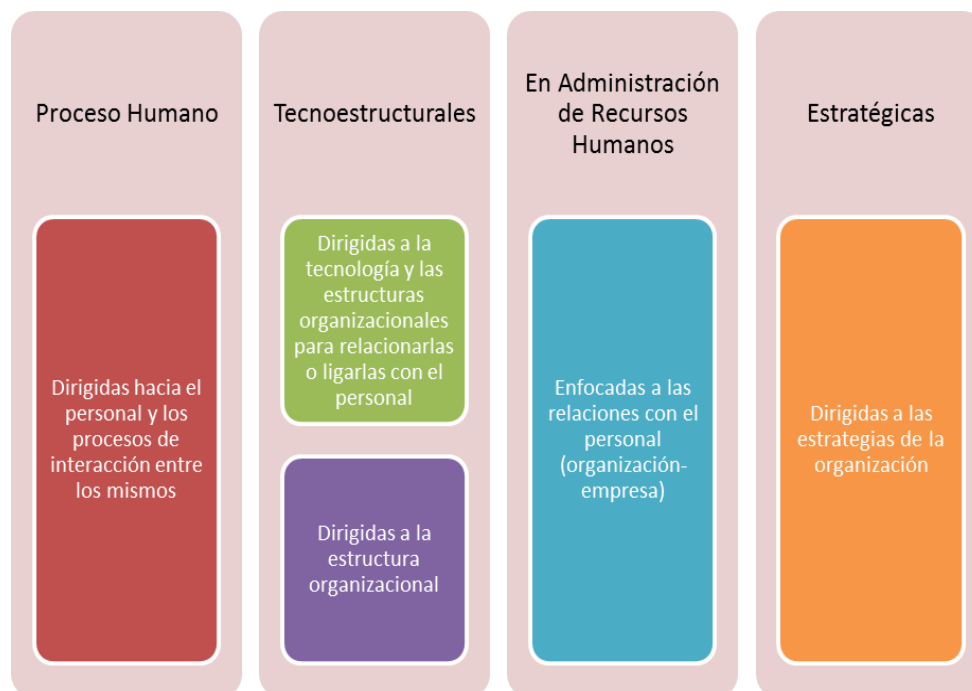
5.3. Gestión del Capital Humano en la Facultad de Contaduría y Administración.

El capital humano es el poseedor de conocimientos, habilidades y competencias, que utiliza el conocimiento tácito y lo convierte en explícito, capaz de compartirlo con el resto de las personas que forman parte de la organización.

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, cuenta con un capital humano que está integrado de personal administrativo, docentes de asignatura y profesores de tiempo completo, sin embargo no se percibe como tal, por lo que es necesario gestionarlo mediante intervenciones que lleven a incrementar las fortalezas y mejorar las debilidades, convirtiéndolas en un área de oportunidad.

Las intervenciones se dan de diferentes tipos teniendo:

Figura.5.2. Tipos de Intervenciones



Fuente: Gil, 2008

5.3.1. Intervenciones en el Proceso Humano.

Dentro de las intervenciones en el proceso humano se analiza al personal como individuo, de manera integral, incluyendo aspectos como la personalidad, destreza, conocimiento, habilidades, facilidades, talentos, etc.; conociendo estas características se pueden incrementar las fortalezas mediante la adecuada gestión.

En este caso la gestión está dirigida específicamente al personal administrativo, docentes y profesores de tiempo completo de la institución, así como a sus propios procesos siendo los más relevantes la creatividad y motivación.

En lo que respecta a la dimensión de aptitudes y capacidades, el rubro más bajo es el de creatividad, como característica inherente del ser humano basada en la inteligencia y la personalidad (Keith, 2000). Se dice que a mayor inteligencia, mayor creatividad.

