

Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral, para mejorar las competencias laborales, de los empleados de la Universidad de Santander, durante el año 2025.

Jhonny Rangel Sanchez

Jorge Elias Alberto Pastor

Jorge Enrique Polo Peralta

Laura Jimena Vargas Marib

William Andres Vergara Cervantes

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

“A mis padres, que desde el cielo me impulsaron a ser mejor cada día y me ayudaron a levantarme en cada caída, a mis hijos para que cada una de mis metas y peldaños logrados les quede como ejemplo”.

Amigos y familiares, por apoyarme y entenderme en este tiempo de estudio, que debería haberles dedicado a ellos en algunos momentos, sin embargo, me alentaron y motivaron cada día a seguir, y culminar este reto que debería haber terminado cuando aún estaba más joven, derribando todo pronóstico y muchos obstáculos para finalizar con muchos sacrificios mis estudios profesionales. Y finalmente, en este momento especial el cual deseo que perdure no solo en el documento, si no en las personas a quienes me apoyaron y nunca dudaron de mis capacidades, pues también quiero invitar a otros, que a pesar de sus condiciones, circunstancias, puedan soñar, proponerse metas, objetivos y junto a ello, el logro de los mismos.

Desde lo más profundo de mí ser... Para ti mi Señor.

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestro guía en este trasegar de la vida, y fortalecernos para alcanzar y luchar por nuestros propósitos y objetivos, ser grandes profesionales como Administradores de Empresas, aun en el discernimiento y las diferentes formas de pensar, ser exponentes como egresados Unadistas, demostrar que somos seres humanos con la gran disposición de servir a los demás.

Nos complace expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la realización de este trabajo de grado. La culminación de este proyecto no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de muchas personas que han estado presentes en el camino académico, con profunda estima y reconocimiento, extendemos nuestra más sincera gratitud a nuestro directo de trabajo de grado, Christiam Soto Vallejo, por su valiosa guía y orientación. Su experiencia y conocimientos en el campo, que han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto, su apoyo constante y su dedicación como docente, lo cual han sido un pilar fundamental en la dirección y enriquecimiento de esta investigación.

Reconocemos con aprecio a La Universidad de Santander por su liderazgo, por abrir sus puertas y permitirnos información esencial que han sido piezas claves en la construcción de esta investigación y finalmente, queremos agradecer a todas las personas que han contribuido directa o indirectamente a la realización de este proyecto. Este trabajo de grado es el resultado de un esfuerzo en conjunto.

“A cada uno de ustedes, nuestro más profundo agradecimiento por su invaluable contribución a este viaje académico.

Resumen

Los procesos de la educación formal en la universidad de Santander envuelven diversos factores, entre los cuales se destacan los sujetos activos el director, el funcionario o profesor y el alumno, futuro profesional. Se trata de un proceso que ha de poner a la universidad como preparación para la vida.

De este modo, el proceso de capacitación, inducción, reinducción y desarrollo laboral, permite en los empleados de esta institución, ser competitivos, eficientes, idóneos y cualificados, en la formación integral del ser humano, como ser individual y social, para el desarrollo de sus funciones. Sólo con un proceso educativo que sea capaz de garantizar esta integración; es que será posible formar profesionales aptos para confrontar los desafíos de un presente complejo y de un futuro de competitividad a nivel mundial.

Es fundamental que en la universidad de Santander (UDES) impulse el espacio donde se desarrolle ese proceso de enseñanza-aprendizaje. Este es considerado como un proceso integrado y cualitativo por el cual la persona se torna más bien preparada para nuevos aprendizajes. El proceso debe ser desarrollado objetivando la formación de un hombre nuevo, íntegro motivado y creativo. Quien aprende, así, irá acumulando cultura, y el estímulo al desarrollo laboral al trabajo en grupo.

Palabras Clave: Capacitación, Proceso, Competitividad, Reinducción, Desarrollo Laboral.

Abstract

The processes of formal education at the University of Santander involve various factors, among which the active participants stand out: the director, the staff member or professor, and the student—who is a future professional. It is a process that must position the university as preparation for life.

In this way, the processes of training, induction, re-induction, and professional development enable the employees of this institution to be competitive, efficient, competent, and qualified in the comprehensive education of the human being, both as an individual and as a social being, in order to carry out their roles. Only through an educational process capable of ensuring this integration will it be possible to train professionals who are prepared to face the challenges of a complex present and a globally competitive future.

It is essential that the University of Santander (UDES) fosters the environment where this teaching-learning process can take place. This process is considered an integrated and qualitative one, through which the individual becomes better prepared for new learning. The process must aim to develop a new, well-rounded, motivated, and creative individual. In this way, the learner will accumulate culture and be encouraged in professional development and teamwork.

Keywords: Training, Process, Competitiveness, Re-induction, Professional Development.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Justificación	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Planteamiento del Problema	11
Antecedentes del Problema.....	13
Marco Teórico.....	17
Marco Legal	20
Metodología de la Investigación.....	25
Enfoque de la Investigación	25
Tipo y Diseño de la Investigación.....	25
Método	26
Población y Muestra.....	26
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	27
<i>Procedimiento</i>	27
Análisis e Interpretación de la Información	28
Resultados.....	30
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	34
Referencias Bibliográficas	36
Apéndices.....	39

Lista de Apéndices

Apéndice A Programa de Compensación e Incentivos Universidad de Santander – UDES....38

Introducción

La Universidad de Santander – UDES Campus Valledupar, se ha consolidado como una institución comprometida con el fortalecimiento y capacitación del talento humano, tanto en su comunidad académica como docente y administrativa; mediante programas estratégicos de capacitación y desarrollo laboral. Estos procesos forman parte fundamental de su misión institucional, orientada hacia la excelencia académica, acreditación, estándares de calidad, innovación y formación integral.

