

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA PARA LA
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA
DIRECCIÓN, COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING Y GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO

JULIANA LÓPEZ BARRETO

DIRECTOR

MARCELO SALAZAR

QUITO, MARZO DE 2015

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Juliana López Barreto

CI: 1754997805

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I.....	8
1. ASPECTOS GENERALES	8
1.1 TEMA	8
1.2 PROBLEMA A INVESTIGAR.....	8
1.3 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO	8
1.4 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO	8
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.6 FORMULACIÓN DEL TEMA	9
1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.8.1 <i>General</i>	10
1.8.2 <i>Específicos</i>	10
1.9 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
CAPÍTULO II.....	13
2. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	13
2.1 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA.....	13
2.2 LOS PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA.....	18
CAPÍTULO III.....	22
3. LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS COMO INSTITUCIÓN GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.....	22
3.1 ESTILO ORGANIZACIONAL.....	22
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
3.2.1 <i>Misión</i>	22
3.2.2 <i>Visión</i>	22
3.3 LA CAPACITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS.....	25

3.4	LOS PLANES DE CARRERA EN LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS.....	26
CAPÍTULO IV		27
4. EXPECTATIVAS DEL EMPLEADOR Y DEL EMPLEADO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS.....		27
4.1.	METODOLOGÍA	27
4.1.1.	<i>Tipo de investigación</i>	27
4.1.1.1	Instrumentos de Medición.....	27
4.1.1.1.1	Entrevista a expertos	27
4.1.2	<i>Análisis de datos y hallazgos</i>	27
CAPÍTULO V.....		38
5. FORMULACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA PARA LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS		38
5.1.	MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS	38
5.2.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	39
5.2.1.	<i>Formulación del plan de capacitación para el área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios.</i>	39
5.2.2	<i>Modelo de gestión de aprendizaje.....</i>	40
5.2.3.	<i>Modelo pedagógico de enseñanza-aprendizaje por competencias – Universidad de Los Hemisferios</i>	44
5.2.4.	<i>Adaptación del modelo de integración de saberes.....</i>	44
5.2.4.1	Perfil de aprendizaje del trabajador de la Universidad de los Hemisferios	45
5.2.4.2	Competencias del saber profesional.....	45
5.2.4.3	Habilidades, destrezas y capacidades profesionales	47
5.2.4.4	Criterio profesional	48
5.2.5	<i>Ejes de formación Universidad de Los Hemisferios</i>	49
5.2.6	<i>Núcleos Temáticos</i>	50
5.2.7	<i>Estructura curricular (plan de capacitación).....</i>	52
5.2.7.1	Despliegue de cursos y talleres de capacitación.....	53
5.2.7.1.1	Dimensión Humana.....	53
5.3.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS	55

5.3.1.	<i>Personal estratégico</i>	55
5.3.2	<i>Renovación Generacional</i>	56
5.3.2.1	Altos Estudios.	57
5.4	MÉTODOS DEL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS.....	57
5.4.1	<i>Sistema de Evaluación de Desempeño</i>	57
5.4.1.1	Caso 1	58
5.4.1.2	Caso 2	58
5.4.1.3	Caso 3 y 4.....	59
5.4.2	<i>Sistemas de información para la administración y los empleados</i>	60
6.	CONCLUSIONES	61
7.	RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.	Entrevista a Expertos.....	28
Tabla 2.	Competencias del Saber Profesional.....	46
Tabla 3.	Habilidades, destrezas y capacidades profesionales	47
Tabla 4.	Criterio Profesional	48
Tabla 5.	Núcleo Temático del Eje Humano	51
Tabla 6.	Núcleo Temático del Eje Profesional.....	51
Tabla 7.	Estructura Curricular.....	52
Tabla 8.	<i>Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Finanzas Familiares: Modulo 1</i>	54
Tabla 9.	<i>Matriz de Capital Intelectual</i>	56

Gráfico 1. Estructura orgánica de la Universidad de Los Hemisferios.....	23
Gráfico 2. Estructura Orgánica del Área Administrativa de la Universidad de Los Hemisferios	24
Gráfico 2. <i>Estructura Orgánica del Área Administrativa de la Universidad de Los Hemisferios</i> . Copyright 2014 por Universidad de Los Hemisferios. Con permiso para reimprimir.	Error! Bookmark not defined.
Gráfico 3. Matriz de Capacitación	40
Gráfico 4. <i>Proceso para la definición de las necesidades de capacitación</i>	43
Gráfico 5. Modelo de enseñanza por competencias	44

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de fin de carrera contiene el análisis de la situación actual de la Universidad de los Hemisferios en base a entrevistas a profundidad y puntos de vista de la Dirección y la formulación de la propuesta del plan de capacitación y plan de carrera de la misma.

Cabe destacar que la Dirección de la Universidad está compuesta por el Rector de la misma, el Vicerrector Académico y el Director Financiero, que en el transcurso de la investigación fue reemplazado, por lo que la entrevista a profundidad fue actualizada con el criterio y conocimiento del actual Director Financiero Jorge Monckeberg.

Contiene diversos conceptos de la gestión del conocimiento en la empresa, de los objetivos y metas que se pueden alcanzar por medio de la ejecución de los mencionados planes que hacen parte de la gestión del talento humano. Este tema surgió, a partir de la observación del entorno y del comportamiento de los empleados de la Universidad. A lo largo de 4 años, se ha podido ver en la Universidad el crecimiento constante propio de una universidad centrada en sus objetivos, pero también una serie de faltantes e incógnitas en lo que a la gestión y administración del personal se refiere.

Como parte de la metodología de investigación se utilizó la entrevista a profundidad dirigida a las tres autoridades de la Universidad de los Hemisferios, quienes por ser los más conocedores de la historia y del desarrollo de la institución y por su capacidad total de detectar, analizar y sugerir cambios en la gestión. No se emplearon más métodos de recopilación de información, debido al direccionamiento inicial del primer tutor del proyecto quien conocía por muchos años la gestión administrativa y estratégica de la Universidad.

En la actualidad, la Universidad cuenta con más elementos desarrollados y nuevos insumos incorporados, producto del proceso de acreditación. En aquel momento, inicio de la investigación, no se contaba con estos cambios tan importantes.

CAPÍTULO I

1. Aspectos Generales

1.1 Tema

Diseño del plan de capacitación y plan de carrera para el personal administrativo de la Universidad de Los Hemisferios, desde el punto de vista de la Dirección, como estrategia de fidelización del cliente interno.

1.2 Problema a investigar

Ausencia de un plan de capacitación y un plan de Carrera para el personal administrativo de la Universidad de Los Hemisferios.

1.3 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico, serán los planes de carrera y planes de capacitación como parte de la fidelización de los clientes internos.

1.4 Objeto de estudio práctico

El objeto del estudio práctico, será la Universidad de Los Hemisferios, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador.

1.5 Planteamiento del problema

La Universidad de Los Hemisferios, según la responsable del departamento de Coordinación de Personas y de la gestión de conocimiento en la institución así como de la Dirección, no cuenta con un plan de capacitación para el área administrativa que funcione como motivador para la mejora de la productividad y crecimiento, tanto de los colaboradores internos como externos. Además, según la representante del área, en el momento de esta investigación, la Universidad tampoco contaba con un plan de carrera para los empleados, hecho que no motiva ni promueve el crecimiento jerárquico dentro de la organización. En consecuencia de esto, la inexistencia de un plan de carrera no permite

tanto a los colaboradores como a la institución tener un horizonte de crecimiento ordenado y profesional. Con una observación previa y un análisis realizado con el departamento de Coordinación de Personas, se puede decir que existe una falencia en el escalafón administrativo, que impide a los colaboradores ir escalando en la jerarquía administrativa interna bajo objetivos personales, en consecuencia están atados a no crecer en la remuneración salarial alineada al escalafón correspondiente, que les permitiría mejorar su poder adquisitivo periódicamente.

En efecto, según el departamento correspondiente, en la Universidad hay un alto índice de rotación en cargos administrativos, dato confidencial no proporcionado, que da pie a proponer la idea de diagnosticar y formular de inmediato planes de carrera y de capacitación, con el objetivo de empezar a retener a los clientes internos e ir creando en ellos un sentido propio de fidelización hacia su institución.

1.6 Formulación del tema

¿Cómo debe estar diseñado y formulado un Plan de Capacitación y un Plan de Carrera, como estrategia de fidelización del cliente interno del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios, desde el punto de vista de la Dirección?

1.7 Sistematización del problema

¿Cuáles son las necesidades de la Universidad de Los Hemisferios en cuanto a los planes de Carrera y planes de capacitación, desde el punto de vista de la dirección?

¿Cuál es la gestión actual que realiza el área de Coordinación de Personas para desarrollar a los colaboradores, especialmente del área administrativa?

¿Cuáles son los puntos críticos del personal administrativo, que requieren de capacitación y fortalecimiento, desde el punto de vista de la dirección?

¿Cómo se debe gestionar el plan de Carrera de los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios?

1.8 Objetivos de la investigación

1.8.1 General

Definir cómo debe estar diseñado y formulado un Plan de Capacitación y un Plan de Carrera, desde el punto de vista de la Dirección, como estrategia de fidelización del cliente interno del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios.

1.8.2 Específicos

Reconocer cuáles son las necesidades de la Universidad de Los Hemisferios en cuanto a los planes de Carrera y planes de capacitación.

Identificar y analizar cuál es la gestión actual que realiza el área de Coordinación de Personas para desarrollar a los colaboradores, especialmente del área administrativa.

Determinar cuáles son los puntos críticos del personal administrativo, que requieren de capacitación y fortalecimiento, según el punto de vista de la Dirección.

Interpretar cómo se debe gestionar el plan de Carrera de los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios.

1.9 Justificación de la investigación

Las nuevas dinámicas globales sobre la gestión del conocimiento hacen que las organizaciones tengan que modernizar y actualizar su sistema de gestión de personal, en busca de mayores niveles de compromiso y productividad. Estas dinámicas se ven representadas en la capacitación, planes de carrera y sistemas de compensación, en una primera instancia.

Tanto el plan de capacitación como el plan de carrera, se enmarcan en modelos de gestión del conocimiento, donde las personas administrativas y los docentes colaboradores, son considerados un capital humano invaluable. Las organizaciones modernas y humanistas como la Universidad de Los Hemisferios, están conscientes que tanto los empleados como los colaboradores externos son su principal capital.

En consecuencia, es necesario, que una institución como La Universidad de Los Hemisferios, cuente con planes de gestión del conocimiento dentro del área administrativa. Estos planes van a ser componentes de una estrategia de fidelización de clientes internos,

que, a largo plazo, generará un incremento en la productividad y una disminución en el índice de rotación.

Este trabajo se limita a la formulación de planes de capacitación y de carrera dentro de la institución, basados en la descripción de las competencias generales requeridas por la organización.

La elección de este tema surgió a partir de la observación de una necesidad impetuosa del área de Coordinación de Personas de la Universidad de los Hemisferios. Como parte del crecimiento que se ha experimentado y con el que se espera en un futuro cercano, la Universidad no solo debe contar con un equipo de profesores de calidad y un excelente pensum de las carreras, sino que también debe tener una sólida estructura que soporte a los procesos de apoyo, debido a que sin esta parte del engranaje, la gestión se convierte en una lucha sin sentido contra la naturaleza humana, que si bien es la que lleva a una empresa al éxito, es la misma que se encarga de su fracaso.

Por otro lado dentro de la carrera de Ingeniería Comercial, con la especialización en Recursos Humanos y Marketing, se estudian diferentes perspectivas de las empresas. Este tema tiene su justificación como estrategia de fidelización del cliente interno de la Universidad de Los Hemisferios, la ejecución de un plan de carrera y un plan de capacitación.

En lo que se fundamenta una organización, es en el trabajo de su gente. Una institución puede contar con los mejores talentos, pero, si no trabaja por retenerlos y por su desarrollo, no obtendrá provecho de los mismos y los va a perder. Por lo expuesto, hay que trabajar no solo en la fidelización de los clientes o consumidores externos, sino en primer lugar en la fidelización del cliente interno, quien es el representante frente a los demás clientes y quien transmite la imagen de la institución.

