



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**Plan Estratégico de Desarrollo Profesional de empleados y profesionales.
Caso Ucab.**

Presentado por:

Goncalves Acella, Cristina

para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutor:

Mazquiaran, Carlos

Caracas, Junio de 2.015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Grado de Maestría

**Plan Estratégico de Desarrollo Profesional de empleados y profesionales.
Caso Ucab**

Presentado por:

Goncalves Acella, Cristina

para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutor:

Mazquiaran, Carlos

Caracas, Junio de 2.015



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**Plan Estratégico de Desarrollo Profesional de empleados y profesionales.
Caso Ucab**

Autora: **Goncalves Acella, Cristina**

Tutor: **Mazquiaran, Carlos**

Año: **2014**

RESUMEN

La Universidad Católica Andrés Bello forma parte de Ausjal una asociación de universidades en América Latina confiadas a la compañía de Jesús, que tiene como finalidad promover una misma línea estratégica en diversos ámbitos como es el académico, de investigación y cultural, manteniendo estándares de excelencia y calidad en sus actividades académicas, de investigación y extensión. La Ucab bajo estas directrices viene alineando sus actividades a un plan estratégico 20-20, en el cual se pretende lograr implantar un sistema de gestión de la calidad que permita cumplir de forma eficiente la misión planteada de lograr la excelencia educativa formando profesionales integrales y comprometidos con el desarrollo social, además de consolidar su posición en los ranking QS. Para mantener esto la Ucab debe atraer, retener y motivar al mejor capital humano en sus unidades de apoyo de la cadena de valor, y desarrollar en este las competencias y habilidades técnicas que requeridas para desempeñarse en su puesto de trabajo o futuras posiciones de forma exitosa, para esto la administración de recurso humano en el eje de desarrollo del talento dentro del plan estratégico, debe implantar planes de capacitación y desarrollo profesional. Por lo que se desarrolló un plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab, que involucró un análisis estratégico y documental de las mejores prácticas y su adecuación a la cultura organizacional y a las estrategias generales de Ucab 20-20. Este plan estratégico es factible en lo técnico, financiero y alcance se refiere, garantizando que una vez que se implante se tendrán los planes de carrera para este personal y se mejorará la rentabilidad de la inversión que realiza la universidad en capacitación.

Palabras Clave: Plan estratégico, factibilidad técnica, factibilidad financiera, alcance, talento humano, recursos humanos, planes de desarrollo profesional, capacitación, competencias.

Línea de Investigación: Planificación Estratégica (110), Ciencias del Comportamiento (108), Análisis costes-beneficios (305).

Caracas, 17 de Junio de 2015

Por medio de la presente comunico que la Lic. Cristina Antonia Goncalves Acella titular de la CI: 18.487.634, realizó su Trabajo de Grado de Maestría, titulado "Plan estratégico de desarrollo profesional de empleados y profesionales. Caso Ucab", utilizando el organigrama de la institución, descripciones de cargo del personal profesional y manual descriptivo de cargo del personal empleado, planes de formación y cualquier otra información institucional que no tenga relación con sueldos y salarios del personal de la universidad.

Sin mas que hacer referencia.

Atentamente,


Ángel Finocchiaro

Director de Recursos Humanos



Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas
Postgrado en Administración de Empresas

Atención: Profesor(a) María Antonieta Magaldi

Referencia: **Aceptación de Tutoría de Trabajo de Grado de Maestría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la ciudadana **Cristina Goncalves Acella**, titular de la Cédula de Identidad **N° 18.487.634**, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título es "**Plan Estratégico de Desarrollo Profesional de empleados y profesionales. Caso Ucab**"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de Junio de 2015.


Carlos Mazquiaran
C.I. N° 3981161

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

Ausjal: Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.

QS: Quacquarelli Symonds

RRHH: Recursos Humanos

UAM: Universidad Autónoma Metropolitana de México

UC: Pontificia Universidad Católica de Chile

Ucab: Universidad Católica Andrés Bello

UD: Universidad de Deusto.

KPI: Key Performance Indicator (Factores Claves de Éxito)

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 1.1 CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| a- Objetivo General..... | 12 |
| b. Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| 1.4. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 13 |
| CAPITULO II. MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 14 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS..... | 20 |
| 2.2.1. Recursos Humanos..... | 21 |
| 2.2.2. Talento Humano..... | 21 |
| 2.2.3. Capital Humano..... | 22 |
| a- Competencias..... | 23 |
| b- Habilidades Técnicas..... | 24 |
| c- Descripción de Cargo..... | 24 |
| d- Valoración de Cargo..... | 25 |
| e- Estructura de Cargo..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4. Capital Intelectual..... | 26 |
| 2.2.5. La Organización..... | 27 |
| 2.2.6. Administración de Recursos Humanos..... | 29 |
| 2.2.7. Desarrollo Profesional..... | 29 |
| a- Modelo Protean..... | 30 |
| b. Modelo Kaleidoscope Career. | 31 |
| c. Modelo Boundaryless Career..... | 32 |
| 2.2.8. Planificación Estratégica..... | 33 |
| a- Planificación Estratégica de Recursos Humanos..... | 35 |
| b- Teoría de las 7 “s” de Mckinsey..... | 37 |
| 2.2.9. Factibilidad..... | 37 |
| a- Técnica..... | 38 |
| b. Financiera..... | 38 |
| c- Alcance..... | 39 |
| 2.2.10 Key Performace Indicator..... | 39 |
| 2.2.11 Evaluación 360°..... | 40 |
| 2.2.12 Cadena de Valor..... | 40 |
| 2.3. BASES LEGALES..... | 42 |
| CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO..... | 45 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 45 |

| | |
|---|------------|
| 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 45 |
| 3.3 UNIVERSO..... | 46 |
| 3.4 POBLACIÓN..... | 46 |
| 3.5 MUESTRA..... | 46 |
| 3.6 TECNICAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS..... | 47 |
| 3.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 50 |
| a Estructura desagregada de trabajo..... | 50 |
| b. Procedimiento por Objetivos..... | 54 |
| 3.6. VARIABLES..... | 55 |
| a. Operacionalización de las variables..... | 55 |
| 3.7. CODIGOS DE ETICA..... | 59 |
| CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL..... | 60 |
| CAPITULO V. FACTORES CLAVES DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO EN INSTITUCIONES PERTENECIENTES A AUSJAL..... | 66 |
| CAPITULO VI. MEJORES PRÁCTICAS EN LOS PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL UNIVERSITARIO. | 94 |
| CAPITULO VII. CARGOS CLAVES EMPLEADOS Y PROFESIONALES EN LA UCAB..... | 102 |
| CAPITULO VIII. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO DE LA UCAB..... | 139 |
| CAPITULO IX. PRUEBAS DE CONCEPTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO | 160 |

| | |
|--|------------|
| DE LA UCAB..... | |
| CAPITULO X. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO DE LA UCAB..... | 166 |
| CAPITULO XI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 177 |
| CAPITULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 183 |
| Conclusiones..... | 183 |
| Recomendaciones..... | 186 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 188 |
| ANEXOS..... | 197 |
| Anexos 1: Cuadro resumen antecedentes..... | 198 |
| Anexos 2: Organigrama Ucab | 204 |
| Anexos 3: Diccionario de Competencias..... | 205 |
| Anexos 4: Matriz de valoración de puntos por factor..... | 208 |
| Anexos 5: Carta de validación del instrumento por expertos..... | 210 |
| Anexos 6: Cuestionario..... | 213 |
| Anexos 7: Matriz SPSS | 215 |