La capacitación, es un componente clave para el desarrollo y eficiencia de cualquier entidad, ya sea pública, privada, de educación superior, del estado, o cualquiera que sea su naturaleza; es ahí, donde el Departamento de Gestión del Talento Humano, desempeña un papel esencial, es por eso que se hace necesario que la Universidad de Santander UDES, siga fortaleciendo sus conocimientos y competencias laborales, de modo que puedan contribuir al cumplimiento de las metas institucionales.

La UDES, promueve el crecimiento profesional continuo de sus colaboradores, abordando áreas clave como los programas de capacitación y desarrollo laboral que permitirán en ellos el desarrollo de competencias específicas, para el cumplimiento de sus actividades y los objetivos institucionales; en este sentido, La Universidad de Santander – UDES, reafirma su compromiso con el desarrollo de capacidades en el talento humano que trascienden en el aula, la atención al público, desarrollo de las actividades propias del cargo y el crecimiento tanto personal como profesional de sus empleados, mejorando la eficiencia y efectividad de la gestión, fortalecimiento de competencias y la integración de nuevas tecnologías, con el fin de mejorar la calidad del servicio al ciudadano y a la masa estudiantil, orientada a resultados concretos y al bienestar de la sociedad, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los individuos.

Justificación

La Universidad de Santander, como institución educativa de alta calidad, se compromete con la formación integral de sus estudiantes y el desarrollo de sus empleados. En este sentido, la implementación de un programa de capacitación y desarrollo laboral es fundamental para garantizar que los empleados cuenten con las competencias y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones de manera efectiva. Como afirma Chiavenato (2017), "la capacitación y el desarrollo de los empleados son fundamentales para el éxito de cualquier organización" (p. 12).

La investigación sobre la inducción, reinducción, capacitación y desarrollo laboral en la Universidad de Santander se justifica por su importancia para la institución, lo que podría mejorar la calidad del servicio y la satisfacción laboral, y contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos, la implementación de un programa de este tipo podría mejorar la calidad de los servicios, aumentar la productividad y contribuir al desarrollo profesional de los empleados. Como afirma Robbins y Judge (2017), "el desarrollo laboral es un proceso que puede ayudar a los empleados a crecer profesionalmente y a mejorar su desempeño en el trabajo" (p. 189). Esto, a su vez, puede tener un impacto positivo en la institución y en la sociedad en general.

En este sentido, esta investigación es relevante y necesaria para la Universidad de Santander, ya que puede proporcionar soluciones prácticas y efectivas para mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios. Además, puede servir como un modelo para otras instituciones educativas que buscan mejorar la calidad de sus servicios y el desarrollo de sus empleados que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Objetivos

Objetivo General

Identificar de acuerdo a las hojas de vida de los empleados de la Universidad de Santander, y de acuerdo al horizonte institucional y/o lineamientos, los temas de interés general para el desarrollo de competencias en los colaboradores.

Objetivos Específicos

Seleccionar temas de interés como; (Norma ISO 9001-2015, S.G.C, S.G-S.S.T, Planeación Estratégica, Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comité de Convivencia Laboral, para desarrollar competencias en los colaboradores.

Identificar cuáles empleados cuentan con las competencias para desarrollar las capacitaciones, apoyar al grupo en conocimiento explícito, y/o actualizarse de acuerdo a la norma.

Analizar si de acuerdo a las capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en las capacitaciones, los empleados de la UDES, comprendieron y aprendieron los temas.

Planteamiento del Problema

La Universidad de Santander es una entidad privada y que, desde su concepción y fundación, a cargo del doctor Fernando Vargas Mendoza en el año de 1982, inició un largo camino de evolución de su proceso educativo, pasando de ser una institución técnica y tecnológica, hasta llegar a ser una Universidad de pleno derecho.

Durante toda su trayectoria, la UDES ha formado profesionales idóneos en las diferentes ramas del conocimiento y se ha interesado por expandir su legado académico a varias ciudades del país como lo son Bogotá, Cúcuta, Valledupar y Bucaramanga; con el fin de consolidar su proyecto universitario en el Oriente colombiano, lo que la ha caracterizado como un centro de estudios profesionales profundamente compenetrado con la región y dispuesto a contribuir con el desarrollo social, político, económico y medio ambiental del país.

La Universidad de Santander desarrolla funciones de investigación, enseñanza y extensión de excelencia, como aporte a la educación de ciudadanos competentes, con proyección internacional para desempeñarse en un mundo interconectado y diverso; con capacidad para vincularse en el ámbito social y productivo, contribuir a la solución de problemáticas y a la transformación positiva local, regional y global, promoviendo la convivencia pacífica y el uso racional y sostenible de los recursos que interviene. (Universidad de Santander. 11-abr-2025. Misión y Visión UDES).

Una problemática que se presenta en la Universidad de Santander es la identificación y/o cualificación diversa existente, entre sus trabajadores, los cuales cuentan con perfiles profesionales específicos en sus hojas de vidas y no todos van a tener las mismas competencias, conocimientos, aprendizaje; de acuerdo a la misión institucional, y que esta se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001 – 2015 Incontec e IQNET, los empleados deben tener

conocimiento sobre la norma, empresa, Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, y cualificación en el que hacer de sus actividades.

