



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Hacia un plan de carrera en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira

José Reinel Uribe Ceballos

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Escuela de Posgrados
Manizales, Colombia

2012

Hacia un plan de carrera en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira

José Reinel Uribe Ceballos

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Administración de Empresas

Director

M.Sc. **Ciro Martínez Oropesa**

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Escuela de posgrados
Manizales, Colombia
2012

Dedicatoria


*Con todo mi amor
a mi esposa,
mis hijos
y mis padres.*

Agradecimientos

El autor expresa sus agradecimientos a:

- **Ciro Martínez Oropesa, MSc.** Director del trabajo de grado, por sus valiosas orientaciones, aportes y paciencia.
- **Carlos Alberto Prada Cadena, Psicólogo,** por sus aportes y orientación en la elaboración del instrumento.
- **Francisco José Sánchez,** ingeniero agrónomo, por gran colaboración, aportes y sugerencias en el proceso estadístico de la información
- **David Calero Quintero,** por sus aportes en la revisión de redacción y organización del trabajo.

Xilena Ramírez Palomeque, por su orientación y apoyo en la información de la Sede., y sus aportes en ideas y organización.

A continuación se presenta la tabla de contenido la cual se actualiza automáticamente. Para los textos editados en Microsoft Word se debe hacer *click* en el botón derecho del mouse sobre la tabla de contenido y aparecerá el icono Actualizar Campos () , luego aparecerá una ventana en la cual debe seleccionar la opción Actualizar toda la tabla.

Hacia un plan de carrera en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira

Resumen

Se realizó un análisis para conocer el estado actual de los planes de carrera en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, para el personal administrativo, y partiendo de estructura, acuerdos y políticas de la universidad y en elementos teóricos que permiten determinar, qué aspectos se contemplan dentro de la universidad para el mismo. Se diseñó una encuesta de 34 preguntas, que contemplan diferentes aspectos sobre claridad organizacional, desarrollo personal, evaluación del desempeño, comportamiento sistémico, participación, aspectos generales de gestión del conocimiento y capital humano. Se encuestó el 70% del potencial de empleados, y los datos se analizaron mediante procedimientos estadísticos del paquete SAS 9.2. Dentro de los resultados obtenidos, se encontró que la variable de mejor respuesta fue la de participación con 64%, seguida de comportamiento sistémico con 63% de aceptación y claridad organizacional 59%. Las variables de menor aceptación fueron Evaluación del desempeño 61%, capital humano 58%, desarrollo de personal 53%.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, planes de carrera

Towards a Career Plan at the Universidad Nacional de Colombia in Palmira

Abstract

An analysis was performed in order to determine the current status of the career planning at Universidad Nacional de Colombia, Palmira, for administrative staff, taking as a starting point structure, agreements and university policies as well as theoretical elements for determining which aspects are contemplated within the university for the same purpose. A 34 question survey was designed which covered different aspects of organizational clarity, personal development, performance evaluation, systemic behavior, participation, general aspects of knowledge management and human capital. 70% of potential employees were interviewed, and the data were analyzed using SAS statistical procedures Package 9.2. Among the results obtained, it was found that the best response variable was the one corresponding to participation with 64% followed by systemic behavior with 63% of acceptance and organizational clarity with 59%. The variables with less acceptance were those related to performance evaluation 61%, human capital 58% and staff development 53%

Keywords: Knowledge management, career plans

Contenido

	Pág.
1. Planteamiento del problema	3
2. Objetivos.....	5
2.1 Objetivo general.....	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. Justificación	7
4. Fundamentación teórica	9
4.1 Planes de carrera en una organización	11
4.2 Modelos de gestión del capital intelectual	29
4.2.1 Recursos intangibles.....	29
4.2.2 Capital intelectual.....	30
4.2.3 Modelos que gestionan el capital intelectual.....	32
4.3 Selección del modelo “Intellectus”	52
5. Marco contextual	55
5.1 Características de la Universidad Nacional de Colombia	55
5.1.1 Antecedentes	55
5.1.2 Misión.....	57
5.1.3 Visión	57
5.2 Estructura actual.....	58
5.3 Principios rectores	59
5.4 Políticas de gestión de talento humano.....	62
5.5 Reseña histórica de la Sede Palmira.....	65
5.6 Estructura de la Sede Palmira	65
6. Desarrollo metodológico.....	67
6.1 Tipo de estudio	67
7. Análisis e interpretación de resultados.....	69
7.1 Propuesta metodológica para la interpretación de los resultados	72
7.2 Análisis estadísticos	73
8. Conclusiones y recomendaciones.....	95
8.1 Conclusiones	95
8.2 Recomendaciones	96
Diagnóstico de plan de carrera y capital intelectual.....	97

Lista de figuras

	Pág.
Figura 4-1: Factores que intervienen en la gestión humana.....	9
Figura 4-2: Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de recursos humanos.....	20
Figura 4-3: Estrategia y los subsistemas de Recursos humanos.....	23
Figura 4-4: Planes de carrera en relación con la estrategia.....	24
Figura 4-5: Plan de carrera paso a paso.....	25
Figura 4-6: Fases de planificación y aplicación del plan de formación interna.....	28
Figura 4-7: Recursos, capacidades y Ventajas competitivas.....	30
Figura 4-8: Balanced Scorecard.....	33
Figura 4-9: Balance de Activos intangibles.....	35
Figura 4-10: Esquema de Valor de Mercado de Skandia.....	36
Figura 4-11: Navigator de Skandia.....	37
Figura 4-12: Technology Broker.....	38
Figura 4-13: Modelo de la Universidad de West Ontario.....	39
Figura 4-14: Modelo del Canadian Imperial Bank.....	40
Figura 4-15: Modelo Dow Chemical.....	40
Figura 4-16: Modelo de Medición del Capital Intelectual.....	41
Figura 4-17: Los bloques del capital intelectual.....	42
Figura 4-18: Modelo Nova.....	46
Figura 4-19: Árbol de configuración de valor.....	49
Figura 4-20: Capital Intangible como generador de Ventaja Competitiva.....	50
Figura 4-21: Estructura y Función del Capital Intangible.....	51
Figura 5-22: Estructura del área de talento humano (Acuerdo 038 de 2004 del CSU) ...	59
Figura 5-23: Procesos de Gestión de Talento Humano en la UN.....	63
Figura 5-24: Estructura organizativa de la Sede Palmira, Octubre 4 de 2005.....	66
Figura 7-25: Claridad organizacional del personal Administrativo en la Sede Palmira....	75
Figura 7-26: Consolidado sobre la percepción sobre claridad organizacional.....	76
Figura 7-27: Desarrollo de personal y procesos de capacitación.....	78
Figura 7-28: Consolidado de desarrollo personal, procesos de capacitación y promoción.....	79
Figura 7-29: Evaluación del desempeño.....	81
Figura 7-30: Consolidado sobre evaluación del desempeño.....	82
Figura 7-31: Elementos del comportamiento sistémico.....	84
Figura 7-32: Consolidado del comportamiento sistémico.....	85
Figura 7-33: Opciones de participación.....	87

Figura 7-34: Consolidado de los elementos de participación	88
Figura 7-35: Aspectos generales del conocimiento.	91
Figura 7-36: Consolidado de los elementos generales de gestión del conocimiento	92
Figura 7-37: Elementos relacionados con el capital humano.	93
Figura 7-38: Consolidado de elementos de capital humano	94

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 4-1: Requisitos profesionales del personal con alto potencial para un plan de carrera.....	15
Tabla 4-2: Vinculación de necesidades de la organización con las necesidades profesionales individuales	18
Tabla 4-3: El enfoque tradicional de personal y de la administración de carrera.....	21
Tabla 4-4: Funciones en el desarrollo de carrera.....	22
Tabla 4-5: Elementos de Capital Humano	43
Tabla 4-6: Elementos de capital estructural	43
Tabla 4-7: Elementos de capital relacional	44
Tabla 5-8: Lineamientos y directrices generales de gestión del talento humano en la Universidad Nacional	64
Tabla 7-9: Composición del talento humano del nivel administrativo en la Universidad Nacional, Sede Palmira.....	71

Introducción

El manejo del personal al interior de las diferentes organizaciones, ha presentado diferentes cambios a lo largo de la historia. Inicialmente, la estabilidad laboral era mayor, existiendo un vínculo muy fuerte entre la empresa y sus empleados, lo cual permitía al personal ascender a cargos de mayor jerarquía, y la competencia era menor.

En la actualidad se han venido realizando una serie de cambios continuos, que han llevado a la búsqueda de talentos por parte del sector empresarial, mientras el recurso humano se ha visto en la creciente necesidad de capacitarse permanente, sin ninguna garantía de estabilidad laboral, lo cual, en muchas ocasiones, puede llevarle a la búsqueda de otras alternativas laborales que le brinden mejores condiciones.

Uno de los principales objetivos a nivel empresarial es contar con profesionales del más alto nivel en todas sus áreas, lo cual implica que debe realizar procesos de selección muy estrictos, y posteriormente, debe procurar que estos sigan procesos de capacitación y preparación permanente, aprovechando diferentes opciones, como son cursos rápidos, diplomados, capacitación virtual, plan de carrera.

Considerando que, dentro de la Universidad Nacional de Colombia no se cuenta oficialmente con planes de carrera, y considerando la importancia que tiene la gestión del conocimiento dentro de cualquier organización y su alta influencia sobre el desempeño de los empleados, en el presente estudio se plantean varios modelos de gestión del conocimiento que pueden aportar al desarrollo del talento humano al interior de la Sede Palmira.

1. Planteamiento del problema

Uno de los aspectos que más preocupa a cualquier organización es el manejo de su personal, puesto que del mismo depende gran parte del éxito de la organización y el cumplimiento de los objetivos de la misma. Es habitual encontrar diferentes grados de dificultad relacionados con el personal, como pueden ser los procesos de selección, aspectos de capacitación y procesos de ascenso.

La Sede Palmira, de la Universidad Nacional de Colombia, no cuenta con un plan de carrera oficial, que permita gestionar su talento humano de una forma eficiente, identificar los puntos fuertes y débiles del proceso, definir estrategias para llevar a cabo correctivos y diseñar metodologías que le permitan una administración eficiente de su personal.

Partiendo de estos elementos, es necesario conocer cuál es el estado actual del plan carrera del personal administrativo, si existen relaciones entre el plan de capacitación de personal administrativo con relación a modelos de gestión del conocimiento u otros en el área de competencias, y si es posible proponer lineamientos para implementar un modelo de plan carrera en el personal administrativo al interior de la sede Palmira de la Universidad Nacional de Colombia.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Evaluar el plan de capacitación para funcionarios de carrera administrativa de la Sede Palmira de la Universidad Nacional de Colombia.

2.2 Objetivos específicos

Determinar el estado actual del plan de carrera administrativa en el personal de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Palmira.

Analizar el sistema de gestión del capital intelectual en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Palmira, con relación a un modelo de gestión del conocimiento u otros aplicados en el plan carrera de funcionarios administrativos

Proponer lineamientos para implementar un modelo de gestión en el plan de capacitación del personal administrativo en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Palmira, que permita orientar acciones de formación individual de sus funcionarios.

3. Justificación

Los planes de carrera juegan un papel importante en la actualidad, puesto que permiten al personal la continuidad laboral, ya sea dentro de la misma organización o en una nueva empresa. A medida que las personas continúan preparándose de acuerdo a los requerimientos de la empresa, es fundamental que la misma organización promueva esta preparación y contemple estrategias para que sus empleados puedan acceder a los puestos vacantes disponibles, o que puedan crearse en el futuro. De no existir personal que cumpla con el perfil requerido al interior de la misma, debe procederse a la realización de concurso abierto.

Muchos países están implementando métodos que permiten una orientación para la vida laboral y personal, orientación que empieza desde la niñez y continúa a través de su vida en general, preparándose para cualquier eventualidad y disponiéndose a afrontar retos continuos y cambios permanentes, ya sea dentro o fuera de una organización, incluso para tener vínculos laborales en más de una empresa.

Bajo esta perspectiva, es importante fomentar planes de capacitación continua, que permitan, por un lado, desempeñar puestos con mayor eficiencia y competitividad, y por otro acceder a puestos de trabajo a los que desearía llegar con una mejor capacitación.

En la actualidad, las esferas políticas, económicas, sociales, culturales y religiosas, están regidas por cambios continuos, de los cuales no puede excluirse la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira. Esto implica que deben contemplar planes para retener a sus mejores empleados y atraer las personas más calificadas cuando se realizan procesos de selección y contratación.

Si se mira el aspecto social, se observa cómo las tecnologías de la Información y las comunicaciones, repercuten directamente en las relaciones interpersonales, como es el

caso de la aparición de comunidades virtuales y las redes sociales; en la parte cultural, se observa cómo van diluyéndose las distintas barreras existentes para tratar de llegar finalmente a una cultura global, como puede evidenciarse en campos como la música, la gastronomía y el cine, entre otros aspectos. Así mismo la educación y la capacitación están ampliando sus horizontes llegando a lugares distantes y en tiempos antes impensados.

En el campo laboral, se ve un mayor dinamismo en las relaciones empleado-empresa, cambios en las formas de contratación, mayor cantidad de personas aspirando a un puesto, y con unos niveles de preparación cada vez más altos y competitivos, pero contradictoriamente se observa una mayor inestabilidad laboral.

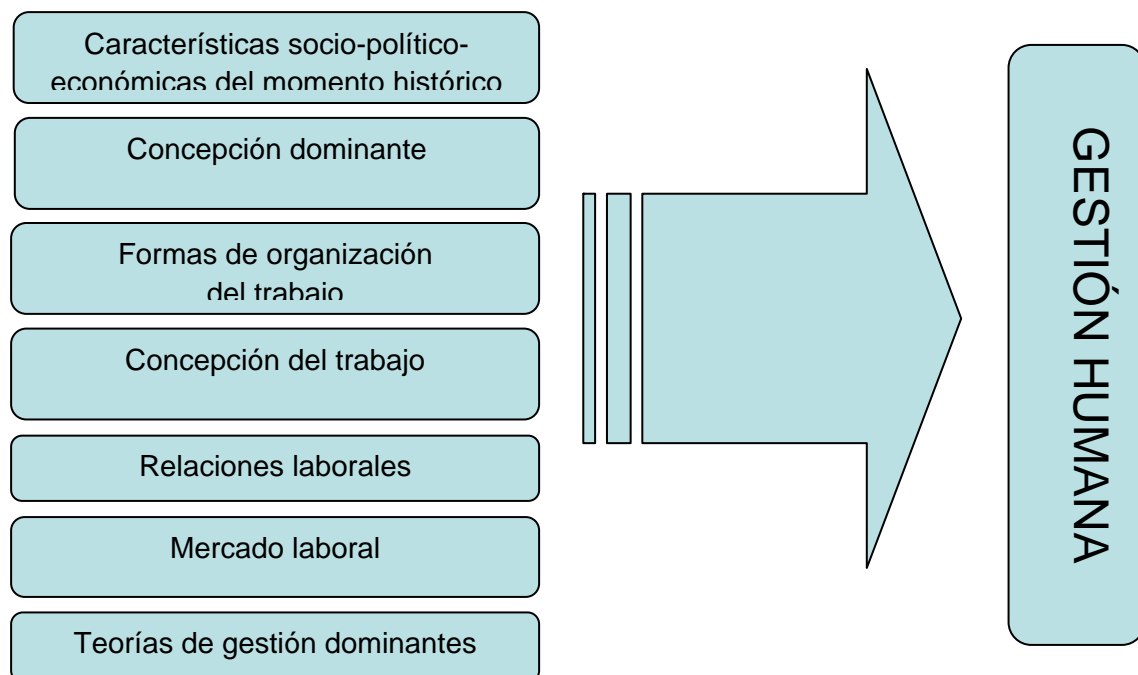
Todo esto conlleva a la necesidad de establecer nuevas políticas en el campo laboral, tanto de retención, como de contratación, y dentro de ellas, el establecer planes de carrera es una de las alternativas a contemplar dentro de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira. Al establecer un plan de carrera, se espera lograr un mayor compromiso del talento humano, una mejor utilización del mismo, además se puede establecer un plan de inversión en este recurso, de una manera más planeada. Igualmente, al dar la oportunidad de ascender en cargos al personal interno, y en categoría a los docentes, se promueve una mayor satisfacción de empleados y docentes, lo que debe redundar en un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal, así como una mayor participación y compromiso con las actividades de la Sede.

4. Fundamentación teórica

Desde mitad del siglo XIX se viene trabajando en las prácticas de gestión humana, con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley Kunda, 1995, citados por Calderón, et al 2006).

Calderón, et al (2006), menciona la complejidad del conocimiento en este campo, tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que debe considerar, donde se conjugan alrededor de siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, presentadas en la Figura 4-1.

Figura 4-1: Factores que intervienen en la gestión humana



Fuente: Calderón, et. al (2006).

Entre los factores que intervienen en la gestión humana, una de las variables determinantes son las relaciones laborales, que comprende normas, procedimientos, prácticas y políticas que regulan las relaciones capital – trabajo (Calderón, et. al, 2006)

En este sentido se plantea una pregunta ¿Qué es un sistema de gestión? Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2002).

Chiavenato plantea que toda organización busca cumplir unos objetivos, y entre los mismos se cuentan:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Chiavenato también plantea que a nivel personal, se busca cumplir unos objetivos, entre los cuales se cuenta con la jerarquía de las necesidades de Maslow. Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

- a) *Necesidades fisiológicas.* Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

- b) *Necesidades de seguridad*. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- c) *Necesidades sociales*. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- d) *Necesidades de autoestima*. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- e) *Necesidades de autorrealización*. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas, realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

4.1 Planes de carrera en una organización

En una empresa, la gestión humana juega un papel primordial, exige contar con talento humano clave en el desarrollo de la organización.

Es importante tener en cuenta puntos esenciales en la implantación de un plan de carrera (Deusto Universidad, s/f).

- El talento humano pertenece a la organización. No es propiedad de una Unidad o Departamento determinado.
- Requiere del mando de una auténtica Gestión de personal, administrando, evaluando, motivando y movilizándolo talento humano.

- La profesionalidad que van a desarrollar los diferentes niveles de la organización va a ser mayor, con lo que supone de oportunidades para el individuo y de riesgo para la empresa.
- La planificación del talento humano interno no puede aislarse de la planificación del ingreso de nuevo personal.

Objetivos de un plan de carrera:

Deusto Universidad, (s/f), plantea que el desarrollo profesional de las personas con alto potencial, se debe realizar mediante la planificación de acciones en materia de:

- Gestión de personal
- Formación
- Rotación
- Promoción
- Cobertura de la organización, del puesto, en el tiempo planificado por la persona adecuada.
- La dotación a la dirección de un sistema que permita una Gestión planificada de las personas de alto potencial (PAP)
- La garantía para la empresa que, por una parte, existirá una cobertura de los puestos directivos y, por otra parte, las personas de dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

Ámbito de aplicación

Es importante tener en cuenta que para aplicar el plan de carrera, deben confluir las siguientes circunstancias (Deusto Universidad, s/f, Dessler, 2001):

1. Puestos clave o de alto riesgo en la organización
2. Personas de alto potencial, que reúnan las siguientes condiciones:
 - a. Titulación Universitaria
 - b. Entre 25 y 45 años
 - c. Con dos años de experiencia en la organización.

En todo caso, la dirección es quien debe decidir cuáles serán considerados Puestos Clave y quiénes son las Personas con Alto Potencial, que entrarán en el plan de carrera. Este plan se debe ampliar hasta contar con dos personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave o de alto riesgo. Posteriormente se aplicará al personal normal y especialmente al personal problemático.

Acciones dentro del plan de carrera (Deusto Universidad, s/f):

- Formación
- Rotación
- Promoción
- Seguimiento

Cualquier plan de carrera debe contemplar la formación de sus empleados, ya sea para contemplar rotación o promoción, y hacer un seguimiento del proceso y funcionamiento de plan.

Funcionamiento: El mismo se resume en (Deusto Universidad, s/f):

- Definición de las demandas (puestos) y ofertas (personal).
- Contraste entre demandas y ofertas.
- Diseño de carreras y planificación de acciones.

Organización

La organización del plan de carrera supone una metodología, una organización y una burocracia.

Para ello se debe contemplar (Deusto Universidad, s/f):

- La demanda
- La oferta

Para decidir sobre las Personas de Alto Potencial, se debe tener en cuenta (Deusto Universidad, s/f):

- Su eficacia,
- Posibilidades futuras
- Formación
- Edad
- Antigüedad
- Seguimiento

Es importante que se haga una contrastación entre oferta y demanda, para hacer los ajustes necesarios a través del tiempo. Si la demanda supera la oferta, habrá que recurrir al exterior.

En todos los casos es fundamental que converjan los intereses de las personas con las necesidades de la organización.

La Universidad de Deusto (s/f), plantea que para establecer un plan de carrera se debe empezar a identificar el personal con alto potencial, y fundamental identificar los

requisitos profesionales que deben alcanzar las personas, tal como se establece en la tabla 1.

Tabla 4-1: Requisitos profesionales del personal con alto potencial para un plan de carrera.

De Mando	De Staff o coordinación funcional	De especialización
Buen nivel cultural	Dominio de función	Buen nivel académico
Formación en técnicas de dirección	Formación en técnicas de Gestión	Dominio de la técnica
Capacitación o supervisión	Planificación	Aptitudes mentales destacadas
Entusiasmo	Organización	Capacidad analítica
Confianza en sí mismo	Aptitudes de coordinación	Curiosidad
Influencia en otros	Comunicación	Creatividad
Organización	Persuasión	Constancia
Tacto y sensibilidad social	Capacidad analítica	Detallista
Inteligencia		
Fluidez verbal		
Facilidad numérica		
Capacidad analítica		
Sentido común		
Visión de futuro		

Fuente: Construcción propia, a partir de Deusto Universidad (s/f).

A través del tiempo las organizaciones han tratado de desarrollar prácticas de alto rendimiento, para lograr el éxito competitivo de la empresa, por lo cual se han preocupado por analizar la relación entre la forma en que se gestiona el personal y los beneficios de la empresa (Pfeffer, 1998).

Una universidad requiere adecuarse a cambios constantes, que le permitan cumplir con sus políticas, cambios y objetivos, buscando creatividad y que resultan esenciales para el éxito organizacional, en el cual el personal juega un papel primordial (Celis, 2006).

Ya lo menciona Calderón, et. al (2006), la importancia que tiene la gestión humana en las organizaciones, cuando hace un análisis que va desde el proceso de transición de la concepción tradicional de función administrativa a una función estratégica, donde se empiezan a mirar desarrollos, investigaciones, procesos de conocimiento y en lo relacionado con las tendencias de la gestión humana, plantea cinco:

1. La gestión humana debe pasar de un activismo administrativo en labores a convertirse en un socio estratégico, que participe en la ejecución de la estrategia, pero que también influya en su formulación (Barney y Wright, 1998; Beer, 1998; Fitz-Enz, 1990; citados por Calderón, 2006)
2. Debe pasar de ser reactiva a convertirse en proactiva, liderando transformaciones culturales (Dolan, 2000; Citado por Calderón, 2006)
3. Debe pasar de ser un área ejecutora a ser un área asesora, de trabajar solamente con los operarios a actuar sobre los equipos directivos (los jefes de línea tienen a su cargo la mayoría de las personas de la organización) (Beatty y Schneier, 1998, Ulrich, 1997, Citado por Calderón, et al 2006).
4. El cambio de trabajo individual a trabajo en equipo, debe preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que debe responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.
5. La actividad de gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo. Pasa de hablar de un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios. Se preocupa más por los problemas críticos de la empresa y busca la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1998, Citado por Calderón, et al 2006)

Cuando Ulrich (1997) plantea ocho desafíos fundamentales que enfrentan los ejecutivos y que son la clave para el éxito en RR.HH. se puede visualizar la importancia que tienen las personas para la organización:

1. La globalización.
2. La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RR.HH.
3. Rentabilidad en medio de los costos y el crecimiento.
4. Hacer centro en las capacidades.
5. Cambie, cambie y cambie un poco más todavía.
6. La tecnología.
7. Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual.
8. Racionalizar no es transformación.