INDICE DE FIGURAS

| Figura | pág. |
|--|------|
| N°1: Cadena de valor de recursos humanos..... | 7 |
| N° 2: Componentes del Capital Humano..... | 22 |
| N °3: Desarrollo profesional según Modelo de Kaleidoscope Career..... | 32 |
| N° 4: Desarrollo profesional según Modelo de Boundaryless Career..... | 33 |
| N° 5: Estructura Desagregada de Trabajo..... | 53 |
| N° 6: Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos –Ucab..... | 64 |
| N° V-01: Cadena de valor Ucab..... | 68 |
| N° V-02: Pilares de la Ucab..... | 69 |
| N° V-03: Cadena de valor RRHH-Ucab..... | 70 |
| N° VI-01: Jerarquización de Empleados..... | 96 |
| N° VI-02: Jerarquización de Profesionales..... | 97 |
| N° VIII-01: Planes estratégicos y planes de desarrollo..... | 144 |
| N° VIII-02: KPI del Plan de desarrollo e indicadores del eje de talento..... | 145 |
| N° VIII-03: Ciclo de Adiestramiento para empleados..... | 153 |
| N° VIII-04: Ciclo de Adiestramiento: Coordinador de Reclutamiento y Selección y Coordinador de RRHH..... | 154 |
| N° VIII-05: Ciclo de Adiestramiento: Jefe de Redes y Seguridad..... | 155 |
| N° VIII-06: Ciclo de Adiestramiento: Cargos clave profesional..... | 156 |

N° VIII-06: Ciclo de Adiestramiento: Cargos clave profesional II..... 157

INDICE DE CUADROS

| Cuadro | pág. |
|--|------|
| N° 1: Tipos de desarrollo de carrera según Modelo de Portean Career... | 31 |
| N° 2: Proceso de Planificación estratégica..... | 34 |
| N° 3: Modelo de Planificación Estratégica de Recursos Humanos..... | 36 |
| N° 4: Bases legales..... | 42 |
| N° 5:Entes reguladores..... | 44 |
| N° 6: Técnicas de Recolección e Interpretación de Datos por objetivos... | 47 |
| N° 7: Procedimiento por Objetivos..... | 49 |
| N° 8: Operacionalización de la Variable..... | 55 |
| N°9: Cronograma de Actividades..... | 56 |
| N° 10: Resumen de Beneficios..... | 65 |
| N° V-01: Resumen de estrategias con relación al recurso humano..... | 78 |
| N° V-02: Distribución de la muestra..... | 79 |
| N° V-03: Tipo de trabajador..... | 80 |
| N° V-04: Dependencia..... | 81 |
| N° V-05: Antigüedad..... | 82 |
| N° V-06: Ocupación en la Ucab..... | 83 |
| N° V-07: Premisas del cuestionario..... | 84 |
| N° V-08: Percepción de los trabajadores del plan de desarrollo..... | 86 |

| | |
|---|-----|
| N° V-09: Percepción de los coordinadores del plan de desarrollo..... | 88 |
| N° V-10: Evaluación de los planes de desarrollo profesional por trabajadores y coordinadores..... | 90 |
| N° V-11: KPI a utilizar en el plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab..... | 92 |
| N° VI-01: Comparación de las valoraciones de cargo y requisitos mínimos exigidos..... | 98 |
| N° VI-02: Comparación de los modelos de desarrollo profesional..... | 100 |
| N° VI-03: Mejores prácticas en los modelos de desarrollo profesional..... | 101 |
| N° VII-01: Tabulador actual del personal profesional | 103 |
| N° VII-02: Tabulador actual del personal empleados..... | 104 |
| N° VII-03: Cargos Dirección de RRHH..... | 106 |
| N° VII-04: Cargos Dirección de Tecnología de Información..... | 109 |
| N° VII-05: Cargos Dirección de Finanzas..... | 113 |
| N° VII-06: Cargos Secretaría General..... | 115 |
| N° VII-07: Cargos Dirección General de los Estudios de Postgrado..... | 117 |
| N° VII-08: Cargos Facultad..... | 120 |
| N° VII-09: Cargos Biblioteca..... | 123 |
| N° VII-10: Cargos Dirección de Publicaciones..... | 125 |
| N° VII-11: Cargos Dirección General de Servicios..... | 126 |

| | |
|--|-----|
| N° VII-12: Cargos Centro de Estudios en Línea..... | 128 |
| N° VII-13: Cargos Dirección de Identidad y Misión..... | 130 |
| N° VII-14: Cargos Dirección de Cultura..... | 131 |
| N° VII-15: Cargos Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción..... | 132 |
| N° VII-16: Cargos Dirección de Calidad y Mejora Continua..... | 133 |
| N° VII-17: Cargos Decanato de Desarrollo Estudiantil..... | 134 |
| N° VII-18: Cargos claves por grado..... | 136 |
| N° VII-19: Cargos claves por grado según cadena de valor..... | 137 |
| N° VII-20: Cargos claves y premisas de evaluación..... | 138 |
| N° VIII-01: Procesos de Planificación estratégica en RRHH..... | 141 |
| N° VIII-02: 7 “s” de McKinsey..... | 142 |
| N° VIII-03: Estrategias para el desarrollo del conocimiento..... | 147 |
| N° VIII-04: Estrategias para los procesos internos..... | 148 |
| N° VIII-05: Estrategias para el trabajador (clientes)..... | 148 |
| N° VIII-06: Estrategias financieras..... | 149 |
| N° VIII-07: Requisitos mínimos para cargos claves..... | 151 |
| N° VIII-08: Indicadores de revisión y seguimiento del plan..... | 159 |
| N° IX-01: Costos de Formación..... | 161 |
| N° IX-02: Plan de Formación por año..... | 162 |
| N° X-01: Costos anual escenario 1 para abril 2015..... | 166 |

| | |
|--|-----|
| N° X-02: Costos anual escenario 2 para abril 2015..... | 167 |
| N° X-03: Presupuesto escenario 1..... | 168 |
| N° X-04: Presupuesto escenario 2..... | 169 |
| N° X-05: Presupuesto escenario 3..... | 170 |
| N° X-06: Análisis de Factibilidad Técnica del Plan..... | 171 |
| N° X-07: Análisis de Factibilidad Financiera del Plan..... | 172 |
| N° X-08: Análisis de Factibilidad Financiera del Plan por indicador..... | 173 |
| N° X-09: Alcance del Plan por indicadores al corto plazo..... | 174 |
| N° X-10: Alcance del Plan por indicadores al largo plazo..... | 176 |

INDICE DE GRAFICOS

| Gráfico | pág. |
|--|------|
| N° V-01: Tipo de Trabajador..... | 80 |
| N° V-02: Dependencia..... | 81 |
| N° V-03: Antigüedad..... | 82 |
| N° V-04: Ocupación en la Ucab..... | 83 |
| N° V-05: Percepción de los trabajadores del plan de desarrollo..... | 85 |
| N° V-06: Percepción de los coordinadores del plan de desarrollo..... | 89 |
| N° V-07: Evaluación de los planes de desarrollo profesional por trabajadores y coordinadores..... | 91 |

INTRODUCCIÓN

Toda institución cuenta con recursos materiales, monetarios y de capital humano, siendo este último el recurso más importante ya que es quien realiza las actividades y procesos necesarios para que la institución pueda permanecer en el tiempo. El capital humano es un recurso que la institución puede y debe desarrollar para que este cuente con las competencias y habilidades que se requieren para cumplir con sus tareas de forma exitosa y poder lograr los objetivos que la institución se plantea en sus planes estratégicos.