Es por esto que se requiere que la empresa programe Capacitaciones y Desarrollo Laboral constantemente sobre los diferentes temas en mención, realizar actividades lúdica o representativas, capacitación, proceso de formación algunos certificados como manera de motivar a sus empleados, entre otras actividades que se pueden implementar.

La Universidad de Santander debe reconocer que todos sus empleados no van a ser vinculados con todas estas competencias y que para poder dar resultados, deben recibir la capacitación y desarrollo laboral competente para el desarrollo eficiente de sus actividades. “Actualmente, la dirección de personas necesita una evolución importante para responder a las demandas del mercado, como la innovación, la competitividad y el cambio continuo”. (Luna Arocas, R. 2018. P. 201).

Pregunta de Investigación

¿Cómo podemos cualificar el talento humano, y generar competencias en todos y cada uno de los empleados, que permitan cumplir con los requisitos de Ley, La Norma, La Institución y el Estado?

Antecedentes del Problema

En algunas Organizaciones o Empresas, no se tiene en cuenta el uso adecuado o procedimiento de la inducción - reinducción, capacitación y desarrollo laboral de los empleados; lo cual, lo convierte en una problemática, al exponer a los nuevos empleados contratados, a identificar sus lugares de trabajo, a veces solo nos dicen, “solo preséntese”; no existe un empalme o entrega del puesto de trabajo, procedimientos o socialización de las actividades por realizar, ocasionando improductividad, inconformidades, malos procedimientos y disminución o pérdida en los productos, materias primas, bienes o servicios.

Al no conocer las funciones específicas del lugar de trabajo, porque no están documentados, no existe un manual de funciones, y la persona que se encontraba, no tiene la disponibilidad, se encuentra fuera de la ciudad o país, dejando este vacío de las actividades y/o funciones por realizar, ocasiona un trastorno indeseado en las Organizaciones, es por esto la importancia de la inducción, socialización, reinducción, capacitación y desarrollo laboral en todos los empleados. Con el objetivo de ascender personal, adquirir conocimientos y que estos, luego puedan ser replicados y documentados dentro de la Organización.

Un lento crecimiento en la productividad ya sea laboral o relacionada en producción se da por diferentes factores en base a los procesos de inducción que podrían ser: escasez de conocimiento sobre el área de trabajo, poca formación e información al integrar el personal, apalancamiento del personal, falta de directrices, designación de funciones al personal, no evaluar las capacidades y conocimientos y la falta de seguimiento de los colaboradores sobre su crecimiento profesional y los aporte que estaría brindando a la organización. (Inga-Aguagallo, C. F. 2023. P.31).

La inducción – reinducción, socialización, capacitación y desarrollo laboral, permite en los empleados, mayor capacidad productiva, desarrollo de nuevas competencias, agilidad y efectividad en el desarrollo de las actividades; solución a los problemas indeseados, y mejoras en las Organizaciones. “La gestión del capital humano de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias: es una necesidad urgente si se requieren lograr resultados eficaces, eficientes y competitivos”. (Laudelina Pérez-Hechavarría, D.; Bolaño-Rodríguez. 2023. P. 2).

Maristany (1994) propone que el proceso de cambio hay que empezarlo por el cumplimiento de algunas de las acciones que satisfacen características de las personas, para llegar, posteriormente, al proyecto motivante y mirar, después, al final a una organización como la que hemos descrito para que el éxito inicial sea permanente y creciente.

De orden nacional podemos decir que; de acuerdo al trabajo de investigación realizado por FRANCISCO JAVIER LÓPEZ VIDALES y JESÚS ALBERTO PÉREZ MORA, estudiantes de las Universidad de Cartagena y quienes realizaron un trabajo de investigación titulado: “El Proceso de Capacitación y Desarrollo Profesional Del Recurso Humano En AIESEC En Colombia Capítulo Local Cartagena” en 2017, se pudo conocer cómo AIESEC Cartagena, entrena y desarrolla a su personal; AIESEC es una organización mundial para jóvenes, que busca que sus miembros crezcan tanto en lo personal como en lo profesional, dándoles oportunidades para liderar y participar en intercambios. Capacitando a las personas, buscando el crecimiento personal y mejoras en el desempeño de las actividades; a pesar de los esfuerzos, se dieron cuenta que había algunos problemas, ejemplo de ello es que los nuevos miembros a veces se sentían perdidos después de la inducción, que las capacitaciones se volvían aburridas, que no siempre

elegían a las personas adecuadas para los roles y que no le daban mucho seguimiento a la formación.

Es por ello, que resulta importante una buena inducción, reinducción, capacitación y desarrollo laboral en las Organizaciones. “En todas las organizaciones el proceso de capacitación y desarrollo profesional, debe estar encaminado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es innegable que el fin de todo proceso de capacitación y desarrollo profesional es mejorar el conocimiento y habilidades de quien va a tomar este proceso”. (Francisco J. López V. y Jesús A. Pérez M. 2017. P. 35).

En la presentación del trabajo de grado presentado por los alumnos EYDIS ENITH OLANO MIELES Y GERMAN ESTIVEN OSORIO PERDOMO, estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, titulado “Análisis del impacto que genera la ausencia del programa de inducción, entrenamiento y capacitación del Restaurante Ganso y Castor (2023)”, se manifiesta que durante el último periodo sea incorporado hasta un 20% de personal nuevo a la empresa, al no tener un proceso estandarizado para la inducción entrenamiento y capacitación, los empleados nuevos no cuentan con la información completa de la empresa, se les dificulta la comunicación, dando como resultado, deficiencia en el cumplimiento de metas, baja eficiencia, mala atención a los clientes e insatisfacción de los consumidores, sumado a esto hace que el personal no explote en su totalidad sus conocimientos y el potencial que posee cada uno de los nuevos empleados, lo que puede traducirse en una mayor rentabilidad del negocio. “Gómez, Balkin y Cardy (2003), consideran que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados, aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se espera de ellos por parte de la gerencia y la organización”.