Bajo este contexto, la tecnología y las comunicaciones han convertido al mundo en una aldea global, pluricultural, en la cual no se compite con el vecino, sino con todo el mundo, donde la rentabilidad se logra a base de ser los mejores, pero se deben considerar opciones para tener un capital intelectual de las más altas calidades, que se pueda medir el nivel de la competencia, donde el cambio es la constante, haciendo énfasis en las capacidades, con la cadena de valor como un derrotero para la competitividad de la organización, teniendo en cuenta las partes interesadas, como fundamento de supervivencia de la organización, en la cual deben tener cabida un conglomerado de ideas, que sustenten la disposición al cambio permanente.

Cuando se plantean sistemas de desarrollo profesional, se deben vincular las necesidades de la organización, con las necesidades profesionales individuales, y sirve de apoyo responder las preguntas de la tabla 2:

Tabla 4-2: Vinculación de necesidades de la organización con las necesidades profesionales individuales

Necesidades de la Organización	Cuestión	Necesidades profesionales individuales
¿Cuáles son las principales cuestiones estratégicas de la organización para los próximos dos o tres años?		Cómo encuentro oportunidades profesionales dentro de la organización que:
¿Cuáles son las necesidades y desafíos más críticos que la organización tendrá que superar en los próximos dos o tres años?	¿Se están desarrollando los empleados de tal forma que haya una relación entre la satisfacción y eficacia personal y los objetivos estratégicos de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Utilicen mis fortalezas • Resuelvan mis necesidades de desarrollo • Constituyan un reto personal • Se ajusten a mis intereses • Se ajusten a mis valores • Se ajusten a mi estilo personal
¿Qué habilidades, conocimientos y experiencias esenciales se necesitarán para superar estos desafíos?		
¿Qué tipo de personal será necesario?		
¿Tiene la organización la fortaleza necesaria para superar esos desafíos críticos?		

Fuente: Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z. B., y Shore, J. E. (1993), citados por Gómez-Mejía, Balkin y Cardi, (2001), p. 321.

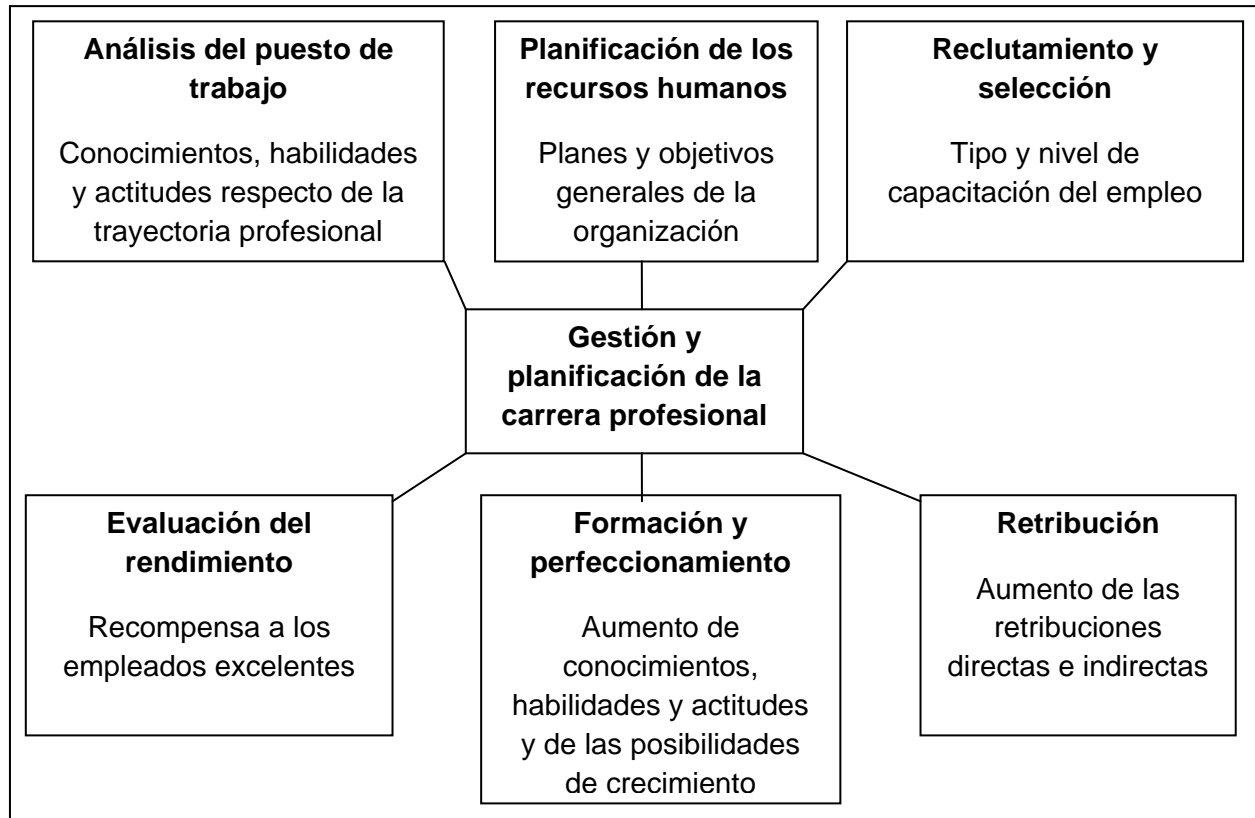
Gómez-Mejía, et al (2001), citando a Koonce (1991), plantea que para lograr que el desarrollo profesional sea una prioridad de la organización, se deben contemplar los siguientes elementos

1. Resaltar el compromiso con el desarrollo y el crecimiento profesional en las comunicaciones formales con los empleados.
2. Hacer que el desarrollo profesional sea una prioridad en todos los niveles de la organización, empezando por los más altos.

3. Proporcionar a los directivos las cualidades personales que tienen que desarrollar sus subordinados.
4. Hacer hincapié en que el desarrollo profesional es un esfuerzo de colaboración y que el empleado debe asumir la principal responsabilidad de su propia carrera.
5. Exigir que los directivos se reúnan con sus subordinados regularmente para revisar los objetivos profesionales personales.
6. Pedir a los directivos que destaquen los logros y fortalezas de los empleados cuando realizan una sesión de revisión de la valoración.
7. Animar a los directivos a colaborar con sus subordinados para desarrollar una visión profesional.
8. Hacer hincapié en qué parte del trabajo directivo consiste en ayudar a los empleados a desarrollar planes de acción para el desarrollo profesional.
9. Animar a los empleados a aprovechar la educación continua y otras actividades de desarrollo.
10. Exigir que los directivos desarrollen relaciones laborales de colaboración con sus subordinados y no relaciones de arriba-abajo orientadas al control.

Se debe recordar que la posibilidad de desarrollo individual dentro de la organización va asociada con otras actividades de recursos humanos. Dolan, et al (2007) plantea una serie de interacciones a tener en cuenta (Ver Figura 4-2).

Figura 4-2: Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de recursos humanos



Fuente: Dolan, et al (2007). p. 207

En el desarrollo de la carrera deben estar involucrados la organización y el empleado. Se puede analizar la tabla 3, donde se hace un comparativo entre el enfoque tradicional de personal y el enfoque hacia el desarrollo de carrera (Dessler, 2001)

Tabla 4-3: El enfoque tradicional de personal y de la administración de carrera

Actividad	Enfoque tradicional	Enfoque del desarrollo de carrera
Planificación de personal	Analiza los puestos, habilidades, tareas, presentes y futuros. Proyecta necesidades. Usa datos estadísticos.	Añade a los datos información acerca de los intereses, preferencias y demás del individuo.
Capacitación y desarrollo	Ofrece oportunidades para aprender habilidades, información y actitudes relacionadas con el trabajo.	Añade orientación para el crecimiento individual
Evaluación del desempeño	Calificación y/o recompensas	Añade planes de desarrollo y establecimiento individual de metas.
Reclutamiento y colocación	Conciliar las necesidades de la organización con los individuos calificados	Concilia a las personas con los puestos, basándose en una serie de intereses de los empleados por sus carreras
Compensación y prestaciones	Recompensa por tiempo, productividad, talento, etc.	Añade actividades no relacionadas con el trabajo que son recompensadas, como puestos de liderazgo en United Way

Fuente: Dessler (2001), p. 363.

Y se debe contemplar una serie de funciones para el desarrollo de la misma, como se plantea en la tabla 4.

Tabla 4-4: Funciones en el desarrollo de carrera

<p>Persona</p> <ul style="list-style-type: none">• Asumir la responsabilidad de su propia carrera.• Evaluar sus intereses, habilidades y valores.• Buscar información y recursos sobre la carrera.• Establecer metas y planes para la carrera.• Aprovechar las oportunidades para desarrollarse.• Hablar con su gerente acerca de su carrera.• Llevar adelante planes realistas para la carrera. <p>Gerente</p> <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.• Proporcionar asignaciones y apoyo para el desarrollo.• Participar en charlas para desarrollar la carrera.• Apoyar los planes del empleado para su desarrollo. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicar misión, visión, políticas y procedimientos.• Proporcionar oportunidades para la capacitación y el desarrollo.• Proporcionar información sobre la carrera y programas para la carrera.• Ofrecer diversas opciones para la carrera.
--

Fuente: Dessler (2001), p. 364.

Las organizaciones que perviven son las que adoptan como visión estratégica “la necesidad de actuar antes y mejor que los demás”, (Martínez, et. al, 2002), cuando se plantea que una de las características de finales del siglo XX y comienzos del XXI es el cambio rápido y continuo en diferentes ámbitos (en tecnologías, en sistemas, en productos, en tendencias, etc.) propiciado por las condiciones de globalización y competencia presentes, que conlleva a que las organizaciones deban actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, válidos pero insuficientes e ineficientes para establecer diferencias y ventajas competitivas, por lo que deben buscar factores sostenibles en el tiempo, entre los cuales emergen “los intangibles” y en particular la creación y potenciación del “conocimiento organizativo”, apoyado en personas, medios y tecnologías, gestionados adecuadamente, naciendo así la era o sociedad de la información y del conocimiento.

Alles (2009) plantea que un plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa

a ella, usualmente desde una posición inicial. Pero se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Los planes de carrera se deben relacionar con los objetivos organizacionales, tal como se visualiza en la Figura 4-3, donde se establece la relación e interconexión de determinados conceptos organizacionales de utilización frecuente.

Teniendo en cuenta los conceptos de misión, visión y valores, surgen los planes estratégicos; para su concepción, se requieren ciertas competencias de los integrantes de la organización, entre los que se incluyen cualificación y experiencia, visión del mercado, (Badenochandclark & Clark, 2009, Bienati, 2007)

Figura 4-3: Estrategia y los subsistemas de Recursos humanos.



Fuente: Alles (2009). Pp.213.

Con base en los planes estratégicos de la organización se diseñan los planes de carrera, como uno de sus elementos básicos de desarrollo, unido al desarrollo de competencias, tal como se visualiza en la Figura 4-4.

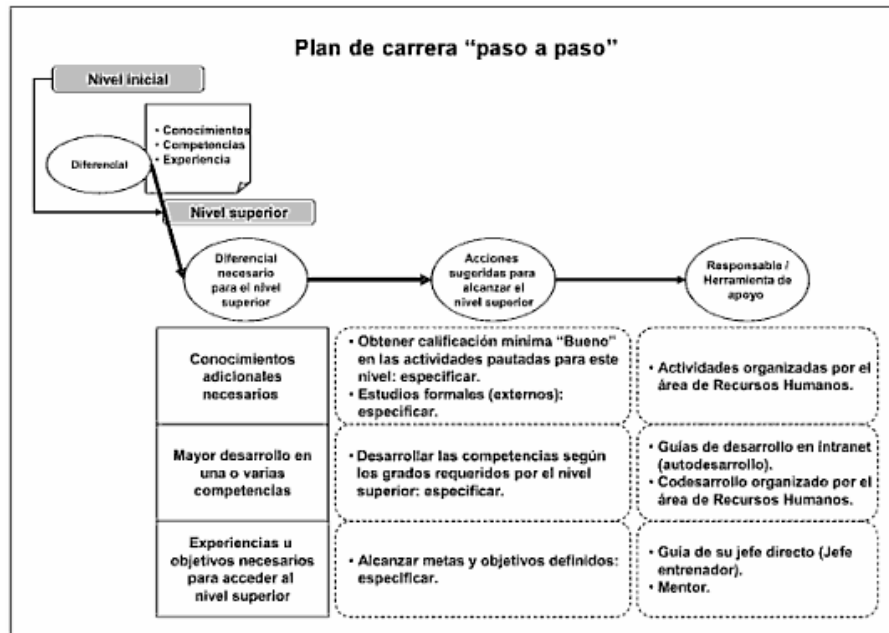
Figura 4-4: Planes de carrera en relación con la estrategia.

Fuente: Alles (2009).

Alles plantea que los planes de carrera consideran:

1. Conocimientos: y
2. Competencias.

Todo plan de carrera, debe contemplar un proceso paso a paso, donde deben quedar consignados los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior, contemplados en tres elementos (conocimientos, competencias y experiencia), (Alles M, 2008, 2009; Bhuvan (2009); Badenoch & Clark, 2009; Bienati, 2007; Sugarcrest 2002) (Ver la figura 4-5).

Figura 4-5: Plan de carrera paso a paso

Fuente: Alles, (2009). Pág. 217.

Como se observa en la figura 4-5, cada uno de los tres elementos debe complementarse con:

1. Acciones sugeridas para alcanzar el nivel superior. En este punto se debe detallar lo que se necesita para acceder al nivel superior, lo cual incluye adquirir determinados conocimientos, asistir a cursos, obtener determinadas calificaciones, etc.
2. O, si se debe incrementar una competencia en un grado en particular, a través de Responsable / Herramienta de apoyo, se deben detallar las herramientas de las cuales dispone, como guías de desarrollo y/o actividades de desarrollo que ofrece la organización. Y por último el jefe directo o un mentor juegan un rol preponderante en la experiencia de la persona.

Cuando se plantea una formación interna en la empresa, se debe acudir a un plan integral de formación, con unos objetivos estratégicos muy claros, como lo plantea (Olmos, 2005)

1. Potenciar la adquisición de nuevos conocimientos y recursos técnicos para el desempeño de la actividad profesional de todos y cada uno de sus trabajadores.
2. Incrementar la motivación e implicación de los trabajadores, fomentando el desarrollo profesional y personal de éstos en la organización.
3. Integrar los objetivos departamentales de la organización.
4. Fomentar la comunicación interna, dotándola de mayor agilidad y mejorando así las relaciones laborales y la participación en la empresa.
5. Mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores y la calidad en su práctica profesional.
6. Influir en la adaptación de las personas a los cambios y facilitar dicha adaptación.
7. Anular aquellos elementos negativos que afectan o pueden afectar al trabajador.
8. Integrar a los nuevos trabajadores incorporados a la organización.
9. Incrementar la competitividad empresarial en el mercado laboral.
10. Mejorar la imagen de la empresa.

Se debe tener en cuenta que también se deben desarrollar simultáneamente con la capacitación una serie de habilidades, que complementen la misma (Smith, 2002, Michigan University, 2001), entre las cuales se tienen:

- Habilidades sociales
- Habilidades de planificación
- Habilidades de organización
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación interpersonal
- Habilidades de comunicación
- Habilidades de resolución de problemas
- Habilidades para toma de decisiones
- Habilidades de resolución de conflictos

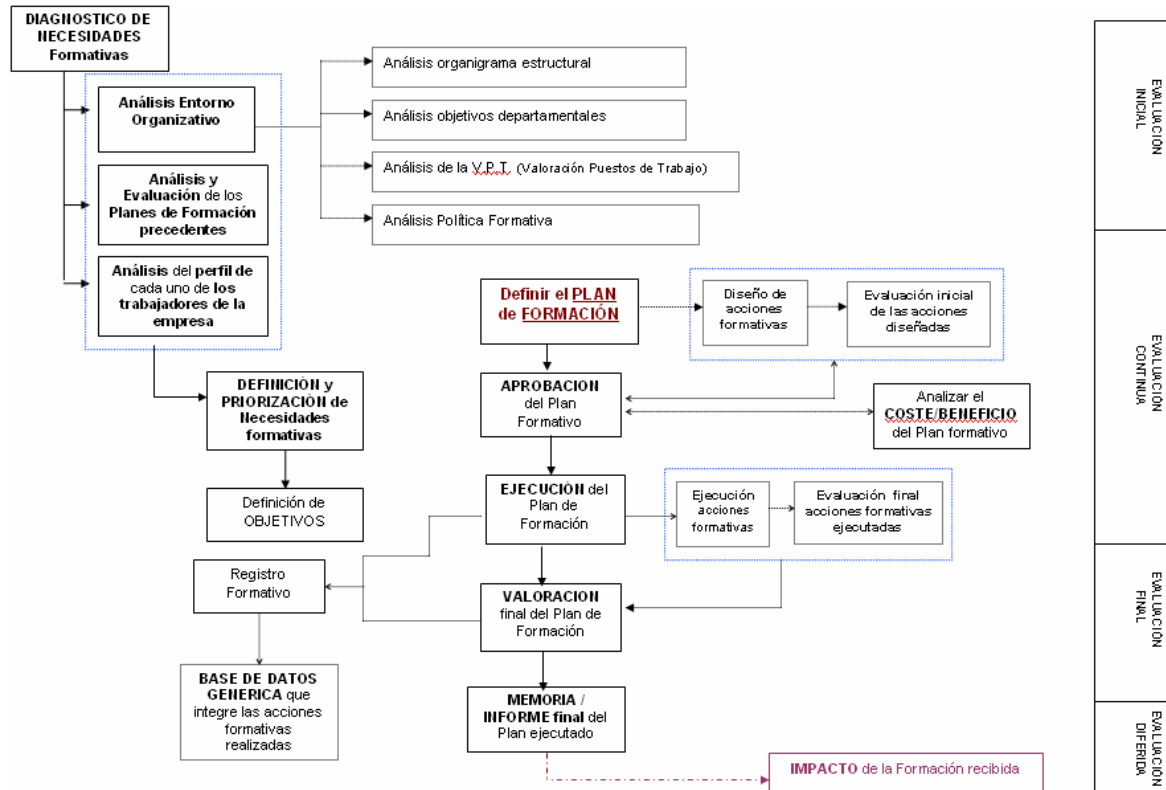
El desarrollo de un plan de formación es un proceso integrado por fases que deben caracterizarse por su flexibilidad; ya que en muchas ocasiones y debido a los recursos, a la disponibilidad del tiempo, a la propia actividad de la empresa, etc. las fases y subfases que integran el proceso de planificación y aplicación del Plan pueden alterarse.

En la figura 4-6 se presenta el diagrama secuencial de las fases de planificación y aplicación del Plan de Formación Interna.

El modelo de planificación o diagrama secuencial que se presenta no difiere notablemente de otros modelos de planificación de la formación en la empresa. Se

observará que contiene las tres fases básicas de toda planificación de programas de formación; la fase de análisis, la fase de desarrollo y la fase de evaluación (Olmos 2005):

Figura 4-6: Fases de planificación y aplicación del plan de formación interna.



Fuente: Olmos (2005).

Se debe tener en cuenta que toda persona, a cualquier nivel, hace una carrera en su trabajo, por más pequeña que sea, concepto que debería aplicarse a todo el personal. Pero se debe empezar por las personas claves. La organización debe conjugar los intereses de la persona con sus propios planes, de tal manera que se logre un plan beneficioso para ambas partes. (Alles, 2007)

Dentro de este plan se debe tener en cuenta que la vida productiva de una persona se divide en varias etapas (Dessler, 2001, Deusto Universidad, s/f):

- Establecimiento, aproximadamente entre los 24 y los 44 años,
- Mantenimiento, entre los 45 y los 65 años, y

- Retiro, después de los 65 años.

4.2 Modelos de gestión del capital intelectual

Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones en esta era es el tratar de lograr ventajas competitivas en el tiempo [FIC, 2002], por lo que se ha venido trabajando en varios modelos que trabajan los conceptos de recursos y capacidades, Capital Humano, Capital Relacional, Capital Tecnológica, Capital Social, elementos que no se pueden pasar por alto cuando se trata de realizar un análisis de la gestión del Capital Intelectual en una organización.

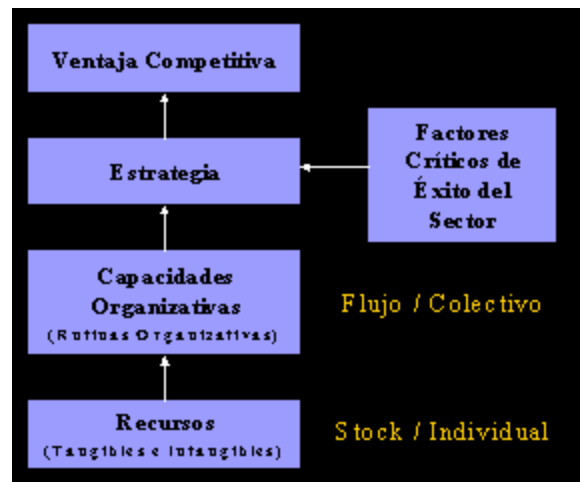
4.2.1 Recursos intangibles

Los intangibles cobran cada vez más importancia, porque, como lo plantean varios investigadores, ya se está mostrando cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores y cómo se deben gestionar (Roos y Roos, 1997; Steward, 1997; Bueno, 2002, CIC, 2002) citados por (Arango, et al, 2007), como un valor intangible en un momento concreto del tiempo (Brooking, 1997; Sveiby, 1997), y que pueden convertirse en una ventaja competitiva para la organización.

De acuerdo a estos investigadores “la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa” representa el Capital intelectual.

Normalmente estos activos intangibles son aquellos que una empresa utiliza para crear valor, pero que no contabiliza (Bueno, 1998).

Para que una empresa pueda aprovechar esos recursos y capacidades, es fundamental saberlos combinar, como lo plantea (Grant, 1996; citado en FIC, 2002), y como se visualiza en la figura 4-7

Figura 4-7: Recursos, capacidades y Ventajas competitivas.

Fuente: Grant (1996). Citado por FIC, 2002.

4.2.2 Capital intelectual

Define el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entiende como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking, 1997).

De acuerdo a Brooking, es un término nuevo, pero un concepto antiguo, que se da desde el momento que una persona establece una buena relación con un cliente, y que con la aparición de determinados elementos en las tres últimas décadas, entre las cuales se cuentan los medios de comunicación, la tecnología de información y las comunicaciones, con sus nuevas herramientas, se está construyendo una economía global.

Edvinsson y Malone (1997) plantean que la organización no se puede concentrar en la parte financiera, descuidando los valores escondidos, porque la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Steward (1997), plantea el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente, pero cuando se encuentra y explota, se triunfa.

Para el (Euroforum, 1998), el capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial para generarlo en el futuro.

Para Brooking (1997), el capital intelectual comprende 4 categorías:

1. Activos de mercado (bienes inmateriales que guardan relación con el mercado)
2. Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica, formulaciones).
3. Activos centrados en el individuo (cualificaciones de la persona)
4. Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Para Edvinsson y Malone (1997), el capital intelectual se divide en:

1. Capital humano
2. Capital estructural
 - a. Capital clientela
 - b. Capital organizacional
 - i. Capital innovación
 - ii. Capital proceso

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

1. Capital Humano
2. Capital Estructural
3. Capital Cliente

Para Euroforum, (1998), el Capital Intelectual se compone de:

1. Capital Humano
2. Capital Estructural

3. Capital Relacional

4.2.2.1. Capital Humano

Se refiere al conocimiento (tácito o explícito) que poseen las personas y equipos, útil para la organización, así como su capacidad para difundirlo.