La Universidad Católica Andrés Bello como institución, busca desarrollar acciones bajo los lineamientos de Ausjal, que contribuyan a lograr los objetivos estratégicos de la universidad en su plan 20-20 de alcanzar los estándares de calidad y excelencia educativa, para ello debe generar planes de acciones en sus tres pilares la docencia, la investigación y la extensión académica. Para que estos pilares logren sus objetivos dentro de la cadena de valor entra un factor clave, las unidades de apoyo; estas son las encargadas de dar soporte a las actividades administrativas de la universidad.

Dentro de los lineamientos estratégicos esta el eje de desarrollo de talento, dentro del cual se busca desarrollar un plan de estratégico de desarrollo de carrera para el personal de apoyo empleados y profesionales, en el cual se pretende potenciar las competencias que la universidad requiere para lograr sus objetivos.

La investigación se va a desarrollar de la siguiente manera:

En el Capítulo I. Planteamiento de la Investigación, se establece el contexto y delimitación de la investigación, en el marco del plan estratégico Ucab 20-20, y la importancia de realizar planes estratégicos de desarrollo profesional, para lo cual se establece como objetivo general: desarrollar un modelo de plan estratégico para el

desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab. Justificando esto en que el gasto que realiza la universidad en capacitación se convierta en inversión y sea retribuida con trabajo eficiente y eficaz.

En el Capítulo II, están reflejadas las investigaciones hechas previamente sobre modelos de desarrollo profesional, planificación estratégica y desarrollo de competencias, se mencionan las bases teóricas de recursos humanos, talento humano y capital humano, planificación estratégica organizacional y de recursos humanos y su respectivo análisis de factibilidad y bases teóricas de los modelo de desarrollo profesional. Además del marco legal y los entes reguladores que influyen en el desarrollo de la investigación.

El Capítulo III, se determina el tipo de investigación de estudio estratégico y caso de estudio y negocio, su diseño documental, descriptivo y transaccional, teniendo como unidad de análisis los cargos adscritos a los vicerrectorados de la Ucab, se especifican las técnicas de recolección de información y las fases a seguir en el proceso de investigación. Se presentan las variables de estudio y su operacionalización.

El Capítulo IV, Marco Referencial, el cual tiene como objetivo colocar en contexto a la Universidad Católica Andrés Bello, dejando clara su estructura, su plan estratégico de gestión y otros aspectos fundacionales de esta.

Capítulo V. Factores claves de un plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo en instituciones pertenecientes a Ausjal, a través de un información bibliográfica e investigación documental, la aplicación de un cuestionario para una evaluación 360° se determinaron los KPI de los planes de desarrollo.

Capítulo VI. Mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional para personal universitario, se compararon los modelos teóricos de desarrollo profesional con los

KPI obtenidos en el capítulo anterior para determinar las mejores prácticas en cuanto a planes de desarrollo. Se compararon los métodos de valoración de cargos cualitativos y cuantitativos, que dan como resultado los tabuladores por cargo y grado actuales que maneja la Ucab.

Capítulo VII. Cargos claves empleados y profesionales en la Ucab, todos los cargos empleados y profesionales fueron evaluados en base a tres premisas básicas (costo de desarrollo, impacto del trabajo en el logro de los objetivos organizacionales y la dificultad para encontrarlo en el mercado) para determinar cargos claves y los cargos resultados de esta selección se les aplicó el plan estratégico de desarrollo profesional y las pruebas de concepto.

Capítulo VIII. Plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab, se desarrollan estrategias e indicadores de acuerdo a objetivos planteados para realizar el desarrollo profesional de los trabajadores, considerando el modelo teórico de Boundaryless Career y las tendencias del mercado.

Capítulo IX. Pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab, las pruebas se realizaron considerando la planificación anual de talleres formativos y los costos de éste, lo que permitió plantear los posibles escenarios.

Capítulo X. Análisis de factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab, se realizó un estudio de factibilidad técnica, financiera y de alcance del plan, se realizaron juicios a expertos considerando los escenarios planteados para el área financiera y técnica del plan, mientras que para medir el alcance se plantearon indicadores que serán medidos en el corto y largo plazo.

Capitulo XI. Análisis de Resultados, se muestra como fue el proceso de elaboración del plan de desarrollo profesional desde la definición de los KPI, las mejores prácticas considerando el mercado, la selección de cargos claves, el diagnóstico de la institución, desarrollo de estrategias y sus indicadores en base a los KPI, el plan de desarrollo y su definición anualmente, y por último el análisis de la factibilidad de este y el alcance que puede tener.

Capitulo XII Conclusiones y Recomendaciones, del Trabajo de Grado de Maestría.

Como última parte se presentan como anexos el organigrama de la universidad, el cuadro resumen de los antecedentes de la investigación, el cuestionario aplicado a los trabajadores junto con la matriz en donde se vaciaron los datos, el diccionario de competencias y las matrices para valoración de cargo, además de las Referencias Bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Católica Andrés Bello (Ucab) fue fundada en el año de 1953, por la compañía de Jesús en la ciudad de Caracas, esquina de Jesuitas, para promover el desarrollo económico, político y social de la sociedad venezolana, la Ucab forma parte de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (Ausjal) una red interuniversitaria que involucra a comunidades de académicos y profesionales, y distintas universidades e instituciones de educación superior Jesuitas, desarrollando proyectos bajo las líneas estratégicas de la Asociación que promueven la cooperación, solidaridad e intercambio académico en áreas de pregrado y postgrado, investigación y extensión cultural, para contribuir con el desarrollo de la sociedad latinoamericana. (Ausjal, 2011)

A sus seis décadas de fundada la Ucab mantiene su visión cristiana e integral para la formación de jóvenes que puedan ser participes de los cambios que requiere la sociedad, siempre dentro de los cánones establecidos por la Ley de Universidades en 1970, la cual dicta que las instituciones de educación superior son instituciones dedicadas a la formación profesional en diversas áreas de estudio, donde convergen intereses espirituales de los que integran su comunidad, para afianzar así los valores trascendentales del hombre; son instituciones al servicio de la Nación y debe realizar funciones rectoras en la educación, la cultura y la ciencia. La Ucab es reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad y profesionalismo de sus egresados prueba de esto es el puesto que ocupa en el Quacquarelli Symonds (QS) Ranking Latinoamericano de Universidades donde paso del puesto 63 en el año 2013 al 58 en el 2014.