Una persona es creativa cuando ve, a partir de un conjunto de estímulos, lo que antes no había visto o lo que nadie había visto antes. Es creativo el proceso que lleva para la formulación de una teoría, la creación de una obra plástica, el desarrollo de un producto o el producto o servicio como tal, respuesta o idea concreta que tiene características novedosas, originales, útiles, adecuadas, etc. Así mismo, es creativo el proceso de percibir todo ello, puesto que muchas veces lo que frena la creatividad es la falta de interés presentado por los espectadores (Vecina, 2006).

Todo ser humano es potencialmente creativo, De Bono (1998) asocia la creatividad con el pensamiento lateral, y considera que es necesario ampliar la visión de los problemas y enriquecer el uso de la información antes de pensar de manera vertical. Su método para desarrollar la creatividad se basa en introducir entradas fortuitas como elementos activadores del pensamiento, que producen un

cambio y proporcionan alternativas distintas y originales. Así mismo considera pertinente el uso de herramientas del pensamiento que permitan sacar al individuo de su zona de confort para explorar nuevos caminos, utilizando la información de otra manera y reestructurando los patrones de pensamiento.

Para desarrollar la creatividad es prudente comenzar a través de experiencias didácticas donde se produzca la integración de todos los sentidos y se llegue a una progresiva retroalimentación y concientización. Así mismo, es necesario buscar estrategias que lleven a desarrollar, (López, 1994).

- La capacidad de inquirir generando propias preguntas a la realidad.
- La destreza para imaginar, creando imágenes a partir de ciertos datos dados.
- La habilidad para comprender, para relacionar los datos con sentido, encontrando significado a la realidad.
- El ejercicio de concebir ideas originales, propias y novedosas a partir de la comprensión de los datos.
- La capacidad de formular o elaborar una respuesta.

Una opción para incentivar la creatividad es mediante actividades, ejercicios concretos de aplicación individual dirigidos a la estimulación, ya sea con la finalidad de incrementar la fluidez, flexibilidad y originalidad.

Para el personal de la Facultad de Contaduría y Administración, se propone la utilización del “Modelo de solución creativa de problemas de Osborn”. El modelo tiene seis etapas que implican divergencia y convergencia de pensamiento.

La Fase I. Explorar el reto

1. Búsqueda del caos o localización de objetivos, se observa el panorama desorganizado incluyendo deseos o metas, se puede partir de una insatisfacción inicial en la cual centrar la atención.

2. Identificación de hechos. Se revisa la información, el qué, quién, cuándo, dónde y por qué del área de interés. También se pueden incluir datos cualitativos como emociones y percepciones para tener una visión más amplia que lleve a reconsiderar el objetivo, generar un banco personal de información.

3. Definición del problema. Identificar las problemáticas y retos a partir de la información para especificar oportunidades existentes. Es necesario tener claro el problema y la relevancia del mismo.

Fase II. Generar ideas

4. Búsqueda de ideas. A partir del pensamiento divergente, generar el máximo número de ideas posibles, pensar incluso en todo aquello que está fuera de la lógica, establecer conexiones entre ideas, objetos y acciones que no parezcan tener relación.

Fase III. Prepararse para la acción

5. Búsqueda de soluciones. Especificar soluciones útiles y viables para resolver el problema de forma concreta y establecer parámetros de evaluación para la problemática. Elegir las soluciones más óptimas, mediante la construcción de una tabla para evaluarlas, en una escala del 0 (pésima opción) a 10 (excelente opción). Se le asigna una calificación a cada rubro, se hace una multiplicación para obtener la calificación ponderada.

6. Logro de la aceptación. Para que una solución sea útil es necesario que tenga aceptación por parte del contexto involucrado. Es necesario que por cada solución se cuente con un plan para ponerla en acción considerando los agentes (personas, departamentos, etc.) involucrados, los medios, el mensaje y la estrategia de la propuesta.

Para incentivar la creatividad, también se pueden utilizar técnicas creativas a nivel individual o grupal. Dentro de las técnicas individuales se encuentran los mapas

mentales, diagrama de pescado (causa/efecto), pensamiento analógico y lista de atributos; mientras que para las técnicas colectivas se pueden utilizar la tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, entre otros.