El capital humano es la base para la generación del Capital Relacional y el Capital Estructural.

El mismo no lo puede poseer la organización, sólo puede alquilarlo durante un período de tiempo.

4.2.2.2. Capital estructural

Es el que la empresa puede explicitar, sistematizar e internalizar y que en principio puede estar en las personas o equipos de la organización. Incluye sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, procesos de trabajo, patentes, sistemas de gestión,

El capital estructural permanece en la empresa cuando las personas la abandonan.

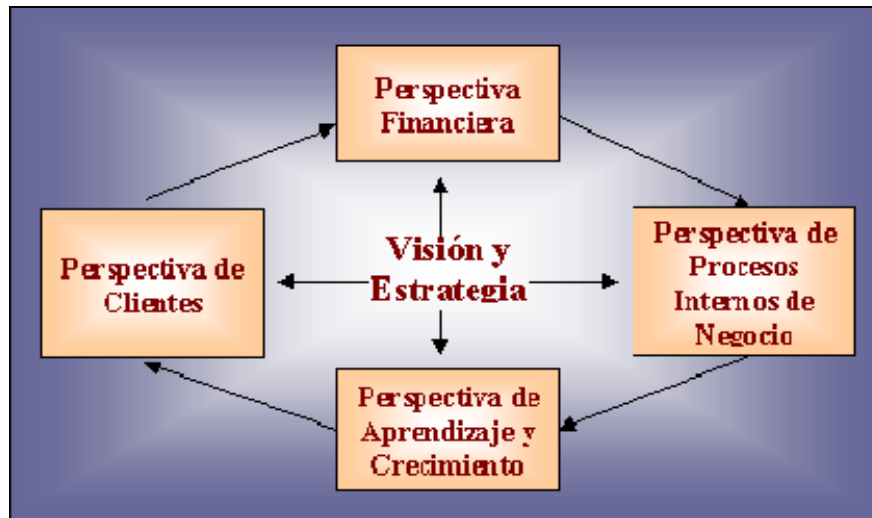
Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

4.2.2.3. Capital Relacional

Es el valor que tiene para la empresa las relaciones con el exterior (incluye alianzas, proveedores, clientes)

4.2.3 Modelos que gestionan el capital intelectual

4.2.3.1 Balanced Business Scorecard

Figura 4-8: Balanced Scorecard.

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

El modelo de Kaplan y Norton, (1996), como se puede observar en la figura 4-8, integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia que debe existir con la Visión y la estrategia de la empresa.

El modelo se compone de cuatro bloques:

1. Perspectiva financiera: Estos indicadores deben ser complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.
2. Perspectiva de cliente: Identifica los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.
3. Perspectiva de procesos internos de Negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Comprende
 - a. Procesos de innovación.
 - b. Procesos de Operaciones

- c. Procesos de servicios postventa.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Mejora: Conjunto de conductores del resto de perspectivas. Constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en
 - a. Capacidad y competencia de las personas
 - b. Sistemas de información.
 - c. Cultura-clima-motivación.

4.2.3.2. Intelectual Assets Monitor

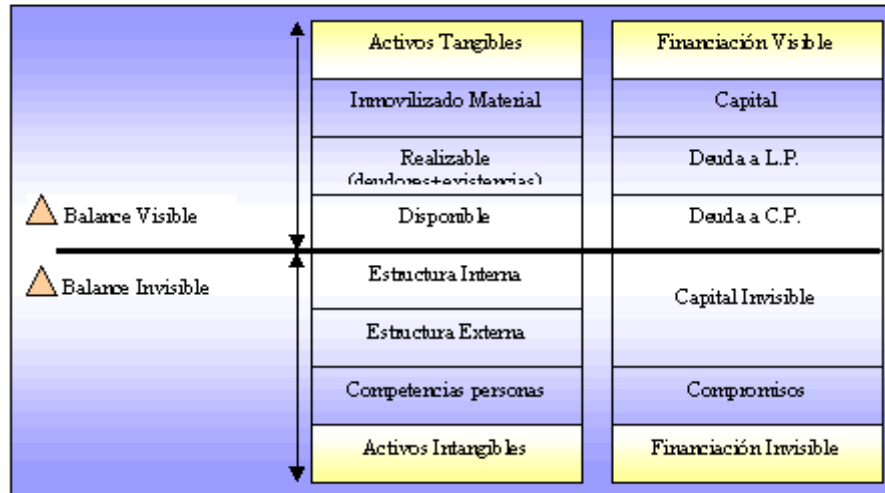
Su argumento se basa en la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia entre el valor de acciones en el mercado y su valor en libros. De acuerdo a Sveiby, (1997), los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

Para Sveiby, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

- Hacia el exterior: para informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia el interior: dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa

Sveiby clasifica los activos intangibles en tres categorías:

1. Competencias de las personas: incluye competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
2. Estructura interna: Conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,.. así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.
3. Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Figura 4-9: Balance de Activos intangibles.

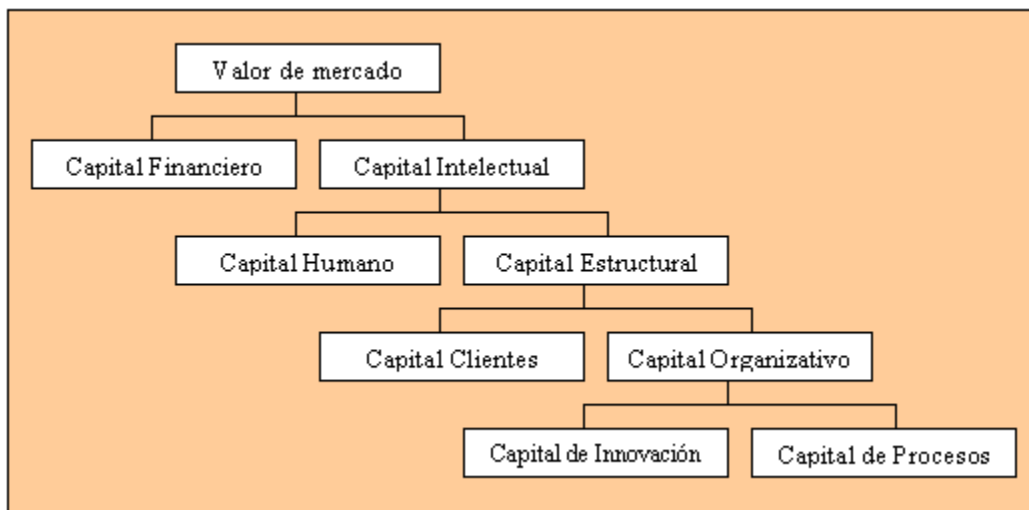
Fuente: Sveiby (1997)

Para Sveiby, las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas son estructuras de conocimiento y permanecen en la empresa, incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores., y se puede observar en la figura 4-9

4.2.3.3. Navigator de Skandia

Para Edvinsson y Malone (1997), su principal argumentación es la diferencia en los valores de la empresa en libros y los de mercado, la cual se debe a los activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja.

El enfoque del Navigator de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El capital financiero y el capital intelectual (que descompone en bloques), tal como se observa en la Figura 4-10.

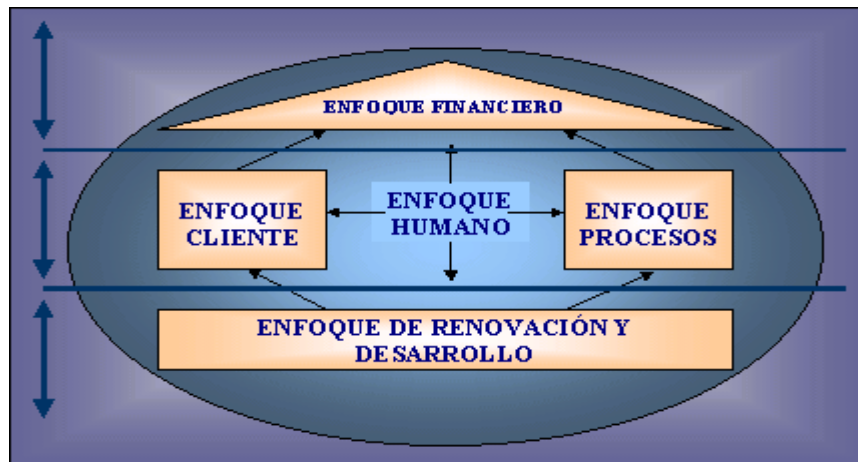
Figura 4-10: Esquema de Valor de Mercado de Skandia.

Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Los elementos del capital intelectual son:

- Capital humano: conocimientos, habilidades, actitudes,... de las personas que componen la organización
- Capital estructural: Conocimientos explicitados por la organización. Compuesto por
 - Clientes: Activos relacionados con clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos)
 - Procesos: Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla
 - Capacidad de Innovación: Posibilidad de mantener el éxito de la empresa en el largo plazo a través de desarrollo de nuevos productos o servicios.

El Navigator de Skandia, sintetiza el capital intelectual y la dimensión financiera, como se puede observar en la Figura 4-11.

Figura 4-11: Navigator de Skandia.

Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

El triángulo superior es el enfoque financiero, refleja el pasado de la organización.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocios.

La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro.

El centro del modelo y corazón de la empresa es el enfoque humano.

4.2.3.4. Technology Broker

Annie Brooking (1996), igual que en el modelo de Skandia, plantea que el valor de mercado de la empresa es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual, como se puede observar en la Figura 4-12.

Brooking, clasifica los activos intangibles en cuatro categorías que constituyen el capital Intelectual:

Figura 4-12: Technology Broker.

Fuente: Annie Brooking(1996)

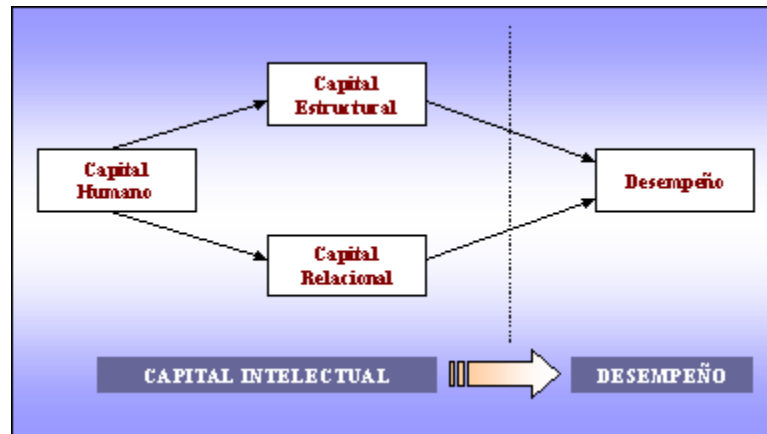
1. Activos de mercado: Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración.
2. Activos de propiedad Intelectual: Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales.
3. Activos Humanos: Importancia de las personas en la organización por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. El trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, que deberá participar en el proyecto de la empresa y con capacidad para aprender continuamente, y desarrollar habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas,..)
4. Activos de infraestructura: Incluye tecnologías, métodos y procesos, que permiten que la organización funcione. Incluye Filosofía del negocio, cultura organizacional, sistemas de información, bases de datos existentes (infraestructura de conocimientos extensibles a toda la organización).

4.2.3.5. Universidad de West Ontario

El modelo de la Universidad de West Ontario, planteada por Bontis (1996), como se puede observar en la Figura 4-13, estudia las relaciones de causa – efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales.

Su gran aporte es la constatación de que el bloque de capital humano es el factor explicativo

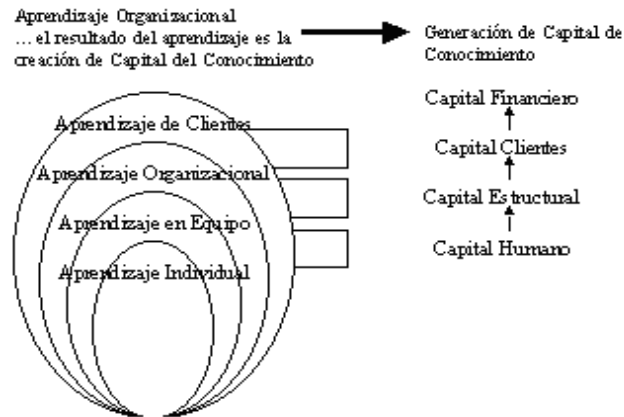
Figura 4-13: Modelo de la Universidad de West Ontario.



Fuente: Bontis (1996), en Euroforum (1998).

4.2.3.6. Canadian Imperial Bank

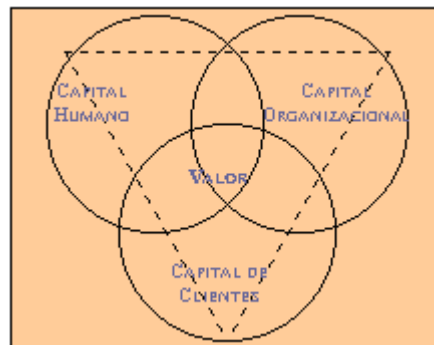
Hubert Saint – Onge (1996), citado en Euroforum (1998), responsable de la implantación del modelo de medición de capital intelectual en el Canadian Imperial Bank, que se observa en la Figura 4-14, estudia la relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.

Figura 4-14: Modelo del Canadian Imperial Bank.

Fuente: Saint Onge (1996), en Euroforum (1998), pp. 26

4.2.3.7. Dow Chemical

En el modelo de Dow Chemical, planteado por Euroforum (1998), que se presenta en la Figura 4-15, la empresa desarrolla este modelo para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa. Este es el primer paso que Dow Chemical va extendiendo a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa (de alto impacto en los resultados financieros). El primer paso para gestionar algo es visualizarlo.

Figura 4-15: Modelo Dow Chemical

Fuente: Euroforum (1998), pp. 26.

4.2.3.8. Modelo Intellect

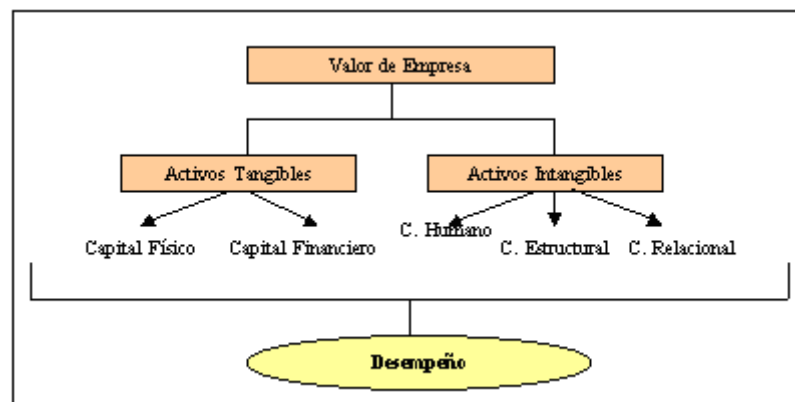
El modelo Intellect, del Euroforum (1998), que se presenta en la Figura 4-16, responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos, hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. Pretende acercar el valor explicitado de las empresas a su valor de mercado, al igual que informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del modelo

- Enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar
- Es abierto y flexible
- Mide los resultados y los procesos que los generan
- Aplicable
- Visión sistémica
- Combina distintas unidades de medida

Figura 4-16: Modelo de Medición del Capital Intelectual

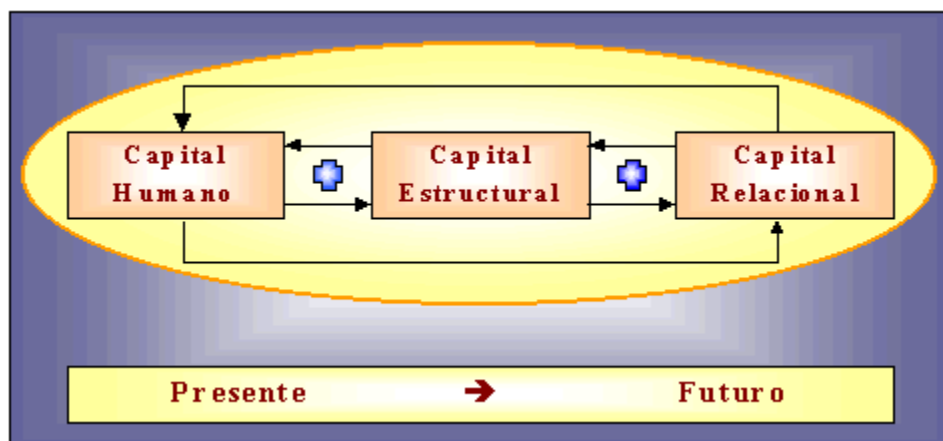


Fuente: Euroforum (1998)

Estructura del Modelo

1. Bloques: Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (capital humano, capital estructural y capital relacional)
2. Elementos: Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa, en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.
3. Indicadores: Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

Figura 4-17: Los bloques del capital intelectual



Fuente: Euroforum (1998), pp.35

La Figura 4-17 presenta tres bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro.

- Capital Humano: Contempla el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos de la organización, útil para la misma, así como su capacidad para aprender y regenerar el conocimiento. Es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Para distinguir el capital humano, se mira y es el que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo. Ver la tabla 5.

Tabla 4-5: Elementos de Capital Humano

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del personal Tipología del personal Competencias de las personas Liderazgo Trabajo en equipo Estabilidad: riesgo de pérdida	Mejora de las competencias Capacidad de innovación de las personas y equipos

Fuente: Euroforum (1998), pp. 36

Capital Estructural: Conocimiento que la organización logra explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar presente en las personas y equipos de la empresa. Incluye conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, procesos de trabajo, patentes, sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. Ver la Tabla 6.

Tabla 4-6: Elementos de capital estructural

PRESENTE	FUTURO
Cultura organizacional Filosofía de Negocio Procesos de Reflexión Estratégica Estructura de la Organización Propiedad Intelectual Tecnología de Proceso Tecnología de Producto Procesos de apoyo Procesos de captación de conocimiento Mecanismos de Transmisión y Comunicación Tecnología de la Información	Procesos de Innovación

Fuente: Euroforum (1998), pp. 41

- Capital Relacional: Valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. En la tabla 7 se pueden observar la calidad y sostenibilidad de las bases de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves de éxito, al igual que

el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, ...)

Tabla 4-7: Elementos de capital relacional

PRESENTE	FUTURO
Base de Clientes Relevantes Lealtad de Clientes Intensidad de la Relación de Clientes Satisfacción de Clientes Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente Cercanía al Mercado Notoriedad de Marcas Reputación / Nombre de la Empresa Alianzas Estratégicas Interrelación con Proveedores Interrelación con otros agentes	Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes

Fuente: Euroforum (1998), pp. 47

4.2.3.9. Modelo Nova

El modelo, del Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, de la Universitat Jaume I de Castellón, o Modelo Nova (Camisón, et al, 1999), de la Figura 4-18, se propone medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Útil para cualquier empresa, independiente de su tamaño.

El modelo comprende cuatro bloques:

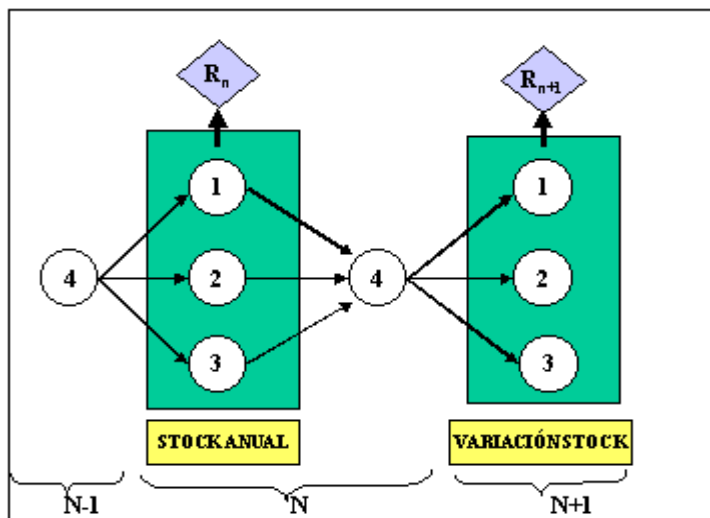
1. Capital humano: Incluye activos de conocimiento (tácitos o explícitos) depositados en las personas
2. Capital organizativo: Comprende activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, en:
 - a. Ideas explicitadas, objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas)
 - b. Conocimientos materializados en activos, en infraestructura ,susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistemas de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad)

- c. Conocimientos internalizados, compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización, rutinas, culturas, ...)
3. Capital social: Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno
4. Capital de innovación y de aprendizaje: Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovadora de la empresa

El modelo tiene un carácter dinámico al buscar reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de capital intelectual, añade una gran riqueza al estudio. En los otros modelos como el de Roos y Roos, (1997), se separa la estática de la dinámica, es decir, no se integran en el mismo modelo.

Otra característica diferencial del modelo es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual, que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Interesa saber, entre dos períodos determinados de tiempo:

- La variación de capital intelectual
- El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques
- La contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque

Figura 4-18: Modelo Nova

Fuente: Camisón, et al. (1999).

En la Figura 4-18, los valores entre círculos representan:

1. El capital humano
2. El capital organizativo
3. El capital social
4. El capital de innovación y aprendizaje

Y R_n representa el estado del capital intelectual en el periodo n , y R_{n+1} representa el estado del capital intelectual en el período $n+1$.

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y aprendizaje, estos bloques se han dividido en diferentes grupos, según la naturaleza de los activos intangibles.

Así, se tiene:

Capital Humano:

1. Conocimientos técnicos
2. Experiencia
3. Habilidades de liderazgo
4. Habilidades de trabajo en equipo

5. Estabilidad del personal
6. Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de metas

Capital Organizativo:

1. Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente
2. Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente
3. Idoneidad del conocimiento empleados en procesos básicos del negocio y su nivel de explicitación y documentación que permita hacerlo compatible y reutilizable
4. Idoneidad del conocimiento de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacerlo compatible y reutilizable
5. Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia
6. Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento
7. Grado de uso efectivo del conocimiento existente
8. Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento
9. Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación mediante las tecnologías de la información y las comunicaciones
10. Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que puedan generar nuevos mercados/clientes
11. Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización
12. Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulen la creatividad y la innovación
13. Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados de la empresa
14. Definición clara de la misión de la empresa

15. Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa
16. Grado de conocimiento y alineación del personal con las estrategia
17. Desarrollo de las competencias mediante la formación
18. Desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el trabajo
19. Desarrollo de las competencias mediante la comunicación y el debate

Capital Social

1. Conocimiento de los clientes relevantes
2. Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes
3. Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes
4. Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento
5. Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento
6. Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización de la empresa en distritos industriales
7. Intensidad y estructuración de las alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento
8. Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores
9. Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes

Capital de Innovación y de Aprendizaje

1. Creatividad y capacidad de innovación
2. Grado de sistematización de la innovación y la creatividad

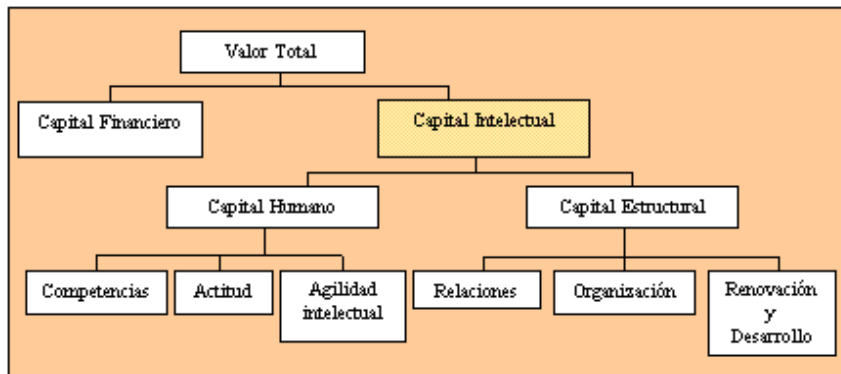
3. Conocimiento de los procesos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+I) para lanzamiento de nuevos productos/procesos/servicios
4. Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria
5. Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por parte de la empresa para ampliar su base de clientes

4.2.3.10 Capital intelectual

Drogonetti y Ross (1998), estudian la aplicación del concepto de capital intelectual a un programa gubernamental en Australia.