La universidad como institución al servicio de la Nación se ha visto en la necesidad de ir adaptándose a los cambios en su entorno, que repercuten en su actuación del

día a día, además de que por la propia naturaleza dinámica de esta, su constante búsqueda del saber y el conocimiento, la Ucab debe ir ideando mecanismos que le permitan mantener esa flexibilidad y adaptación al cambio, y poder cumplir así con la misión que se tiene de ser una institución académica de inspiración cristiana, plural y humanista, formadora de pensamiento crítico de las generaciones venideras y promotora de nuevos conocimientos, en sintonía con el entorno exigente y cambiante, y con la vanguardia tecnológica, que demandan los profesionales de hoy, para ser competitivos en su desarrollo futuro y que puedan ser generadores de cambios sociales. (Recursos Humanos Ucab, 2014)

Estos cambios van de la mano con la era del conocimiento que se está viviendo donde la incertidumbre se ha vuelto una constante, y las organizaciones son cada vez más dinámicas, el status quo dio paso a la permanente innovación, que afectó en todos los ámbitos a las instituciones, inclusive en la administración de su Recurso Humano, convirtiéndolo así en el recurso más importante para una organización y en un factor determinante para su éxito y el logro de sus objetivos. Este Recurso Humano no sólo cuenta con habilidades técnicas para desempeñar sus labores sino además con competencias individuales que pueden ser innatas o desarrollables que hacen que su desempeño sea sobresaliente, pasando así a ser Talento Humano, que si la organización brinda la plataforma necesaria para que este pueda desarrollarse se está hablando de Capital Humano. El Capital Humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (2007) como el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad que desempeñan. Esta transformación de Recurso Humano a Capital Humano es lo que se conoce como cadena de valor a partir de la persona en la organización (Chiavenato, 2009). Como se muestra en la figura 1 (ver en la página siguiente), las personas que forman parte de la organización son el recurso humano con el que se cuenta para desempeñar una tarea específica, cuando este demuestra tener un talento específico en un área y unas competencias que pueden ser desarrolladas se habla

de un capital humano, cuando este interactúa con la estructura, procesos y sistemas de la organización (capital interno) y fomenta la relación con clientes, promueve una imagen organizacional (capital externo), la organización está contando con un capital intelectual, y el último eslabón de esta cadena es el resultado que la organización espera tener.



Figura N° 1: Cadena de valor de Recursos Humanos.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009)

El Capital Humano abarca dos grandes conceptos: el de talentos y el contexto organizacional. Una persona con talento es aquella que está dotada de competencias relacionadas con el conocimiento técnico, habilidades, juicio y actitud; y el contexto abarca el ambiente interno idóneo para que los talentos se manifiesten, involucrando la arquitectura organizacional, su cultura y el estilo administrativo. (Chiavenato, 2009)

Para que se pueda dar este paso de Recurso Humano a Capital Humano, la organización debe diseñar e implementar estrategias. La responsabilidad del diseño de estas políticas y planes recae en la Dirección de Recursos Humanos, la cual es la responsable de que se mantenga un ambiente donde el individuo pueda alcanzar las metas y objetivos propios y de la organización de manera plena y placentera, que este pueda desarrollar al máximo sus competencias y crecer dentro de la organización, ya que de esta forma se está incrementando el conocimiento interno

de la organización y mantiene altos estándares de calidad (Robbins y Coulter, 2005).

La Ucab como política de calidad busca formar profesionales integrales y competentes mediante la docencia, investigación y extensión para contribuir al desarrollo nacional, atendiendo a las necesidades de la sociedad venezolana, con una propuesta curricular actualizada, dentro de un entorno global, orientado a la innovación tecnológica, mejorando continuamente la gestión de sus procesos y la formación del Talento Humano (Plan Estratégico Ucab 20-20, 2012), en esta política se evidencia las tres áreas fundamentales de la universidad la docencia, investigación y extensión, dejando de esta forma al resto de las áreas como personal de apoyo, para lograr los objetivos que esta se plantee. Este personal de apoyo forma parte del Vicerrectorado Administrativo, clasificándose en dos nóminas: empleados (245 trabajadores), profesionales (278 profesionales), los cuales se reparten en setenta y siete dependencias de forma equitativa en género, un 20% son menores de 30 años y 57% tienen entre 30 y 50 años, y el índice de rotación esta en un 7,5%. (Recursos Humanos Ucab, 2014).

La universidad cuenta con un plan estratégico de gestión que busca el desarrollo de una serie de aspectos asociados a ejes fundamentales para el logro de los objetivos de liderazgo y excelencia académica y profesional que se plantearon al largo plazo, estos ejes representan las prioridades que se plantea la institución, para el logro de sus objetivos para el año 2020. Se identificaron 10 ejes, el principal es la excelencia académica en donde giran el resto Identidad y Misión, Expansión, Extensión, Desarrollo de Talento, Internacionalización, Sustentabilidad Ambiental, Tecnología, Comunicación, Mercadeo y Promoción, y Calidad de Gestión. Para determinar los aspectos claves de cada eje se realizó un diagnóstico a la situación actual de la universidad, para así determinar cuáles son los aspectos críticos a desarrollar o potenciar para el logro de los objetivos que se plantean en cada eje. La planificación estratégica de Ucab 20-20 comenzó a realizarse en su fase de diagnóstico en el

año 2013, de acuerdo a esto para el 2015 se deberían tener conceptualizadas y puntualizadas todas las estrategias de las dimensiones de los ejes que lo componen.

Uno de los ejes es el denominado Desarrollo de Talento, este apunta a la necesidad que se tiene de contar con el talento humano motivado y altamente competitivo, lo cual es clave para el éxito de la universidad en el futuro. Como iniciativa estratégica de capacitación y desarrollo se busca potenciar las competencias y destrezas del Capital Humano, para esto se parten de las premisas de atraer y captar al mejor talento, capacitarlo, compensarlo manteniendo la competitividad con respecto al mercado y reconocerlo, el desarrollo de este sistema de gestión abarca a todo el personal de la institución, pero en el caso del personal de apoyo (nómina empleado y profesional) se buscan implementar estrategias de sistemas de captación total por competencias y desarrollo profesional, creando así un compromiso o fidelización entre el capital humano y la organización, Rojas (2008) realizó una investigación en Centro de Aplicación para la Informática-Ucab, donde se identificaron los factores críticos de éxito asociados a la planificación estratégica de Recursos Humanos para el área tecnológica, para lo cual se debe afianzar la cultura organizacional involucrando al personal en la búsqueda de soluciones, este personal debe tener las competencias adecuadas para lograr el cumplimiento de los objetivos.

El eje de Desarrollo del Talento busca potenciar esas competencias y destrezas del Capital Humano, para esto se plantea la necesidad de establecer planes profesionales para su personal administrativo dentro de las iniciativas de capacitación y desarrollo. Estos planes profesionales involucran la captación e incorporación del Capital Humano profesional que la institución necesita en el momento adecuado, además de que este cuente con las competencias, habilidades y conocimientos que se requieren en el puesto de trabajo y una posibilidad de desarrollo de aptitudes y actitudes críticas que permitan que el trabajador pueda

seguir una ruta profesional dentro de la institución cubriendo distintas plazas. En una investigación realizada por Scolaro (2013), se propone un plan estratégico para la gerencia de Recursos Humanos, basada en la administración estratégica para retener el talento humano en Hewlett Packard, se concluyó que la conexión entre la organización y los trabajadores no es motivo suficiente para lograr la retención del talento humano, para esto se tienen que adoptar estrategias y beneficios que motiven al trabajador, estos deben ser adaptados a las condiciones propias de la empresa y el país, para no generar estándares que terminen perjudicando la capacitación y el crecimiento económico, además de esto se deben implementar planes de desarrollo que permitan direccionar la carrera del empleado dentro de la empresa, aumentando así el capital de conocimientos de la organización.