5.3.2 Intervención Tecnoestructural.

Son aquellas orientadas hacia la propia tecnología, que permiten que trabajen de forma conjunta con las intervenciones en los procesos humanos; se incluyen métodos, flujos de trabajo y división jerarquía. Es decir, se enfocan en el aspecto técnico y estructural de una organización. (Guizar, 2004).

En esta intervención se realiza un análisis tanto interno como externo de todo el recurso material con el que se cuenta: maquinaria, equipo y software que se adaptan a las necesidades de calidad e infraestructura. Puede presentarse una gran disposición del personal, pero si no se cuenta con el equipo necesario no se podrán alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente.

En la dimensión de los facilitadores del conocimiento, el área de oportunidad principal es la motivación.

Santrock (2002) define a la motivación como “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Mientras que para Ajello (2003) la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que ésta toma parte. Es la disposición positiva que se tiene para aprender y continuar haciéndolo de una manera autónoma, en beneficio propio y de los demás.

La motivación humana es un estado emocional generado en una persona como consecuencia de la influencia de ciertos motivos en su comportamiento (Koenes, 1996). En algunas ocasiones aunque la necesidad no se satisfaga tampoco se presenta la frustración, sino que se convierte en una nueva necesidad, es por ello que la satisfacción es transitoria, aunado a que el comportamiento de las personas es un proceso constante de solución de problemáticas y satisfacción de necesidades.

La manera en la que el motivo se manifiesta depende de cada individuo con base en su personalidad, además de las propiedades específicas del ambiente que percibe, lo que da como resultado un cambio en el modelo de motivación (Martínez, 2001). Sin embargo existe una relación entre la motivación y la percepción, puesto que mientras mayor sea la percepción de la relevancia mayor será la motivación, es por ello que es relevante que cada miembro se considere como una pieza importante de la organización.

En este contexto se propone una serie de pasos para incrementar la motivación:

1.- La adecuación de la persona en su puesto de trabajo. Desde el momento de la contratación, es necesario determinar si esa persona además de estar preparada para el puesto le gusta y se va a sentir cómodo con él. Alguien que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

2.- Integración. Es importante que todo el personal se sienta parte de la organización y del equipo. La integración es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo que persigue las mismas metas.

3.- Especificar metas y objetivos. Tanto el organismo como el personal individual deben tener metas y objetivos que alcanzar en cada periodo.

4.- Valoración salarial o económica. Se considera como la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre personas del mismo puesto y valorarlos por lo que aportan.

5.- Incentivos y premios. Si es bueno marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. El reconocimiento puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, entre otros. Hay diversas maneras de motivar y cada individuo tiene diferentes necesidades.

6.- Mejorar de las condiciones de trabajo. Contar con el equipo y materiales necesarios. Además de las herramientas directas, están indirectas, como tener una cafetera un microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de alta concentración.

7.- Formación y desarrollo profesional. Las personas suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

8.-Evaluación del rendimiento. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente por lo que es necesario realizar evaluaciones constantes que le muestren al personal cuáles son sus áreas de oportunidad así como sus fortalezas. Al contar con personal motivado, se alcanzan las metas de una forma eficaz y eficiente, que se ve reflejado en la percepción que se tiene de la presencia del capital humano.

Conclusiones.

Una vez que se ha determinado la relevancia del capital intelectual en las organizaciones así como del capital humano en las instituciones de educación superior y la inherencia que se tiene en la obtención de una ventaja competitiva, se determinó que en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, no se detectó, para el 2015 una presencia de dicho capital, ni una gestión continua y permanente del enriquecimiento de los intangibles.

La participación que se presentó en el diagnóstico fue de un poco más de la mitad (57.7% administrativos, 20.9% docentes de asignatura y 77.5% profesores de tiempo completo) teniendo un total del 56.78%, es decir 176 de los 310 que conforman la población total.