Plantean que el valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (capital financiero) y de sus recursos intangibles (capital intelectual). Dentro de éste último hay dos categorías generales, capital humano y capital estructural, con tres subdivisiones cada uno, como se observa en la Figura 4-19.

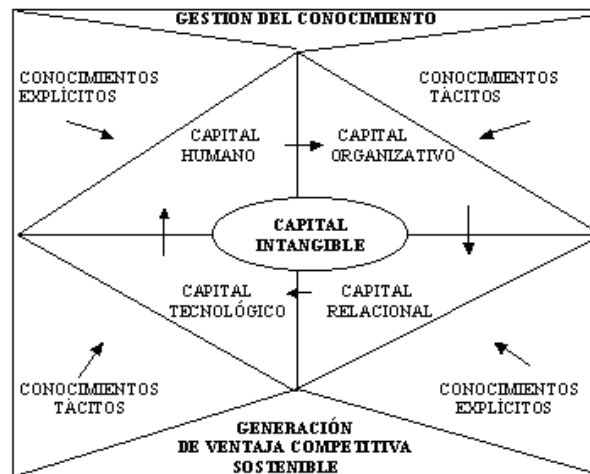
Figura 4-19: Árbol de configuración de valor



Fuente: Drogonetti y Roos (1998)

4.2.3.11 Dirección estratégica por competencias

Bueno (2002) parte de diferentes estudios sobre activos intangibles como clave estratégica de la competencia actual, para Bueno (1998) “la competencia esencial” está compuesta por cuatro elementos o componentes básicos, como se visualiza en la Figura 4-20:

Figura 4-20: Capital Intangible como generador de Ventaja Competitiva

Fuente: Bueno (1998), pp., 219.

El objeto de la dirección estratégica por competencias es buscar la “competencia esencial” como combinación de las “competencias básicas distintivas”, ya que ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Con base en ello, se establece

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde

CI = Capital intelectual

CH = Capital humano o conjunto de competencias personales

CO = Capital organizativo o conjunto de competencias organizativas

CT = Capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas

CR = Capital relacional o conjunto de competencias Relacionales o con el entorno

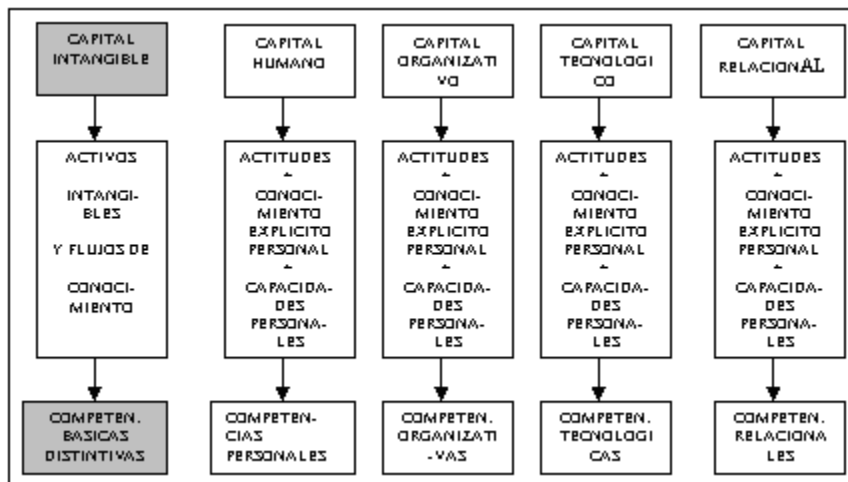
El capital estructural está conformado por el capital organizativo y el capital tecnológico

Estructura y función del capital intangible

Esta estructura delinea tres argumentos básicos de la dirección estratégica por competencias, como se puede observar en la Figura 4-21:

- Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa
- Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra “competencia básica distintiva”): Lo que sabe hacer o lo que hace la empresa
- Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): Lo que es capaz de ser, de hacer, es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores.

Figura 4-21: Estructura y Función del Capital Intangible



Fuente: Bueno (1998), pp.,. 224.

Según Bueno (1998), este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes:

- Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento
- Cómo identificar el papel estratégico de cada “competencia básica distintiva” y de cada uno de sus componentes

- Cómo conocer o identificar cuáles son los valores que las personas incorporan a la organización
- Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa
- Cómo saber o cómo lograr el desarrollo de las capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva
- Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización
- Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados
- Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa, o como proceso, que lleve a la empresa a la consideración de “Organización Inteligente”

4.3 Selección del modelo “Intellectus”

El argumento desarrollado sobre el Capital Intelectual presenta un sentido estratégico a partir de su consideración como herramienta práctica que permite la identificación y medición de los activos intangibles que aportan valor a la organización. (Bueno, et al, 2008)

Con este propósito se configura el Modelo Intellectus, fruto de la participación y consenso de diferentes agentes públicos y privados dentro del seno del Foro del Conocimiento e Innovación “Intellectus” como plataforma de transferencia y reflexión del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid. (Bueno, et al, 2008)

En este sentido, el Modelo Intellectus pretende facilitar un marco ordenado para la reflexión y puesta en marcha de iniciativas cuyo fin sea la gestión del Capital Intelectual de la organización. Para ello, se cuenta con una estructura de partida que recoge las mejores prácticas existentes en el panorama internacional dentro de esta temática, además de una serie de aportaciones derivadas de los talleres de trabajo llevados a cabo en el citado Foro Intellectus (Bueno, et al, 2008).

Muchas de las contribuciones (Brooking, 1996; Roos y Roos, 1997; Edvinsson y Malone, 1992; entre otras), ostentan un determinado perfil de especialización o un elemento que les hace más apropiado para un colectivo de usuarios, ya sean empresas dedicadas a la I+D, entidades financieras, consultoras, etc. Por su parte, el Modelo Intellectus, por sus numerosas y diversas aplicaciones ha mostrado un grado de ajuste importante tanto al sector privado como al público.

El marco del Capital Intelectual y su expresión a través del Modelo Intellectus facilita, entre otros, los siguientes aspectos (Bueno, et al, 2008):

1. Identificar, a través de una reflexión estructurada, los activos intangibles claves de la organización.
2. Establecer indicadores numéricos de medición que posibiliten un seguimiento periódico de la evolución de tales activos.
3. Definir directrices para gestionar estratégicamente el conjunto de intangibles organizativos.
4. Complementar la información obtenida en la memoria anual (balance, cuenta de resultados e informe de gestión) con datos sobre los activos intangibles e indicadores no financieros.

5. Marco contextual

5.1 Características de la Universidad Nacional de Colombia

La Universidad Nacional de Colombia, trabaja con seis lineamientos transversales (Universidad Nacional de Colombia, Lineamientos y directrices generales gestión del talento humano, s/f), para gestionar su talento humano:

- Planeación de talento humano
- Integración a la Institución
- Organización y desarrollo
- Compensación
- Seguridad y salud ocupacional
- Administración del sistema de información de personal

5.1.1 Antecedentes

4 Partiendo de los acuerdos 124 de 1980, y 058 de 1986 del Consejo Superior Universitario (CSU), el área de gestión de personal se estructura en:

- División de asuntos de personal académico
- División de asuntos de personal administrativo

Estas dependencias eran las responsables de la actualización de la información de cada estamento, y dependían de las oficinas delegadas presentes en las seccionales (hoy

sedes). La oficina de higiene y seguridad industrial era una dependencia asesora del CSU y de la rectoría general, independiente de la estructura de las oficinas de personal.

En 1987, el CSU expide el acuerdo 112, por las cual se crean las oficinas de Asesoría Laboral, de sistemas y las Secciones de desarrollo de Personal, Relaciones Laborales, Nómina y Registro, y Bienestar Laboral.

Desde entonces, las divisiones de personal docente y personal administrativo en Bogotá, se convierten en nivel central de gestión de los asuntos del Talento Humano, para desarrollar, proponer y/o aplicar políticas, procesos y procedimientos en materia de administración de personal.

Este esquema rigió entre 1988 y 1996, las oficinas de las sedes se convirtieron en administradoras de los asuntos del personal con mucha independencia. Esto incluyó:

- Cada sede administraba lo concerniente a la nómina de empleados, según criterios particulares de análisis y aplicación y con herramientas distintas.
- Todo lo relacionado con los asuntos de personal docente era gestionado y formalizado únicamente a través de las oficinas respectivas.
- Las situaciones administrativas para cada estamento se gestionaban a través de formatos distintos, de acuerdo a los conceptos de las oficinas de cada sede, sin unificación de criterios.
- Los concursos para proveer cargos de carrera administrativa a través de la normatividad del Departamento Administrativo de la Función Pública, se realizaban según los criterios y políticas de cada sede, con calendarios distintos.

En el año 1997 se inicia la fusión de las áreas docente y administrativa en Bogotá, que termina con la estructura administrativa a nivel del área de gestión de personal, en la cual existe una dirección nacional de personal (adscrita a la vicerrectoría general) y en cada una de las Sedes de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, una oficina o división de personal (adscrita a la correspondiente vicerrectoría de sede).

Al expedirse las resoluciones de rectoría general 0864, 0865 y 0867 de 1997, se crea el nivel nacional, y se estructura la Sede Santafé de Bogotá, separada del nivel central de administración.

Bajo este esquema y siguiendo los preceptos del estatuto general de la universidad (Acuerdo 013 de 1999, del CSU), en lo que tiene que ver con el nivel nacional, la dirección nacional de personal tiene como principal función el diseño, coordinación y verificación de políticas, procesos y procedimientos en lo relacionado con el talento humano en la universidad. Además, consolida y presenta información a otras instancias directivas de la Institución y entidades externas de control.

Bajo esta perspectiva, la oficina de personal de la sede Palmira, depende de la División nacional de personal.

5.1.2 Misión

“Como Universidad de la nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa”. (Universidad Nacional de Colombia, 2012)

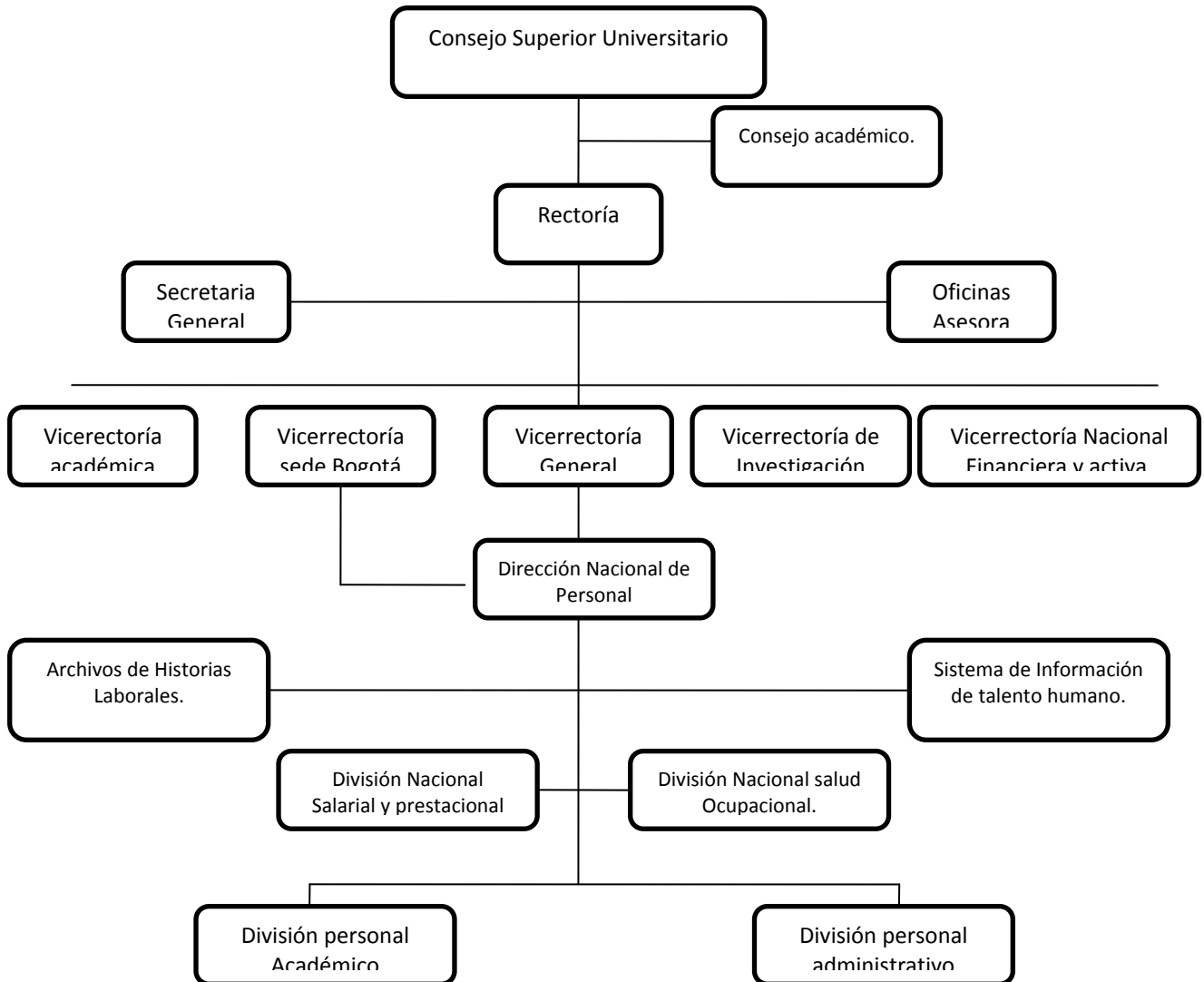
5.1.3 Visión

“La Universidad Nacional de Colombia Nacional de Colombia al año **2017** habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con programas de altísima calidad, influyendo en el Sistema de Educación Pública del país, con una gestión ágil y transparente que preste servicios en línea con soporte electrónico. Con un énfasis especial en el desarrollo de la investigación desde múltiples formas organizativas. Producirá los líderes que la nación necesita para su desarrollo y proyección al mundo globalizado. Será una academia que participe activa y críticamente sobre el desarrollo y la identidad nacional”. (Universidad Nacional de Colombia, 2012)

5.2 Estructura actual

Desde la expedición del acuerdo 038 de 2004, la dirección nacional de personal se reestructura, quedando adscrita a la vicerrectoría general y asumiendo la responsabilidad principal de coordinar lo relacionado con la gestión del talento humano de la universidad a través de su despacho y las cuatro unidades o divisiones que la componen: división nacional salarial y prestacional, la división nacional de salud ocupacional, la división de personal académico y la división de personal administrativo, como se puede observar en la Figura 5-22.

Figura 5-22: Estructura del área de talento humano (Acuerdo 038 de 2004 del CSU)



Fuente: Lineamientos y directrices generales del talento humano de la Universidad Nacional de Colombia (s/f)

5.3 Principios rectores

La gestión del talento humano en la universidad se enmarca en 14 principios rectores: (Universidad Nacional de Colombia, Lineamientos y directrices generales gestión del talento humano, s/f):

1. **Ética de lo público:** orientado por valores como transparencia, equidad, justicia, responsabilidad, rectitud e inclusión. Propenderá por el mejoramiento institucional,

la gestión del riesgo y el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad, buscando obtener un impacto positivo en el país.

2. **Responsabilidad social:** en la definición de políticas y programas de gestión del talento humano que impacten la sociedad a través del desarrollo y la calidad de vida del personal académico y administrativo de la institución.
3. **Sentido de pertenencia:** se propenderá porque los servidores vinculados a la institución se comprometan y desarrollen sus funciones con un claro sentido de vínculo institucional sólido y coherente, viéndose reflejado en su comportamiento dentro y fuera de la institución.
4. **Igualdad:** reflejada en la no discriminación de los colaboradores que trabajan en la institución, cualquiera sean sus circunstancias de género, raza, condiciones culturales, sociales, económicas, brindándoles la misma calidad y oportunidad en el servicio.
5. **Mérito:** expresado en el reconocimiento del grado de competencia y responsabilidad que el servidor pone en sus acciones y en su desempeño, respondiendo directamente a la búsqueda de la excelencia institucional.
6. **Corresponsabilidad:** referida a la responsabilidad compartida entre la institución y sus funcionarios. La universidad será una facilitadora de la gestión del personal, el cual será agente activo de su desarrollo, compartiendo las responsabilidades propias de esta tarea. Procurará porque los colaboradores de la institución sean partícipes en aspectos relacionados con su gestión, propiciando el ambiente y los mecanismos para que intervengan en las decisiones, procesos y acciones que la afectan.
7. **Diálogo constructivo:** para fortalecer la actitud de encuentro, escucha e intercambio entre los integrantes de la comunidad universitaria.
8. **Transparencia:** las actuaciones de todos los miembros de la comunidad universitaria deberán orientarse al logro de los fines de la universidad y se desarrollarán con imparcialidad, motivadas por el mejoramiento de la gestión y en el libre acceso a la información que debe ser oportuna, fidedigna, completa,

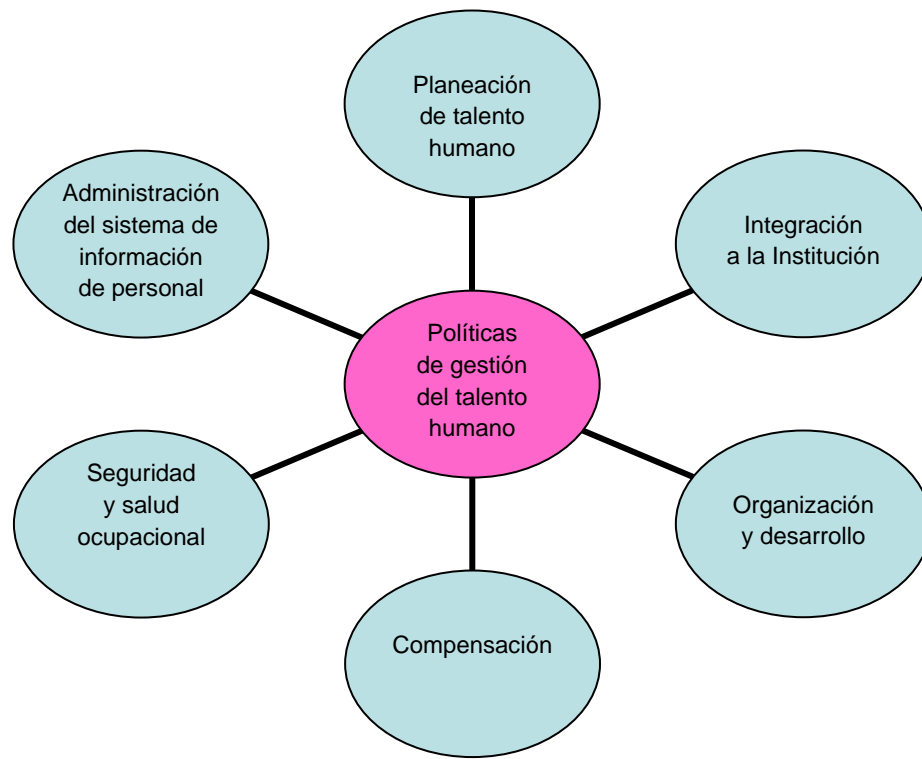
comprensible y comparable para permitir la rendición de cuentas a la sociedad y al estado.

9. **Participación:** La universidad debe propiciar el ambiente y los mecanismos para que la comunidad universitaria intervenga en las decisiones, procesos y acciones que la afectan.
10. **Información y comunicación:** las dependencias de la universidad garantizarán la recolección oportuna y técnica, la transcripción, el análisis, la divulgación y el mantenimiento de los datos necesarios para la eficiente, eficaz y efectiva operación de los sistemas de información de la gestión académica y administrativa de conformidad con los lineamientos determinados por la dirección.
11. **Conservación de la información:** implementación de la metodología de tablas de retención documental institucional para la conservación de los archivos generados en medios impresos y magnéticos de entidades internas y externas.
12. **Convivencia y buen trato:** la universidad reconoce y respeta el pluralismo y la diferencia. Todas las actividades dentro y fuera de la universidad deberán desarrollarse sobre la base del respeto y consideración por la dignidad y los derechos del otro, a través de relaciones cordiales, armónicas y de buen trato.
13. **Idoneidad:** la universidad garantizará que las personas que se vinculen a la institución en forma permanente o temporal, cumplan con los requisitos establecidos para el cumplimiento idóneo de las funciones para las cuales se vinculan. De igual manera, sus miembros ejercerán sus funciones procurando alcanzar los más altos estándares de desempeño en ellas.
14. **Simplificación de trámites:** propende por encaminar el accionar de la universidad a adoptar los procesos y procedimientos apoyándose en el uso racional de herramientas tecnológicas para optimizar el servicio, que permitan el libre acceso a la información, atención de consultas y poniendo a disposición de los usuarios, formatos estandarizados a nivel nacional, con información fidedigna, completa y comprensible. De igual manera, promover el uso de tecnologías de punta para una fluida y eficiente comunicación con los usuarios.

5.4 Políticas de gestión de talento humano

Son las políticas que orientan la realización de las tareas y les dan coherencia a los procesos relacionados con la gestión del talento humano, y se encuentran delimitadas por los planes, líneas de acción y por la carta de navegación de la Universidad Plan global de desarrollo 2010-2012 y que dentro de sus siete programas tiene claramente definido el programa de desarrollo de personal docente y administrativo, en donde se tienen en cuenta aspectos relacionados con su bienestar y la cualificación.

Para unir lo definido en el plan global de desarrollo 2010 -2012 se establecieron guías de acción que orientan la ejecución de las operaciones y las actividades de manera coherente con los procesos de gestión de talento humano que son validados por los procesos y procedimientos del Sistema de mejor gestión y para los cuales existen los procesos ya codificados, como se visualizan en la Figura 5-23.

Figura 5-23: Procesos de Gestión de Talento Humano en la UN

Fuente: Construcción propia, basado en Universidad Nacional de Colombia “lineamientos y Directrices Generales Gestión del talento Humano. (s/f)

En la tabla 8, se presenta un consolidado de los lineamientos y directrices generales de gestión del talento humano en la Universidad Nacional de Colombia, incluyendo los procesos y subprocesos que componen el mismo.

Tabla 5-8: Lineamientos y directrices generales de gestión del talento humano en la Universidad Nacional

Proceso	Definición	Subproceso
Planeación	Definen y direccionan las políticas del talento humano con oportunidad, transparencia y calidad.	Dirección y planeación estratégica del TH
		Divulgación de las políticas, planeación estratégica y lineamientos de la Gestión del talento humano.
Integración a la Institución	Consiste en asegurar que las personas que se vinculen a la Universidad cumplan con los requisitos exigidos para el cargo. Por otro lado orientar a docentes y administrativos hacia la cualificación, conforme a los estatutos y disposiciones legales y presupuestales, y en adelantar procesos de selección de personal a través de concursos de méritos que garanticen el ingreso.	Planeación y ubicación de empleados
		Análisis y descripción de puestos de trabajo
		Selección de personal
		Vinculación de personal
		Inducción de personal
Organización y Desarrollo	Integra la cultura organizacional y el quehacer de los empleados en la institución, promoviendo las condiciones de armonía y clima laboral entre los servidores públicos. Desarrolla estrategias de seguimiento a las actuaciones del desempeño de sus actividades, y por otro lado en fortalecer las competencias de los funcionarios a través de un plan de capacitación.	Evaluación de personal
		Promoción de personal
		Capacitación de personal
		Estímulos e incentivos
		Situaciones administrativas
		Clima laboral
Compensación	Asegura que las normas y reglamentos vigentes se estén aplicando en su liquidación oportuna resultante de la vinculación laboral.	Nómina
		Integración al sistema de seguridad social.
Seguridad y Salud Ocupacional	Propicia la seguridad y protección integral de los trabajadores tomando medidas preventivas y de igual manera generando cultura de auto cuidado y autogestión. Establece lineamientos técnicos de salud ocupacional y seguridad industrial que aporte condiciones de trabajo en el marco de la norma.	Identificar condiciones de trabajo y salud
		Intervenciones de las condiciones de trabajo
		Intervenciones de las condiciones de salud
		Intervención para la mitigación y atención de emergencias
Administración del Sistema de Información de Personal	Garantiza que la información del área del talento humano sea oportuna y confiable a través de sistema integrado de información denominado SARA.	Administración de historias laborales y ocupacionales
		Administración de la información generada a través del sistema.