Como estrategia de marketing interno o corporativo, es preciso proponer un plan orientado a la gestión del conocimiento y a las motivaciones intrínsecas de los empleados, que cumplan con diferentes objetivos, entre los que se destacan, la disminución de la rotación y la mejora del clima laboral.

Como apoyo al desarrollo de la sociedad, este proyecto centra su atención, en la idea de formar y gestionar personas éticas dentro de la Universidad de los Hemisferios. Está claro que no solo se deben formar a los estudiantes, sino que también se debe formar a esas

personas que permiten a la Universidad día a día alcanzar sus metas. A medida que van formándose, van creciendo en su desarrollo personal e integral. Esto se transmitirá a todos los empleados de la Universidad, permitiendo así que sean agentes de cambio y contribuyan a la formación de valores dentro de sus grupos de interés e interacción.

CAPÍTULO II

2. Antecedentes de la Gestión del Conocimiento

2.1 La gestión del conocimiento en la empresa

Para empezar es necesario definir de qué es conocimiento. Según el diccionario de la Real Academia Española, conocimiento, es el entendimiento, la inteligencia y la razón natural. En esta medida, de forma complementaria, se puede decir que es un conjunto de vivencias, saberes, información, posturas y criterios y percepciones que tiene un ser humano, único ser viviente capaz de conocer (Real Academia de la Lengua Española, 2015). La gestión del conocimiento, es entonces un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas (Lahaba & León, 2001).

En la antigua Grecia, con Platón y Aristóteles, se hablaba del conocimiento como la esencia de toda organización. Según Davenport y Prusak, una empresa debe estar consciente de la gestión del conocimiento; factor crítico, no solo para su crecimiento sino para su supervivencia. Una empresa debe tener tres definiciones y tres conceptos claramente reconocidos; así como su importancia claramente identificada dentro del giro del negocio y dentro del desarrollo de sus procesos (Thomas H. Davenport, 2000).

En la historia de la humanidad, el conocimiento ha surgido a raíz no solo de la necesidad de saber y explicar diversos hechos y factores de la vida misma, sino de la utilización de la facultad que diferencia al hombre de los demás seres de la voluntad, que es la de conocer, la razón. El conocimiento, en general, ha conseguido el desarrollo que se ve y se conoce hoy en día. Así, se puede decir que el factor común al pasar de los años siempre ha sido el conocimiento.

Partiendo del objetivo principal de una organización, que es generar una utilidad y una ganancia para quien la crea (Universidad Complutense de Madrid: Cuervo, Álvaro; Rivero, Pedro, 2000). Más allá de su ejercicio diario, de comprar, fabricar o vender, si quiere o lo que busca es generar más ganancias y ser más productiva y competitiva en el mercado, tiene que invertir en su capital humano. Al hacer una aproximación a lo que es una empresa, se puede decir primero que todo que una empresa es el conjunto de activos, imagen, nombre, ideas, entre otros, pero nada de lo anterior tendría significado o una razón de ser, si no hubiera personas que integraran la empresa. Una empresa es un conjunto de personas que le darán el valor agregado, ya que son éstas y es por éstas que se define si una empresa es buena, mala, productiva, exitosa, o si simplemente es una empresa más.

Entre tanto, se puede decir que la gestión del conocimiento es:

“(…) el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. (...) las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse fuera de ella” (Archanco, 2010).

La gestión del conocimiento, en una organización, es un arma poderosa para maximizar el potencial de la misma, ya que es éste el activo intangible más importante para la misma. Una organización no es un conjunto de activos tangibles, ni cuentas de patrimonio; una empresa, así como una entidad educativa, una fundación, hasta una familia, es la gente que la conforma. Ellos hacen un lugar próspero o, por el contrario, un lugar mediocre. La gente en la empresa, es el motor, ese engranaje que hace que todo se mueva como un flujo de información y de operaciones.

Se propone como ejemplo de empresa un automóvil en su totalidad, carrocería, motor, combustible, electricidad, entre otras partes. Se supone entonces que la carrocería, hablando de una organización, engloba los activos en general, como los muebles y la tapicería. Los resultados de ésta son la velocidad, el rendimiento del automóvil; así como los gastos son el deterioro y la depreciación de éste. ¿Podría significar un gasto el combustible y el mantenimiento? No, porque, a medida que permite un mejor rendimiento (utilidad), sería una inversión. Entonces, si se dice que el motor es el capital humano y el talento, el combustible y el mantenimiento son por ende la gestión del conocimiento que debe tener una organización, ¿de qué sirve un auto sin combustible, aceite, sin revisarlo o

sin hacerle mantenimiento? Nada, este no sirve para nada, ni siquiera podría moverse. Esto es lo que sucede cuando no se gestiona o se maneja el conocimiento, se estanca y deja por lo tanto de ser rentable, productivo y útil.

La Gestión del Conocimiento en una organización deja de ser un gasto cuando tanto los directivos, como quienes conforman la integridad de la empresa, reconocen el valor de la misma y le dan valor al trabajo diario (Lahaba & León, 2001). Es decir, cuando realmente se invierte en lo que va a dar fruto, por ejemplo el *Know How* de la empresa, en valores corporativos. En los conocimientos que si bien el personal ya tiene, hay que inculcar y gestionar en su trabajo diario.

Quienes más deben estar al tanto y preocupados por ello, son los directivos, los líderes, que son quienes además guían a las personas que se encuentran bajo su mando. Es muy fácil pensar que en una organización es suficiente con capacitar al personal y darle nuevos conocimientos. Realmente la Gestión del Talento y la Gestión del Conocimiento van más allá, va dirigido a cada una de las personas que conforman una empresa. Una organización que tiene 6.000 colaboradores, debe gestionar el conocimiento en cada uno de sus niveles, abarcando todos ellos (Lahaba & León, 2001).

Partiendo del principio que cada ser humano es diferente en un sentido psicológico, anatómico e intelectual, debido a diferentes factores de la vida de que influyen en el comportamiento, personalidad y actitud individualmente, es posible argumentar que la formación y el aprendizaje que pueda tener cada colaborador dentro de la organización, es diferente. Es evidente que es un trabajo profundo el que se debe realizar en una organización al momento de gestionar a todos y cada uno de los colaboradores. Este trabajo debe ser llevado a cabo, sin importar los obstáculos, debido a que de éste dependerá en primera instancia de la retención del capital humano y en segunda instancia de la motivación para el cumplimiento de las metas. ¿De qué sirve que el departamento de ventas de una empresa que factura 60 millones de dólares al año, sepa que la cuota mensual es de 500.000 dólares, si en esencia, ninguno de sus vendedores sabe a profundidad el porqué de su trabajo, el porqué de la organización, el para qué de su gestión? Puede ser que se cumpla con una cuota de ingresos, pero es posible que no se estén cumpliendo los objetivos reales de la empresa y que además, los colaboradores solo tengan una idea en torno a temas económicos acerca de la empresa para la cual trabajan.

Cuántas personas entran en una organización y, al cabo de dos o tres meses, renuncian o son despedidos. ¿Cuál es el motivo de esta renuncia o despido?, ¿Qué ocurrió? Hay diversos factores, motivos y detonantes para llegar a estos sucesos. Por un lado, un mal proceso de selección, en el que se contrate a una persona sin capacidades ni competencias requeridas para ese puesto de trabajo, lo que sería más fácil de diagnosticar si existiera una descripción de cargo y una valoración. En el caso en el que no se cuente con esta información, será más difícil saber lo que provocó esta vacante, dejando de lado fallas éticas o al reglamento interno de trabajo, ya que en este caso, sería una causante fácil de determinar. Otra causa puede ser cuando una persona no comparte los valores y principios empresariales, cuando en su conducta o en sus actitudes y comportamientos no es coherente con la filosofía organizacional. Aquí la persona no se va a acoplar, y abandonará el cargo o será despedido, por otro lado también existe un tema, que a simple vista parece no tan relevante, como son las motivaciones intrínsecas y trascendentales, aquellas que tienen que ver con logros, conocimientos, capacitaciones y hasta las proyecciones que se tiene de una empresa (Mondy, 2010).

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007).

Una empresa, en el momento en el que decide desarrollar y gestionar el conocimiento de su personal, no solo va obteniendo la motivación y la permanencia de un gran porcentaje de su plantilla, sino que también cuantitativamente, va a implicar una reducción en el costo y una inversión menor en lo que se refiere a tiempos de inducción y capacitación de nuevas personas. También contribuye a que haya una cultura organizacional definida, bien orientada hacia la calidad, hacia los valores y un buen clima laboral, que más allá del valor neto de la remuneración, hará que los colaboradores estén satisfechos en su desempeño (Puyal, 2006).

Una empresa, a la hora de tener un sistema y un plan de capacitación, debe tener en cuenta, principalmente, su *Know How*, su giro de negocio, su filosofía, estrategia y valores corporativos. Este sistema no debe existir por existir, sino que debe tener unos objetivos claros: saber qué se quiere lograr y a dónde se quiere llegar. Es decir, conocer en qué aspectos o realizar qué cambios para obtener los objetivos. La capacitación del personal de una empresa es indispensable y crucial no solo para permitir que la empresa prospere y se

desarrolle sino también para que al mismo tiempo la gente lo haga. Esto generará, junto con otro tipo de motivaciones y de incentivos, que el personal se sienta complacida en la organización y reconozca sus méritos al proporcionarle estas capacitaciones.

Una capacitación, dentro del contenido que debe poseer y dentro de las utilidades para las cuales se debe realizar, primero debe transmitir información, es decir, el elemento esencial es el tema y los conceptos que se impartirán a los colaboradores. Tiene también que involucrar un desarrollo de habilidades, competencias y destrezas, que permita a los colaboradores implementar lo aprendido en sus labores y en el cargo que desempeñan. Por último, el desarrollo o modificación de actitudes, por ejemplo, modificar actitudes negativas hacia ciertas normas o políticas, o hacia nuevos conceptos, se pueden involucrar nuevos comportamientos, hábitos o actitudes en cuanto a la reacción y adaptación al cambio.

Muchas organizaciones sufren altos índices de rotación, bien sea por salir de la organización, o debe cambiar de puesto de trabajo, no se siente a gusto con él o no es competente para desempeñarlo. Este problema afecta directamente al rendimiento de la empresa. Retomando el ejemplo anterior, es como si el combustible no fuera el correcto y el aceite estuviera en mal estado. Por lo tanto la organización debe enfrentar problemas de esta índole, hacen autoevaluación y detectan en la Gestión del Talento Humano qué está fallando, selección, la inducción, la información y comunicación o, simplemente, la motivación.

Cuando se habla de temas motivacionales, especialmente de la motivación intrínseca, se habla de la necesidad que tiene el colaborador de desarrollarse y crecer en el ámbito intelectual. Sin importar su jerarquía, es necesario que un colaborador sienta que la organización invierte en su conocimiento y en su desarrollo, y que cuenta con sus competencias en crecimiento de la empresa.

Haciendo una profundización en las capacitaciones, una empresa al momento de hacer sus presupuestos de los departamentos de la organización, debe contemplar otro para el personal que desarrolle y potencialice el capital humano.

No es fácil, tomar la decisión sobre una capacitación o un plan de capacitación. Es una tarea compleja, porque como se ha mencionado, las personas son diferentes, poseen diferentes personalidades, comportamientos y motivaciones. Esto hace el ejercicio aún más

difícil. Es muy importante hacer un buen diagnóstico y un buen análisis de la situación inicial para poder saber con certeza dónde es necesario aplicar la capacitación.

La capacitación tiene diferentes objetivos, primero, preparar a las personas para la adaptación a un puesto de trabajo lo más pronto. Segundo, para brindar oportunidades de desarrollo continuo personal en el puesto que se desempeña y en el futuro. Y tercero, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar su motivación y hacerlas más receptivas al cambio (Chiavenato, 2007).

2.2 Los planes de carrera en la empresa

“Una carrera es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral. Históricamente, una carrera es una secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupaba durante su vida, aunque no siempre con la misma compañía” (Mondy, 2010).

Hoy en día, es poco común que un trabajo sea estático. Por lo general, los trabajadores y ejecutivos desarrollan su vida laboral a lo largo de un sinnúmero de cargos. Hay que tener en cuenta que éstos, muchas veces siguen una línea de carrera, la cual va sujeta por una semejanza, en relación con los intereses de la persona.