El capital humano fue presentado en dos dimensiones, a nivel individual (aptitudes y capacidades) y organizacional (facilitadores del desarrollo), evaluado con 7.33 y 6.92 respectivamente, teniendo como máximo puntaje 10, se puede concluir que existen áreas de oportunidad de cada dimensión que pueden gestionarse para mejorar.

Las fortalezas encontradas (en función de la media) son: para las aptitudes y capacidades, el nivel educativo y la experiencia; mientras que para los facilitadores del desarrollo se tiene a la capacitación.

Las debilidades diagnosticadas son la creatividad para las aptitudes y capacidades, así como el trabajo en equipo para los facilitadores del desarrollo.

Existe una correlación significativa entre ambas dimensiones, lo que representa que las intervenciones que se realicen en una impactaran positiva y directamente en la otra; al incrementar las aptitudes y conocimientos se incrementarían los

facilitadores del conocimiento, ofreciendo una ventaja competitiva, incluyendo todos los elementos de la organización.

Se propone realizar intervenciones directas en el capital humano, para poder gestionarlo; para las aptitudes y capacidades en relación con la creatividad se propone la utilización del “Modelo de Solución Creativa de Problemas de Osborn; mientras que para incrementar la motivación se sugieren una serie de pasos.

Al gestionar el capital humano mediante las intervenciones se incrementaría el nivel de las dimensiones logrando que el personal tenga una mayor percepción del capital humano, desarrolle de mejor manera sus actividades y aporte constructivamente organización.

Referencias.

- Balderas R. (2009) ¿Sociedad de la información o sociedad del conocimiento? El Cotidiano. Vol 24. Número 158. noviembre- diciembre, pp 75-80. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco México. Recuperado de <http://www.plataformademocratica.org/Publicaciones/16434.pdf>
- Bautzer, D. (2010). La gestión del capital intelectual y su impacto en las organizaciones de educación superior. *Innovación Educativa*, 10(51) 15-21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421038002>
- Bueno, E. (2012). El Capital Intelectual de las Organizaciones. Documento AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (ppt 11, 12)
- Bontis, N., (1998). Intellectual Capital. An exploratory study that developed measures and models. *Journal Management Decision*.
- De Castro G., Alama E., López P., Navas J.(2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Revista INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 19, num. 35. Septiembre-diciembre 2009, pp 119-132. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819026009.pdf>
- Del Canto E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 4, núm. 8, julio-diciembre, 2011, pp. 89-113, Universidad de Carabobo Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148006>
- Garrido C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere*, vol. 11, núm. 36, enero-marzo, 2007, pp. 73-80, Universidad de los Andes. Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35617701010>
- Guizar R. (2004). *Desarrollo organizacional*. Segunda Edición. Ed. McGraw-Hill. Interamericana de México.
- Hernández I., Fleitas D. y Salazar D. (2011). La Red Capital Humano: La experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas *Opción*, vol. 27, núm. 64, mayo-

- agosto, 2011, pp. 59-72,. Universidad del Zulia. Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31021828004>
- Hincapié C. A. (2009). Gestión del conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos de investigación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (27) 1-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194215432002>
- Huselid M., Becker B. y Beatty R. (2005) El cuadro de mando del capital humano, Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia. Ediciones Deustro. España
- IADE, UAM, (2003). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documentos Intellectus.
- Koenes H. (1996). Gestión y motivación del personal. Ed. Díaz de Santos.
- López R. (1994) Pensamiento crítico y creatividad en el aula. Segunda Edición. Ed. México Trillas.
- Nava, R., Mercado P. y Demuner M.. (2012). Indicadores de Capital Intelectual para Instituciones Públicas de Educación Superior. El capital Intelectual en las Organizaciones. (ppt 179-201)
- Mercado P., Cernas D. (2012) El Capital Intelectual en las Organizaciones. Una agenda de investigación. Primera Edición. Bonobos Editores S. de R.L. de C.V. México
- Miles J., Quintillán I., (2005). Auto evaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa. *Revista electrónica FCE*.
- Moreno H., Velázquez R. La sociedad del conocimiento: inclusión o exclusión. *Educación*, vol. 36, núm. 2, 2012, pp. 1-24. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44024857006>
- Sánchez, M., (2008). Papel de los Intangibles y el Capital Intelectual en la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones. Situación actual y retos de futuro. *ARBOR*, ciencia, pensamiento y cultura.
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A. & Hormiga Pérez, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES.

- Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13(2) 97-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>
- Santrock W. (2002). Psicología de la educación. Cuarta edición. Ed. McGraw-Hill. Interamericana de España.
- Scarabino, J.C., Biancardi G., Blando A.,(2007). Capital Intelectual. Invenio Vol.10. número 19, noviembre, pp 59-71. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701905>
- Senge P. (1990). La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ed. Granica. Barcelona
- Soriano E. (2010). Formación de capital humano y tendencias internacionales y locales en el financiamiento de la educación superior. El caso argentino. Universidades, vol. LX, núm. 45, abril-junio, 2010, pp. 33-50, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe Organismo Internacional. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37316228005>
- Sullivan, P. H. (2001). Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación. Ediciones Paidós Ibérica, S.A, SAICF, Barcelona.
- Sveiby K., (1997) The new organizational Wealth: Managing and measuring Knowledge-based assets. Nueva York
- Tissen, R., Andriessen, D. y Deprez L. F. (2000). El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas. Primera edición en español por Peason Educación S.A. Prentice Hall. España.
- Torres L. (2010). Los Activos Intangibles dentro del Contexto de la Sociedad del Conocimiento: El Reto de su Identificación y Valoración. Propiedad Intelectual, vol. IX, núm. 13, enero-diciembre, 2010, pp. 74-98. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189017092005>

Anexos.



DIAGNÓSTICO DE CAPITAL INTELECTUAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de enunciados que se relacionan con los procesos de gestión en este Organismo Académico. Solicitamos su opinión sincera. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas, pues se refiere a su percepción, a su realidad. Responda tan rápido como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Marque con un círculo el número que considera refleja mejor la situación evaluada, a partir de la manera en que se describe cada elemento. **NO ESCRIBA SU NOMBRE.** Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato.

1. El nivel educativo del personal del organismo académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Menor en comparación con el de otros organismos académicos; son insuficientes los doctores y maestros.					Mayor que el de otros organismos académicos; responde al perfil de los puestos; el porcentaje de doctores y maestros es una ventaja para el organismo académico.						
2. La experiencia del personal del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Escasa; contribuye poco al logro de objetivos; no agrega valor a la organización.					Los empleados son expertos en su área; contribuyen al logro de objetivos y agregan valor a la institución.						
3. La creatividad de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
El personal actúa rutinariamente; son personas estereotipadas y rígidas en sus papeles; la inventiva está ausente.					Los empleados son flexibles y buscan nuevos y mejores caminos; cambian y se desarrollan mediante acciones creativas.						
4. Las aptitudes y capacidades de los empleados del organismo académico son:											
Inadecuadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuadas
No son las adecuadas para el puesto; el personal carece de destrezas para realizar sus actividades; no agregan valor a su trabajo.					El personal es apto para realizar tareas más complejas de las encomendadas; puede enfrentar los cambios que vive la institución y le agregarle valor para hacerla diferente a otras similares de la región.						
5. La forma de resolver los problemas de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
El personal espera a que otros resuelvan los problemas; no improvisa soluciones pertinentes para la solución de problemas.					Oportunamente el personal toma la iniciativa en la solución de problemas; tiene la capacidad de improvisar cuando es necesario.						
6. La obtención de resultados de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No se logran los objetivos; se da prioridad a asuntos urgentes e inmediatos y se postergan trabajos importantes; el personal tiene poca disposición para aprovechar el tiempo.					Se atienden asuntos urgentes y se cumple en tiempo y forma con los trabajos importantes; el tiempo es aprovechado para el cumplimiento de objetivos y metas.						
7. La actitud hacia el aprendizaje de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No se interesan por la actualización de sus conocimientos y capacidades; no se preocupan por adquirir mayores habilidades para mejorar su desempeño.					Se interesan por estar actualizados profesionalmente; hay actitud positiva para adquirir nuevos conocimientos; se consideran corresponsables con la institución para su actualización; se fomenta y se valora el auto aprendizaje.						
8. La capacitación que el organismo académico brinda a los empleados es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No es oportuna; no se da seguimiento al incremento de las habilidades de los empleados; no se refleja en el trabajo diario.					Es oportuna y de calidad; se da seguimiento al incremento de capacidades y habilidades; es tangible el valor que agrega al trabajo diario; promueve la innovación.						