Fuente: Construida a partir de: Universidad Nacional de Colombia. Lineamientos y Directrices Generales Gestión del talento Humano (s/f)

5.5 Reseña histórica de la Sede Palmira

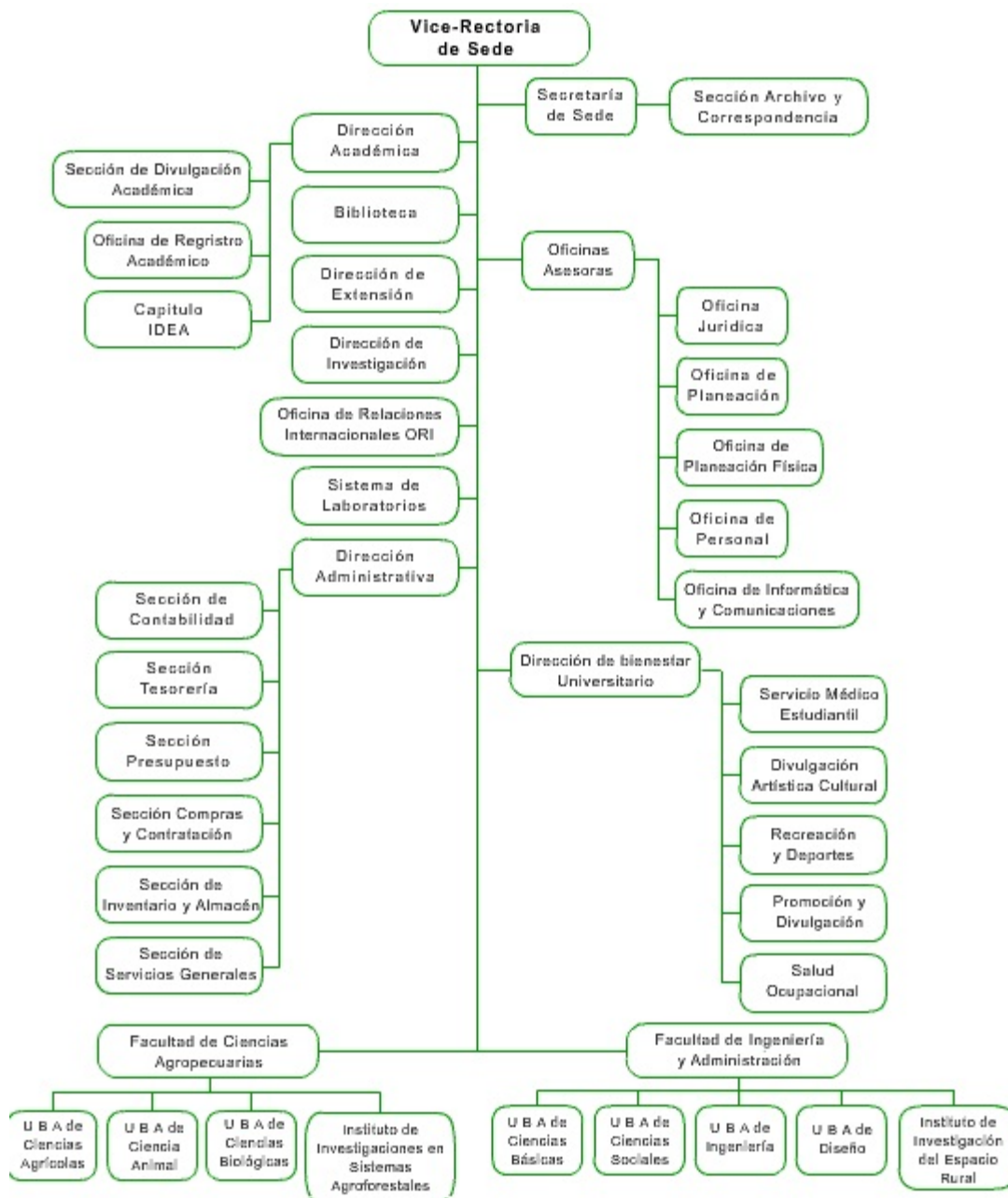
La Universidad Nacional de Colombia inició labores en la ciudad de Palmira en enero de 1946, tras la incorporación como Facultad de la Escuela Superior de Agricultura Tropical, por medio de la Escritura No. 69. La entonces denominada Facultad de Agronomía del Valle del Cauca se constituiría posteriormente en la actual Sede Palmira, centro de desarrollo de la educación agrícola en el Occidente colombiano. Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, (2012) Reseña histórica.

La Facultad de Agronomía adquiere entonces los mismos derechos y obligaciones estipulados para todas las unidades docentes que conforman la Universidad y queda sometida a sus estatutos. En la Escritura de incorporación se dictamina que la Facultad debe funcionar como una dependencia bajo la dirección administrativa y docente de la Institución y en la misma condición e igual categoría que las demás facultades que integran la Universidad Nacional. En adelante, la Facultad evolucionaría al mismo tiempo que la Universidad y sus disposiciones en materia administrativa y académica, también se convertirían en sus directrices.

5.6 Estructura de la Sede Palmira

La Sede Palmira, de la Universidad Nacional de Colombia, cuenta con dos facultades, 8 carreras de pregrado, de las cuales una es en convenio con la Universidad del Valle, 4 especializaciones, 3 maestrías y 2 doctorados. En la Figura 5-24, se puede observar el organigrama de la sede.

Figura 5-24: Estructura organizativa de la Sede Palmira, Octubre 4 de 2005.



Fuente: Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira (2012). Organigrama.

6.Desarrollo metodológico

6.1 Tipo de estudio

Este estudio parte del concepto que cualquier plan de mejoramiento involucra procesos de gestión del conocimiento, dentro de los cuales, a través del tiempo, se observan diferentes tendencias, que se han ido mejorando, tratando de aprovechar diferentes elementos, como las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic). En este sentido, un plan de carrera conlleva procesos de capacitación, mejoramiento de habilidades, trabajo en equipo, desarrollo de competencias, lo que implica establecer y diseñar metodologías y/o procesos que involucren al personal, tanto en su planeación, como en su ejecución y compromisos que conlleva.

Teniendo en cuenta los planteamientos de diferentes autores sobre planes de carrera (Alles, 2007, 2008, 2009, Calderón, et al, 2006, Dessler, 2001, Deusto Universidad, s/f, Dolan, et al, 2007, Gómez-Mejía, et al, 2001, Pfeffer, 1998, Ulrich, 1997) se involucraron en el instrumento preguntas relacionadas con diversos aspectos, relacionados con clima laboral, retroalimentación, trabajo en equipo, reconocimiento.

Teniendo en cuenta los planteamientos de diversos autores sobre gestión del conocimiento (Arango, et al, 2007, Bontis, 1996, Brooking, 1996, Bueno, 1998, 2002, Bueno, et al, 2008, Celis, 2006, Euroforum, 1998, FIC, 2002, Kaplan y Norton, 1996, Martínez, et al, 2002, Olmos, 2005, Roos y Roos, 1997, Steward, 1997, Sveiby, 1997), se incluyeron en el instrumento afirmaciones relacionadas con difusión del conocimiento, planes de capacitación, uso de tecnologías relacionadas con gestión del conocimiento, difusión de los objetivos de las directivas con respecto al conocimiento.

En este apartado se presenta de manera detallada los procedimientos, las técnicas y metodologías necesarias para desarrollar la investigación, definiendo paso a paso su

desarrollo, recolección, organización y sistematización de la información, así como los análisis finales

Este estudio de carácter cualitativo, cuya finalidad es describir las características de ciertas variables o cualidades que permitan pronosticar una parte de la realidad. Enfoque muy utilizado en las ciencias sociales, precisamente por manejar conceptos muy subjetivos, que se dificulta cuantificar en forma muy precisa.

Para la realización del estudio, se elaboró una encuesta, inicialmente de 50 preguntas, que luego se ampliaron a 90 para tratar de abarcar diferentes aspectos de planes de carrera, clima organizacional y gestión del conocimiento. Debido a la amplitud de los temas tratados, se buscó la manera de reducirlas, logrando llegar a 34 preguntas.

Esta encuesta se entregó a 180 empleados de la Sede Palmira, del área administrativa, de los cuales, 123 respondieron la misma, con base en las mismas se realizó el estudio.

Las 34 preguntas se agruparon en 7 bloques, para facilitar el tratamiento estadístico y el análisis de los resultados. Los bloques conformados fueron: claridad organizacional, desarrollo personal, evaluación del desempeño, comportamiento sistémico, participación, aspectos generales de gestión del conocimiento y capital humano.

Teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento es una de las herramientas que tratan de aprovechar al máximo las organizaciones, es un pilar de la competitividad y desarrollo organizacional, y que para ello es fundamental el compromiso del talento humano, se involucraron preguntas relacionadas con el mismo, que sirvan de luces para planes futuros de la universidad en este campo.

7. Análisis e interpretación de resultados

Para el presente estudio, se preparó una encuesta, y se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra (Morales, 2011):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población= 168

Se hace la aclaración que el total de personas de la Sede Palmira son 200, pero algunas personas del personal de mantenimiento, transporte, vigilancia y aseo, se abstuvieron de responder las encuestas, por lo que se tomó la decisión de no tener en cuenta esta área operativa, igualmente no se contabiliza un cargo vacante en la oficina de personal, por lo que la población se redujo a 168, todas de áreas administrativas.

p: probabilidad de éxito esperada. Por no tener datos preliminares se asume 50%, para mayor seguridad.

q=1-p = 50%

z: para el nivel de confianza del 95% =1.645

d: nivel de error: 5% , que se considera aceptable (Morales, 2011)

Con base en esta información

n=117.09, que se aproximó a 118.

Se entregaron 180 encuestas, de las cuales respondieron 123. Se descartaron 5 encuestas respondidas por personas que pertenecen al área excluida.

El conjunto de variables que se utilizaron fue:

- Claridad organizacional en procesos de contratación y nivel académico de los empleados para cumplir con las funciones del cargo.
- Desarrollo personal, teniendo en cuenta procesos de capacitación, apoyo de los jefes, promoción a cargos superiores.
- Evaluación del desempeño: teniendo en cuenta procesos de evaluación, retroalimentación, observaciones de los jefes para mejorar, reconocimiento.
- Comportamiento sistémico: incluye los medios y herramientas para difundir el conocimiento, oportunidades de los empleados para capacitarse, disponibilidad de herramientas para desempeñar sus labores.
- Participación: facilidad para desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Facilidad para compartir el conocimiento.
- Uso de la gestión del conocimiento: incluye adopción de nuevas tecnologías, formas de compartir el conocimiento, facilidad para compartir el conocimiento, facilidades de capacitación.
- Capital humano: disponibilidad de las personas para compartir el conocimiento, disponibilidad de espacios y tiempos para compartir conocimiento.

Para el proceso de la información se utilizó el software SAS, versión 9.2.

La planta de cargos del nivel administrativo en la Sede Palmira se compone de:

Tabla 7-9: Composición del talento humano del nivel administrativo en la Universidad Nacional, Sede Palmira

Sección	Cargos
Vice-rectoría	3
Dirección académica	2
Secretaría de Sede	2
Archivo y correspondencia	5
Planeación	5
Oficina Jurídica	1
Oficina de personal	7 (1 vacante)
Extensión	4
Divulgación académica y cultural	5
Registro Académico	6
Informática y comunicaciones	8
Biblioteca	13
Dirección Administrativa	3
Oficina de presupuesto, contabilidad y pagaduría	9
Sección de almacenes	3
Oficina de contratación	3
Inventarios y recursos físicos	6
Mantenimiento, transporte, vigilancia y aseo	31
Bienestar universitario	5
Servicio médico estudiantil	5
Dipal	1
Centro de idiomas	1
Posgrados	2
Decanatura ciencias agropecuarias	3
Secretaría Facultad ciencias agropecuarias	1
UBA ciencia animal	7
UBA ciencias agrícolas	11
UBA Ciencias biológicas	1
Centro experimental (CEUN)	7
Granja Mario González Aranda	4
Decanatura de Ingeniería y administración	3
Secretaría de facultad de ingeniería y administración	1
UBA Ciencias básicas	3
UBA Ciencias sociales	1
UBA Ingeniería	14
UBA Diseño	3
Unisalud	9
Trabajadoras sociales	2

Fuente: Oficina de personal, Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, 2012

La encuesta se compone de 34 preguntas, y para su valoración se utilizó una ESCALA LIKER, con la siguiente interpretación

0. No estoy seguro del asunto
1. Totalmente en desacuerdo
2. Más en Desacuerdo que en de Acuerdo
3. Más de Acuerdo que en Desacuerdo
4. Totalmente de Acuerdo.

7.1 Propuesta metodológica para la interpretación de los resultados

Sistematización de los datos: los datos provenientes de las encuestas se consignan en una matriz electrónica, identificando en las filas a los individuos encuestados, mientras que en las columnas se registran una a una las respuestas a cada pregunta.

Para la interpretación de los datos consolidados de las encuestas, se toman criterios que se sintetizan en una calificación cualitativa, la cual indica la presencia o no de una brecha entre la situación de la universidad y la norma de referencia, según el siguiente código de colores (Peña y Martínez, 2008):

Verde: 2/3 partes o más de las respuestas se localizan en las casillas de “totalmente de acuerdo” o “parcialmente de acuerdo” y al analizar las respuestas, éstas no implican brecha frente al criterio de la norma de referencia. Esto significa que existe una posición uniforme y compartida entre los encuestados, que se interpreta como reflejo de la realidad, mostrando coincidencia entre el “ser” y el “deber ser”. (Es decir, no existe brecha entre el estado de la organización y los planteamientos de la norma de referencia).

Rojo: 2/3 partes o más de las respuestas se localizan en las casillas de “En desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” y al analizar las respuestas, estas sí implican brecha frente al criterio de la norma de referencia. Esto significa que existe una posición uniforme y compartida entre los encuestados, que se interpreta como reflejo de la realidad, mostrando que no hay coincidencia entre el “ser” y el “deber ser”. Rojo: (hay una brecha que se debe solucionar)

Amarillo: cuando la mayoría de las respuestas corresponde a la calificación “no aplica” o “no sabe” o cuando, 2/3 partes o más de los encuestados no respondieron la pregunta. Esto significa, que no es posible determinar con un nivel adecuado de confianza, la existencia de brecha y por lo tanto se debe profundizar en el tema para definir si se debe tomar o no una acción. Otra posibilidad, es que la pregunta no haya sido comprendida por los encuestados, por lo cual se requiere profundizar con otro método en ese tema. Amarillo: (la información es insuficiente).

La decisión de utilizar tres colores, se toma porque al tener sólo tres posibles resultados en cada pregunta, se facilita tanto la interpretación como la determinación de la existencia o no de brecha entre el estado de la organización y la norma de referencia; o la necesidad, de indagar más sobre el tema objeto de análisis. Por otra parte, la estratificación por tercios, facilita la identificación de mayorías ya que 2/3 partes o más de una población, son una mayoría estadísticamente significativa.

Interpretación:

La interpretación de los resultados se reporta en términos de la existencia o no de brecha y la consiguiente necesidad de intervenir a través del plan de implementación, así como de la importancia que puede tener esa brecha para la institución y para la investigación. Al cotejarse con las preguntas que originaron la investigación, permiten consolidar el aprendizaje sobre cómo implementar la norma.

7.2 Análisis estadísticos

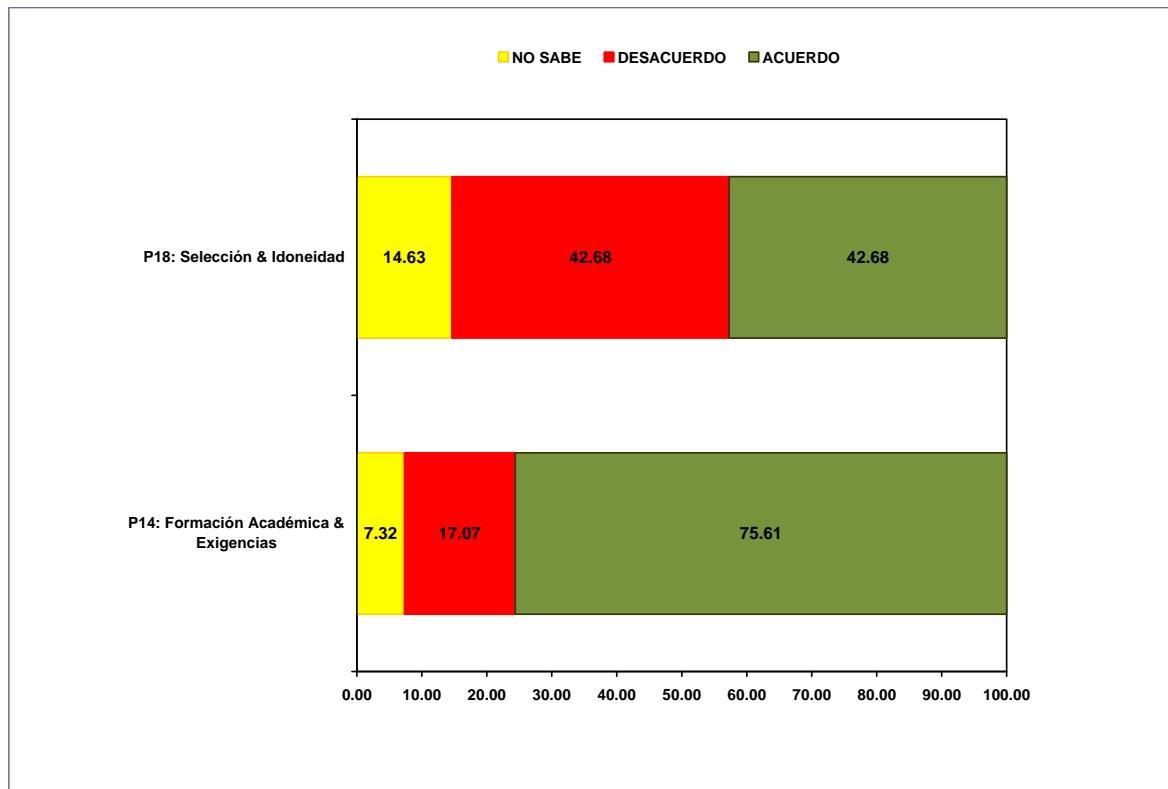
Teniendo en cuenta las clasificación en los siete grupos mencionados: Claridad Organizacional, Desarrollo personal, Evaluación del Desempeño, Comportamiento sistémico, Participación, Aspectos General y Capital Humano, se realizó un análisis univariado, para las 34 preguntas de la encuesta y para su agrupación correspondiente.

Con respecto a los grupos considerados y a las preguntas relacionadas con cada grupo, se presentan los análisis correspondientes.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL: Mientras en la Universidad exista un pleno conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y sus acciones, mejorando de igual manera, los procesos comunicacionales y propiciando un ambiente proactivo con menos conflictos y un mejor entorno laboral y organizacional. En este sentido se analiza la percepción que tienen los empleados sobre los procesos de contratación y la idoneidad de los empleados actuales para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad Nacional, Sede Palmira. En la Figura 7-25, se puede observar que:

- A. En lo relacionado con la selección de personal e idoneidad para el cargo, no existe una diferencia marcada (43% en desacuerdo y 43% de acuerdo), por lo que la sensación para un alto porcentaje de los empleados, es que este proceso debe mejorar y hacerse más visible, de tal forma que se genere un ambiente de más confianza en el proceso de contratación, que se está seleccionando a los mejores, sin desviaciones de ningún tipo.

- B. En lo relacionado el nivel académico que poseen los empleados de la Sede Palmira, para cumplir con las demandas académicas y laborales de la Institución, existe una claridad contundente (76% de acuerdo, frente a un 17% en desacuerdo), lo que conlleva a considerar que la percepción de los empleados de la Sede Palmira es que la formación académica de sus empleados está acorde con los requerimientos de la Institución.

Figura 7-25: Claridad organizacional del personal Administrativo en la Sede Palmira

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

Al generar el consolidado de los ítems relacionados con el aspecto de claridad organizacional, que se puede visualizar en la Figura 7-26, lleva a considerar que existe una percepción muy alta de quienes están de acuerdo (59% de acuerdo, frente a un 30% en desacuerdo), lo que tiene que llevar a que las Directivas de la Sede deben analizar la forma como los empleados están percibiendo los procesos de selección y la preparación de los mismos para el buen desempeño de sus funciones y para cumplir con las exigencias académicas requeridas en cada cargo.

Figura 7-26: Consolidado sobre la percepción sobre claridad organizacional

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

DESARROLLO PERSONAL: indica la posibilidad que los empleados tienen de capacitarse, tanto profesional, como personalmente, para mejorar en su desempeño, los planes que se establecen para su realización, la visión de los jefes sobre las necesidades de capacitación. La Figura 7-27 da una visión global de la percepción de los empleados sobre estos procesos. En este sentido se analizan varios aspectos:

- A. Referente a los procesos de capacitación de la Sede Palmira, para la promoción a cargos superiores, existe una marcada sensación que la Sede no promueve este tipo de capacitación (un 70% está en desacuerdo, frente a un 24% de acuerdo), lo que debería ser un referente a analizar si se busca promover el capital humano en la Sede Palmira.
- B. En cuanto a cómo perciben los empleados su trabajo en la Sede, como elemento de realización personal, profesional de forma creativa y productiva,

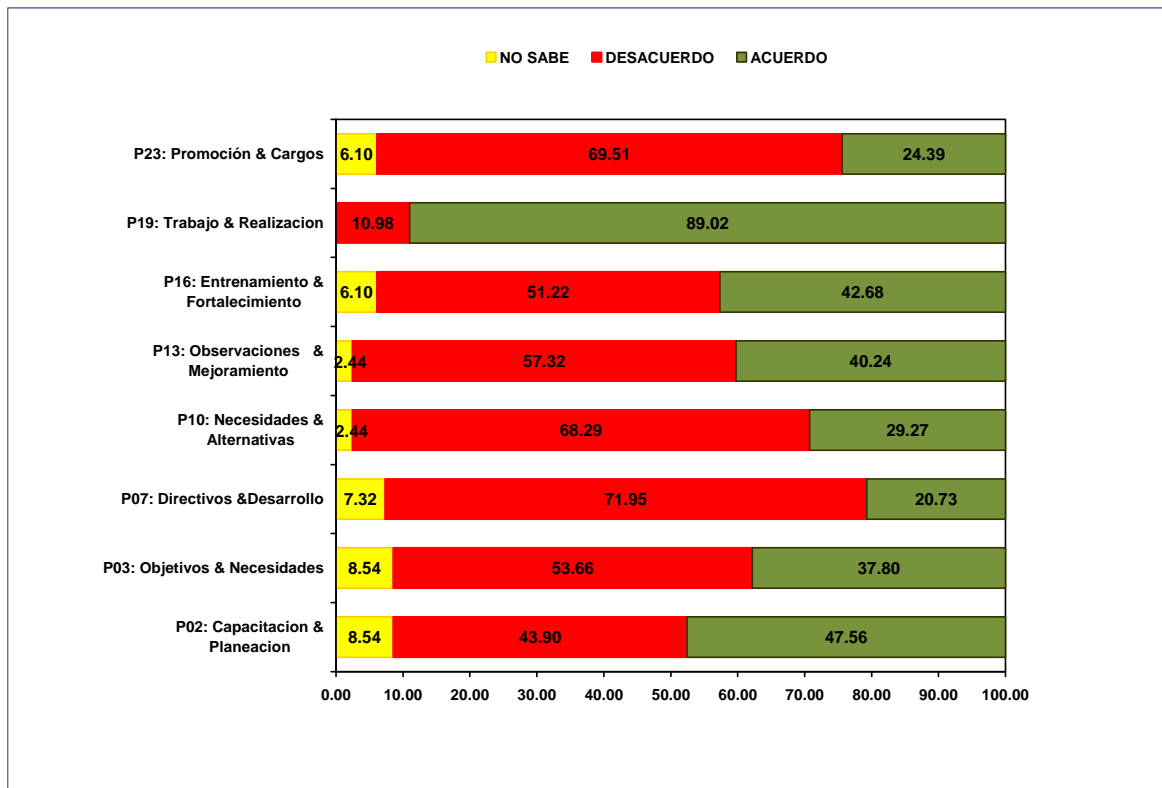
existe también una marcada diferencia (89% en desacuerdo, frente a un 11% de acuerdo), hecho que llama la atención, principalmente si se enfoca con el punto anterior, debe buscarse esos elementos que permitan capacitar a las personas en su área, o para su mejoramiento en su área o para crecimiento dentro de la organización.