Una carrera profesional, es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral. También se conoce como una secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupa durante su vida, aunque no siempre en la misma compañía. En la actualidad, se dice también, que esta carrera incluye una planeación de metas y la identificación de los medios para lograrlo (Mondy, 2010). Por ejemplo, un economista, que ingresa a una empresa X como Analista de Mercado *Trainee*, asciende a Analista de Mercado *Junior*. Cambia de empresa y trabaja como Especialista de Mercado y más tarde es Coordinador, hasta llegar a la Gerencia de Mercado. Este es un plan de carrera, solo realizado a lo largo de su vida laboral en varias empresas. Es por esto que, la carrera es el trayecto que una persona debe hacer para llegar a una Gerencia o al cargo más alto en la jerarquía.

Una empresa, debe tener claro, principalmente, que sus activos humanos, es decir, sus colaboradores, tienen diferentes motivaciones, entre ellas el crecimiento y desarrollo profesional. Por ello las empresas, conforme vayan creciendo y aumentando sus puestos de trabajo, deben tener trazada una *Ruta de Carrera*.

“(…) es una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. Al seguir una Ruta de Carrera establecida, el individuo puede emprender el desarrollo de su carrera con la asistencia de la compañía” (Mondy, 2010).

Si una empresa tiene una idea clara de cómo gestionar sus recursos y su capital humano, va a tener clara la necesidad de establecer un plan de carrera. Las posibles rutas de carrera que pueden ser trazadas en una empresa son: tradicional, en forma de red, lateral de habilidades, dual, descenso de categoría, agentes libres.

La ruta de carrera tradicional, es la ruta en la que el empleado asciende de forma vertical en la empresa. La ruta de carrera en forma de red, por otra parte es una forma de progresión, donde, si bien se asciende verticalmente, tiene también una serie de oportunidades horizontales de crecimiento. La ruta lateral de habilidades es un desplazamiento del empleado en puestos de trabajo de forma lateral, donde experimenta nuevos desafíos y retos que le otorgan más valor dentro de la empresa. La ruta de carrera dual se refiere a los especialistas técnicos, donde éstos se desarrollan en su campo y en su área sin llegar a la administración de la empresa; descenso de categoría, es un proceso que no incluye un ascenso, por el contrario, implica que el trabajador es desplazado a una categoría menos en cuanto a sus responsabilidades y deberes; por último, los agentes libres, hace referencia a las personas que no se encuentran vinculadas formalmente a una empresa, sino que proveen de asesoría o consultoría sin tener una relación de dependencia, lo que los hace ser sus propios jefes, manejar su propio tiempo, metas y desafíos.

Un plan de carrera permite que el conocimiento fluya de forma vertical, es decir, quien asciende tiene más conocimiento que la persona que está en una línea más abajo y el de más abajo, más que el de más abajo y así sucesivamente. De esta forma, la empresa estará conformada con gente que ejerce su conocimiento y además que en la búsqueda de su plan de carrera por su propia cuenta, se encargará de gestionar su conocimiento para contribuir a la empresa. Esto permitirá retener a los mejores talentos y consolidar la empresa como una organización sólida y próspera, donde quienes se forman desde abajo, llegan a liderar y a encaminar a la empresa por la vía del éxito, ya que saben todos y cada uno de los procesos de la empresa y conocen además, el desarrollo sustancial que ésta ofrece.

“El Desarrollo de Carrera, es un enfoque formal que usan las organizaciones, para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los programas de desarrollo de carrera

adecuadamente diseñados e implantados, ayudarán en el reclutamiento y la contratación, y asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo” (Mondy, 2010).

De acuerdo a Mondy, en su obra *Planeación y Desarrollo de Carrera*, si una empresa nota que los talentos que la conforman son sumamente valiosos, no va a permitir que éstos se vayan, y la forma de ejercer, potencializar y desarrollar estos talentos en la empresa, es ofrecerles un crecimiento y una oportunidad de ascender, generando motivación y expectativa para ser mejores. Para esto, existen diversos métodos de desarrollo de carrera, métodos que las empresas deben adoptar en el momento en el que deciden trazar un plan de carrera para sus colaboradores. Uno de éstos, es por medio de *Sistemas de Información para la administración de empleados*, que implica que éstos tienen la oportunidad de participar en línea de cursos y capacitaciones, que les permitirán desarrollar su conocimiento y al mismo tiempo ser más competitivos a la hora de tener un ascenso (Mondy, 2010).

El segundo método son las *Discusiones con Individuos Bien Informados*, que lo que busca es por medio de reuniones de equipos de trabajo, junto con el superior del área, los empleados conozcan en qué actividades del desarrollo de la carrera con más competentes, es decir, hacer una evaluación de los puntos más fuertes para poder decir en qué línea de carrera orientarse, qué metas plantearse y qué objetivos tener claros para el desarrollo de su trayectoria.

El tercer método es el *Material de la Compañía*, es el material que algunas empresas tienen, que proveen a sus empleados. Es una herramienta muy importante, que plasma los objetivos y expectativas de la empresa, desde el punto de vista de los colaboradores. Juntos con la descripción de puestos, conforma una herramienta útil para los empleados, donde encuentran una guía de hacia dónde dirigir su carrera, y qué aspectos profesionales potencializar para poder conseguir su desarrollo en esa ruta de carrera.

El cuarto método, son *los Sistemas de Evaluación de Desempeño*, herramienta sumamente valiosa para el desarrollo de las carreras dentro de la empresa. Independientemente del tipo de evaluación de desempeño que se le aplique al empleado, por medio de ésta tiene la oportunidad de ser reconocido por sus fortalezas y competencias, lo que permitirá que se ascienda al empleado, en función a su buen rendimiento, o que se tenga que buscar una alternativa de ruta de carrera, donde pueda corregir sus debilidades y potencializar las

fortalezas que ya tiene. También detecta debilidades a mejorar lo cual constituye un plan de formación.

El quinto método, es el *Desarrollo de la Carrera con Talleres*. Por medio de talleres ofrecidos por la empresa, los empleados pueden definir y ajustar sus objetivos específicos y sus metas de carrera, en relación a las de empresa. Es decir, los empleados por medio de estos talleres, logran alinear e identificar sus objetivos con los de la empresa, para así conformar ideas claras sobre el desarrollo de su carrera dentro de la empresa. Estos talleres, pueden ser con respecto a la Comunidad, con respecto al manejo de Recursos Humanos, pueden ser talleres del *Know How* de la empresa, diferentes temáticas que encaminen a los empleados a identificarse con la empresa (Mondy, 2010).

CAPÍTULO III

3. La Universidad de Los Hemisferios como institución gestión de conocimiento

3.1 Estilo organizacional

Para el cumplimiento de su misión, la Universidad de Los Hemisferios se orienta por:

“Un Estilo Humano, caracterizado por el ejercicio de la libertad responsable, el trato digno, la confianza, la disciplina y calidad en el trabajo de sus miembros, de modo que se fomente el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto. El esmerado cuidado de una sana y armónica convivencia social entre todos sus miembros, sin discriminaciones de ningún tipo, mediada por la vivencia de las virtudes que la fundamentan, en procura del logro de objetivos comunes superiores; por el dominio de sí mismo que es el ejercicio, en la propia persona, de las potencias superiores del ser humano: inteligencia y voluntad. El apoyo e impulso para lograr que cada miembro de la comunidad universitaria sea responsable de sus actos, en un ambiente de transparencia y madurez personal” (Universidad de Los Hemisferios, 2013).

3.2 Estructura organizacional

3.2.1 Misión

“Propiciar la búsqueda de la verdad, mediante el diálogo interpersonal y científico, para avanzar en el conocimiento del mundo, la persona y la sociedad, como medio para promover el auténtico desarrollo humano” (Universidad de Los Hemisferios, 2013).

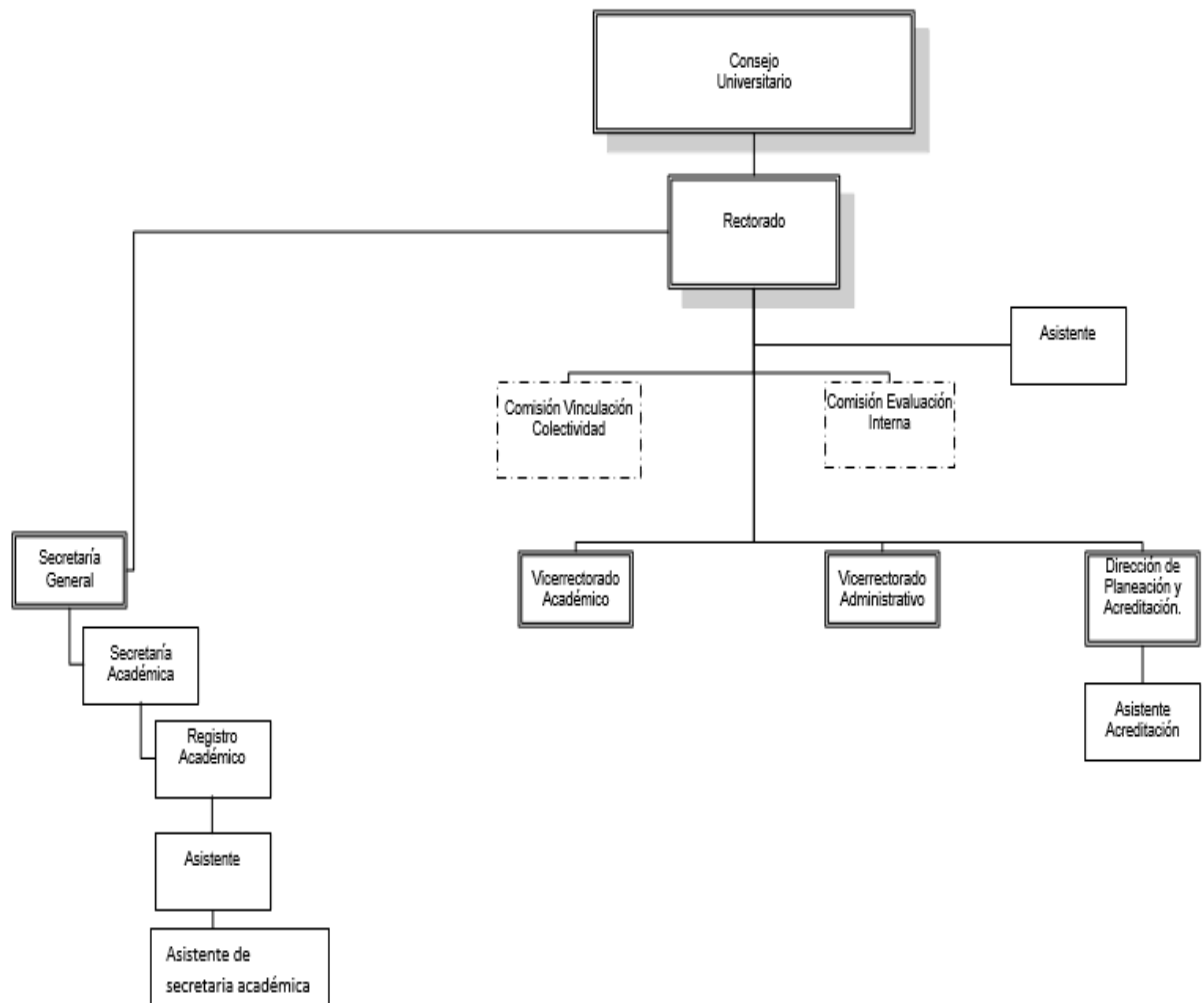
3.2.2 Visión

“Ser desde el Ecuador, un centro de educación superior de primer orden, que logre formar personalidades maduras, emprendedoras, libres y solidarias, que con conciencia ética y profundidad en la investigación, con apertura universal, sean capaces de generar ciencia y cultura para favorecer la creación de trabajo y bienestar” (Universidad de Los Hemisferios, 2013).

“La Universidad de Los Hemisferios, en toda su labor, se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del ser humano, de la sociedad y del mundo; concepción que puede ser compartida por cuantos, con independencia de su credo religioso, reconocen la dimensión espiritual del ser humano. La Universidad de Los Hemisferios se propone impartir cultura intelectual, es decir, educar al intelecto para razonar bien todo asunto, para dirigirse a la verdad íntegra y mantener un estilo de vida acorde a esa verdad” (Universidad de Los Hemisferios, 2013)

Gráfico 1.