Para el desarrollo profesional existen los modelos teóricos como es el de boundarless utilizado por Núñez y otros (2012) en su investigación para identificar los retos que se le presentan a este tipo de modelo, para el cual se debe identificar el personal con mayor potencial en la organización, desarrollarlo y motivarlo, de tal forma que se genere un mayor grado de compromiso con la organización. En un principio estos planes eran rígidos y formales donde sólo tomaba en cuenta las necesidades de la organización, hoy en día estos consideran también las necesidades del trabajador por lo que dejó de ser un proceso unilateral que puede ser auto administrado por el trabajador ya que la organización le da todas las condiciones para su desarrollo.

Para lograr los objetivos estratégicos planteados en Ucab 20-20 se debe desarrollar un plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la universidad, ya que a pesar de no formar parte de los pilares de la institución que son la docencia, investigación y extensión, son personal de apoyo que permite que estas tres áreas logren sus objetivos, estos planes van a permitir tener un capital humano altamente motivado y comprometido con el logro de los objetivos organizacionales.

Uno de estos objetivos es implementar una cultura de calidad y mejora continua, esto sólo se puede lograr con la integración de servicios y procedimientos administrativos como soporte de los procesos académicos. Específicamente a aspectos como la renovación curricular y la relevancia de la investigación, apuntando siempre a la excelencia académica.

Los planes de desarrollo profesional son a largo y mediano plazo dependiendo del nivel en donde se encuentre el cargo y el ocupante, además que se deben hacer de forma lenta y sistemática considerando los cargos claves que tiene la institución, ya que el desarrollo de las competencias y habilidades de un trabajador requiere de una inversión tanto monetaria como de tiempo, que será retribuida para lo organización si se logra retener a ese Talento Humano y se disminuye la reinversión en capacitación con cada nueva incorporación, ya que se tendría un personal con las competencias que se requieren y con una ruta de carrera profesional, que los motive y cree compromiso para y con la institución. Los planes de desarrollo profesional son una inversión para la institución si con este se logra el desarrollo de las competencias y se obtienen los resultados que se esperan, estos planes de formación deben ser eficientes para lograr desarrollar las competencias que requiere el trabajador para ocupar nuevas plazas o cargos en la institución; si este objetivo de desarrollo no se logra o el trabajador se retira de la institución el plan de desarrollo es visto como un gasto para la universidad.

Al aplicar un plan de desarrollo profesional se puede tener en la institución al capital humano más capacitado que va a permitir mantener e incrementar los niveles de excelencia en el área académica y administrativa de la institución, siendo este un objetivo del plan estratégico Ucab 20-20 y parte de la misión institucional.

Para realizar el diseño e implementación del plan estratégico de desarrollo profesional, se plantean las siguientes interrogantes.

- ¿Cuáles son los factores claves de un plan de desarrollo profesional?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional?
- ¿Cuáles son los cargos claves en la institución?
- ¿Cuál es el mejor método para diseñar un plan de desarrollo profesional?
- ¿Es factible técnica y financieramente un plan de desarrollo profesional?
- ¿Cuál es el alcance del plan de desarrollo profesional?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General:

Desarrollar un modelo de plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab.

b. Objetivos Específicos:

1. Identificar los factores claves de un plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo en instituciones pertenecientes a Ausjal.
2. Analizar las mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional para personal administrativo universitario.
3. Caracterizar los cargos claves de empleados y profesionales en la Ucab.
4. Diseñar el plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo (empleados y profesionales) de la Ucab
5. Realizar las pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.
6. Evaluar la factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Toda organización tiene como fin último perdurar en el tiempo y lograr los objetivos que se plantea, para esto es clave contar con un Capital Humano altamente

calificado y comprometido. Para esto la institución debe desarrollar competencias en él mediante planes de capacitación y desarrollo profesional, para lograr atraer, retener y motivar al mejor Talento.

La universidad para esto debe diseñar un plan estratégico de desarrollo profesional involucra un análisis estratégico de las mejores prácticas utilizadas y como estas se adecuan a la cultura organizacional de la institución, siempre alineados con la estrategia general dada por Ucab 20-20. El plan de desarrollo profesional del Capital Humano debe ser factible, técnicamente debe demostrar que el plan puede ponerse en marcha y obtener los resultados esperados, y financieramente debe retribuir a la institución lo invertido.

Los planes de desarrollo profesional son de utilidad para la institución ya que le permite desarrollar competencias específicas al Capital Humano para cargos claves en la institución, asegurándose que estos estén comprometidos con el logro de los objetivos e incrementado el conocimiento organizacional. Estos planes son una inversión a largo plazo que se realiza en el Capital Humano, donde la formación y el desarrollo se realiza de forma eficiente para lograr trazas rutas profesionales en la institución que permitan el crecimiento profesional e intelectual del Capital Humano.

1.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del plan de desarrollo profesional se va a realizar para el personal de apoyo (empleados y profesionales) de la Universidad Católica Andrés Bello adscrito al vicerrectorado administrativo en sus sedes de Caracas y los Teques, donde su naturaleza es la de servicio a la comunidad ucabista, atendiendo necesidades y requerimientos de sus clientes bien sea los estudiantes, profesores o empleados, con una alta orientación al servicio y la calidad. El plan de desarrollo profesional abarca únicamente el desarrollo de competencias, habilidades y conocimiento

técnico que se requiere en el capital humano, en esta investigación no se va a incluir ajustes de sueldos y salarios.

El plan estará alineado al plan estratégico de gestión Ucab 20-20, para el período 2013-2020

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Rojas (2008), en la investigación Factores críticos de éxito en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Ambiente Tecnológico. Caso de Estudio: CAI-UCAB, identificó y jerarquizó los factores claves de éxito resultado la cultura organizacional como el gran determinante para el logro de los objetivos siempre que este alineado a la cultura de la persona. La eficiencia y la eficacia de las estrategias van a depender de la motivación de las personas y el presupuesto estimado para la planificación, la mayoría de las estrategias de RRHH, no siguen procesos formales de formulación y responden a decisiones tomadas en crisis sin seguir una planificación estratégica que permita conseguir resultados al corto y mediano plazo.

Palabras clave: factores críticos de éxito, planificación estratégica, recursos humanos, ambiente tecnológico.

Aporte: Si se considera la cultura organizacional como factor clave de éxito en una planificación estratégica y se alinea esta al desarrollo de competencias claves, será eficiente y eficaz la implementación del plan para el logro de los resultados esperados.

En la Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas, realizado por **Carbonell y otros (2013)**. Se propone un modelo teórico alternativo de ajuste vertical y horizontal que explica la relación entre la función de las direcciones de recursos humanos y su desempeño considerando la percepción de los empleados en la gestión y políticas que esta implantan, teniendo gran importancia la comunicación organizativa, el papel del

responsable de recursos humanos y el sistema de gestión como herramientas de evaluación del ajuste de las estrategias implantadas.

Palabras clave: percepción, recursos humanos, modelo teórico de doble ajuste, ajuste vertical y horizontal.

Aporte: Las estrategias que se diseñen para el recurso humano de la institución deben ser comunicadas a sus actores para que estos las conozcan y entiendan su proceder, y puedan participar activamente en su implementación y de esta forma garantizar su éxito.

Anca-loana (2013), *New approaches of the concepts of human resources, human resources management and strategic human resources management* (Nuevos enfoques de los conceptos de recursos humanos, gestión de recursos humanos y gestión estratégica de recursos humanos). El recurso humano tiene un papel crítico en la organización siendo una de las ventajas competitivas que estas tienen, por lo que la gestión de recursos humanos debe tener un enfoque estratégico que incluye aspectos como la selección, formación y motivación de los trabajadores, involucrándolos en la toma de decisiones, trabajo en equipo y en generar el clima organizacional.