- C. Entrenamiento y fortalecimiento, un alto porcentaje (51% en desacuerdo frente a un 43%) perciben que no existen planes de entrenamiento y capacitación que permitan fortalecer las competencias laborales, lo que implicaría establecer planes de capacitación más orientados al cumplimiento de los objetivos de la Universidad.
- D. En lo relacionado con la percepción de los empleados si las observaciones del jefe conlleva a proponer capacitación y mejora continua de sus subalternos, aunque existe una visión dividida (un 57% en desacuerdo, frente a un 40% de acuerdo), se puede aprovechar este elemento para reforzar la comunicación entre jefes y subalternos, buscando de común acuerdo aquellos elementos de capacitación que podrían mejorar el desempeño laboral en cada área.
- E. Referido a la percepción de los empleados sobre cómo los directivos se preocupan por las necesidades de capacitación de los empleados y cómo establecen normas que permitan mejorar, en este sentido también existe un marcado concepto en contra (68% en desacuerdo, frente a un 29% de acuerdo), que llevaría a pensar que la Sede debe mejorar sus planes de capacitación y hacerlos más visibles, para que los empleados puedan aprovechar mejor estas oportunidades.
- F. Analizando la percepción que tienen los empleados sobre el interés de sus jefes por identificar necesidades de capacitación y la forma de llevarlas adelante, un alto porcentaje no percibe ese interés (72% en desacuerdo frente a un 21% en desacuerdo), elemento que complementa el punto E anterior, dando la sensación que un alto porcentaje de jefes no se preocupan por las necesidades de capacitación de sus subalternos, o no son concertados.
- G. Relacionado con la percepción de los empleados sobre el interés por conocer las necesidades de capacitación requeridas para cumplir con los objetivos y

funcionamiento de la Sede, y las alternativas de capacitación, existe una percepción dividida (54% en desacuerdo y 38% de acuerdo), lo que conllevaría a que se tiene que socializar más el interés de la administración por conocer esas necesidades, involucrando a los empleados en identificar las mismas y la forma de llevarlas a cabo, para beneficio de todos.

- H. Referente a la planeación de las actividades de capacitación realizadas en conjunto, un alto porcentaje de empleados (44% en desacuerdo, frente a un 48% de acuerdo) considera que esta planeación no se realiza en conjunto, lo que podría dar luces con respecto a puntos anteriores sobre la percepción de los procesos de capacitación, ya que cuando no se involucra a todos los actores del proceso, se puede dar la impresión que no se realizan los mismos, o se planean capacitaciones que no son las esperadas por los empleados, lo que conllevaría a no obtener los objetivos que se esperan con las mismas.

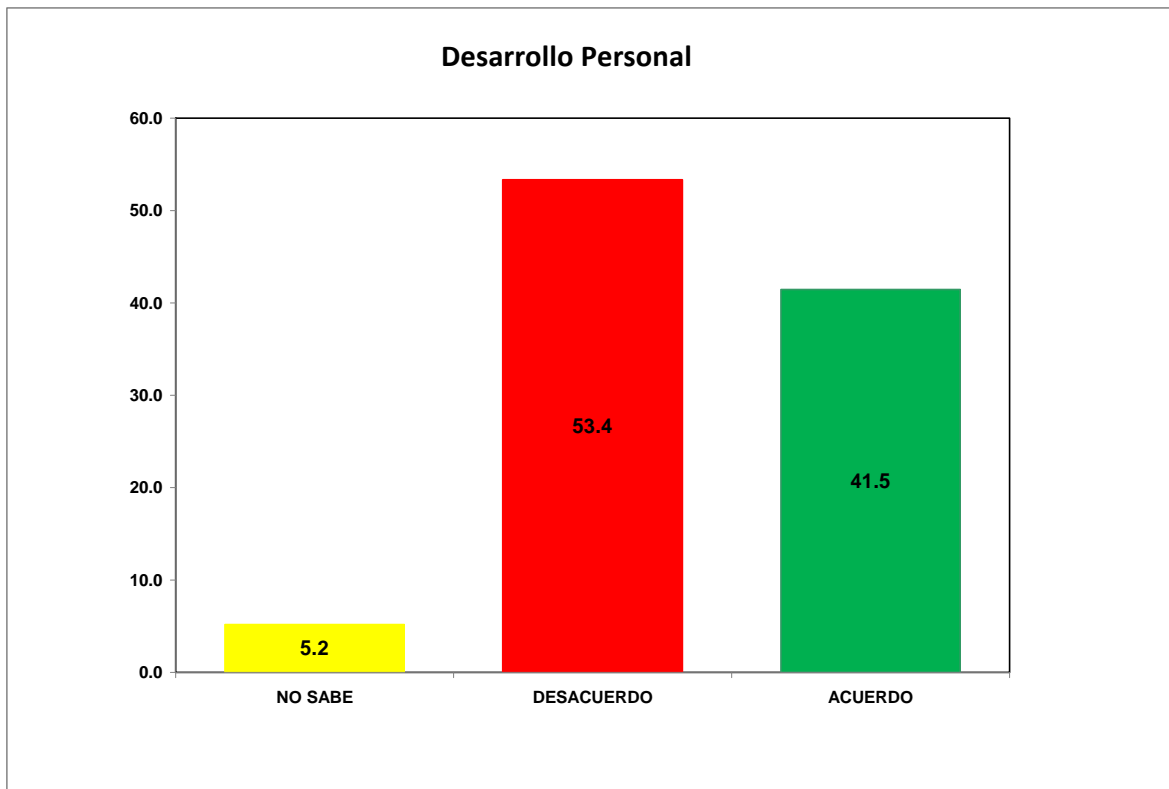
Figura 7-27: Desarrollo de personal y procesos de capacitación



Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

En la Figura 7-28, se puede observar el consolidado relacionado con desarrollo personal y procesos de capacitación, donde se observa un alto porcentaje (53% en desacuerdo, frente a un 42% de acuerdo) de empleados que considera que estos elementos no se están adelantando como lo esperan, hecho para que las directivas entren a enfocarse en la forma como se están adelantando procesos de capacitación, desarrollo, promoción, involucrando más a los empleados y trabajando en equipo con los empleados para que se logren mejores resultados.

Figura 7-28: Consolidado de desarrollo personal, procesos de capacitación y promoción



Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

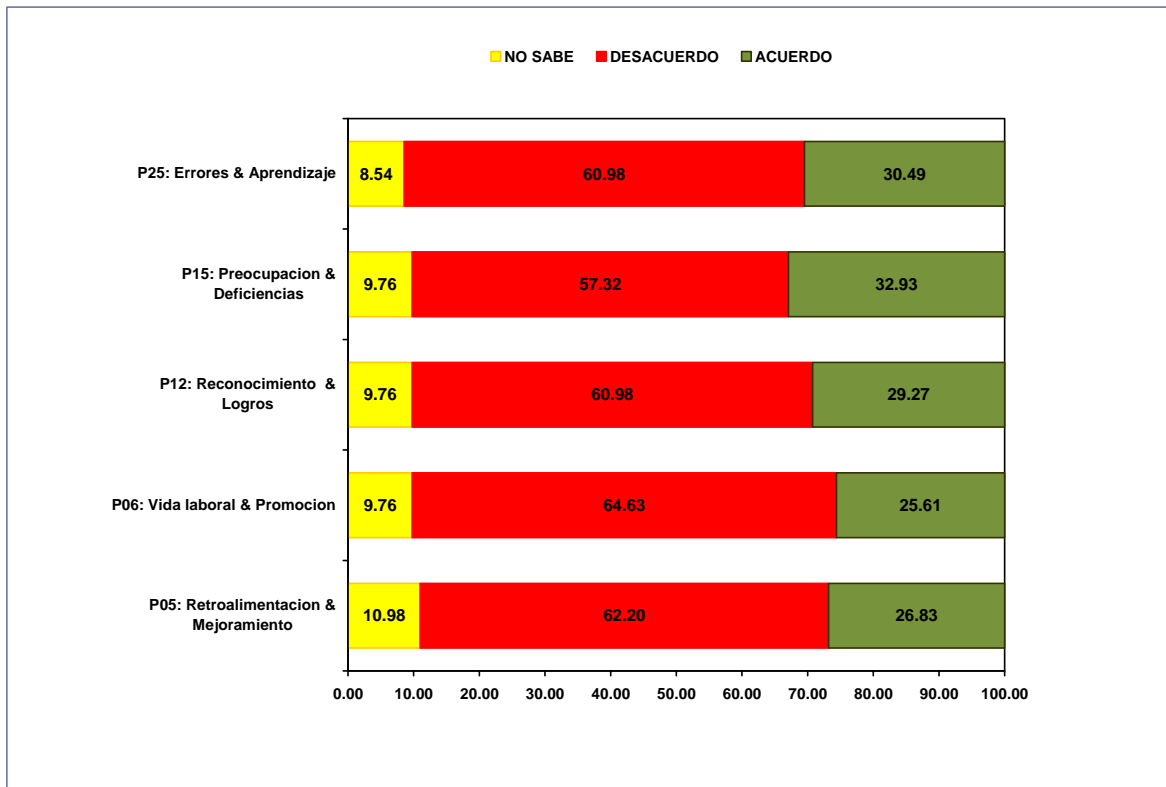
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: indica qué percepción tienen los empleados de los procesos de evaluación de su desempeño, por parte de sus jefes y de la organización. La Figura 7-29 refleja una visión global en este sentido, que incluye procesos de retroalimentación, aprendizaje sobre los errores, preocupación sobre las deficiencias,

elementos de reconocimiento y procesos de promoción. Analizando más en detalle los elementos se considera:

- A. Al detectar errores, los mismos se discuten y son base para planes de capacitación para mejorar el aprendizaje y desempeño, un alto porcentaje (61%, en desacuerdo, frente a un 30% de acuerdo) considera que los mismos no se discuten ni son una base para planes de capacitación y mejoramiento.
- B. En la preocupación por identificar y orientar las deficiencias en el desempeño, se presenta una percepción en desacuerdo por parte de los empleados, con un alto valor (57% en desacuerdo, frente a un 33% de acuerdo). Igualmente llama la atención el alto porcentaje de empleados que no entendieron la pregunta o desconocen sobre el asunto (9%), lo que podría conllevar a rediseñar preguntas de este tipo.
- C. Referente al reconocimiento y valoración de los logros por el buen desempeño, posibilitando ascender y hacer carrera en la Sede, los resultados obtenidos (53% en desacuerdo, frente a un 44%) indican una percepción muy dividida entre quienes piensan que no se hace ese reconocimiento y valoración, frente a quienes consideran que sí se hace el mismo. Esto debe llevar a replantear la forma como se hacen estos reconocimientos y/o en la posibilidad de ascenso dentro de la Institución.
- D. Relacionado con el manejo que la Universidad hace de las posibilidades de promoción de sus empleados, se percibe un alto porcentaje (65% en desacuerdo, frente a un 26% de acuerdo) de personas que considera que la Universidad no se preocupa por promociona a sus empleados, hecho que debería llevar a las directivas a revisar la participación en estos procesos para los empleados de la Sede, de tal manera que los empleados perciban que sí tienen posibilidades de promoción.
- E. En la retroalimentación oportuna sobre el desempeño y base fundamental para elaborar planes de capacitación y mejoramiento, se observa que un alto porcentaje de empleados (62% en desacuerdo, frente a un 27% de acuerdo) considera que no tienen retroalimentación sobre su desempeño ni la misma es tomada en cuenta para la elaboración de los planes de capacitación y

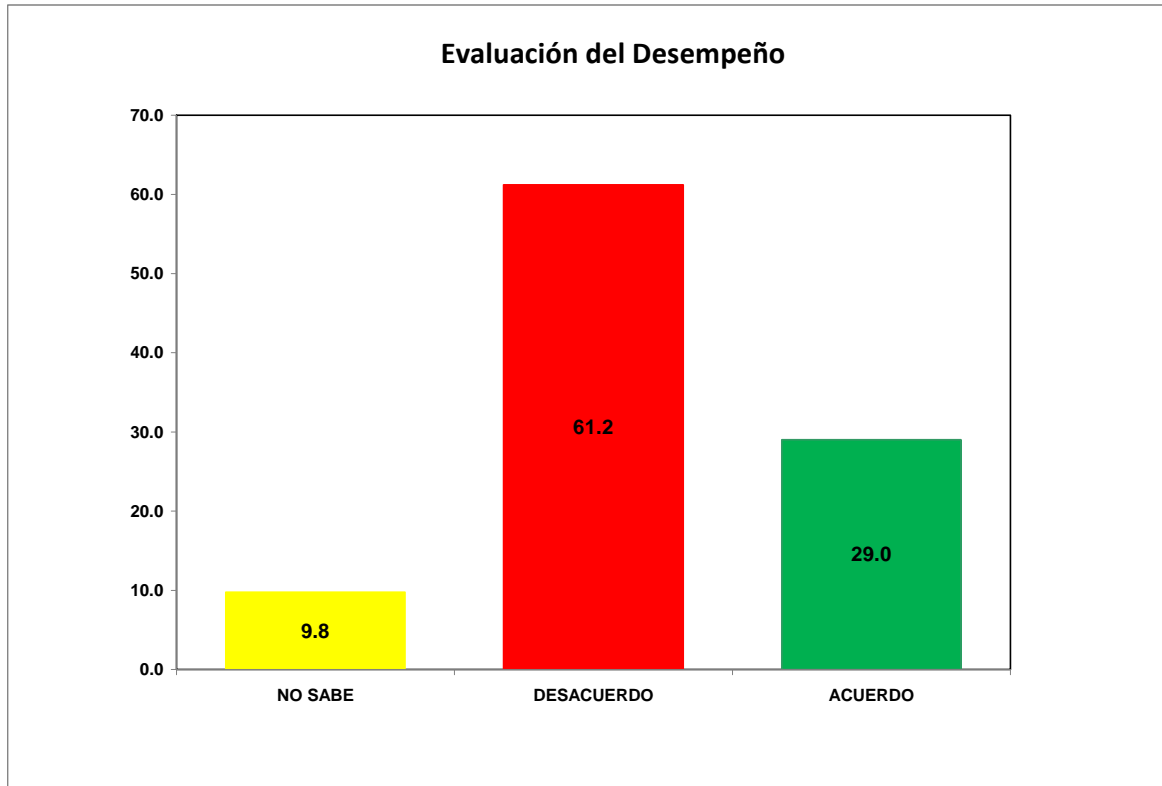
mejoramiento. Este hecho es un llamado de atención hacia los jefes, ya que la evaluación del desempeño debe ser una herramienta de mejoramiento continuo, proyecto apoyado por procesos de calidad que se emprendan.

Figura 7-29: Evaluación del desempeño



Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

En la Figura 7-30 se puede observar el consolidado de la percepción que tienen los empleados en los aspectos relacionados con retroalimentación del desempeño, planes de reconocimiento, tratamiento ante errores, y se observa más empleados en desacuerdo (61% en desacuerdo, frente a un 30% de acuerdo) sobre el tratamiento que hace la Sede Palmira de estos elementos, hecho que debe servir a las directivas para reenfocarse en estos aspectos que permitan planear estrategias de capacitación y mejoramiento para la sede.

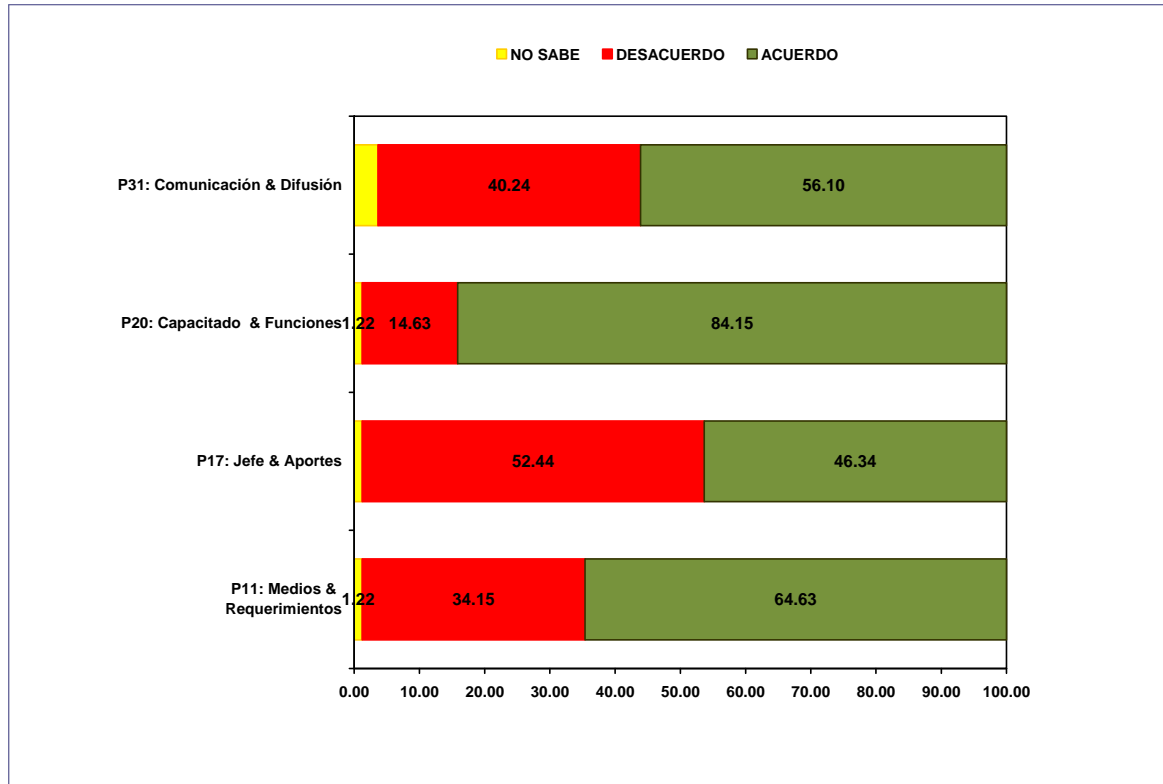
Figura 7-30: Consolidado sobre evaluación del desempeño

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

COMPORTAMIENTO SISTEMICO: se refiere a la conciencia por parte de las personas integrantes de un sistema organizativo de que la misión y objetivos organizacionales están por encima de cualquier interés personal o sectorial. Al ser conscientes de ello estas personas y áreas interactuarán de manera proactiva, constituyéndose en una unidad de criterio y acción. En la Figura 7-31, se pueden observar diferentes elementos relacionados con el comportamiento sistémico, y la percepción que tienen los empleados al respecto, como se analiza en los siguientes puntos:

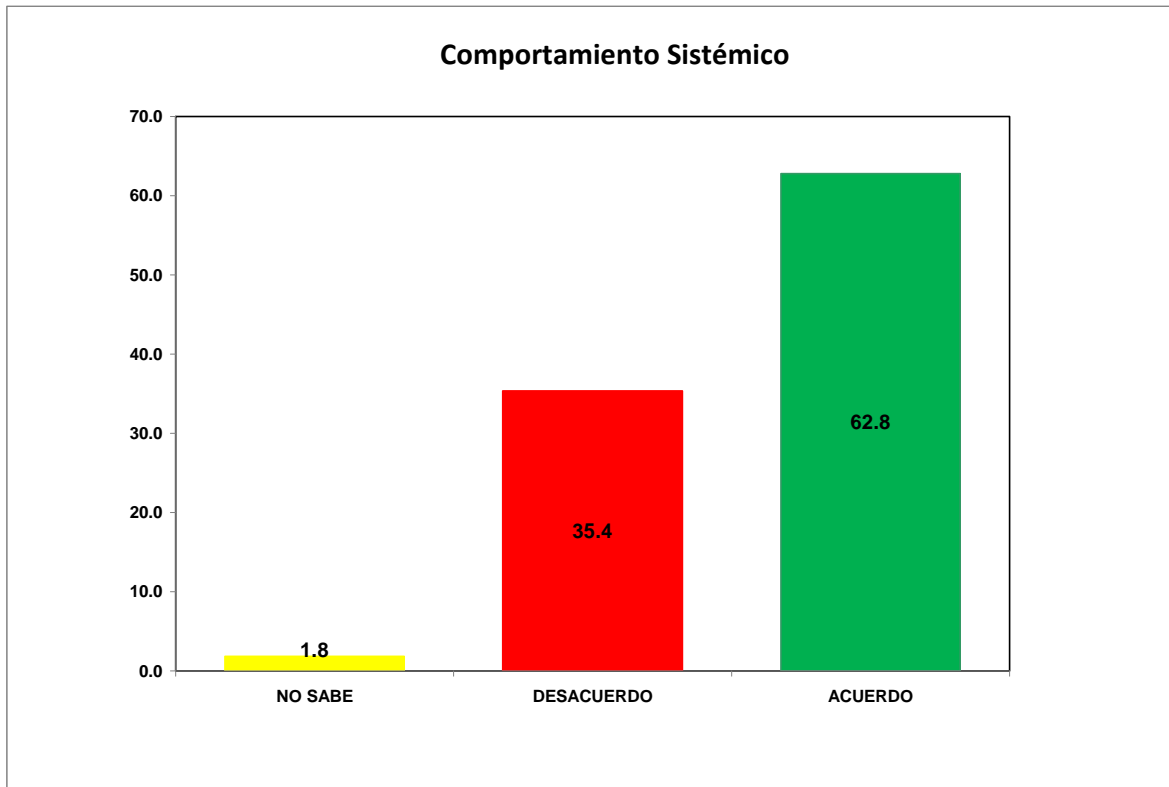
- A. La Sede utiliza medios de comunicación y difusión del conocimiento de fácil acceso a todos los miembros de la organización, existe una alta percepción que está de acuerdo (56% de acuerdo, frente a un 40% en desacuerdo), lo que debe llevar a las directivas a revisar el aprovechamiento de los medios de difusión y capacitación y que los empleados los utilicen de una manera más eficiente.