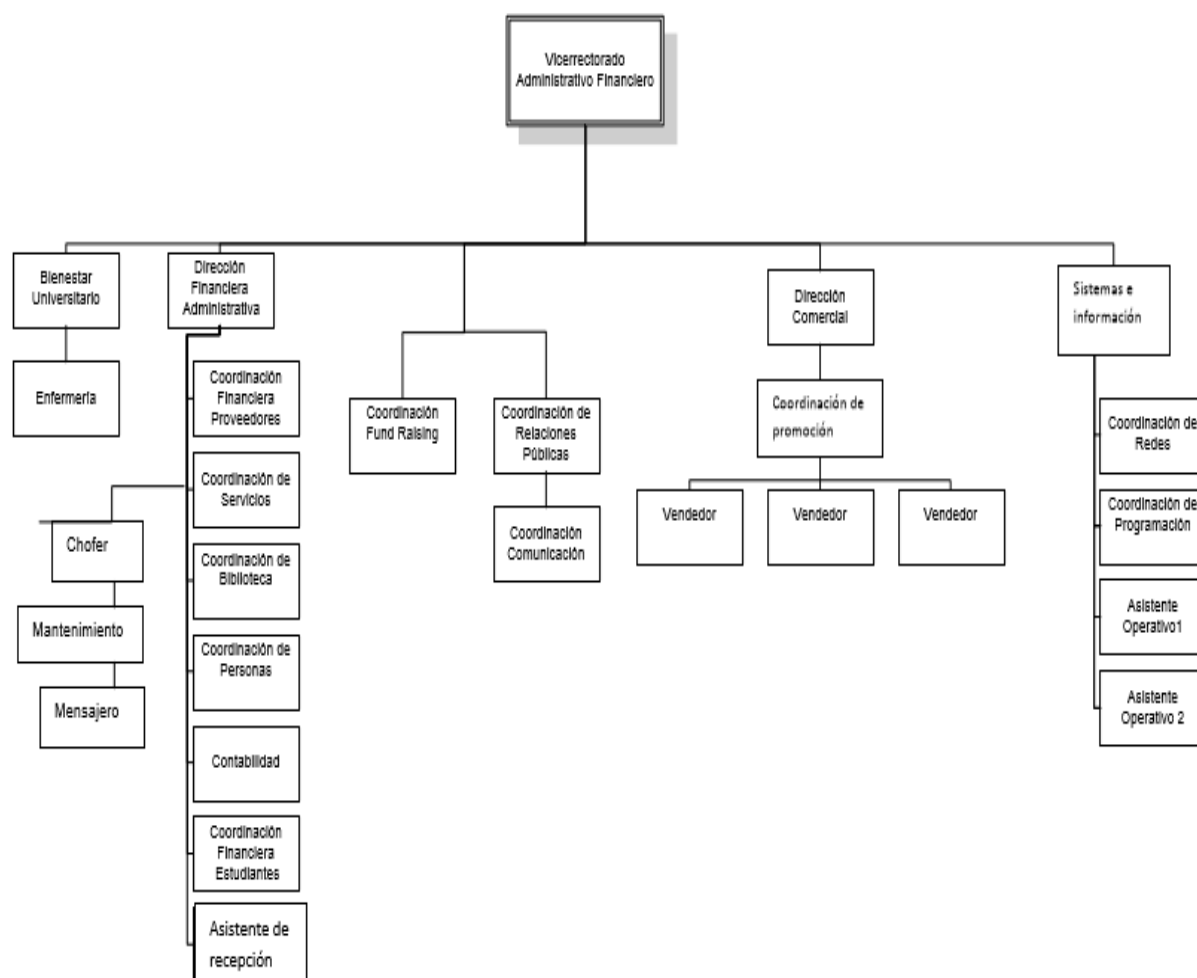
Estructura orgánica de la Universidad de Los Hemisferios



Fuente: Universidad de Los Hemisferios, 2013

Gráfico 2.

Estructura Orgánica del Área Administrativa de la Universidad de Los Hemisferios



Fuente: Universidad de Los Hemisferios, 2013

“La Universidad de Los Hemisferios, nace con un estilo educativo penetrado de la creatividad, originalidad y actualidad, al servicio de la educación universitaria del Ecuador. Con miras a la integración nacional y latinoamericana y con proyección internacional, a través de una sólida formación académica y humana, personalizada, basada en valores trascendentes y éticos, pretende formar para el mundo profesional seres humanos íntegros, científicamente competentes, emprendedores y

honrados, comprometidos con el futuro del país, con el logro de la paz y la justicia social, el fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural, la afirmación de la democracia, los derechos humanos, y la defensa y protección del ambiente” (Universidad de Los Hemisferios, 2013).

Como se observa en el Gráfico 2., en la Universidad, los dirigentes o líderes de las unidades son Vicerrectores, de donde se derivan los diferentes cargos. Esta organización se da por procesos, es decir el proceso Gobernante de donde parte toda la estructura, que es el Consejo Universitario, de aquí se deriva el cargo del Rector que hace parte del proceso Gobernante. Del proceso Gobernante, se deriva el proceso Habilitante de Asesoría, de donde se despliegan las Comisiones de Vinculación con la Sociedad y Evaluación Interna. Luego hay un despliegue que parte del Vicerrector Académico, que constituye el proceso Agregador de Valor, junto con el de Secretaría Académica. Por último, se encuentra el proceso Habilitante de Apoyo, el cual está conformado por el Director Financiero y sus cargos desplegados.

En la actualidad, la Universidad de los Hemisferios, cuenta con un departamento de Coordinación de Personas, el que conforma la Dirección Administrativa Financiera. Como se ve en la estructura anteriormente presentada, no existe un departamento de Gestión de Personas realmente consolidado. Este departamento no realiza las gestiones de desarrollo organizacional, clima, cultura, capacitaciones, evaluación del desempeño, planes de carrera, entre otros, que no solo son necesarias, sino vitales para una organización con proyecciones de crecimiento.

3.3 La capacitación en la Universidad de Los Hemisferios

Luego de una entrevista realizada a los cargos directivos de la Universidad de Los Hemisferios, es decir, al Rector, Vicerrector Académico y Director Financiero, es posible decir que en la Universidad de Los Hemisferios, se cuenta con un departamento de Coordinación de Personas, el cual, está conformado por una cabeza, quien cumple con las funciones de todo el departamento, tanto operativo como estratégico. Sus funciones actualmente se centran en los subsistemas de administración de personal, es decir el manejo de la nómina, actas de finiquito, ingreso de planillas del IESS en el sistema, manejo de la página del Ministerio de Relaciones Laborales, entre otras. El problema es que a la fecha, este departamento conformado por un cargo, no se encuentra realizando las funciones de desarrollo organizacional, es decir, no tiene una planificación en desarrollo de

personas o desarrollo del talento, es por esto que no se tiene definido un plan de capacitación. La Universidad, se ve en la necesidad de tener un sólido departamento de Gestión de Personas, debido a sus proyecciones de crecimiento, no solo en número de estudiantes sino también en la comunidad universitaria, donde se incluye a todos sus colaboradores.

3.4 Los planes de carrera en la Universidad de Los Hemisferios

La Universidad de Los Hemisferios, debido a su tamaño, no ha realizado la previsión del desarrollo del plan de carrera para empleados administrativos y estratégicos. Es importante mencionar que la Universidad, a medida de su crecimiento, debe guiar y dar oportunidad a que sus colaboradores también crezcan con ella, de forma que puedan tener una proyección en su carrera, de alguna manera estabilidad y lo más importante, planificar su vida. Teniendo esto claro, la Universidad por medio de la planificación de carrera, puede atraer talentos, invertir en ellos y garantizar calidad.

CAPÍTULO IV

4. Expectativas del empleador y del empleado sobre la gestión del conocimiento en la Universidad de Los Hemisferios

4.1. Metodología

4.1.1. Tipo de investigación

El presente estudio, se caracteriza como un proyecto de investigación aplicada, en el cual, a partir de un diagnóstico se formula una propuesta para un plan de capacitación y un plan de carrera factible de ser aplicado por la Universidad, desde el punto de vista de la Dirección.

4.1.1.1 Instrumentos de Medición

4.1.1.1.1 Entrevista a expertos

Para llevar a cabo el estudio y la investigación aplicada, como metodología de investigación, se empleó una Entrevista a Expertos, la cual se realizó a los altos directivos de la Universidad, ésta consistió en una entrevista, como su nombre lo dice, con una duración de aproximadamente una hora, donde se determinó las líneas de capacitación que el empleador espera impulsar para sus empleados. Adicionalmente, se estableció la estructura general que se quiere emplear para gestionar el plan de carrera de los empleados del área administrativa de la Universidad.

Se realizó una entrevista a profundidad a la persona encargada del área de gestión de personas, para despejar dudas y cotejar datos.

4.1.2 Análisis de datos y hallazgos

De las entrevistas realizadas a las cabezas jerárquicas de la Universidad, se obtuvo el siguiente resultado.

En su mayoría, la opinión acerca de la gestión de Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional es bastante precaria y pobre. De lo cual se concluye que en la Universidad de Los Hemisferios, no hay políticas establecidas de Recursos Humanos y no existen procedimientos para el desarrollo del talento humano. Es necesario establecer nuevos procesos, desde la selección de personal, evaluación, política salarial, plan de prestaciones, planes de crecimiento y carrera y capacitación.

Tabla 1.

Entrevista a Expertos

Nombre	Alejandro Ribadeneira	Diego Jaramillo	Jorge Monckeberg
Diagnóstico			
1. ¿Cómo evalúa usted la gestión de Talento Humano en la Universidad?	La gestión del Talento Humano, es muy pobre. Tenemos dos áreas de capacitación en la Universidad que son la capacitación de docentes y la gestión del talento humano para el área administrativa, lamentablemente está funcionando parcialmente la primera y la segunda no.	Es una gestión precaria por el tamaño de la Universidad, aún se está decidiendo hacia donde se llevará la Gestión del Talento Humano. Los que lideramos el talento humano, hemos ido poco a poco liderando la ruta.	La gestión del talento humano es poco visible y evidenciable.
2. ¿Existe en la Universidad de los Hemisferios un plan de Capacitación para el personal administrativo? (si, como se ha venido desarrollando)	Existen dos líneas de capacitación, la de los docentes administrativos. La de docentes trabaja y se gestiona parcialmente. La segunda no funciona en lo absoluto.	En la Universidad de se han realizado proyectos y cursos de capacitación, conforme surgen necesidades específicamente, pero no hay una política fija que guía la impartición de dichos cursos.	No hay un plan de carrera visible ni evidenciable. Hay personas bastante capacitadas, pero no es evidente la gestión del departamento de Recursos Humanos.

La mayor debilidad está en las personas del área administrativas, ya que es esta la zona de la organización a la que menos se dirigen los talleres de formación.