Palabras clave: *New approaches* (nuevos enfoques), *human resources* (recursos humanos), *human resources management* (gestión de recursos humanos), *strategic human resources management* (estrategias de recursos humanos)

Aporte: El papel de la persona en la organización ha evolucionado hasta llegar a considerarlo como Capital Humano, por lo que la gestión estratégica de estos también cambia y por tanto debe involucrarse los aspectos motivacionales que generen compromiso y fidelización con la organización, para que así el trabajador

sienta los objetivos organizacionales como propios y se involucre mas en alcanzar los resultados.

Scolaro (2013), Plan Estratégico de Gestión empresarial para minimizar la Fuga de Talento Humano. Las organizaciones suelen aplicar modelos de negocios y estrategias que no se adaptan a la realidad económica y social del país, lo que lleva a crear climas de insatisfacción en los empleados en cuanto a políticas de capacitación, crecimiento económico y desarrollo, estas estrategias deben involucrar incentivos monetarios o no, que motiven al trabajador y permitan direccionar la carrera de este personal especializado en la organización y no fuera de ella para minimizar la fuga de talento.

Palabras clave: plan estratégico de gestión, minimizar la fuga de talento, incentivos monetarios.

Aporte: Los planes de desarrollo profesional van a permitir retener en la institución al mejor talento, desarrollarle las competencias que se requieren para poder trazar una ruta profesional y que este se sienta motivado y comprometido con los objetivos de la institución.

Núñez y otros (2012), Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo de *Boundaryless Career* (carreras sin fronteras), buscaba analizar el proceso de desarrollo de carrera en las empresas, para lo cual se deben identificar el personal con mayor potencial desarrollable en la organización, y es en ellos donde se van a aplicar los planes de desarrollo de carrera profesional; el uso de estas estrategias aumenta el grado de compromiso con la organización ya que el trabajador percibe que está realizando una inversión en él que debe retribuirla logrando las metas planteadas de la forma más eficiente posible.

Palabras clave: desarrollo de carrera profesional, *Boundaryless Career* (carreras sin fronteras), capital humano.

Aporte: Al identificar al capital humano que tenga la mayor posibilidad de desarrollo profesional en la institución, se debe incluir en las estrategias de capacitación y desarrollo; aunque existan modelos de planes de desarrollo de carrera estos no son el único camino a seguir, ya que las estrategias deben adecuarse a la cultura organizacional.

Núñez y Grande (2012), El desarrollo de los recursos humanos a través del *mentoring*: El caso español. El mentoring como estrategia para la capacitación del trabajador trae beneficios causales directos a la empresa y al rendimiento de esta y del individuo, ya que genera un acompañamiento y supervisión, que le permite al mentor dar directrices directamente sobre las funciones asignadas al cargo, además de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se hace en base a las prácticas cotidianas y bajo los estándares de la organización.

Palabras clave: *mentoring*, capacitación, beneficios causales directos, desarrollo profesional, acompañamiento y supervisión.

Aporte: El *mentoring* forma parte de los planes de desarrollo profesional por ser un acompañamiento por parte de expertos que recibe el trabajador, para desarrollar las habilidades y competencias que permitan posicionarse en cargos superiores o realizar nuevas funciones en su cargo.

Ordoñez (2005), en su trabajo Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Se mostraron 4 enfoques: los estudios de correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas; la medición de la contribución estratégica del capital humano; los indicadores de impacto económico del capital humano a nivel de la

empresa y los métodos de medición del impacto de intervenciones o programas, asegurando distintos roles para la gestión del capital humano: administrador eficiente, contribuidor estratégico y socio de negocio. La medición estratégica se hace por mapas que miden el impulso de estos factores en el logro de objetivos del negocio, como competencias y la medición de contribución o generación de valor como retorno de la inversión del capital humano que se hace.

Palabras clave: medición de impacto, gestión de capital humano, resultados de negocio, plan de desarrollo.

Aporte: El plan de desarrollo debe ser visto por la institución como una inversión para su capital humano que va a ser retribuido a la organización; gracias a él se pueden lograr los objetivos de forma más eficiente.

Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. De **Hernández y Martí (2006)**, existe una estrecha relación entre el conocimiento organizacional y la gestión de los recursos humanos. Las organizaciones flexibles son las que combinan el flujo de conocimiento interno entre los miembros de la organización y su interacción con el entorno, siendo esto lo que permite lograr un desempeño exitoso con la participación activa del capital humano, para ello se deben instrumentar políticas de capacitación y desarrollo para mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar el capital humano que requiere la organización.

Palabras clave: conocimiento organizacional, gestión de recursos humanos, gestión de conocimientos, capital humano.

Aporte: Las políticas y estrategias de desarrollo y capacitación son las que van a permitir a la institución tener al mejor talento.

En la investigación Recompensa Total y Motivación según la Teoría de Vroom aplicada en una institución de educación superior de **Goncalves y Rivas (2011)**, las universidades buscan alcanzar el óptimo de calidad de servicio como estrategia para mantener la competitividad, utiliza el modelo de recompensas totales como estrategia para retener, atraer y motivar a su capital humano, dentro de este modelo se combinan factores económicos y no económicos, entre estos se encuentran los planes de desarrollo profesional, los cuales generan altas expectativas motivacionales en los empleados.

Aporte: Los planes de desarrollo profesional y de carrera generan alta motivación en los trabajadores, por lo que su rendimiento laboral se va a incrementar.

Palabras clave: Modelo de Recompensa Total, motivación, expectativa, capital humano, desarrollo profesional, planes de carrera.

Zermeño y otros (2014), en su investigación Competencias Directivas: su identificación para instituciones de educación superior, refleja que una administración de recursos humanos basada en competencias da la posibilidad de evaluar el potencial del talento humano que tiene la organización para lograr cumplir con sus objetivos, lo cual es una de las grandes tareas de las posiciones gerenciales. Por lo que se plantearon como objetivos identificar las competencias directivas claves en la dirección de las Instituciones de Educación Superior, utilizando el juicio de expertos para determinar que las competencias más valoradas para estos cargos son: en el ámbito estratégico, la gestión de recursos y las estrategias son el trabajo en equipo, liderazgo y la integridad como valor personal.

Palabras clave: gerencia por competencias, estrategias, recursos humanos, competencias, nivel gerencial, Instituciones de Educación Superior (IES)

Aporte: Según el nivel del cargo existe un perfil de competencias requeridas para desempeñarse en él, en el caso de los cargos directivos se requieren competencias dirigidas a las estrategias, las intratécnicas o niveles de compromiso y competencias personal, que en su correcto desarrollo va a lograr que los niveles de eficiencias de los gerentes aumente, lo que se traduce en una gestión de altos rendimientos para las instituciones.

Climént-Bonilla (2014), en su artículo origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre, plantea un enfoque de educación y capacitación basadas en competencias en el que destacan preceptos conceptuales, evaluativos y económicos, por encima de fundamentos de carácter multidisciplinario, formativo y social, debido a la globalización, teniendo como propósito ampliar el conocimiento de esta situación y sus repercusiones para el desarrollo de las competencias individuales. Las competencias son vistas como una política laboral en las organizaciones, además de que hay conocimientos y habilidades en las personas que pueden utilizarse para el desarrollo de competencias futuras en las personas.