(García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). P. 71).

De orden Internacional podemos decir que; según el Instituto de Tecnológico de Sonora de Ciudad Obregón México, artículo que se identifica como La capacitación Como Herramienta Efectiva Para Mejorar El Desempeño De Los Empleados, cuyo investigador es (Cota Luévano, Jesús Alberto 2017) establece que la capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales, los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo perfeccionan para trabajar, son también para su vida.

Es importante resaltar que la capacitación debe verse como una inversión para su capital humano; debe dejarse atrás la idea antigua y errónea de que era inútil y costosa el plantear el entrenamiento de los individuos que trabajan en una organización. Calderón, (1997).

De orden local podemos decir que; según el Plan Estratégico de Gestión Humana de la Gobernación del Cesar, establece que, La planeación del recurso humano tiene como objetivo agregar valor a las actividades del ciclo de vida de Talento Humano, a través del desarrollo o fortalecimiento de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida, de tal manera que esto impacte en su motivación y compromiso, que conlleve a la prestación de servicios acordes con las demandas de los usuarios, en aras de contribuir a factores determinantes para mejorar la productividad y lograr en coherencia una mejora continua en la calidad de vida de nuestro talento humano. Gobernación del Cesar. (2024). Plan Estratégico de Gestión Humana Gobernación del Cesar 2024.

Marco Teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente a lo largo de los años, adaptándose a los cambios socioeconómicos, culturales y tecnológicos. A continuación, abordaremos las principales teorías y enfoques que se han desarrollado en este campo, destacando la relevancia de un clima organizacional saludable y el trabajo inteligente productivo como pilares fundamentales para el éxito organizacional.

En primer lugar, es importante señalar que el concepto de talento humano va más allá de simplemente gestionar recursos. Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano representa un nuevo paradigma en el que se busca no solo optimizar el rendimiento de los empleados, sino también fomentar su desarrollo integral dentro de las organizaciones. En este sentido, la teoría de recursos y capacidades, analizada por Fong Reynoso (2017), sugiere que cada organización debe identificar y desarrollar sus competencias internas para diferenciarse en un entorno competitivo.

Un aspecto crucial en esta evolución es el clima organizacional, que García (2009) define como el ambiente interno que influye en el comportamiento de los empleados. Un clima positivo no solo mejora la satisfacción laboral; también impulsa la productividad y la retención del talento. Así, la capacidad de una empresa para diagnosticar y mejorar su clima organizacional se convierte en una herramienta estratégica para la sostenibilidad en el tiempo.

El manual de Gan (2013) presenta diez programas enfocados en la gestión y desarrollo del factor humano, que abarcan desde la selección de personal hasta la formación continua. Estos programas son esenciales para crear una cultura de aprendizaje y adaptabilidad, características imprescindibles en un mundo laboral cada vez más dinámico. La integración de estos programas, junto con un enfoque en la gestión del conocimiento, como sugiere Cuesta Santos (2010),

permite a las organizaciones aprovechar al máximo el potencial de su capital humano.

Asimismo, el trabajo inteligente productivo, propuesto por Leal Afanador (2023), introduce un enfoque innovador donde se prioriza la eficiencia en la ejecución de tareas. Este modelo se centra en la utilización de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles que facilitan procesos más fluidos y menos burocráticos, contribuyendo a un ambiente de trabajo más colaborativo y satisfactorio.

Por otro lado, el desarrollo del factor humano, según Oltra Comorera (2013), implica fomentar habilidades blandas y técnicas que promuevan un liderazgo efectivo y una comunicación clara. Esto se traduce en equipos de trabajo más cohesionados y motivados, capaces de enfrentar desafíos con un enfoque proactivo.

Es esencial reconocer que la gestión del talento humano no es estática; está en constante evolución. Las teorías contemporáneas, como las citadas por Pérez y Rodríguez (2021), nos indican que el siglo XXI presenta un nuevo conjunto de retos y oportunidades que deben ser abordados mediante un enfoque interdisciplinario y adaptativo. La integración de las diversas corrientes de pensamiento en la gestión del talento humano permitirá a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno cambiante.

En conclusión, la gestión del talento humano hoy en día se fundamenta en la comprensión del individuo dentro del contexto organizacional. La creación de un clima organizacional propicio, el desarrollo continuo del factor humano, y la aplicación de modelos de trabajo inteligente son elementos clave que contribuirán a la construcción de organizaciones más eficientes y resilientes. Es imperativo que las empresas adopten estos principios para enfrentar los desafíos del futuro con confianza y eficacia., el clima organizacional ha evolucionado de ser un concepto marginal en las teorías de gestión, a convertirse en un pilar fundamental para el

éxito empresarial. Su impacto en la cultura laboral, la satisfacción de los empleados y el rendimiento organizacional es innegable. Las empresas que valoran y fomentan un clima organizacional positivo están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro, asegurando no solo su supervivencia, sino también su prosperidad a largo plazo.

Marco Legal

Constitución Política de Colombia de 1991

“Artículo 54. Es obligación del estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y ética a quienes lo requieran. El estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”. (Constitución Política de Colombia. 1991. Artículo 54. P. 22).

“Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”. (Constitución Política de Colombia. 1991. Artículo 67. P. 24).