<p>3. ¿Existe en la Universidad de los Hemisferios un plan de Carrera para el personal administrativo? (como se han venido desarrollando los ascensos)</p>	<p>Actualmente existe un reglamento en el área administrativa para gestionar la carrera de los empleados. Hasta ahora no se ha empleado en ningún momento dicho reglamento.</p>	<p>No existe, se ha ido improvisando. No se ha realizado una gestión de un plan de carrera de forma sistemática. Se sabe quién puede ocupar un cargo administrativo más alto pero de forma intuitiva. Los ascensos se realizan en función a evaluaciones de desempeño de 180°, en función del desempeño de las personas. Falta conciencia de cómo evaluar al personal.</p>	<p>En la Universidad existen personas en diferentes cargos, que no cumplen con competencias, habilidades ni conocimientos específicos que demanda un cargo concretamente. Hay personas que son cambiadas de sus puestos de trabajo sin conocer si son capaces de desempeñar otro.</p>
--	---	--	---

<p>4. ¿Cómo ve usted que se ha venido</p>	<p>El departamento de recursos humanos en la Universidad, se ha venido</p>	<p>Ha crecido en el sentido que ya se tiene un</p>	<p>No es una buena gestión, no hay un filtro para el</p>
---	--	--	--

desarrollando la gestión de desarrollo organizacional?	desempeñando con las funciones de creación de contratos, manejo de nómina y liquidación de empleados, principalmente, pero no ha hecho una real gestión en el desarrollo del talento o el desarrollo organizacional. No hay actualmente ningún tipo de gestión de capacitación en lo absoluto. Actualmente quien lidera el departamento de recursos humanos, realiza las funciones básicas de recursos humanos, pero no realiza una gestión real.	departamento, pero que aún no cumple las funciones de desarrollo humano. Se están haciendo ciertas cosas que son parte del proceso de desarrollo organizacional. Pero se está lejos de tener establecido un proceso profesionalizado. Falta la socialización de evaluaciones y establecer planes de mejora en función de esto. Hay aún muchas falencias.	reclutamiento y la selección de personal, por lo tanto hay personas en puestos de trabajo, que no tiene competencias para desarrollarlo, lo que da paso a una falta de eficiencia y la rotación.
--	---	--	--

5. ¿Qué se requiere de Gestión del Talento Humano para el crecimiento de la Institución?	En la Universidad actualmente se vive un ambiente de diversidad y tranquilidad, el problema es la alta rotación que ha habido en los últimos períodos. En primera instancia, lo que requiere una Universidad y el departamento de Recursos Humanos, es un proceso de selección formal. En	Se requiere implementar procesos profesionalizados, implementar mecanismos de medida de la gestión de la Universidad y un departamento dotado de conocimiento y	Una buena evaluación de personal y filtro de selección de talentos.
--	---	---	---

muchos casos, parte de herramientas para los problemas se han dado el desarrollo de la porque la Universidad no organización. ha hecho una evaluación eficiente de las competencias y de la psicología de los empleados.

6. ¿Cuáles cree que son los principales problemas de la ausencia de la gestión de desarrollo organizacional?	Primero, la alta rotación de personas en la Universidad. Además, la falta de capacitación y expectativas de crecimiento de los empleados en la Universidad. Hay desorden en el manejo de permisos, vacaciones, procesos de capacitaciones y líneas de carrera.	Falta de objetivos en las evaluaciones, falta de planes de carrera y con ello una alta rotación y pérdida de talentos valiosos, por la falta de visión de crecimiento. Se ha dejado de lado la formación de los profesores en cuanto a competencias, habilidades y valores.	La alta rotación y la falta de perfiles competentes en diferentes cargos.
--	--	---	---

Plan de Capacitación

7. ¿En qué campos, áreas o temas cree usted que es necesario capacitar al personal administrativo de la Universidad? (humano-técnico-profesional-académico)

Lo esencial en la capacitación de los empleados, más allá de las competencias profesionales, es en su identidad y en el proyecto de la Universidad. Si una persona no entiende el motivo y porqué de la Universidad, por más que sea el mejor profesional en su área, si no se alinea a la cultura de la Universidad va a crear un daño. Talleres de inducción, compromiso.

En la parte pedagógica y docente, no hay una unificación en el estilo de enseñanza y formación de los alumnos. Muchos profesores no están preparados para dictar clases. Se debe establecer un plan de inducción y un plan de formación de personas.

Los profesores tienen la prioridad, debido a que son ellos los que venden y atraen nuevos estudiantes. Se debe poner énfasis en la capacitación de profesores, que sepan de la materia y que sepan enseñar. Se puede enseñar al personal administrativo, pero no es importante porque es soporte.

8. ¿Cuáles cree usted que son las áreas críticas del personal de la Universidad que influyen directamente en el crecimiento de la misma?

Afecta directamente la falta de compromiso y alineación que tienen las personas con la filosofía de la Universidad, ya que se pueden generar conflictos y proyectarse una imagen externa comprometida.

Hay un número alto de personas que no tienen compromiso, que no construyen sino que se centran en la crítica de los otros, faltan valores sólidos que ayuden a crecer la Universidad desde las personas. Falta mucho compromiso y

Los profesores son principalmente quienes deben recibir capacitación y talleres de formación, pues son quienes atraen nuevos estudiantes. En cuanto a las personas de administración,

	desfavorable.	habilidad de toma de decisiones en los cargos medios requiere la toma de decisiones de la cabeza. En la facultad de comunicación hay mucha rotación.	deben tener sólidos conocimientos técnicos principalmente.
9.	¿Cree usted que es necesario un plan de capacitación para estas áreas críticas?	Si, la Universidad en su estructura y capacidad de crecimiento posible que tenga un plan de capacitación real, que se ejerza por parte del departamento de Recursos Humanos, y permita gestionar al personal.	Es necesario comprometer a la gente y gestionar planes de capacitación para permitir realizar mejor las labores de las personas. Hace falta trabajar sobre procesos.
10.	¿Qué esperarías de un plan de capacitación?, ¿Cómo cree que debería estar desarrollado?	Debería partir de la inducción y de la alineación de los empleados a la filosofía de la Universidad.	Esperaría un crecimiento y una madurez evidente de la Universidad y del personal que compone.
			No, son habilidades típicas, que debe tener la persona que ocupe el cargo. Son áreas subcontratables que no tienen mayor incidencia en el giro de la Universidad que es la enseñanza.

<p>11. ¿En su opinión, debería estar el plan de capacitación ajustado a un escalafón remunerativo?</p>	<p>Sí, debería permitir a los empleados un crecimiento monetario a la par de un crecimiento profesional.</p>	<p>Sí, tiene que estarlo debido a gestiones gubernamentales. En mejora con los talleres de capacitación no se debería ajustar a una mejora salarial, debido a que este curso no es aprovechado.</p>
--	--	---

Plan de carrera

<p>12. ¿Cómo considera usted que debería estar organizada la estructura administrativa para permitir el crecimiento y el desarrollo del plan de carrera de los trabajadores?</p>	<p>La intención de la Universidad, no es que la gente se quede en un solo cargo, si no que sea generalista. Es un ideal de la Universidad, que su personal sepa de diferentes áreas, para que cuando asuma nuevos retos, tenga los conocimientos y competencias para hacerlo.</p>	<p>Hay que tener claro que en todos los puestos hay que tener una persona en formación al lado, hay muchas personas que no tienen reemplazo y las personas que ocupan un cargo excelente, sino porque sean lo suficientemente competentes para desempeñarlo eficientemente.</p>
--	---	---

<p>13. ¿Estaría la Universidad dispuesta a invertir en el crecimiento académico de los empleados para contribuir con el desarrollo de su carrera?</p>	<p>Sí, en la actualidad se gestionan y promueven los estudios para los empleados en la Universidad que quieren tener títulos profesionales.</p>	<p>Si, ya se está realizando, existen años sabáticos para realizar maestrías, o en otros casos personas que realizan cursos, la Universidad corre con ese gasto en dinero o en tiempo.</p>	<p>Por el momento no existe un presupuesto que permita apoyar estas actividades de capacitación. En un futuro, será necesario pensar en estos planes de capacitación y en esta inversión para bien de la Universidad.</p>
---	---	--	---

<p>14. ¿Cuáles cree usted deberían ser los métodos para promover al personal en una ruta de carrera? (cumplimiento de objetivos-tiempo-evaluación de desempeño-otra)</p>	<p>Actualmente se está haciendo la implementación de una evaluación de 360° para el área docente, lo que se quería implementar para toda la Universidad. Para partir de eso, conocer las metas y el crecimiento de cada uno de los empleados y generar crecimiento, a partir de <i>feedback</i> y planes de mejora.</p>	<p>La evaluación de desempeño debe ser una herramienta determinante para promover a una persona o por otro lado desvincularla. Parte de la continuidad en la Universidad, debe ser el cumplimiento del plan de carrera.</p>	<p>En el caso de los profesores, se deben mantener o desvincular en función de una evaluación docente, se debe tomar en cuenta la opinión de los estudiantes sobre la gestión de los profesores y las enseñanzas recibidas.</p>
--	---	---	---

15. ¿Cuáles cree usted que son los cargos estratégicos de la Universidad de los Hemisferios?	Todos los cargos son estratégicos en la Universidad, alineados con su nivel jerárquico, implican una importancia para la gestión de la Universidad.	Todos los cargos deben estar trabajando por un plan de carrera, desde un coordinador académico. El departamento de Recursos Humanos debería estar sólo enfocado al desarrollo organizacional, no a temas de nómina.	Los decanatos, deben ser el cargo donde se forman los perfiles que van a ser sucesores del Rector.
--	---	---	--

16. ¿Cree que podría tener éxito un plan de carrera en la Universidad?	Totalmente, la Universidad, necesita con prontitud, en vista de su crecimiento, planes que permitan la Gestión del Conocimiento de los colaboradores de esta. (Ribadeneira, 2014)	Se necesita urgentemente un plan de carrera para permitir el crecimiento de la Universidad. (Jaramillo, 2014)	Lo que va a tener éxito es la buena selección y contratación de los profesores, son los académicos quienes tienen suprema importancia. La parte administrativa es subcontratable y no tiene tanta importancia su gestión con respecto a la parte académica. (Monckeberg, 2014)
--	---	---	--

CAPÍTULO V

5. Formulación de plan de capacitación y plan de carrera para la Universidad de Los Hemisferios

5.1. Modelo de gestión del conocimiento en la Universidad de Los Hemisferios

La gestión de conocimiento en la Universidad de Los Hemisferios, es una prioridad institucional y un objetivo estratégico estructural que busca la formación permanente de sus colaboradores. Esta gestión se soporta en una sólida voluntad organizacional para el cultivo del perfeccionamiento humano, constitutivo del capital intelectual de la universidad.

Como una institución humana, para la Universidad de los Hemisferios, no es suficiente la formación previa de los colaboradores, es necesario formarlos constantemente y potencializar sus competencias para que puedan así, contribuir no solo a su crecimiento profesional, sino que también puedan beneficiar al crecimiento de la Universidad.

Este proyecto, desarrollará dos programas específicos para la gestión del conocimiento dentro del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios.

El primero, el Plan de Capacitación, dirigido a la formación de todos los empleados del área administrativa la Universidad; y el segundo, el Plan de Carrera, dirigido a los empleados de hasta tercer nivel jerárquico del área administrativa de la Universidad de los Hemisferios.

Por su parte el Plan de Capacitación, lo constituyen dos ejes de formación:

- Formación humanista
- Formación profesional

El Plan de Carrera, a su vez, está constituido por cuatro ejes:

- Nivel de producción

- Nivel de formación
- Expectativas de crecimiento
- Expectativas de continuidad

5.2. Definición de competencias

El aprendizaje en la Universidad de los Hemisferios sigue la línea de formación de competencias profesionales propuesto por la Organización Mundial del Comercio –OMC-, y la denominada Taxonomía de Bloom, en la cual las aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas y capacidades deben ser evidencia de trabajos de calidad y excelencia de las personas que laboran en las organizaciones.

Se trata de que las organizaciones inviertan permanentemente en sus trabajadores mediante la transferencia de conocimiento aplicable a las labores cotidianas del trabajo. Esto es, la posibilidad de impregnarle valor constante a las tareas rutinarias del trabajo. Asimismo, se trata de permitir y facilitar el crecimiento humano de los trabajadores, para que sean mejores personas en la organización, la familia y la sociedad en general.

El modelo de competencias permite la formación de trabajadores integrales en sus dimensiones humanas y profesionales. No se trata de hacer un trabajo por hacerlo, sino de realizar un trabajo que dignifique a cada trabajador y, de la misma manera, a la organización.

En este modelo la organización se convierte en un gestor formativo, ampliando las fronteras económicas del bienestar, a escenarios humanos del trabajo bien hecho.

En síntesis, se trata de dignificar el trabajo, de establecer un vínculo dignificante entre el trabajador y el trabajo, en el que la organización es el eje fundamental de interacción social, provocando un clima ideal de bienestar.

5.2.1. Formulación del plan de capacitación para el área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios.

El Plan de capacitación en la Universidad de Los Hemisferios, está dirigido al personal administrativo de la Universidad de Los Hemisferios, cuyas actividades corresponden a los procesos habilitantes de apoyo en la cadena de valor de la Universidad. Se trata de un

proceso de formación continua dirigida al desarrollo de las competencias profesionales indispensables, para una óptima calidad del trabajo de cada uno de los colaboradores.