-
- B. En la percepción que tienen los empleados de su capacidad para desempeñar las funciones que la Universidad les encomienda (84% de acuerdo, frente a un 15% en desacuerdo), se observa que se requiere más capacitación en algunas personas para cumplir con los requerimientos de la Institución.
- C. En lo referente a la percepción de los empleados de los aportes que hacen sus jefes para ofrecer oportunidades de capacitación, estar pendientes de su desempeño y de los aportes al cargo, de los resultados (52% en desacuerdo, frente a un 46% de acuerdo), se percibe que muchos empleados consideran que sus jefes poco consideran los aportes al cargo, ni se preocupan por ofrecer oportunidades de capacitación.
- D. Relacionado con las herramientas y medios requeridos para cumplir con los objetivos de cada cargo, (34% en desacuerdo, frente a 65% de acuerdo), es significativo el porcentaje de empleados que considera que la Universidad no les proporciona las herramientas ni los medios para cumplir a cabalidad con las funciones exigidas en su cargo, hecho que tendría que llevar a las directivas a hacer un análisis más a fondo en este sentido y revisar los requerimientos de cada cargo, para su buen desempeño.

Figura 7-31: Elementos del comportamiento sistémico.

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

En la Figura 7-32 se puede observar el consolidado relacionado con el comportamiento sistémico, relacionado con la difusión del conocimiento, procesos de capacitación y reconocimiento por los jefes, con unos resultados (63% de acuerdo, frente a un 35% en desacuerdo), influenciado altamente por el elemento relacionado con el sentimiento del empleado de su preparación para el desempeño del cargo, pero que en los demás elementos debe entrar a reconsiderarse.

Figura 7-32: Consolidado del comportamiento sistémico

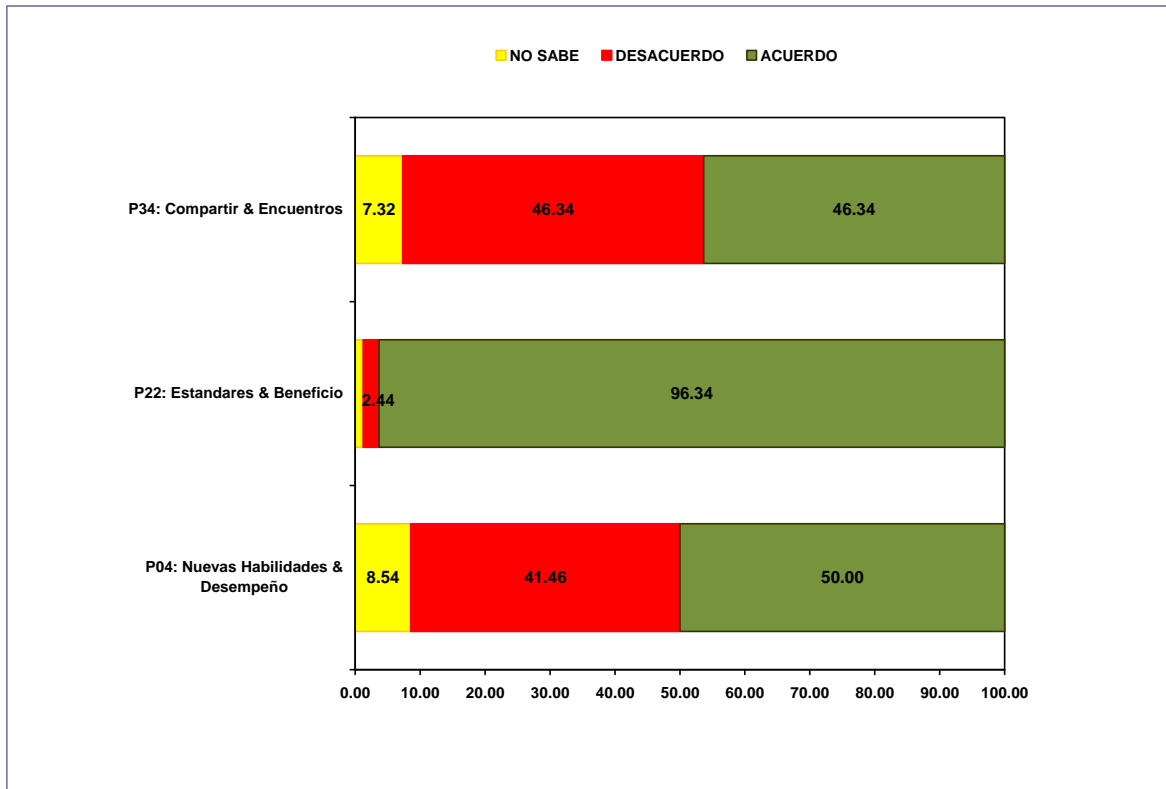
Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

PARTICIPACION: hace referencia a todo lo relacionado directamente con el trabajo de las personas, la posibilidad que tienen las mismas de involucrarse informándose de manera oportuna y objetiva, las posibilidades de mejorar su conocimiento y habilidades, para el bien del empleado y de la institución. De igual manera dicha participación brinda la posibilidad de opinar de manera libre sobre las decisiones a tomar, hecho que podría aprovecharse para elaborar planes de difusión del conocimiento, trabajo en equipo, planes de mejoramiento. En la Figura 7-33 se presenta un detalle de los elementos relacionados con la participación y su influencia en el proceso de

- A. En lo relacionado con compartir el conocimiento corporativo de forma presencial o virtual, aprovechando encuentros formales e informales, charlas internas, conferencias, reuniones de resolución de problemas o revisión de proyectos,

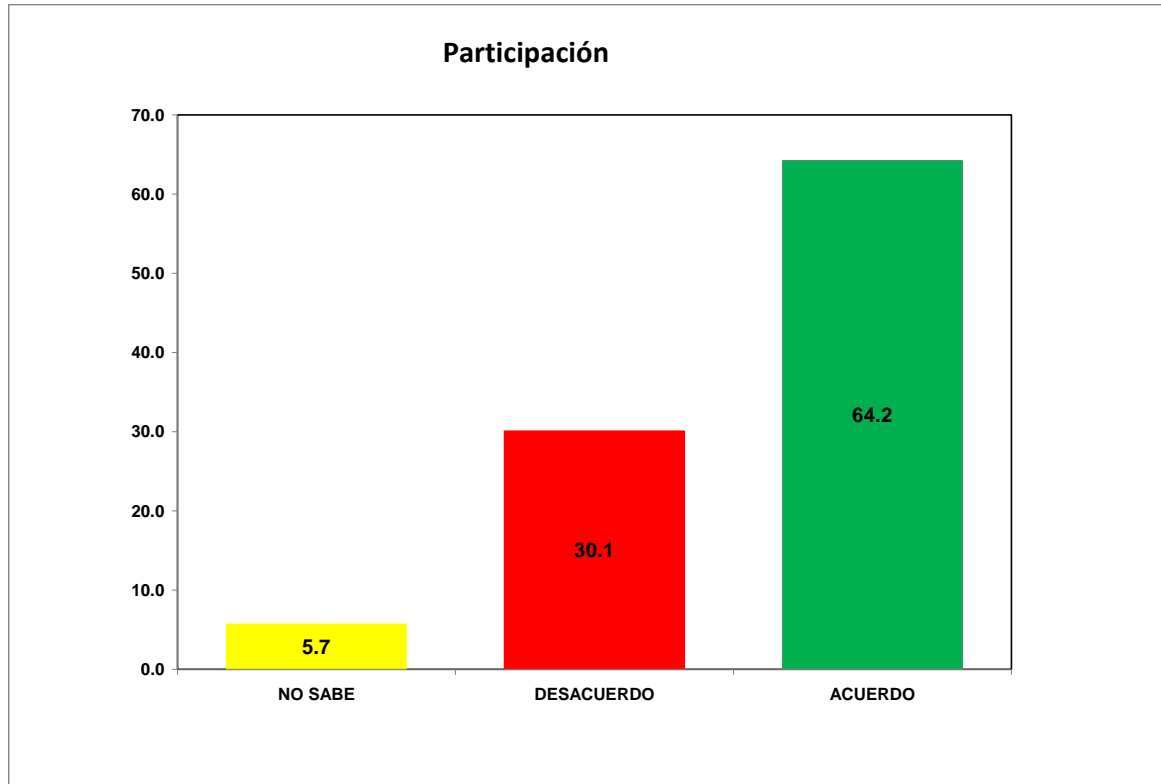
sesiones de diálogo, existe una concepción muy dividida en este sentido (46% de acuerdo, frente a un 46% en desacuerdo), lo que conlleva a considerar que la forma de difundir el conocimiento y compartir experiencias, debe entrar a analizarse a fondo, para buscar la forma de que el conocimiento se comparta mucho más, aprovechando diferentes elementos de los mencionados, y otros adicionales, para que las personas se involucren más en este proceso de compartir el conocimiento.

- B. En lo relacionado con el interés de los empleados por alcanzar altos estándares de calidad para beneficio de la Universidad, los resultados (2% en desacuerdo, frente a un 96% de acuerdo), visualizan un alto porcentaje que está de acuerdo, lo que implicaría que la sede está utilizando muy bien los programas de mejoramiento que se están manejando, ejemplo el sistema de mejor gestión, que conlleva a que si están cumpliendo con los objetivos para alcanzar altos niveles de calidad
- C. Referente a que la Universidad permita desarrollar nuevas habilidades y destrezas que mejoren el desempeño personal y profesional de los empleados, existe un porcentaje significativo (41% en desacuerdo, frente a un 50% de acuerdo), lo que representa una ligera tendencia de reconocimiento por parte de los empleados a que la Universidad está abierta a los aportes de sus empleados y el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas que mejoren su desempeño.

Figura 7-33: Opciones de participación.

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

En la Figura 7-34, se puede observar el consolidado de los ítems relacionados con las opciones de participación, con un alto nivel de aceptación (64% de acuerdo, frente a un 30% en desacuerdo), influenciado altamente en forma positiva por la percepción que el interés por alcanzar altos estándares de calidad para beneficio de la Universidad en sus procesos, pero con una percepción muy dividida en lo relacionado con la forma de compartir el conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades para el desempeño personal y profesional.

Figura 7-34: Consolidado de los elementos de participación

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

ASPECTOS GENERALES: corresponde a la concepción que tienen los empleados con respecto a la gestión del conocimiento y su posibilidad de aprovechamiento y difusión de conocimientos por parte de la organización. En la Figura 7-35, se puede visualizar la percepción sobre gestión del conocimiento, relacionado con diferentes elementos:

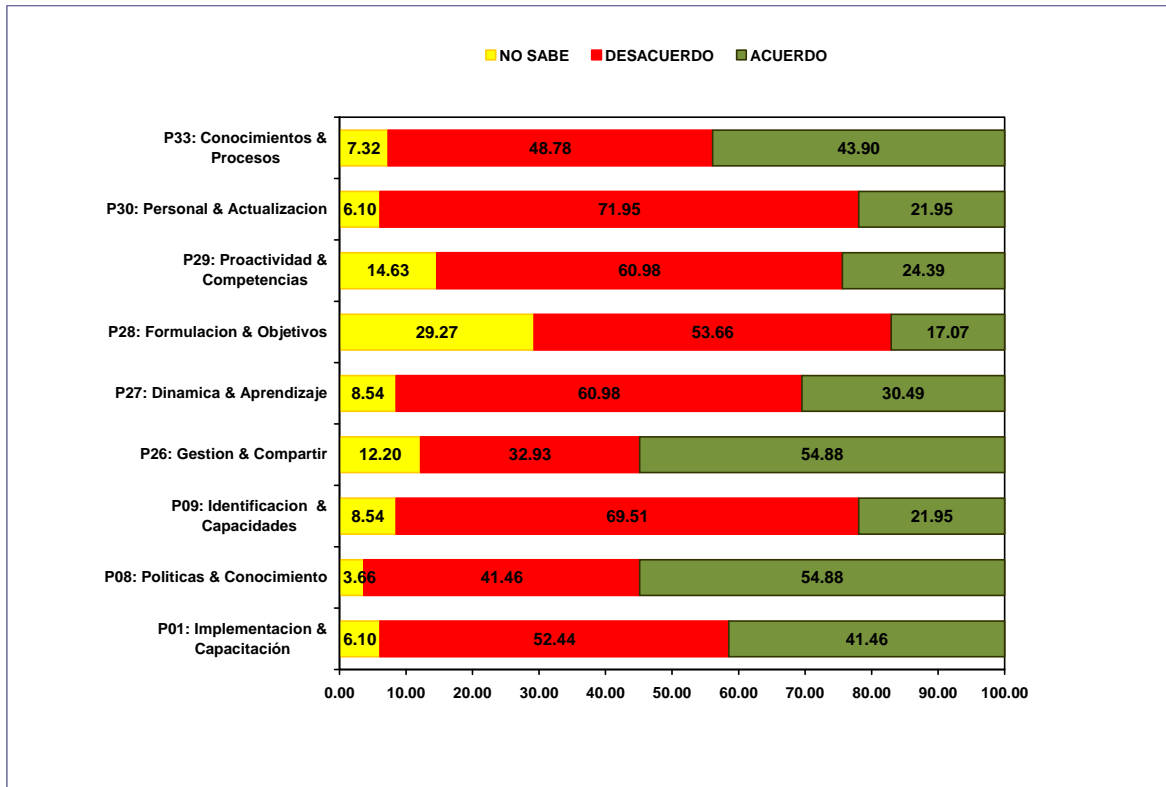
- A. Relacionado con que el conocimiento se implanta e incorpora de forma continua en las nuevas actividades y procesos, existe la percepción de los empleados negativa (44% de acuerdo, frente a 49% en desacuerdo) lo que implicaría que la forma como se implanta e incorpora el conocimiento en las nuevas actividades y procesos debe reenfocarse, para que llegue a más personas en la organización.
- B. En lo referente al desarrollo constante del conocimiento del personal y mantenerse al día mediante la formación, el aprendizaje y los programas de desarrollo de habilidades, los resultados (72% en desacuerdo, frente a un 22% de

acuerdo) permiten visualizar la ausencia de un plan de gestión del conocimiento y desarrollo de habilidades, que debe servir de luz a la Sede, para trabajar en este sentido.

- C. Relacionado con que existe una política proactiva del desarrollo de las competencias, que incluye la formación interna y externa, cursos, conferencias de trabajo, simposios y seminarios, los resultados (61% en desacuerdo, frente a un 24% de acuerdo), llevan a considerar que los empleados no conocen políticas en este sentido, o no las consideran apropiadas.
- D. Referente que los directivos formulen un mínimo de tres objetivos de aprendizaje y conocimiento y medidas de actuación tendentes a su consecución, (54% en desacuerdo, frente a un 17% de acuerdo y un 29% que no sabe), lleva a considerar que los directivos no difunden sus objetivos de aprendizaje y conocimiento en la organización, o no los tienen, pero también llama la atención que un alto porcentaje no sabe o no entendió este punto, por lo que se debe trabajar en mejorar los objetivos de aprendizaje y conocimiento de la Sede, dentro de los empleados.
- E. Relacionado con que la Universidad, en su dinámica diaria, promueve el aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias claves de la Institución, (61% en desacuerdo, frente a un 30% de acuerdo), hace reflexionar que un alto porcentaje de empleados no percibe que la Sede, promueva este aprendizaje, por lo que se debe trabajar en este frente para mejorar las competencias claves de la organización.
- F. Referente a la gestión del conocimiento como tema estratégico para la Universidad y componente de los objetivos de la Institución, compartido por los empleados, los resultados indican que un alto porcentaje (55% de acuerdo, frente a un 33% en desacuerdo) de los empleados comparten esta concepción, pero aún así se debe trabajar mucho para mejorar en este aspecto.
- G. Respecto a que en la Universidad se identifican las capacidades, habilidades y debilidades de cada uno y se da la oportunidad de mejorar y poner en práctica nuevos conocimientos, los resultados (70% en desacuerdo, 22% de acuerdo), deben llevar a que las directivas presten más atención en este punto y busquen

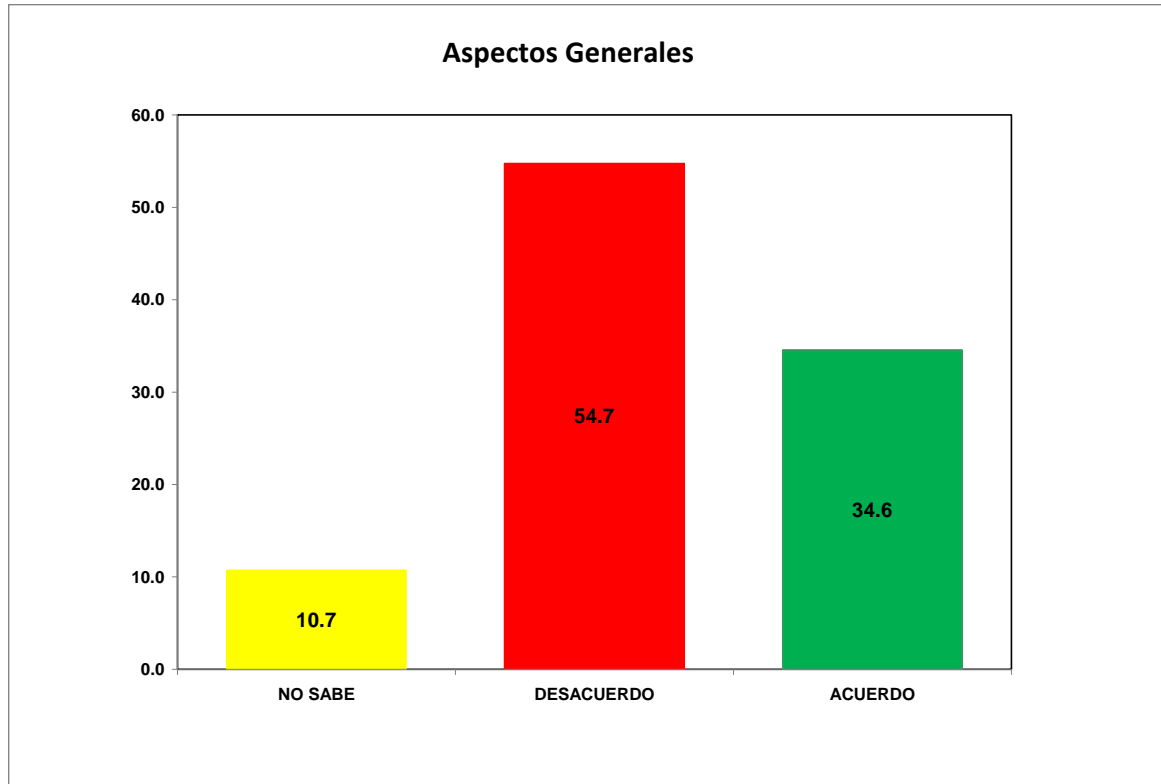
formas de identificación de habilidades y capacidades que se pueden estar subutilizando.

- H. Relacionado con el trabajo en equipo, para mejorar y compartir el conocimiento, como parte de las políticas de la Sede, los resultados (41% en desacuerdo, frente a un 56% de acuerdo), llevan a considerar que se puede mejorar en el análisis y búsqueda de herramientas que permitan desarrollar más el trabajo en equipo, para difundir mejor el conocimiento y aprovechar el potencial existente en las personas.
- I. La adopción de nuevas tecnologías, adaptación de nuevas formas de trabajo, van siempre acompañadas de programas de capacitación y/o entrenamiento, se observa una percepción negativa en este sentido (52% en desacuerdo, frente a un 41% de acuerdo), hecho que debe llevar a revisar este tipo medidas, para que cualquier nuevo proceso o herramienta, conlleve a un proceso de capacitación adecuado.

Figura 7-35: Aspectos generales del conocimiento.

Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

La Figura 7-36, permite ver el consolidado de los elementos relacionados con los aspectos generales del conocimiento, donde los resultados obtenidos (55% en desacuerdo, frente a un 35% de acuerdo) deja ver que en este sentido no existen o no se conoce por parte de los empleados una política sobre el conocimiento que permita aprovechar estos elementos para el logro de los objetivos de la Universidad.

Figura 7-36: Consolidado de los elementos generales de gestión del conocimiento

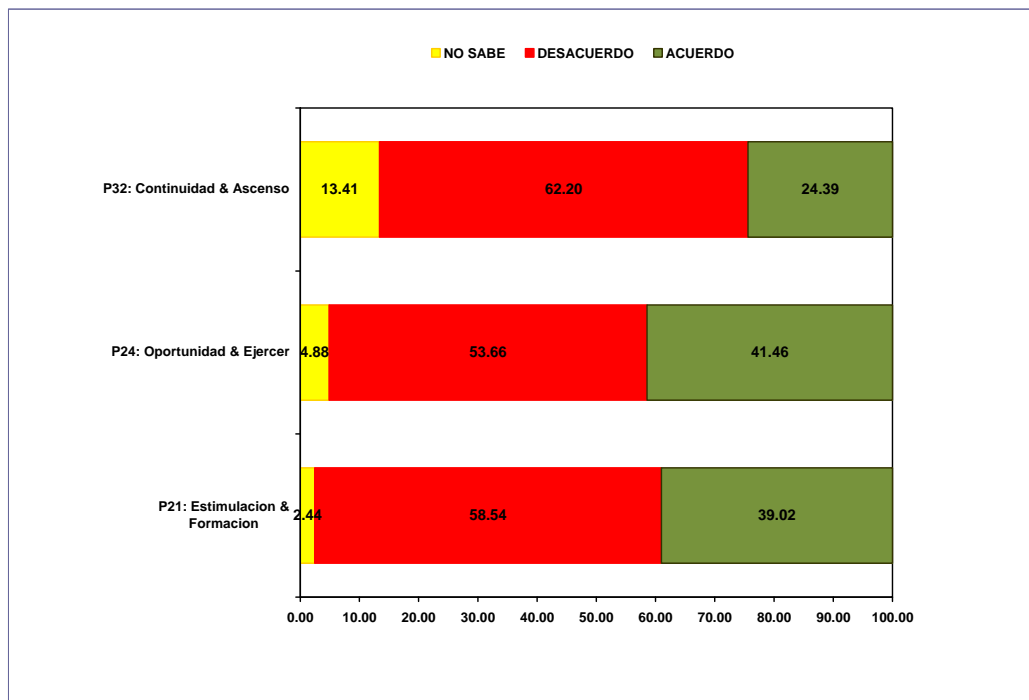
Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

CAPITAL HUMANO: indica la percepción que tienen los empleados de su valoración por parte de la organización, como elementos fundamentales para el logro de los objetivos, misión y visión por parte de la Universidad. En la Figura 7-37 se puede tener una visión global sobre la percepción que tienen los empleados con respecto al capital humano. En este sentido se analizan los siguientes aspectos:

- A. Aquella persona que aprende de forma continua, de manera colectiva por el bien de la Sede y que constantemente comparte sus conocimientos con los demás tiene oportunidades de ascenso; los resultados (62% en desacuerdo, frente a un 24% de acuerdo, un 13% que no sabe o desconoce) muestra que se debe promover más el compartir el conocimiento y buscar reconocimiento a aquellas personas que lo hacen, para que se vuelva un elemento de mejora continua en la Institución.

- B. Referente a las oportunidades que la universidad brinda para capacitación y poder ejercer las funciones con claridad, los resultados (41% de acuerdo, 61% en desacuerdo) lleva a recomendar que la Sede planee y difunda sus programas de capacitación entre sus empleados, en procura de buscar mayor eficiencia en el desempeño de sus cargos y en la difusión del conocimiento.
- C. Relacionado con que la universidad estimule la formación personal y profesional y facilite los espacios y tiempos para capacitación y formación, los resultados (55% en desacuerdo, 39% de acuerdo) llevan a que las directivas de la Sede reconsideren los planes de formación personal y profesional de sus empleados, y facilite los espacios y tiempos para este procesos, que redundará en beneficio de la Institución y de los empleados.

Figura 7-37: Elementos relacionados con el capital humano.