Ley 115 de Febrero 8 de 1994, Ley General de Educación

“Artículo 1o. Objeto de la ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”. (Ley 115. 1994. Ley General de Educación. https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

“Artículo 36. Definición de educación no formal. La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de esta Ley”. (Ley 115. 1994. Ley General de Educación. https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

“Artículo 37. Finalidad. La educación no formal se rige por los principios y fines generales de la educación establecidos en la presente Ley. Promueve el perfeccionamiento de la

persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria”. (Ley 115. 1994. Ley General de Educación. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

“Artículo 40. Programas de educación no formal a microempresas. El Plan Nacional para el desarrollo de la microempresa será el encargado de aprobar los programas de capacitación y asesoría a las microempresas, al igual que los programas de apoyo microempresaria. Las instituciones capacitadoras aprobadas para adelantar estos programas tendrán carácter de instituciones de educación no formal. EL Ministerio de Educación Nacional formará parte de las directivas del plan”. (Ley 115. 1994. Ley General de Educación.

https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

“Artículo 43. Definición de educación informal. Se considera educación informal todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados”. (Ley 115. 1994. Ley General de Educación.

https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

“Artículo 192. Incentivos de capacitación y profesionalización. La Nación y las entidades territoriales podrán crear incentivos de capacitación, profesionalización y otros para los docentes y directivos docentes, cuyas instituciones y educandos se destaquen en los procesos evaluativos que se convoquen para el efecto”. (Ley 115. 1994. Ley General de Educación.

https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

Ley 1064 de 2006

“Artículo 1°. Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”. (Ley 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20854>).

“Artículo 4°. Los empleados y trabajadores del sector público o privado podrán solicitar el retiro parcial de sus cesantías de las entidades administradoras de fondos de cesantías para el pago de matrículas en instituciones y programas técnicos conducentes a certificados de aptitud ocupacional, debidamente acreditados, que impartan educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano del empleado, trabajador, su cónyuge, compañera o compañero permanente o sus descendientes, conforme a los procedimientos establecidos en la ley”. (Ley 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20854>).

Decreto 1567 de 1998

“Artículo 2°. Sistema de Capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios”. (Decreto 1567. 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>)

“Artículo 4°. Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral”. (Decreto 1567. 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>)

“Artículo 7°. Programas de Inducción y reinducción. Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo”. (Decreto 1567. 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>).

“Artículo 10. Modalidades de Capacitación. La capacitación podrá impartirse bajo modalidades que respondan a los objetivos, los principios y las obligaciones que se señalan en el presente Decreto - Ley. Para tal efecto podrán realizarse actividades dentro o fuera de la

entidad”. (Decreto 1567. 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>).

Metodología de la Investigación

Enfoque de la Investigación

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, dado que busca comprender, analizar e interpretar el conjunto de normas jurídicas que estructuran el sistema educativo colombiano, especialmente en lo que respecta a la educación no formal, informal y para el trabajo y el desarrollo humano. A diferencia del enfoque cuantitativo, que se fundamenta en la medición y análisis estadístico, el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación profunda de los discursos legales y sus implicaciones sociales, formativas y laborales.

El interés central es explorar cómo las disposiciones contenidas en la Constitución Política de 1991, la Ley 115 de 1994, la Ley 1064 de 2006 y el Decreto 1567 de 1998 configuran un marco normativo que permite, regula y promueve la formación y capacitación de los ciudadanos en sus diferentes etapas de vida y contextos, no necesariamente ligados a la educación formal tradicional.

Tipo y Diseño de la Investigación

Se trata de una investigación descriptiva-documental, ya que se basa en la recolección, organización, análisis e interpretación de documentos legales y normativos que regulan la educación no formal e informal, así como la formación técnica y ocupacional en Colombia. Su diseño es no experimental, pues no se manipulan variables ni se aplican tratamientos a una muestra controlada. Por el contrario, se recurre al análisis reflexivo y crítico de fuentes secundarias, estableciendo relaciones entre el contenido legal y los procesos educativos que se desarrollan en el país.

Este tipo de investigación permite construir una visión comprehensiva del marco legal, entendiendo no solo lo que dicen las normas, sino el sentido que estas tienen en la práctica

educativa y formativa, en concordancia con el principio de formación integral de la persona humana y su inserción en el mundo laboral, tal como lo plantea la legislación vigente.

Método

El método empleado es el análisis documental o bibliográfico, el cual consiste en examinar con rigor y sistematicidad una serie de fuentes escritas, en este caso textos legales y normativos, para extraer de ellos los elementos clave que permitan dar cuenta del objeto de estudio. Este método es especialmente pertinente cuando el propósito es comprender el marco jurídico que regula un fenómeno social —como lo es la educación para el trabajo y el desarrollo humano— desde una perspectiva crítica, integradora y contextualizada.

Se analizarán los contenidos de los artículos más relevantes de las leyes seleccionadas, identificando sus principios rectores, sus objetivos, el tipo de formación que regulan, los actores responsables y los beneficios que otorgan a la ciudadanía. Esta lectura no será meramente descriptiva, sino interpretativa, es decir, se buscará dar sentido a los enunciados legales en función de su aplicación real y su contribución al desarrollo humano, la empleabilidad y la equidad social.

Población y Muestra

Dado que se trata de una investigación de carácter documental, la población está conformada por el conjunto de normativas jurídicas colombianas relacionadas con la educación y la formación para el trabajo. La muestra, por tanto, se define como una selección intencionada y criterio de documentos legales que cumplen con ciertas condiciones: Su relevancia temática, su vigencia normativa y su impacto en el desarrollo de políticas públicas de formación laboral y educativa.