Este Plan de Capacitación está dividido en cuatro ciclos formativos: instrucción, fundamentación, entrenamiento y especialización.

Gráfico 3.

Matriz de Capacitación



Fuente: Revista Universidad EAFIT 2006.

Elaborado por: Daniel López, 2006

5.2.2 Modelo de gestión de aprendizaje

El ciclo de instrucción se refiere a las competencias básicas que la organización debe proveer a sus nuevos colaboradores desde el momento de su contratación y, en el cual se debe formar con eficiencia los conocimientos necesarios para una transparente y duradera relación laboral. Estas competencias son:

- Comprensión de la Misión y la Visión institucional

- Conocimiento de las estructuras organizacionales, administrativas, financieras y físicas de la organización
- Conocimiento de los cuadros directivos
- Comprensión del estilo gerencial y de los sistema de decisiones
- Conocimiento de los reglamentos laborales y sus procedimientos
- Conocimiento de los procedimientos administrativos
- Conocimiento de los procedimientos estructurales del negocio comercial
- Conocimiento del sistema de información y del soporte tecnológico
- Conocimiento de los procesos de comunicación y participación

El ciclo de fundamentación se refiere a las competencias propias de su actividad laboral, en el cual se redescubre los protocolos y las rutinas propias de su función (López, 2006). En este ciclo la organización provee del conocimiento necesario para la realización efectiva de las tareas de cada trabajador. A continuación se señalan las competencias de fundamentación:

- Conocimiento de la Misión del área de trabajo
- Identificación de clientes internos y externo
- Comprensión de las tareas y actividades del área de trabajo
- Conocimiento de los procesos del área de trabajo
- Conocimiento de las funciones del trabajador
- Dominio de las tareas específicas del trabajador

En el ciclo de entrenamiento la organización centra sus esfuerzos en la perfección de las habilidades y las destrezas profesionales, para el desarrollo de las tareas y las actividades propias del trabajador. En este sentido, no basta con la realización rutinaria del trabajo, sino del mejoramiento continuo del mismo. A continuación se señalan dichas competencias:

- Habilidades comunicativas
- Capacidad de trabajo en equipo
- Destrezas para el logro de resultados
- Habilidades para la eficiencia y la efectividad en el trabajo
- Capacidad para la administración del tiempo
- Habilidad para el desarrollo de valores y virtudes

Finalmente, el ciclo de especialización tiene que ver con el desarrollo de competencias especializadas para los trabajadores. Estas pueden enfocarse en la profundización y dominio de una actividad específica de su trabajo, o en el fortalecimiento de una habilidad definida como de interés estratégico de la organización. A continuación se precisan dichas competencias:

- Habilidades de liderazgo y gestión
- Habilidades de investigación y desarrollo
- Habilidades de creatividad e innovación
- Habilidades gerenciales y directivas
- Habilidades de negociación
- Destrezas administrativas

El desarrollo de competencias y la selección de las mismas dependerá del cargo que ocupa cada colaborador, esto significa que no todos los colaboradores desarrollarán todas las competencias, sino las que necesiten para su desenvolvimiento eficaz en sus funciones propias.

Gráfico 4.

Proceso para la definición de las necesidades de capacitación



Fuente: Revista Universidad EAFIT, 2006.

Elaborado por: Daniel López, 2006.

Dentro del proceso anteriormente presentado en el Gráfico 4 el primer paso, el cual es la planificación de un plan anual de mejora por departamento, surge de las necesidades tanto de la cabeza del departamento, como de quienes hacen parte del equipo. No necesariamente implica un problema dentro del área, sino puede describirse como una estrategia de crecimiento de los colaboradores. Como siguiente paso, se debe tener claramente definido el objetivo y la meta a la que se quiere llegar con el plan de mejora, bien sea enfocado al giro del negocio, a un aspecto intelectual o a la parte humana de los trabajadores. Estas dos etapas, implican un momento crítico para la determinación de un plan de capacitación, debido a que dependiendo de una correcta identificación de necesidades, se va a dar una solución acertada o una real mejora a los puntos propuestos. Luego de estas etapas críticas, vienen las actividades de definición y planeación de los cursos como tal.

5.2.3. Modelo pedagógico de enseñanza-aprendizaje por competencias – Universidad de Los Hemisferios

Gráfico 5.

Modelo de enseñanza por competencias



Fuente: Universidad EAFIT, 2006.

Elaborado por: Daniel López, 2006.

5.2.4. Adaptación del modelo de integración de saberes

El saber profesional se ocupa de los conocimientos teóricos y tácitos que deben tener los trabajadores. Éstos habitualmente son certificados por instituciones educativas, adquiridos por la experiencia laboral en otras instituciones, o porque la compañía decide formarlos *in house*.

Las habilidades, destrezas y capacidades son producto del conocimiento aplicado. Son evidencias plausibles de un conocimiento demostrado que se manifiesta en la acción. Tienen que ver con la utilización de herramientas, estrategias y tácticas en un campo determinado de la compañía.

Finalmente, el criterio profesional tiene que ver con la capacidad de discernir sobre lo bueno o lo malo de las acciones para la compañía, en relación con el desempeño personal,

el trabajo en equipo, y la orientación de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos. Expresa la dimensión ética del trabajador y el de su compromiso con la institución.

5.2.4.1 Perfil de aprendizaje del trabajador de la Universidad de los Hemisferios

Para el efectivo desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Plan de Capacitación de la Universidad de Los Hemisferios, es indispensable, adicional a los requisitos de ingreso de los trabajadores según sea su cargo y puesto de trabajo y de acuerdo con el punto de vista de la Dirección, ostentar ciertas habilidades de aprendizaje que se señalan a continuación:

- Disposición para el aprendizaje de nuevos conocimientos.
- Capacidad de autoestudio.
- Disposición para la enseñanza a otros de sus propios conocimientos.
- Capacidad de potenciar sus habilidades profesionales.
- Disposición para el crecimiento personal.
- Aptitud proactiva de mejoramiento colectivo.
- Disposición al cambio.
- Disposición de tolerancia a los criterios de los demás.

5.2.4.2 Competencias del saber profesional

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, los trabajadores de la Universidad de Los Hemisferios, deben mostrar unas competencias y habilidades de aprendizaje, imprescindibles para el logro de su desarrollo profesional, que se ajusten a la institución con el objetivo de alinear las competencias individuales al conjunto institucional. Para ello, se listan en la siguiente tabla las competencias del saber profesional que en esta investigación, se estiman necesarias.

Tabla 2.

Competencias del Saber Profesional

Factores	Competencia
Competencias del saber profesional	Comprende los enfoques teóricos de su disciplina profesional.
	Diferencia los enfoques teóricos de su disciplina profesional, optando por el más beneficioso a su trabajo y a la organización.
	Comprensión de la Misión y Visión institucional.
	Conocimiento de las estructuras organizacionales, administrativas, financieras y físicas de la organización.
	Conocimiento de los cuadros directivos.
	Comprensión del estilo gerencial y de los sistemas de decisiones.
	Conocimiento de los reglamentos laborales y sus procedimientos.
	Conocimiento de los procedimientos administrativos.
	Conocimiento del sistema de información y del soporte tecnológico.
	Conocimiento de los procesos de comunicación y participación.

5.2.4.3 Habilidades, destrezas y capacidades profesionales

Así mismo, también es importante señalar, cuáles son las habilidades, destrezas y capacidades profesionales que los miembros del equipo administrativo de la Universidad de Los Hemisferios, debe tener para el óptimo desarrollo del Pla de Capacitación y el logro de sus objetivos. En la tabla 3, se encuentran detalladas cada una de ellas.

Tabla 3.

Habilidades, destrezas y capacidades profesionales

Factores	Competencia
Habilidades, destrezas y capacidades	Habilidades para el manejo de las herramientas propias de su trabajo.
	Capacidad para el cumplimiento de los procesos establecidos por la organización para la realización de su trabajo.
	Habilidades comunicativas.
	Capacidad de cumplimiento con los plazos comprometidos para la realización de las tareas y encargos.
	Destrezas para la realización del trabajo con la más alta calidad posible.
	Capacidad para la realización de las tareas con la mayor eficiencia posible en el manejo de los recursos de la compañía.
	Capacidad de escucha y tolerancia para el mantenimiento de un clima laboral armónico entre sus compañeros.

Capacidad de trabajo en equipo

Destrezas para el logro de resultados

Habilidades para la eficiencia y la efectividad en el trabajo

Capacidad para la administración del tiempo

5.2.4.4 Criterio profesional

Es importante para la institución contar con empleados que tengan criterio profesional, que es una habilidad especial que motiva e impulsa al trabajador a realizar su trabajo de manera eficaz. El criterio profesional, produce a la vez creatividad e innovación.

Por ello para la Universidad de Los Hemisferios, ha de contar con empleados que tengan dentro de sus capacidades, habilidades y destrezas criterio profesional.

En la siguiente tabla, se puede ver con detalle, las competencias que engloban al criterio profesional de un individuo.

Tabla 4.

Criterio Profesional

Factores	Competencia
Criterio profesional	Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
	Capacidad de orden y planeación.
	Habilidad para la organización y gestión de proyectos.

Habilidades de liderazgo y gestión.

Habilidades de investigación y desarrollo.

Habilidades de creatividad e innovación.

Habilidades gerenciales y directivas.

Habilidades de negociación.

Habilidad para el desarrollo de valores y virtudes.

Destrezas administrativas.

5.2.5 Ejes de formación Universidad de Los Hemisferios

El desarrollo de las competencias en los trabajadores del área administrativa de la Universidad de los Hemisferios, supone la organización académica y procedimental por ejes de formación. Estos ejes ilustran los dos factores componentes del ser trabajador: humano y profesional.

El eje humano está constituido por la dimensión afectiva, trascendente y física. Este factor sustenta la estabilidad emocional de la persona, lo que le permite desarrollar su trabajo con eficiencia y concentración.

La dimensión afectiva está compuesta por los sentimientos intrínsecos y extrínsecos de la persona que, en todos los casos, tiene repercusiones relacionales con la familia, el grupo de trabajo y en algunos casos con la organización.

Como complemento, la dimensión trascendente comprende las creencias religiosas y espirituales que por naturaleza procuran explicar su visión del Hombre y del Mundo.

Finalmente, la dimensión física se sustenta en la salud corporal y mental de la persona humana, que proporciona la fortaleza para el desarrollo del trabajo eficiente.

Por su parte, el eje profesional está compuesto por las dimensiones operativas, analíticas y decisorias que, fundamentalmente, dependen de las capacidades cognitivas, discursivas y artísticas de cada trabajador.

La dimensión operativa trata sobre las habilidades de manejo de las herramientas y en general de la tecnología. Se caracteriza por la manualidad del trabajo que involucra, generalmente, un esfuerzo físico, y es de carácter repetitivo.

Por su parte, la dimensión analítica se ocupa del procesamiento de los datos para la comprensión y el conocimiento de la información, indispensable para la operación de la organización.

Finalmente, la dimensión decisoria está definida por la capacidad de intuición para la toma de decisiones de los trabajadores, que potencia a los trabajadores para la dirección de áreas, proyectos, unidades de negocios, equipos de trabajo y, en general, de la organización.

5.2.6 Núcleos Temáticos

Los núcleos temáticos despliegan los grandes temas que a la Universidad le interesa formar en los trabajadores, en correspondencia con los Ejes de Formación, de tal forma que oriente la estructuración de los cursos que deberán programarse para cada uno de los ejes.

Tabla 5.

Núcleo Temático del Eje Humano

Eje de formación	Dimensión	Núcleo temático
Humano	Afectivo	Familia y trabajo.
		Educación de los hijos.
	Trascendente	Compromiso y motivación.
		Identidad y cultura.
	Físico	Salud ocupacional.
		Estrés y cansancio.

Tabla 6.

Núcleo Temático del Eje Profesional

Eje de formación	Dimensión	Núcleo temático
Profesional	Operativo	Organización, empresa y negocio.
		Manejo de herramientas tecnológicas.
		Normas de cumplimiento.
	Analítico	Servicio al cliente interno y externo.
		Comunicación y lenguaje.
	Decisorio	Habilidad gerencial.

Gestión y liderazgo.

Comunicación y trabajo en equipo.