9. El trabajo en equipo en el organismo académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Se anteponen los intereses personales a las metas institucionales; los empleados son poco cooperativos; no se consideran parte de un equipo.					El personal se siente integrado a un equipo de trabajo; le agrada colaborar; las metas institucionales están por encima de los intereses personales.						
10. El liderazgo en el organismo académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Los empleados perciben que su jefe hace poco para motivarlos, no propicia la innovación ni la creatividad hacia la solución de problemas.					El jefe motiva, es un ejemplo a seguir; da oportunidad de innovar y ser creativo en la toma de decisiones y logro de objetivos.						
11. La satisfacción del personal del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No existe seguridad laboral ni oportunidades de ascenso; la retribución económica no es la esperada; la naturaleza del trabajo no es atractiva ni retadora; la relación con los compañeros es poco satisfactoria.					Se percibe seguridad laboral; es justa la retribución económica; hay oportunidades de ascenso a partir del esfuerzo realizado; el trabajo es una fuente de satisfacción; la relación con los compañeros genera satisfacción.						
12. La motivación de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Les motiva más un incremento salarial que nuevos retos en el trabajo; la misión institucional no es fuente de motivación.					La misión, objetivos y metas institucionales son una fuente de motivación; sus actividades diarias los impulsan a prepararse cada vez más; el jefe es una fuente de motivación.						
13. El soporte socio-emotivo que brinda el organismo académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Los empleados se sienten tratados como "algo más" en la organización y no como personas; al organismo académico no le interesa su calidad de vida ni su bienestar personal.					Se sienten tratados como personas; el factor humano es lo más importante para la organización; perciben que a la institución le interesa su calidad de vida y bienestar personal.						
14. La relación entre los empleados es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Prevalece el individualismo; no se comparte información; no se brinda apoyo técnico.					Colaboran entre sí para resolver problemas; comparten información; intercambian ideas y aprenden colectivamente; son un detonante en la generación de valor.						
15. La relación entre directivos y mandos medios es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No es importante para la organización; no se le considera que contribuya a la mejor realización del trabajo; no se atienden los conflictos.					Existe confianza, se promueve el compañerismo, la comunicación es fluida, la estructura organizacional promueve las relaciones afectivas; se hace hincapié en conocerse unos con otros.						
0Se duda de su calidad; los aspirantes prefieren otras opciones antes que ingresar a esta institución.					Es la mejor institución de la región para realizar estudios superiores; somos la primer opción a elegir (preferencia).						
INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas colocando una X en el cuadro correspondiente.											
46. SEXO 1 ___ masculino 2 ___ femenino					47. ESCOLARIDAD 1 ___ Licenciatura 2 ___ Maestría 3 ___ Doctorado						
48. PUESTO 1 ___ Director/Subdirector 2 ___ Coordinador/Jefe 3 ___ Académico					49. CATEGORÍA 1 ___ Administrativo 2 ___ Académico 3 ___ Académico-Administrativo						
50. HORAS FRENTE A GRUPO 1 ___ Sí ¿Cuántas? ___ semana 2 ___ No					51. ANTIGÜEDAD EN EL ORGANISMO ACADÉMICO ___ años 52. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ___ años						