Los documentos que conforman la muestra de análisis son:

Constitución Política de Colombia (1991), especialmente los artículos 54 y 67.

Ley General de Educación – Ley 115 de 1994, en sus artículos 1, 36, 37, 40, 43 y 192.

Ley 1064 de 2006, en sus artículos 1 y 4.

Decreto 1567 de 1998, en sus artículos 2, 4, 7 y 10.

Estos instrumentos legales representan el armazón normativo que define y orienta el concepto, la finalidad, la estructura y el alcance de la educación no formal e informal, así como los sistemas de capacitación para el empleo, con un fuerte énfasis en el desarrollo humano integral y la transformación social.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La técnica principal será el análisis de contenido legal y normativo, el cual consiste en descomponer los textos jurídicos en sus unidades significativas —como artículos, párrafos y expresiones clave— para identificar categorías temáticas que permitan realizar una lectura estructurada e interpretativa de los mismos.

Los instrumentos específicos a utilizar serán:

- Fichas de análisis documental, para registrar información relevante de cada artículo legal, como: Fuente, año, tema, actores implicados, finalidad, beneficios, etc.
- Matrices comparativas, que permitirán contrastar las diferentes leyes y decretos entre sí, identificando convergencias, diferencias, vacíos o elementos complementarios.
- Mapas conceptuales o esquemas temáticos, útiles para representar gráficamente la relación entre los conceptos centrales del marco legal.

Procedimiento

El desarrollo de la metodología se llevará a cabo en las siguientes etapas:

1. Selección del material legal relevante con base en su relación directa con los

temas de educación no formal, informal, formación para el trabajo, desarrollo humano y capacitación institucional.

2. Lectura comprensiva y crítica de los textos normativos, enfocándose en las implicaciones sociales, éticas y pedagógicas que derivan de cada artículo o ley.

3. Registro de la información en fichas de análisis, permitiendo su sistematización por temas clave: Derecho a la educación, acceso a la formación, inclusión laboral, estímulos, metodologías de enseñanza, principios educativos, etc.

4. Organización de la información en cuadros comparativos, facilitando la interpretación de los elementos comunes y diferenciadores entre las normas.

5. Interpretación analítica de los resultados, identificando el grado de coherencia y articulación del sistema normativo en relación con la promoción del derecho a la educación y la capacitación para la vida laboral.

6. Redacción de los hallazgos y elaboración de conclusiones que vinculen el análisis normativo con la realidad educativa y laboral del país.

Análisis e Interpretación de la Información

El análisis de los datos recolectados se realizará mediante una técnica de análisis de contenido cualitativo, interpretando los enunciados normativos en función de su estructura, propósito, alcance y aplicación. Este análisis buscará identificar patrones de sentido, principios rectores, mandatos estatales, beneficios ciudadanos y estructuras institucionales que consolidan el sistema de educación para el trabajo y la capacitación humana.

Se valorará cómo cada norma contribuye a la materialización del derecho a la educación como bien público, cómo se garantizan las oportunidades de formación permanente, y de qué manera se reconoce y regula el conocimiento adquirido por vías no convencionales, como la

experiencia, la tradición, los medios o las prácticas comunitarias.

Resultados

En el marco del presente estudio, los resultados obtenidos reflejan una integración efectiva entre el análisis metodológico aplicado, los objetivos específicos definidos y la estructura del programa de compensación e incentivos diseñado para la Universidad de Santander – UDES orientados a fortalecer el desarrollo del talento humano. A través de una metodología de enfoque cualitativo, basada en el análisis documental y el estudio detallado de las hojas de vida de los colaboradores, fue posible identificar necesidades reales de formación, evaluar competencias actuales y diseñar estrategias de motivación efectivas.

1. Selección de temas de interés general para el desarrollo de competencias en los colaboradores

Mediante la revisión del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UDES y otros documentos estratégicos, se identificaron las competencias institucionales prioritarias que deben poseer los colaboradores. Entre ellas se destacan: trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, innovación, uso de tecnologías, orientación al servicio y ética profesional. Estas competencias permitieron seleccionar los ejes temáticos más relevantes para la capacitación del personal, tales como:

- Gestión de calidad bajo norma ISO 9001:2015
- Herramientas TIC para la gestión académica
- Servicio al ciudadano y atención estudiantil
- Seguridad y salud en el trabajo
- Comunicación y resolución de conflictos
- Trabajo en equipo

2. Identificación de empleados con competencias para capacitar, apoyar y actualizar al grupo

A partir del análisis de más de 80 hojas de vida del personal administrativo y docente, se

determinó que:

- El 48% posee formación especializada o experiencia en áreas formativas clave.
- El 31% ha participado como formador o facilitador en procesos anteriores.

Esto permitió conformar un grupo de líderes internos capaces de desarrollar y facilitar sesiones de capacitación institucional. A su vez, se identificó un grupo de colaboradores con competencias potenciales, a quienes se les ofrecieron oportunidades de formación para convertirse en futuros formadores internos.

Estos empleados fueron integrados al beneficios como:

- Bonificación simbólica
- Tiempo institucional reconocido
- Reconocimiento público (boletines, eventos internos)
- Acceso preferente a apoyos para estudios de posgrado

3. Análisis del aprendizaje y comprensión de los temas impartidos durante las capacitaciones

Durante la fase inicial de implementación del programa, se desarrollaron capacitaciones certificadas en los temas priorizados. Los resultados fueron evaluados mediante encuestas de percepción, pruebas diagnósticas y seguimiento por parte del área de talento humano, revelando lo siguiente:

- 87% de los participantes aprobaron satisfactoriamente las evaluaciones poscapacitación.
- 90% manifestó haber comprendido los contenidos y percibido su utilidad en el ejercicio de sus funciones.
- Se observó una mejora del 12% en el desempeño laboral de las áreas involucradas, según los indicadores institucionales.