5.2.7 Estructura curricular (plan de capacitación)

Tabla 7.

Estructura Curricular

Eje de formación	Dimensión	Núcleo temático	Cursos
Humano	Afectivo	Familia y trabajo.	Finanzas familiares.
		Educación de los hijos.	Educación de la afectividad.
	Trascendente	Compromiso y motivación.	Efectividad y eficiencia.
		Identidad y cultura.	Proyecto organizacional.
	Físico	Salud ocupacional.	Ergonomía.
		Estrés y cansancio laboral.	Relajación.
	Operativo	Organización, empresa y negocio.	Proyecto educativo
		Manejo de herramientas tecnológicas.	Outlook e intranet
	Analítico	Normas de cumplimiento.	Actualización de normas de LOES
		Servicio al cliente interno y externo.	Servicio y atención al cliente

Decisorio	Comunicación y lenguaje.	Redacción organizacional
	Habilidad gerencial.	Habilidades gerenciales y toma de decisiones.

5.2.7.1 Despliegue de cursos y talleres de capacitación.

Dentro del desarrollo del plan de capacitación, se tomaron las aristas y dimensiones anteriormente mencionadas, para cada una de ellas se diseñaron diferentes cursos como el que se observa a continuación en la Tabla 8. El diseño de cada uno de ellos, se acomoda y se ajusta a las necesidades y requerimientos de la Universidad y al mismo tiempo de los diferentes colaboradores que tiene y tendrá la Universidad de Los Hemisferios.

5.2.7.1.1 Dimensión Humana

Para la Universidad de Los Hemisferios, es importante que los trabajadores, tengan dentro de su formación y desarrollo, programas de capacitación que fomenten y estructuren las relaciones con el entorno laboral y con su entorno social, es decir las relaciones laborales, profesionales y personales en general. De tal manera que se deben diseñar y desarrollar programas que fomenten el mejoramiento de la calidad del clima laboral, trazándose como prioridad la persona humana. Cada individuo que esté vinculado con la institución deberá recibir la formación necesaria para su desarrollo sea integral.

En la siguiente tabla se proponen cursos para apoyar la gestión y fortalecimiento de la formación humana para los trabajadores de la Universidad de Los Hemisferios.

Tabla 8.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Finanzas Familiares: Modulo 1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Competencias a desarrollar		
Desarrollar conocimientos y habilidades del personal sobre el manejo y administración efectiva del dinero.	Administración del tiempo y recursos Organización y planificación		
Habilidades a desarrollar	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Administración y optimización de recursos	Fundamentación de las necesidades, objetivos personales	Taller sobre problema familiar	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método de problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades desarrollar	a Conferencia	Trabajo por equipos		
	Dirección de la plenaria de resultados	Plenaria de resultados	Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación cuestionario retroalimentación competencias	de - de	Presentación cuestionario competencias	de de Notas adicionales Cuestionario Online

Se desarrolla cada uno de los cursos planteados (*ver anexos*), enfocados a los aspectos definidos y a las diferentes áreas del conocimiento de los trabajadores.

5.3. Formulación del plan de carrera para el área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios

El Plan de Carrera del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios, está definido para los cuadros directivos, tanto para quienes los ocupan en la actualidad como para los que la organización tiene contemplado que los ocupen.

Se trata de un plan de formación profesional para directivos, específicamente dirigido a la planeación ordenada y sistemática de la renovación generacional de las personas que ocupan los cargos de dirección, y procura minimizar las alteraciones laborales que se producen a partir de los cambios intempestivos de personal.

Asimismo, procura la generación de una cultura de permanencia y estabilidad laboral de las personas que ocupan dichos cargos, lo que permite a la organización invertir en programas de altos estudios de cuarto nivel, dirigidos al perfeccionamiento profesional de dichos directivos.

5.3.1. Personal estratégico

Se proponen cuatro categorías en la Tabla 9, que permiten identificar a los colaboradores en quienes la organización podrá concentrar sus esfuerzos en tiempo y recursos económicos

para la formación profesional de altos estudios. Asimismo, permite establecer acciones de renovación de corto plazo con directivos que no reúnen las expectativas de permanencia en la compañía.

En la siguiente matriz de observa cómo se organizarían los directivos según sus previas calificaciones.

Tabla 9.

Matriz de Capital Intelectual

Óptimo	En carrera
Mayor a 76 puntos	Entre 51 y 75 puntos
En observación	No viable
Entre 25 y 50 puntos	Menor de 24 puntos

Fuente: Modelo Inteligencia Organizacional, Recuperado de López Daniel (2006) Copyright 2006.

5.3.2 Renovación Generacional

Una vez definido el personal estratégico de la institución se determina, cargo por cargo, el trabajador que podría ocupar un cargo específico de dirección, previa aceptación de la persona que ocupa dicho cargo en la actualidad, para que inicie un proceso de acompañamiento y formación in situ.

La duración de estos procesos depende fundamentalmente de la complejidad del cargo y de los períodos de nombramiento establecidos por la compañía para cada uno de los cargos.

En este proceso, el directivo instruye, forma y delega algunas responsabilidades en el pupilo que lo sustituirá. En efecto, solo puede darse en la absoluta transparencia corporativa jerárquica, donde tanto la organización como el directivo están de acuerdo en dicha renovación generacional.

5.3.2.1 Altos Estudios.

El patrocinio de altos estudios profesionales de cuarto nivel a los directivos, por parte de la organización, es una de las mayores inversiones estratégicas en capital intelectual.

Entre estos estudios se encuentran las especializaciones, maestrías y doctorados, que podrán ser otorgados a través de contratos de exclusividad o cláusulas de cumplimiento en tiempo, para asegurar la permanencia del trabajador y la transferencia de conocimiento a la cadena de valor de la organización.

Otorgar un patrocinio de estos estudios a un trabajador dependerá de su ubicación estratégica en la institución del cargo planificado para su ocupación y, principalmente, de los intereses conjuntos de la organización y el trabajador. En todos los casos primará el valor agregado que pueda dársele a la cadena de valor de la Universidad..

5.4 Métodos del desarrollo del plan de carrera del área administrativa de la Universidad de los Hemisferios

En el Plan de Carrera propuesto, se desarrollan los métodos para gestionar la ruta de carrera, que se menciona anteriormente en la explicación del modelo de Inteligencia Organizacional. Los empleados de la Universidad de Los Hemisferios, se deben ubicar o clasificar en cuatro cuadrantes y en función de esta información ir desarrollando su carrera.

5.4.1 Sistema de Evaluación de Desempeño

A partir de la vinculación de un individuo con la Universidad, no solo empieza su carrera laboral dentro de la institución, sino que emprende una nueva etapa profesional y personal, porque existen diferentes aspectos, laborales, sociales y culturales que se van a potencializar y a desarrollar a partir de un nuevo rol que va a desempeñar .

El primer camino para la gestión del Plan de carrera, ajustado con la matriz de capital humano de directivos, es una evaluación de desempeño, donde el colaborador, junto con el jefe inmediato analizarán sus objetivos y metas, frente a sus cumplimientos dentro de un periodo de tres meses, destacando para el efecto del plan de capacitación sus necesidades más importantes. Una vez sean analizadas sus necesidades, cuál ha sido su crecimiento y su desarrollo dentro de la institución, se puede identificar en qué cuadrante se ubica, y cuánta proyección de crecimiento tiene dentro de la Organización.

Posterior a la evaluación y valoración trimestral realizada al trabajador, y dependiendo de los resultados obtenidos, se tomará una decisión. Si ésta es favorable, se procederá con el segundo paso.

Es importante resaltar que la evaluación propuesta, se debe realizar en un principio de forma trimestral, y luego conforme el trabajador vaya evolucionando con su desarrollo y formación profesional, se aplicará de forma anual.

El plan de carrera propuesto en este trabajo, contempla a los colaboradores que se encuentren ubicados hasta el tercer nivel jerárquico de la institución, debido a que es en estos niveles en donde se pueden potencializar y desarrollar de forma más eficiente las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos de los individuos.

Una vez que el trabajador, esté ubicado objetivamente dentro de uno de los cuadrantes establecidos en este trabajo, se sabrá cómo continuar con el proceso.

5.4.1.1 Caso 1

Cuando un trabajador se ubica en el primer cuadrante, es decir que su desarrollo es óptimo, con un puntaje de más de 76 puntos. Esta persona no sólo está en una posición estratégica y privilegiada para la Universidad, sino que es además se convierte en un candidato para el plan de sucesión del superior o líder máximo de la Universidad, en este caso el Rector.

Esta situación, llevaría a la institución a ejecutar el siguiente lineamiento. *El coaching.1*

5.4.1.2 Caso 2

En el caso dos, tenemos a un colaborador que se ubica en el segundo cuadrante de nuestra propuesta de plan de carrera, con un puntaje entre 51 y 75. Con estas características, se puede identificar como un individuo con todo el potencial para empezar a formarse. Es allí donde junto con la evaluación y valoración de las necesidades de capacitación, la institución debe diseñar los cursos de capacitación y talleres de formación para lograr la mejora continua.

¹Correa, L. J. L. (2008). El *coaching* como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-137. “El *Coaching*. El *Coaching* es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el desarrollo profesional y personal de los individuos que se esfuerzan por alcanzar el éxito, por lo tanto se puede decir que el *Coaching* es un proceso integral que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios, a través del cual se mejora el desempeño profesional y la calidad de vida de los individuos....”

Puede además merecer una inversión en el aspecto académico, que la lleve a realizar un plan de carrera y a un futuro ascenso. Esta persona, también continuar con el segundo paso, la aplicación de un *coaching*, para seguir potencializándolo.

5.4.1.3 Caso 3 y 4

Los colaboradores o trabajadores de la institución, que se encuentren ubicados en los cuadrantes 3 y 4, es decir que se encuentran con una valoración de entre 25 y 50 puntos, se pueden identificar como personas que pueden estar atravesando por algún tipo de dificultad dentro del contexto laboral, por lo tanto valdría la pena realizar un análisis más profundo de su situación actual. Es probable que el trabajador esté encajado dentro de dos posibles patrones de comportamiento labora. El primero, que no esté a gusto con la organización o con su puesto de trabajo, o el segundo, que esté demasiado a gusto con su cargo, en una zona de *comfort* que le impide ver una oportunidad de crecimiento dentro del plan de carrera.

Por lo tanto, no es factible o viable el desarrollo del plan de carrera para este trabajador, no es atractivo para él, en tal caso, lo que se puede realizar en este caso es desvincular a la persona, dependiendo de su desempeño, o especializarla en su puesto de trabajo, estableciendo una estrategia para que la calidad de su trabajo sea óptima y que pueda desarrollar todas sus capacidades y habilidades en beneficio de la institución.

Continuando con lo propuesto anteriormente, se puede decir entonces que el *coaching*, se convierte en una parte esencial para el desarrollo del plan de carrera, y en la potencialización de las competencias del personal de la Universidad de Los Hemisferios.

Este paso se debe desarrollar de la siguiente forma, luego de realizada la evaluación de desempeño y la ubicación de cada uno de los empleados en los cuadrantes propuestos por Daniel López en el artículo que trata sobre la Inteligencia Organizacional, se debe proseguir a la elección de un *coach*, esto debe ser a partir del cuarto mes que una persona se encuentra vinculada a la Universidad. Se realiza de la siguiente forma:

La persona por sí misma escogerá a su entrenador, no basta decir que este debe estar en un nivel jerárquico superior al de la persona. Esta persona, lo que en principio va a hacer es desarrollar las competencias del *coachee*, sugiriendo los cursos y capacitaciones que esta persona debe seguir para cumplir los requerimientos del cargo al cual aspira en su carrera. Luego de esta elección, el coach realizará una evaluación anual, sobre el desempeño de la

persona a su cargo. Esto en principio será una autoevaluación que luego revisará el entrenador. Una vez realizada esta evaluación, el *coach* se encargará de potenciar sus puntos débiles y fortalecer sus cualidades, de forma que pueda seguir creciendo en su carrera dentro de la Universidad. Este *coach* se reunirá anualmente junto con el área de Recursos Humanos y las cabezas máximas de la Universidad, y decidirán conjuntamente ajustes salariales, ascensos, bonificaciones y demás premios que merezca el trabajador.