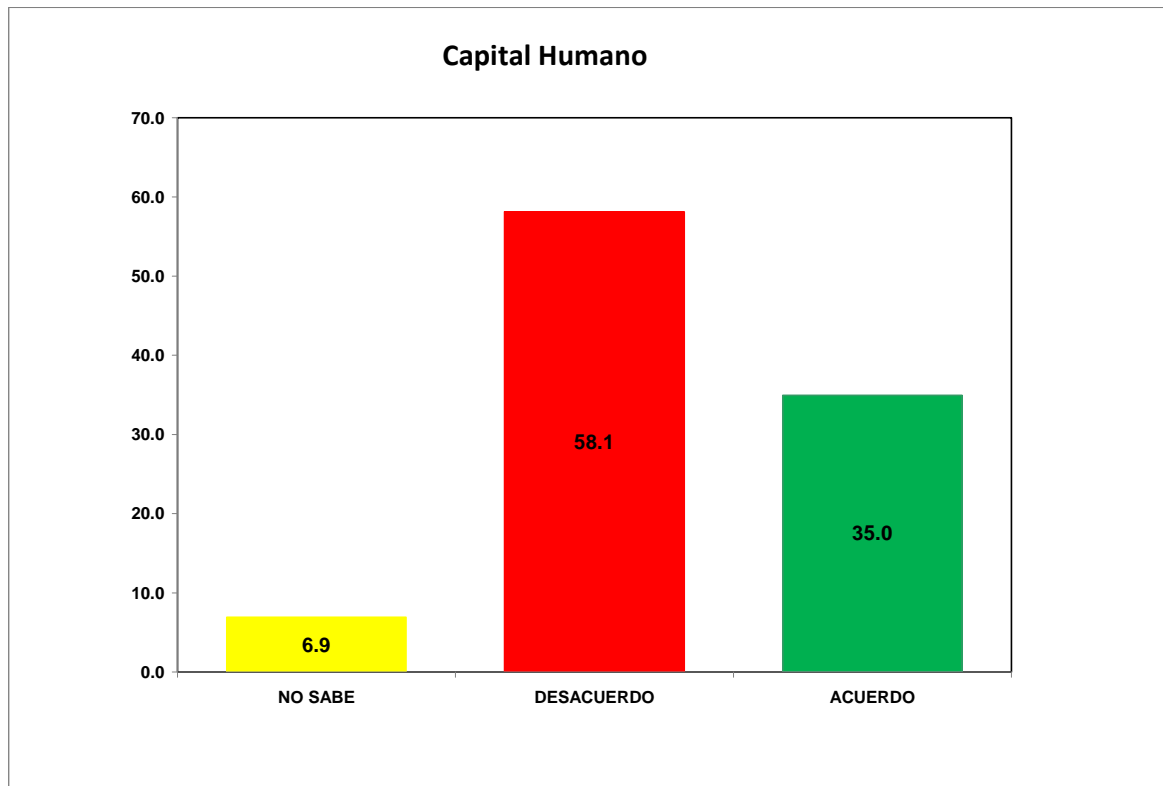


Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

En la Figura 7-38, se puede observar un consolidado con respecto a los elementos del capital humano que se consideraron, en la cual se observa (58% en desacuerdo, 35% de acuerdo y 7% que no sabe) que en este sentido los empleados no perciben que la Sede

Palmira considere a su capital humano, como elemento fundamental para lograr sus objetivos. Este hecho es vital para que la universidad formule un plan estratégico de gestión del conocimiento, que permita a la sede aprovechar el alto potencial de su talento humano, con personas de muy alta preparación, que podrían convertirse en multiplicadores de procesos de gestión del conocimiento y trabajo en equipo,

Figura 7-38: Consolidado de elementos de capital humano



Fuente: Construcción propia, a partir de la información estadística.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación las conclusiones más importantes son:

- ✓ En la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, no se tiene oficialmente un plan de carrera, se ha trabajado con las directrices establecidas desde el nivel Central, y actualmente la dirección nacional de personal, dependiente de la vicerrectoría general, es quien establece los lineamientos a seguir en todas las sedes.
- ✓ Se deduce que no existe concertación entre directivas y empleados en cuanto a los planes de capacitación y desarrollo de los empleados.
- ✓ La retroalimentación, para el mejoramiento, debe mejorar, ya que la percepción de un alto porcentaje de empleados es que no existe esa retroalimentación.
- ✓ En la era de la globalización económica y del conocimiento, es de fundamental importancia que la Institución permanentemente esté capacitando a su personal, para lograr mejores resultados en el logro de sus objetivos.
- ✓ Al analizar diferentes modelos de gestión del conocimiento, la Universidad Nacional, Sede Palmira, podría aprovechar uno de estos modelos para enfocar mejor los procesos de capacitación y desarrollo de su personal.

- ✓ Es fundamental enfocar de manera diferente la gestión del conocimiento con respecto al capital humano, que como uno de los ejes del capital intelectual para ser cada vez más eficientes y eficaces a través de la racionalidad de los recursos cada vez más escasos.

La experiencia adquirida a través de este estudio permite tener una base explicativa de cómo la Universidad, para la generación del conocimiento, pueden aportar al interior de su estrategia la valoración de los intangibles cuando se ajustan o adoptan modelos de gestión del capital intelectual en el personal administrativo, socio estratégico de las tres funciones misionales de las universidades, es decir, la docencia, la investigación y la extensión.

8.2 Recomendaciones

Establecer oficialmente un plan de carrera en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, que permita orientar de manera más efectiva todos los procesos de mejoramiento, capacitación y desarrollo de los empleados.

Adoptar un modelo de gestión del conocimiento, que complemente y fomente permanentemente los procesos de capacitación, para que se socialicen estos procesos.

Profundizar en estudios de este tipo para mejorar, tanto en la parte de la gestión del capital intelectual, como en lo relacionado con involucrar más a los empleados, y que permita distinguir información proveniente de los diferentes niveles del personal administrativo, diferenciando los jefes de subalternos.

Conformar un equipo interdisciplinario de personal docente y administrativo, que fije derroteros en gestión del conocimiento, para aprovechar más eficientemente los recursos intangibles y ventajas con que cuenta la Universidad en este sentido.

A. Anexo: Instrumento

Diagnóstico de plan de carrera y capital intelectual

PROPÓSITO ESPECÍFICO.

Se pretende con esta medición conocer el grado de percepción que cada uno de los funcionarios administrativos tiene acerca de planes de capacitación o plan de carrera en la sede Palmira. Esto permitirá realizar un estudio descriptivo que llevará a la identificación del sistema administrativo, en relación a estrategias de administración de planes de fortalecimiento de habilidades y destrezas de los funcionarios administrativos que ayuden a mejorar programas de desarrollo profesional a que haya lugar.

El análisis se desarrollará por muestra de conveniencia de acuerdo a cada uno de los factores a evaluar y las particularidades de cada uno de Los encuestados, la información aquí recogida se manejará de manera confidencial para permitir la expresión libre, abierta y participativa por lo tanto es muy importante su sinceridad, lo que permitirá hacer futuras recomendaciones.

INSTRUCCIONES DE MANEJO DE LA ENCUESTA

Esta encuesta consta de 34 afirmaciones a manera de preguntas, aquí no habrá respuestas buenas ni malas, lo importante es la **SINCERIDAD Y EXPONTANEIDAD** con que usted responda. Debe leer cuidadosamente cada una de las afirmaciones y elegir la que usted considere es su percepción según la siguiente escala que se presenta a continuación.

ESCALA LIKER

0. No estoy seguro del asunto
1. Totalmente en desacuerdo
2. Más en Desacuerdo que en de Acuerdo
3. Más de Acuerdo que en Desacuerdo
4. Totalmente de Acuerdo.

Esta encuesta está dividida en dos partes, por favor diligencie sus respuestas en la hoja que se adjunta a este formato responda una y solo una entre las opciones que aquí le brinda, la que usted sienta que mejor refleja la situación actual de la institución.

DEMOSTRACIÓN: En general, las personas que toman las decisiones y determinan programas de capacitación (Jefes; directores y Gerentes) me parece que la mayoría de las veces definen las actividades estudiando manuales de funciones y conociendo las verdaderas necesidades de las personas.

NÚMERO DE PREGUNTA

0	0	1		2		3		4	
---	---	---	--	---	--	---	--	---	--	-------

ESCRIBA AQUÍ SU RESPUESTA, SEGÚN SU PERCEPCIÓN

Encuesta

- 1 Cuando se implementan nuevas tecnologías, la adaptación de nuevas formas de trabajo van siempre acompañadas de programas de capacitación y/o entrenamiento.
- 2 En mi área las actividades de capacitación siempre se planean en equipo para lograr los resultados.
- 3 Aquí percibo un alto interés por conocer las necesidades de capacitación requeridas para el buen funcionamiento y consecución de los objetivos de la institución.
- 4 La Universidad permite desarrollar nuevas habilidades y destrezas que mejoren mi desempeño personal y profesional.
- 5 En la Universidad existe retroalimentación sobre el desempeño, es oportuna y contribuye a los planes de mejoramiento y capacitación para mi desarrollo individual y profesional
- 6 Durante su vida laboral en esta institución la universidad se preocupa por promocionar a sus funcionarios
- 7 Los directivos de la Universidad se preocupan por el desarrollo personal de sus colaboradores y regulan normas para hacerlo efectivo.
- 8 En trabajo en equipo es parte de las políticas de la Universidad, para mejorar y compartir el conocimiento.
- 9 En la Universidad se identifican las capacidades, habilidades y debilidades de cada uno de nosotros y nos dan oportunidad de mejorar y poner en práctica nuevos conocimientos.
- 10 Permanentemente hay interés de parte de los jefes en identificar necesidades de capacitación y buscan alternativas para satisfacerlas.
- 11 La universidad me proporciona las herramientas y medios necesarios para cumplir a cabalidad con los requerimientos de mi puesto de trabajo

- 12 En esta sección se reconocen y valoran los logros de los buenos desempeños, lo que posibilita ascender y hacer carrera.
- 13 Las observaciones de mi jefe llevan a proponer capacitaciones que me permitan mejorar continuamente de manera asertiva y oportuna.
- 14 La selección que se hace al personal nuevo que ingresa se concentra en escoger empleados idóneos que les permite responder a las necesidades de la organización (30)
- 15 Hay preocupación por identificar y orientar las deficiencias en el desempeño.
- 16 El entrenamiento y la capacitación que hacen aquí esta orientada a fortalecer nuestros desempeños.
- 17 Hay preocupación e interés de parte del jefe en dar oportunidades de capacitación por que esta pendiente de mi desempeño y aportes al cargo
- 18 El nivel académico de los empleados que trabajan en esta institución cumple con los requerimientos necesarios para responder a las demandas académicas y laborales de la Institución.
- 19 Mi trabajo en la Universidad representa, a nivel profesional, un desafío interesante para mi realización personal, creativa y productiva.
- 20 Siento que estoy plenamente capacitado para las funciones que desempeño en la Universidad.
- 21 La Universidad estimula mi formación personal y profesional y facilita los espacios y tiempos para capacitación y formación.
- 22 Me intereso por el logro de estándares altos de calidad en mi área para beneficio de la Universidad.
- 23 La Universidad promueve el desarrollo de las competencias académicas de sus funcionarios con el fin de promover en cargos superiores.
- 24 La universidad me ha brindado la oportunidad para capacitarme y poder ejercer mis funciones con claridad.

- 25 Cuando se identifican errores en el desempeño se discuten decide planear un programa de capacitación para mejorar mi aprendizaje y desempeño.
- 26 La gestión del conocimiento es un tema estratégico para la Universidad y es parte de la ambición de la Institución y es compartido por usted.
- 27 La Universidad en su dinámica diaria promueve aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias claves de la Institución.
- 28 Sus directivos han formulado un mínimo de tres objetivos de aprendizaje y conocimiento y medidas de actuación tendentes a su consecución.
- 29 Existe una política proactiva del desarrollo de las competencias, lo que incluye la formación interna y externa, cursos, conferencias de trabajo, simposios y seminarios.
- 30 Se desarrolla constantemente el conocimiento del personal y se mantiene al día mediante la formación, el aprendizaje y los programas de desarrollo de habilidades.
- 31 Se usan sistemas de comunicación e información de fácil acceso para todo el personal, para difundir ampliamente el conocimiento entre todos los miembros.
- 32 Aquella persona que aprende de forma continua, de manera colectiva por el bien de la Sede y que constantemente comparte sus conocimientos con los demás tiene oportunidades de ascenso.
- 33 El conocimiento se implanta e incorpora de forma continua en las nuevas actividades y procesos.
- 34 El conocimiento corporativo se comparte de forma presencial o virtual, mediante encuentros formales e informales, charlas internas, conferencias, reuniones de resolución de problemas o de revisión de proyectos, sesiones de diálogo, etc.

Otros elementos que quiere aportar que considere relevantes en planes de carrera:

MUCHAS GRACIAS POR SU GENTIL PARTICIPACIÓN

B. Anexo: Comentarios de empleados

Los siguientes comentarios fueron escritos por empleados durante la aplicación de la encuesta:

“Considero que el bilingüismo es un aspecto importante. La Universidad aspira a la certificación internacional pero no ha establecido un plan de formación orientada al aprendizaje de otros idiomas. Ni los directivos, ni los docentes, ni los empleados nos hemos interesado en proponer el aprendizaje de un segundo idioma. Entonces cómo aspiramos a proyectarnos internacionalmente?”

“Considero pertinente que en la toma de decisiones que afectaran un gran número de integrantes de la comunidad universitaria se tenga en cuenta el punto de vista de cada uno de sus integrantes y no imponer políticas que a la larga generaran inconformidad entre los mismos”

“Si un funcionario ha tenido, la oportunidad de desempeñarse en otro cargo de trabajo con la condición que es por encargo que se le tenga en cuenta, su desempeño, su sentido de pertenencia, su responsabilidad en el cargo, dando oportunidad de trabajo para el funcionario”

“Contar con programas concretos que incentiven y apoyen el desarrollo profesional de los funcionarios de todos los niveles jerárquicos. Que los programas de capacitación significativos no sean exclusivos para los directivos. Contar con mecanismos que permitan identificar los altos niveles de desempeño de los funcionarios, tendiente a facilitarles las posibilidades de ascenso y hacer carrera.”

“Que se diga de carrera administrativa para que sea con MERITOCRACIA el ingreso y NO con clientelismo como sucede en los cargos de libre nombramiento y remoción y traen la más bonita y amante”

“Quiero referirme al capítulo VIII de bienestar laboral y capacitación artículos 24-25-26 del estatuto de personal administrativo en donde dice que es obligación de la administración capacitar al personal como un derecho de los empleados, a pesar de que en el artículo 26 está el plan de capacitación éste no se ejecuta en su totalidad, teniendo en cuenta que tenemos derecho a 10 horas semanales para capacitarnos. (Capítulo VII, Artículo 23 – Estatuto).”

“Observaciones a las preguntas: 2- El equipo de salud busca su propia capacitación. 3-4-10-16-31-34: Esto sólo se ha dado en el SIMEGE. 11-Fue una “Lucha” conseguir las CPUS que necesitábamos. 25-17-13- Más bien yo he hecho la selección del área por ODS. 20- Me he preocupado por autocapacitarme. 29-Si existe dicha política está dicotomizada, no hay uniformidad.”

C. Anexo: Glosario

Para contextualizar los planes de carrera, los referentes utilizados, de acuerdo a Deusto, Universidad (2007), son:

Carrera profesional: Conjunto de comportamientos profesionales, que junto con actividades y aspiraciones confluyen en la trayectoria de cada persona en su vida laboral.

Planificación de carrera: Diseño de cada carrera, dentro de un proyecto global de organización que armonice demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollo de carrera: Realización de acciones formativas, evaluativas, prácticas contenidas en el diseño de la carrera.

Madurez de carrera: Culminación de la carrera profesional, en un determinado momento, tras haber realizado las acciones planificadas en el diseño de la carrera.

Etapas de una carrera: Fases por las cuales pasa una persona en su trayectoria profesional. Considerando el ciclo vital se puede decir, en general, que la persona pasa por cuatro grandes etapas.

- **Exploración** (hasta los 25 años): abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente.

- **Establecimiento** (de 25 a 45 años): Etapa en la que se define el curriculum profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa.
- **Mantenimiento** (de 45 a 65): Se supone que la persona con un desarrollo “ganador”, hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera, y lo normal es que se matenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y experiencia. Puede estancarse, o puede buscar una nueva dimensión profesional, entrando en una etapa de crecimiento a través de un cambio cualitativo.
- **Declive** (a partir de los 65): Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, compaginando la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes, solapándose en los dos puestos, de tal manera que no se prescinde de la noche a la mañana de todo el bagaje que ha acumulado el veterano durante su carrera en la empresa.

Puestos clave o de alto riesgo: Puestos de trabajo más importantes para que la Organización funcione con normalidad. Los puestos clave deben ser definidos por la dirección.

Personas con alto potencial: Son aquellas que, por su comportamiento profesional han demostrado gran valía y son dignas de confianza. Las personas con alto potencial deben ser determinadas por los jefes en colaboración con Recursos Humanos, haciéndose de la forma más objetiva posible.

Evaluación de potencial: Consiste en la valoración del potencial profesional, aptitudinal y actitudinal de las personas de alto potencial. El jefe debe valorarlo mediante la evaluación de desempeño.

Bibliografía

- ALLES, M. A. (2007), 5 pasos para transformar una oficina de personal en área de recursos humanos, Ediciones Granica, Buenos Aires. 301 p.
- ____, (2008), Gestión estratégica de recursos humanos, Volumen 1, Ediciones Granica, Buenos Aires. 445 p.
- ____ (2009). Construyendo talento, Ediciones Granica, Buenos Aires. 428 p.
- ARANGO S., M. D., GIL G., H., PÉREZ O., G. (2007). Aspectos prácticos de la gestión del conocimiento y la innovación aplicada a las empresas. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2007. 210 p.
- BIENATI, L. M., (2007) Developing Your Career Action Plan “A Self-Assessment Process to. Augment the Coaching and Career Development Conversation”, recuperado en Enero/2011. .
- BADENOCHANDCLARK & CLARK, (2009). Developing your career plan. en <http://insight.badenochandclark.com/guide/career-development-plan>. Recuperado en Enero/2011,
- BHUVAN, U., (2009). Developing a lateral career plan. Recuperado en Enero de 2011 de www.unhelkar.com..
- BONTIS, N. (1996). Intellectual capital: An exploratory Study that Develops Measures and Models, pp 96-111. Richard Ivey School of Business, Canadá. 16p. Recuperado en en Febrero de 2012 www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm
- BROOKING, A. (1996). El capital intelectual. Ed. Paidos, Barcelona. 250 p. Recuperado en Febrero de 2012 en www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm

- BUENO, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", en Boletín de estudios económicos, Vol. LIII No. 164, pp 207-229. Recuperado en Febrero de 2012 de www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm
- _____ (2002). La Sociedad del conocimiento: un nuevo espacio de aprendizaje de las personas y organizaciones. Revista Valenciana d'Estudis Autonomics, No. 37, monográfico. Pp. 21-42.
- BUENO, E., SALMADOR M.P., MERINO C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. En estudios de economía aplicada. Vol. 26-2. Pp 43-64. Recuperado en Julio de 2012 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/301/30113187003.pdf>
- CALDERÓN, G., ÁLVAREZ, C. M., NARANJO, J. C., (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos de Administración, Julio-Diciembre, año/vol 19, número 032. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Pp. 225-254.
- CAMISÓN, C.; PALACIOS, D., DEVECE, C. (1999). Un nuevo modelo de medición del capital intelectual: El modelo NOVA. X congreso Nacional de ACEDE, Septiembre. Recuperado en Febrero de 2012 en www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm .
- CELIS, F. (2006). La gestión de Recursos humanos en las organizaciones de servicio. En Laurus, Revista de Educación, Vol 12, número extraordinario, pp. 10-27.
- CHIAVENATO (2002). Administración en los nuevos tiempos. Primera edición. McGraw-Hill, 711 p.
- DESSLER, G., (2001). Administración de personal. Traducción de Pilar Mascaró Sacristán. Pearson Educación. Octava Edición. México. 728 p.
- DEUSTO UNIVERSIDAD. (s/f) Recuperada en Febrero/ 2010 de http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLAN_ESCARRERA.htm,

- DOLAN, S. L, VALLE, R., JACKSON, S. E., SCHULER, R. S., (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, tercera edición. McGraw-Hill Interamericana. Madrid. 508 p
- DROGONETTI, N. y ROOS, G. (1998). La evaluación de AusIndustry y el Business network programme: una perspectiva desde el capital intelectual. Boletín de Estudios Económicos. Volumen 53, No. 164. Agosto. Par. 265-280, 14. Recuperado en Febrero de 2012, de www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997). El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ed.Gestión 2000. Recuperado en Febrero de 2012, de www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm
- EUROFORUM ESCORIAL (1998): Medición del capital intelectual Modell Intellect. Ed. I. U., Euroforum Escorial, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., y CARDY, R. L., (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Traducción de Yago Moreno López. Tercera edición. Pearson Educación S.A., Madrid, 728 p
- FIC (FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO), (2002). Recuperado en Febrero de 2012 de <http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>,
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1996). The balance scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, enero-febrero, pp 71-79. Recuperado en Febrero de 2012, en www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm
- MARTÍNEZ, F., PEÑALVER, A., SALAMANCA, J. (2002), Gestión Estratégica del Conocimiento, en Ponencia presentada en la Reunión Técnica Internacional sobre Gestión del Conocimiento, celebrada en México D.F, del 4 al 6 de diciembre de 2002. Recuperado en Octubre 2/2011, de <http://auip.org/images/stories/DATOS/PublicacionesOnLine/archivos/gestionconocimiento.pdf>.

MORALES V., P, (2011). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? Recuperado en Julio 5 de 2012, de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>.

OLMOS, P. (2005), La formación interna en la empresa: desarrollo de un plan integral de formación interna. IV Congreso de Formación para el Trabajo, Nuevos escenarios de trabajo y nuevos retos en la formación, Zaragoza, 9, 10 y 11 de Noviembre de 2005. Recuperado en Septiembre de 2009 de <http://tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/Documentos/olmos.pdf>,

PEÑA GUARÍN, Guillermo y MARTINEZ DIAZ. Integración de la responsabilidad social con los modelos ISO 9001 en pyme colombianas certificadas. Tesis de Magister en Calidad y Gestión Integral. Convenio Universidad Santo Tomas – ICONTEC. 2008. 53 p.

PFEFFER, J. (1998). La ecuación humana, como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento. Barcelona, Gestión 2000. –Aedipe. 315 p.

ROOS, G. y ROOS, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. Long Rang Planning, junio. Recuperado en www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm en Febrero de 2012

SMITH, G. M., (2001). Developing & Managing Changing Career Development Strategic Plans. Recuperado en febrero/2011, de www.lloidmorgan.com,

STEWART, T. A. (1997). Intellectual capital. The new Wealth of organizations. Nicolas Brealey Publishing, London, 1a. edición; Versión española La Nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual, Ed. Granica, Buenos Aires. 280 p

SUGARCREST DEVELOPMENT GROUP, Inc, (2002), Creating your career plan, , Recuperado en Enero de 2011, de www.sugarcrest.com.

SVEIBY, K. E. (1997). The new organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge. Berrett-Koehler Publishers Inc., 1a. ed. Traducido al español por Mazars (2000), bajo el título La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Recuperado en Febrero de 2012, de www.gestiondelconocimiento.com\modelo_valencia.htm

ULRICH, D. (1997). Recursos humanos Champions. Buenos Aires. Editorial Granica. 439 p

Universidad Nacional de Colombia. (s/f). Lineamientos y directrices generales. Gestión del talento humano. Unimedios. 40 p.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). Misión, Visión. Recuperado en Julio de 2012, de http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_mision.htm y http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_vision.htm

Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, (2012). Reseña histórica. Recuperado en Julio de 2012 de http://www.palmira.unal.edu.co/paginas/la_sede/index_sede_1.html

Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, (2012). Organigrama. Recuperado en Julio de 2012 de http://www.palmira.unal.edu.co/paginas/la_sede/index_sede_1.html