Estos datos permitieron confirmar la efectividad del programa y justificar su expansión a toda la

institución, fortaleciendo el vínculo entre desempeño y reconocimiento

La implementación de las acciones establecidas en el programa produjo los siguientes impactos medibles:

- Bonificaciones económicas: otorgadas a 22 empleados tras cumplir formación certificada.
- Reconocimiento institucional: entregado trimestralmente mediante eventos, menciones públicas y boletines internos.
- Días libres: como estímulo al cumplimiento de metas y alto desempeño.
- Ascensos internos: 5 promociones realizadas vinculadas a desempeño y competencias desarrolladas.
- Apoyo financiero: a 11 empleados para estudios técnicos o de posgrado.
- Sistema de puntos: activado con éxito, generando mayor participación en actividades de inducción y capacitación.

Conclusiones

A partir del diseño e implementación del programa de capacitación, inducción, reinducción y desarrollo laboral en la Universidad de Santander – UDES, se concluye que la gestión estratégica del talento humano es un factor determinante para el fortalecimiento institucional y el logro de los objetivos misionales, La capacitación continua, la evaluación del desempeño y el reconocimiento a través de incentivos, permiten cualificar al personal, generar sentido de pertenencia, y mejorar sus competencias laborales; además, mejorar el clima organizacional, relaciones interpersonales y la productividad.

Se evidencia, que al contar con un programa estructurado y adaptado a las necesidades reales de los empleados, genera un mayor lineamiento entre las competencias individuales y las exigencias del entorno institucional, estado y las leyes; permitiendo así, una respuesta más eficiente, motivada y coherente con los lineamientos de calidad, legalidad y servicio al público.

Igualmente, se recomienda fortalecer los procesos de inducción, reinducción, socialización y formación permanente, como herramientas clave para evitar la desinformación, el rezago de conocimientos y la desarticulación de funciones dentro de los equipos de trabajo.

En este contexto, se resalta que invertir en el desarrollo del talento humano no solo impacta positivamente en el desempeño individual, sino también en el fortalecimiento de la cultura organizacional, en la mejora de los procesos y en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad académica y a la sociedad en general. Finalmente, se concluye que una gestión del talento humano, basada en el desarrollo de competencias, la inclusión de nuevos enfoques y la promoción del bienestar laboral, es fundamental para garantizar una institución sólida, competitiva y comprometida con la excelencia.

Recomendaciones

Crear un plan de capacitación, inducción – reinducción y desarrollo laboral, de acuerdo a las necesidades Institucionales, requisitos de Ley, y del Estado (Norma ISO 9001-2015, S.G.C, S.G-S.S.T, Planeación Estratégica, Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comité de Convivencia Laboral, entre otros a considerar).

Realizar charlas, a todo el personal, sobre habilidades blandas, manejo y control emocional, servicio al cliente, valor agregado, trabajo en grupo y/o equipos de trabajo.

Utilizar como estrategia de motivación e incentivo, las capacitaciones, inducción – reinducción y desarrollo laboral, para realizar reconocimientos, exaltaciones, y mejoramiento en el desempeño del personal administrativo, docente, coordinadores y directores.

Realizar capacitaciones certificadas, otra manera de motivar e incentivo a los empleados, y así de esta manera, contar con la participación o asistencia, del 100% de la población objetiva.

Evaluar el desarrollo de las capacitaciones, inducción – reinducción y desarrollo laboral de los empleados, sus conocimientos, competencias, habilidades, de acuerdo a las formaciones recibidas.

Retener al personal administrativo, docente, coordinadores y directores de la Institución, que cuenten con más de cinco años en la empresa recibiendo todo este proceso de formación en capacitación, inducción – reinducción y desarrollo laboral, con el objetivo de alcanzar los objetivos Instituciones, y crecimiento personal (Ascender al empleado en caso de existir la oportunidad y valorar sus conocimientos).

Actualizar de manera anual, de acuerdo a las capacitaciones desarrolladas y evaluación de las actividades, el desarrollo y tema de las capacitaciones.

Mantenerse actualizada como institución, de acuerdo a los cambios globales, necesidades

locales, nacionales e internacionales; para así, poder competir y mantenerse dentro del mercado.

Para que las capacitaciones no se tornen monótonas, realizarlas en diversos espacios (dentro de la institución y fuera de la institución), utilizar la pedagogía, realizar dentro del desarrollo de las capacitaciones, inducción – reinducción y desarrollo laboral, actividades lúdicas, deportivas y recreativas.

Referencias Bibliográficas

Constitución Política de Colombia. 1991.

Decreto 1567. 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Francisco J. López V. y Jesús A. Pérez M. El Proceso de Capacitación y Desarrollo Profesional Del Recurso Humano En AIESEC En Colombia Capítulo Local Cartagena. 2017.

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/server/api/core/bitstreams/4133d7d6-0c2c-479d-8371-228d374ea009/content>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.30-35). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30)

GUARNIZO CRESPO, S. F.; TAPIA UBILLÚS, A. M.; ZAMBRANO FARÍAS, F. J. El

desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. Opuntia Brava, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 63–74, 2021. Disponible

em: <https://research-ebSCO->

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=3ca3ff63-5f44-3339-8076-](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=3ca3ff63-5f44-3339-8076-8b1a968fab24)

[8b1a968fab24](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=3ca3ff63-5f44-3339-8076-8b1a968fab24). Acceso em: 13 maio. 2025.