5.4.2 *Sistemas de información para la administración y los empleados*

Este no es un paso como tal, sino que se convierte en una herramienta y un método que permite a los empleados conocer las habilidades que deben desarrollar y las competencias necesarias, así como cursos de capacitación, talleres y títulos académicos que deben obtener para poder gestionar su plan de carrera. De esta forma, cada uno se convierte en su propio *coach*, aunque pueda tener uno externo, el empleado se inteligencian a sí mismo con lo que necesita para lograr sus propias metas y desarrollar su propia carrera.

Para esto, la Universidad debe disponer de un Sistema de Información compuesta por los manuales de funciones, un portal donde se comuniquen las metas de desempeño de los cargos y además una plataforma donde los empleados se puedan inscribir en cursos de capacitación y aplicar a planes de educación teniendo a la Universidad como puente para lograrlo.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones

La Universidad de Los Hemisferios tiene la necesidad de implementar planes de talento humano y gestión del conocimiento para hacer su labor más efectiva, teniendo en cuenta la importancia de sus clientes internos y desde la visión de la Dirección.

Dentro del área Administrativa, se evidencia una alta rotación, causada por la falta de un proceso de selección integral, que tenga un análisis de competencias y conocimientos, ajustado a un perfil del puesto. Adicional a esta falta, se encontró la ausencia de planes de desarrollo institucional, que perjudica al compromiso de los colaboradores con la Universidad. Con la implementación de los planes formulados en los capítulos anteriores, la Universidad podría solventar conflictos de compromiso y fidelidad de los clientes internos. Esta estrategia de fidelización de cliente interno diseñada para la Universidad, estaría acorde con sus necesidades de expansión y de crecimiento, aportando así un ambiente de trabajo de calidad y el compromiso de quienes realizan estos trabajos.

Con la investigación realizada, se logró un reconocimiento de las necesidades por parte de la Universidad de Los Hemisferios, información proporcionada por las autoridades de la misma. Dentro de las principales falencias, como se menciona en el párrafo anterior, se encuentran la falta de compromiso del personal, además de un manejo inadecuado de las responsabilidades del Departamento de Coordinación de Personas, por no tener una guía para su gestión y recursos suficientes como para empezar a implementar temas nuevos y necesarios. Esto también permitió conocer a fondo la gestión actual que realiza el área de Talento Humano para desarrollar a los colaboradores, especialmente del área administrativa, las cuales se limitan a compensaciones y selección de personal, el segundo de forma poco estructurada.

Se logró interpretar cómo se debe gestionar el plan de Carrera de los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Los Hemisferios, por medio de sistemas de evaluación

de desempeño y entrenamiento personalizado, adaptado a las condiciones de cada individuo.

Se logró determinar que el compromiso y las actividades referentes al sentido de pertenencia implican un punto crítico en la formación de los colaboradores del área administrativa y una necesidad latente. Es este el aspecto que la dirección de la Universidad de los Hemisferios considera que se debe gestionar y sobre todo formar para consolidar un equipo de trabajo estable y sostenible.

La gestión del plan de carrera se formula en el capítulo V, este hace referencia al cómo realizar el desarrollo de la carrera de los colaboradores, por medio de diferentes herramientas. Como un punto clave, antes de tomar cualquier decisión de implementación de estos planes, se debe proceder con la consolidación de un departamento o proceso de Gestión del Talento dentro de la estructura de la Universidad, que englobe las responsabilidades tanto de la gestión que se realiza actualmente, como la gestión del conocimiento, desarrollo organizacional y humano, caso contrario, el plan no podrá tener el éxito que se espera. Es necesario tener en cuenta que esta área, se constituye como un eje transversal y por lo tanto es fundamental en el desarrollo de las actividades de la Universidad. Es por tanto que es necesario y mandatorio consolidar un área o una unidad de Capacitación y otra de Desarrollo Humano, para poder implementar estas ideas.

7. Recomendaciones

Años atrás, la Universidad no contaba con una plantilla como la actual, pero ya que tiene un número considerable de trabajadores, es necesario trazar rutas de carrera para cada uno y planes de capacitación para el personal de cargos operativos y cargos estratégicos. A medida que la Universidad proyecte su crecimiento a lo largo de los años, debe fijar una estrategia de retención de personal y gestión de conocimiento. Es pertinente empezar paulatinamente a incluir planes como los que se plantean en el proyecto, para que paso a paso se consolide en la Institución, un departamento de Gestión de Personas que pueda implementar todos los elementos necesarios para fidelizar y retener talento. Los dos procesos presentados en este estudio, capacitación y plan de carrera, son la base para seguir incorporando en un futuro los demás subsistemas de apoyo a la gestión empresarial de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Jaramillo, D. (1 de Abril de 2014). Situación Actual de la Gestión de Talento Humano en la Universidad de Los Hemisferios. (J. López, Entrevistador)

Lahaba, Y., & León, M. (Agosto de 2001). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

López, D. (22 de Marzo de 2006). *Revista Universidad EAFIT*. Obtenido de Universidad EAFIT: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/784>

Monckeberg, J. (Junio de 2014). Situación Actual de la Gestión del Talento Humano en la Universidad de Los Hemisferios. (J. López, Entrevistador)

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Pearson.

Mondy, R. W. (2010). Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos. En R. W. Mody, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 91-101). Ciudad de México: Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). Planeación y desarrollo de carrera. En R. W. Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 224-235). Ciudad de México: Pearson Educación.

Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 44-47.

Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Diccionario de la Lengua Española*.
Obtenido de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Ribadeneira, A. (Julio de 2014). Situación Actual de la Gestión de Talento Humano en la
Universidad de Los Hemisferios. (J. López, Entrevistador)

Thomas H. Davenport, L. P. (2000). *Working Knowledge*. United States of America:
Harvard Business School Press.

Universidad Complutense de Madrid: Cuervo, Álvaro; Rivero, Pedro. (2000). Revista
Española de Financiación y Contabilidad. Madrid, España.

Universidad de Los Hemisferios. (2013). *Universidad de los Hemisferios*. Obtenido de
Proyecto Educativo UDLH: <http://www.uhemisferios.edu.ec/index.php/la-universidad/proyecto-educativo>

ANEXOS

Tabla 10.

**Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Educación de la afectividad:
Modulo 1**

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Desarrollar habilidades de conocimiento personal y del entorno, además del reconocimiento de las emociones propias y de otros para cultivar la fraternidad y amistad.	Competencias a desarrollar	Autoestima/Empatía Reconocimiento del entorno
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Manejo de relaciones interpersonales	Conceptos de necesidades de empatía e interrelación personal	Taller sobre problemas de afectividad	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online

Tabla 11.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Efectividad y Eficiencia: Modulo

1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Competencias a desarrollar		
Desarrollar habilidades y destrezas de orientación a la calidad y al trabajo bien hecho.	Planificación y organización Orientación al logro		
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Administración y optimización de recursos	Identificación de fortalezas personales y necesidades de cumplir logros.	Taller sobre problema	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos
Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	

Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online
------------	--	--	--

Tabla 12.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Efectividad y Eficiencia: Módulo

1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso: Desarrollar habilidades y destrezas de orientación a la calidad y al trabajo bien hecho.			Competencias a desarrollar Planificación y organización Orientación al logro
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Administración y optimización de recursos	Identificación de fortalezas personales y necesidades de cumplir logros.	Taller sobre problema	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online

Tabla 13.

**Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Proyecto Organizacional:
Modulo 1**

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Sensibilizar a todo el personal sobre los conocimientos y conceptos del proyecto de la Universidad de los Hemisferios.		Competencias a desarrollar Compromiso Trabajo en equipo
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Identificación de sí mismo con la Institución	Identificación de metas y logros personales, alineados con los de la Organización.	Taller sobre problema y cultura organizacional	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos
Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	

Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online
------------	--	--	--

Tabla 14.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Ergonomía: Modulo 1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Desarrollar en los colaboradores conocimientos y conceptos técnicos que permitan mantener su salud y la salud de sus compañeros de trabajo.		Competencias a desarrollar Compromiso Trabajo en equipo
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Identificación de factores de riesgo en el ambiente de trabajo	Identificación de posibles riesgos y accidentes en el lugar de trabajo para mantener su salud en excelentes condiciones	Taller sobre problema y ergonomía	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos
Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	

Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online
------------	--	--	--

Tabla 15.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Relajación: Modulo 1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Hacer conocer al personal métodos de liberación de estrés en su lugar de trabajo.		Competencias a desarrollar Serenidad Asertividad
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Identificación de las causantes principales de estrés	Identificación de soluciones a problemas y de métodos de liberación de estrés y relajación	Taller sobre problema organizacional	Nota técnicaCasos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos
Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	

Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online
------------	--	--	--

Tabla 16.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Proyecto Educativo: Modulo 1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Sensibilizar a los colaboradores con la misión y visión de la Universidad y el rol de cada uno dentro de ella, las metas y objetivos que se deben cumplir desde todos los ángulos y cargos.		Competencias a desarrollar Compromiso Trabajo en equipo
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Identificación de misión y visión de la Universidad y el rol de cada trabajar dentro del cumplimiento de las mismas.	Identificación del rol de cada persona dentro de proyecto educativo	Taller sobre problema	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online

Tabla 17.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Outlook e Intranet: Modulo 1

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso	Desarrollar destrezas de utilización de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las tareas diarias de todo el personal.		Competencias a desarrollar Manejo de recursos tecnológicos
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Desarrollo de conocimientos en el manejo de herramientas tecnológicas fundamentales	Conceptos de utilización de herramientas tecnológicas de comunicación	Taller sobre problema organizacional	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online

Tabla 18.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Actualización de Normas de LOES: Modulo 1

Nivel del personal	Analítico y decisorio	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso		Desarrollar destrezas de utilización de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las tareas diarias de todo el personal.	Competencias a desarrollar Manejo de recursos tecnológicos
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Desarrollo de conocimientos de regulaciones y regímenes de la LOES	Conceptos y regulaciones de la LOES	Taller sobre problema de LOES	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online

Tabla 19.

**Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Servicio y Atención al Cliente:
Modulo 1**

Nivel del personal	Todos	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso		Desarrollar destrezas de utilización de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las tareas diarias de todo el personal.	Competencias a desarrollar Manejo de recursos tecnológicos
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Desarrollo de estrategias y tácticas de satisfacción del cliente interno y externo	Métodos de medición satisfacción del cliente. Estrategias de atención al cliente.	Taller sobre problema de Servicio al Cliente	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos

Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	
Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online

Tabla 20.

**Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Redacción Organizacional:
Modulo 1**

Nivel del personal	Analítico y Decisorio	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso redacción en los trabajadores organizacional y profesional.		Desarrollar la capacidad de ajustado a un estilo	Competencias a desarrollar Comunicación
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Desarrollo de destrezas de redacción	Estilos de redacción profesional	Taller sobre problema de redacción	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos
Actividades a desarrollar	Conferencia Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos Plenaria de resultados Presentación de resultados	

Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales Cuestionario online
------------	--	--	--

Tabla 21.

Plan de Capacitación y Desarrollo Organizacional – Habilidades Gerenciales y toma de Decisiones: Modulo 1

Nivel del personal	Decisorio	Duración: 8 horas	Cupo: 20 personas
Propósito del curso de: Liderazgo y toma de decisiones, también el direccionamiento de personas.		Desarrollar capacidades de: Liderazgo y toma de decisiones, también el direccionamiento de personas.	Competencias a desarrollar/Dirección de personas/Toma de decisiones/Delegación
Habilidades a desarrollar -	Trabajo activo del Mentor	Trabajo activo de los colaboradores	Materiales necesarios
Habilidades gerenciales y de toma de decisiones	Necesidades de liderazgo dentro de la organización	Taller sobre problema organizacional	Nota técnica Casos
Metodología de aprendizaje	Activa – método del problema	Activa – análisis y desarrollo de problema	
Verificación de las competencias	Evaluación de las habilidades	Análisis de las habilidades	Otros recursos
Actividades a desarrollar	Conferencia/Dirección de la plenaria de resultados	Trabajo por equipos/Plenaria de resultados/Presentación de resultados	

Evaluación	Aplicación de cuestionario - retroalimentación de competencias	Presentación de cuestionario de competencias	Notas adicionales/Cuestionario online
------------	--	--	---------------------------------------