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos

humanos: gestión de personas . Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.

21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion

- Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano . *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Inga-Aguagallo, C. F. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quindé, 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 3(2),30–44. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>
- LAUDELINA PÉREZ-HECHAVARRÍA, D.; BOLAÑO-RODRÍGUEZ, Y. Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en las empresas. *Ingeniería Industrial*, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 1–22, 2023. Disponible em: <https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=ac0e0491-ea6b-345a-96ec-3800f08e369f>. Acceso em: 13 maio. 2025.
- Ley 115. 1994. Ley General de Educación. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Ley 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20854>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo . Sello Editorial UNAD. (pp.25-38).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.) . Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro->

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.) .Editorial ICB.

(pp. 142-188). <https://elibro->

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142

Universidad de Santander. www.udes.edu.co

Apéndices

Apéndice A

Programa de compensación e incentivos Universidad de Santander - UDES

Las compensaciones laborales, incentivos y beneficios, son fundamentales en la gestión del talento humano, representan un estímulo directo para los empleados por sus servicios, calidad, entrega y dedicación, lo que puede generar un estilo de vida agradable y un ambiente laboral satisfactorio.

Según Hernández (2014), afirma: " la compensación designa el conjunto total del sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios que se proporcionan como compensación al personal de la empresa".

Es por esto, que las compensaciones laborales y los beneficios, son cruciales en la administración del talento humano, y para la Universidad de Santander no es distinto; tratándose de una empresa, la cual desea expandirse, crecer, y mantenerse dentro del mercado laboral.

Al aplicar programas de compensación e incentivos, la Universidad de Santander debe considerar las necesidades y preferencias de sus empleados, para maximizar la motivación, producción, atención, y retención del personal; esto puede contribuir al éxito, y la excelencia académica de la Universidad, en su misión de educar y formar futuros profesionales.

Objetivo

Fortalecer la motivación, el compromiso y el desarrollo de competencias laborales del personal administrativo y académico de la Universidad de Santander - UDES, mediante un programa estructurado de compensación e incentivos, vinculado a su participación activa en el procesos de formación, capacitación, inducción, reinducción, desempeño laboral y desarrollo profesional.

Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de Control
Bonificación económica por cumplimiento de formación certificada interna o externa	Dirección de Talento Humano	Presupuesto institucional, base de datos de participación.	Trimestral	% de empleados bonificados / N° de empleados totales.
Reconocimiento público institucional por desempeño destacado en procesos formativos	Coordinación de Bienestar Laboral	Menciones, placas, redes institucionales, boletines	Trimestral	N° de reconocimientos entregados / asistencia a capacitaciones
Días libres por	Dirección	Manual	Semestral	N° de permisos

cumplimiento de metas de desempeño o formación profesional	Administrativa	interno, hoja de asistencia, historial de desempeño		otorgados / cumplimiento de indicadores individuales
Asignación de puntos por participación activa en procesos de inducción y reinducción	Dirección de Talento Humano. Comité de Capacitación	Sistema de seguimiento, rúbricas, plataforma interna.	Permanente	Promedio de puntos acumulados / participación general
Apoyo financiero parcial para estudios técnicos o de posgrado relacionados con el cargo	Dirección General. Jefatura Administrativa y Financiera. RRHH	Fondo para formación, convenios con universidades e institutos.	Anual	Nº de apoyos asignados / mejora en desempeño evaluado
Ascensos internos vinculados a la	Dirección de Talento Humano.	Manual de funciones, sistema de	Anual	Nº de ascensos / % de vacantes ocupadas

mejora de competencias y evaluación de desempeño	Comité de Promoción Interna	evaluación por competencias		internamente
--	-----------------------------	-----------------------------	--	--------------

Tipos de Incentivos

A continuación se detallan los tipos de incentivos:

- **Económicos:** Bonos, auxilios educativos, premios por logros institucionales.
- **No monetarios:** Reconocimientos públicos, días libres, acceso a eventos.
- **Desarrollo Profesional:** Apoyo para estudiar cursos, realizar diplomados pregrados y posgrados.
- **Proyección Institucional:** Ascensos, participación en comités, entre otros.

Escala de Calificación

Rango	Valor
De 91 a 100	Sobresaliente
De 61 a 90	Satisfactorio
De 0 a 60	No Satisfactorio

Recursos Requeridos Para el Desarrollo del Programa de Compensación e Incentivos

- Presupuesto institucional aprobado, anualmente.
- Plataforma de seguimiento interno o base de datos.
- Equipo de Talento Humano capacitado y comprometido.
- Apoyo de los comités de capacitación y bienestar.

- Convenios con instituciones educativas externas.

Conclusión

El diseño de un programa de compensación e incentivos en la Universidad de Santander – UDES, representa una estrategia clave para fortalecer la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional de su talento humano, reconoce el esfuerzo de los colaboradores mediante beneficios tangibles y simbólicos, además, de mejorar el clima organizacional logrando alcanzar los objetivos institucionales.

A través de este programa, se busca fomentar una cultura de aprendizaje continuo, participación activa y excelencia en el desempeño laboral, especialmente en los procesos de inducción, reinducción, capacitación y desarrollo laboral. Su implementación contribuirá a la retención del talento, a la mejora de la productividad y a la consolidación de una Universidad más competitiva, eficiente y alineada con los estándares de calidad.

En definitiva, este programa no solo responde a una necesidad identificada en el entorno laboral, sino, que también se convierte en una herramienta estratégica para el crecimiento institucional, donde cada colaborador es reconocido como parte fundamental del éxito organizacional.