Palabras clave: aprendizaje, competencias individuales, globalización, políticas laborales.

Aporte: existen competencias individuales y grupales, las individuales son las que se relacionan con el desempeño sobresaliente, estas no siempre están desarrolladas en los trabajadores, por lo que se deben realizar detecciones de habilidades y conocimientos que puedan desarrollarse hasta convertirlas en competencias para posiciones o responsabilidades futuras.

Ver cuadro resume de antecedentes. (Anexo 1)

2.2 BASES TEÓRICAS

En este punto se muestra la revisión bibliográfica y documental que sustenta esta investigación, tales como la evolución del concepto de Recursos Humanos, Talento Humano y Capital Humano hasta llegar al Capital Intelectual, que es la organización y el papel de Recursos Humanos como activo de la Administración de Empresas. Cuáles son las acciones que realiza Recursos Humanos para llevar a cabo el desarrollo profesional de sus colaboradores. Por otra parte se explica la planificación estratégica dentro de recursos humanos y la evaluación de factibilidad de los planes que se quieran implementar.

2.2.1 Recurso Humano:

Toda persona está dotada de personalidad propia, poseen conocimientos y habilidades indispensables para su desempeño en un puesto de trabajo, vistas como un individuo y recurso de la organización. La persona es el elemento que impulsa a la organización, la renueva y le da la competitividad que requiere para afrontar los cambios y desafíos que presenta la sociedad actual, es uno de los agentes que dinamiza la organización. (Chiavenato, 2009)

2.2.2 Talento Humano:

Tener a la persona dentro de la organización no quiere decir que se tiene al talento humano que se necesita, las personas tienen talento cuando tienen un diferencial competitivo que la valore y que provee competencias esenciales para el éxito en las actividades que desempeña dentro de la organización. Una persona con talento es aquella que combina el conocimiento, las habilidades, el juicio y la actitud. El conocimiento es el saber, el resultado de aprender a aprender de forma continua, las habilidades es el saber hacer, utilizar y aplicar el conocimiento en una situación específica transformando este en resultados. El juicio se refiere a analizar la situación y el contexto, siendo crítico y definiendo prioridades, la actitud es saber

hacer que ocurran las cosas, emprendimiento y autorrealización personal. (Chiavenato, 2009)

El talento humano es la suma de capacidades, compromiso y acción, para crear estos profesionales se debe agregar el talento organizativo y el entorno organizacional creando valores en los profesionales, además de esto se deben tener políticas como la capacitación basada en capacidades técnicas, compromiso con valores organizacionales y compromiso de acción; para lograr así la retención del personal. (Allen, 2006)

2.2.3 Capital Humano

Las personas como capital humano de la organización es el principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio, este está compuesto por dos aspectos principales: talento y contexto. El talento significa que la persona está dotada de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. El contexto es el ambiente interno para que los talentos se desarrollen y lo determina la arquitectura organizacional flexible, integradora y la división del trabajo que coordine a las personas y su flujo o rotación, la cultura organizacional debe ser participativa y un estilo administrativo basado en el liderazgo renovador y el coaching. (Chiavenato, 2009)

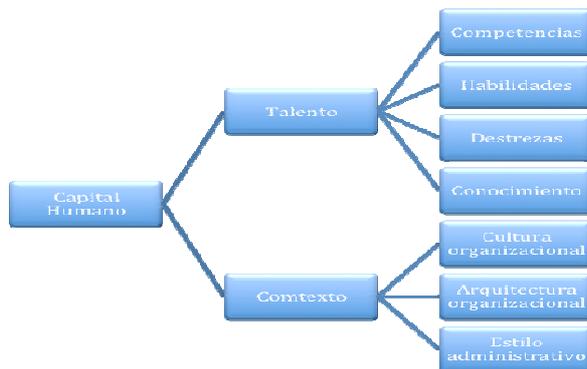


Figura N° 2: Componentes del Capital Humano

Fuente: Chiavenato (2009)

El capital humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico en 1998 como: el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes en la actividad económica, dándole un valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo dentro de la organización.

a. Competencias

Las competencias son todas aquellas características que posee una persona y está relacionada de forma directa con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, puede consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes o valores, entre otras características individuales que se puedan medir de forma fiable, se presenten de forma lineal y que sea demostrable como un elemento diferenciador, involucrando una intención, una acción y un resultado. (Hooghiemstra, 1996). Las competencias pueden ser innatas o desarrollables mediante planes de capacitación y desarrollo.

García-Said (2011), define a las competencias como una acción observable y evaluable ejecutada en una determinada situación, se relacionan con un rendimiento superior, para conseguir un resultado determinado en un contexto específico. Mezclando cinco elementos: el saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y las variables situacionales.

Las competencias hace referencia a las características de la personalidad, que se hacen evidentes en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, son comportamientos superiores en relación con un estándar o media de éxito en un puesto o situación determinado. (Allen, 2006)

Cada organización tiene un compendio de competencias genéricas u organizacionales que deben cumplir como mínimo todos los trabajadores, además

de esto hay competencias específicas según el cargo que se ocupa en la organización.

De acuerdo a la ISO9001: 2008, las competencias laborales se pueden definir como las capacidades demostradas por una persona para contribuir con la satisfacción del cliente interno o externo y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia de la organización.

b. Habilidades Técnicas:

Es la información que se adquiere de forma teórica y es procesada según las experiencias anteriores de la persona, como una capacidad para integrar los conocimientos que posee un trabajador con la resolución de problemas o tareas que este plantea en una determinada situación.

Las habilidades técnicas mínimas que requiere una persona para desarrollar las actividades relacionadas a un puesto de trabajo está expresadas en la descripción de cargo, un puesto de trabajo está compuesto por los equipos y sus instructivos, las actividades que son todas aquellas tareas que realiza la persona para lograr su función o propósito. El puesto tiene exigencias básicas que la componen en gran parte por las habilidades técnicas que debe poseer la persona como la formación académica, el nivel de experiencia y el conocimiento o habilidad para el manejo de equipos de trabajo. (Urquijo y Bonilla, 2008)

c- Descripción de Cargo:

El lugar donde se desarrollan las asignaciones laborales es conocido como un puesto de trabajo, como la posición designada para una actividad laboral, cuando a esta idea se le agregan responsabilidades y competencias se habla de cargo o rol, el cual es visto como una unidad funcional (por el dinamismo) y estructural (esta

dentro del organigrama) en que se basa la actividad laboral de la organización. Para lograr describir las funciones y requerimiento de un cargo o rol de la forma más objetiva posible, se debe hacer una abstracción entre el puesto y su ocupante. (Urquijo y Bonilla, 2008)

La descripción de cargos es el documento que agrupa los contenidos intrínsecos y extrínsecos de un puesto de trabajo, los intrínsecos son los equipos, instructivos, actividades (tareas y funciones), la función o propósito y el objetivo general; y las extrínsecas como denominación de cargo, ubicación, entorno, plaza, tipo de supervisión, posición, relaciones con otros puestos, métodos y procedimientos, rango y código del puesto. Las exigencias del puesto se derivan de los elementos intrínsecos y extrínsecos, para esbozar una silueta o perfil del ocupante ideal para el cargo, las competencias exigidas y las que debe demostrar el ocupante. (Urquijo y Bonilla, 2008)

d- Valoración de Cargos:

La valoración de cargos es un procedimiento que permite estudiar los trabajos o roles de las organizaciones según sus requisitos y determinar la importancia de cada uno de ellos con relación a los demás, el valor que se le da al cargo es relativo (por referencia) sin considerar al ocupante. Existen métodos cualitativos de valoración donde no establecen jerarquías según complejidad y categoría y métodos cuantitativos, donde se establecen factores según exigencias que se van valorando. (Urquijo y Bonilla, 2008)

Uno de los métodos cualitativos es el de ordenamiento jerárquico, donde se hace un ordenamiento de los puestos, según la opinión de expertos en base a la comparación, considerando el puesto de trabajo como un todo, y se puede dar un orden ascendente - descendente. (Urquijo y Bonilla, 2008)

Entre los métodos cuantitativos está el de puntos por factor, donde se establecen una serie de factores según las exigencias y características más importantes de toda actividad laboral para medirlas según un puntaje que se distribuye según una ponderación. La valoración se obtiene cuando se suman los valores obtenidos en cada factor. (Urquijo y Bonilla, 2008)

e- Estructura de Cargos:

Cada cargo dentro de la organización pasa por un proceso de diferenciación para agruparlos y relacionarlos según las tareas, la autoridad y la función organizacional, para lograr las metas organizacionales, estableciendo división de labores. La estructura organizacional se basa en un sistema de funciones entrelazadas y relacionadas unas con otras (unos cargos con otros). Existen las diferenciaciones verticales y horizontales, las verticales corresponden a las jerarquías como clasificación de las personas según la autoridad y responsabilidad que ejercen en la organización y la diferenciación horizontal establece la división de labores que permite que cada ocupante sea más especializado en sus tareas, por lo que se divide en funciones de apoyo (como mercadeo, compras), de la naturaleza del negocio (docentes e investigadores), mantenimiento (tecnología de la información, recursos humanos), adaptativas (planeamiento, desarrollo, extensión, relaciones inter-institucionales) y administrativas (finanzas). (Jones, 2008)

2.2.4 Capital Intelectual:

El capital intelectual es un capital intangible e invisible, que está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano. El capital interno lo compone la estructura interna de la organización, los conceptos, modelos, procesos, sistemas administrativos y de información, estos son creados por las personas y los utiliza la organización. El capital externo, es la estructura de las relaciones con clientes y

proveedores, marcas, imagen y reputación, va a depender de la forma en que la organización resuelve y da soluciones para los problemas de los clientes. Y el capital humano como talento que se integra y conecta a la arquitectura organizacional envolvente, dinámica y participativa. (Chiavenato, 2009)

2.2.5 La Organización

Una organización es una asociación deliberada de personas que buscan cumplir una determinada finalidad, tiene tres componentes: el primero es la finalidad que se expresa como la meta a alcanzar, esta compuesta por personas o capital humano y estructuras para que estas puedan trabajar. (Robbins y Coulter, 2005)

Según la Real Academia Española (2001), las organizaciones son asociaciones de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, son sistemas diseñados para lograr objetivos propuestos, y está conformado por personas, tareas y un sistema de administración.

Existen dos tipos de organizaciones, según su finalidad:

- Organización con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines, pero no único, generar un margen de ganancia o utilidad para sus propietarios. Son entidades independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica y la ganancia que percibe es repartidas entre los accionistas o propietarios de la misma. (Thompson, 2007)
- Organización sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como finalidad cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad. Son entidades civil cuyo fin no es la obtención de un beneficio económico, por el contrario persigue una finalidad social, altruista, humanitaria y/o comunitaria, se financian gracias a las ayudas y donaciones derivada de personas naturales o jurídicas y en algunos casos se reciben

ayudas estatales puntuales o regulares. Desde el punto de vista jurídico, lo más frecuente es que se organicen como una asociación, aunque también las hay que operan como fundación, mutualidad. (Thompson, 2007)

Dentro de las organizaciones sin fines de lucro está la Universidad Católica Andrés Bello, tal como lo estipula el artículo 3º de su Estatuto Orgánico (2001). Las universidades son instituciones de enseñanza superior, según la Ley de Universidades (1970), las definen como una comunidad de intereses espirituales que reúne tanto a profesores como a estudiantes en el ejercicio de la búsqueda de la verdad y afianzamiento de los valores trascendentales del ser humano.

Las instituciones de educación superior, tienen como misión primordial realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia, para ello, deben cumplir los siguientes objetivos, expresados en la Ley de Universidad en su artículo 3ro (1970):

- Crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza.
- Completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores.
- Forma los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Las universidades cuentan con autonomía en todas sus actividades, específicamente en las áreas administrativas, organizativas y financieras; es decir, dichas organizaciones están en toda la libertad de administrar y organizar los recursos con los que dispone (ya sean capitales humanos o monetarios) (Ley de Universidades, 1970).

Las universidades cuentan con tres áreas fundamentales la docencia, investigación y extensión, y como sustento o base para estas están las actividades de apoyo u administrativas, entre las cuales se encuentran las relacionadas con la administración del capital humano.

2.2.6 Administración de Recursos Humanos.

Las personas son el principal activo de la organización y es la clave para lograr el éxito organizacional, para lo cual deben ser capaces de optimizar el rendimiento sobre la inversión hecha en su grupo de colaboradores. Las personas son las que permiten que la organización pueda alcanzar los objetivos y a realizar su misión, proporciona competitividad a la organización; si la administración de recursos humano se hace de forma eficiente se puede tener en la organización a personas entrenadas y motivadas al logro de los objetivos organizacionales, aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas, se crea una cultura organizacional hacia la mejora continua y el equipo. (Chiavenato, 2009)

Entre los procesos de la Administración de Recursos Humanos según Chiavenato (2009) están: integración del personal, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoria; en el proceso de desarrollo está la formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento, esto va a capacitar e incrementar el desarrollo profesional.

2.2.7 Desarrollo Profesional.

Las personas tienen la capacidad para aprender y desarrollarse, y el centro de esto es la educación, desarrollar a una persona no es sólo darle información al trabajador para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para ser más eficiente en su trabajo, es darle también información básica para que aprenda nuevas actitudes, soluciones e ideas que modifiquen sus hábitos y comportamientos y pueda de esta manera desarrollar competencias. (Chiavenato, 2009)

El plan de desarrollo profesional es una forma de desarrollar futuras aptitudes o reforzar las presentes, colocando a las personas en puesto claves para darle la

oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para los puestos con mayor jerarquía, llevando una serie de adecuaciones puesto-persona. (Carretta, 1999)

La formación profesional tiene por finalidad preparar a las personas para desempeñar su trabajo, el cual es una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria. (Casanova, 2003)

Los planes de desarrollo profesional se basan en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos del puesto, teniendo en cuenta los conocimientos requeridos por la posición a ocupar, para realizar estas mediciones se utilizan las evaluaciones de desempeño. (Allen, 2006)

Según esta autora los planes de carrera tienen como objetivos:

- Favorecer la retención del personal clave.
- Asegurar la continuidad gerencial.
- Posibilidad de desarrollo y la realización del personal.

a. Modelo de Protean Career:

El diseño de este modelo se centra en las características o actitudes que presenta el trabajador, para lo cual se clasifican según el tipo de carrera basándose en dos dimensiones: una por la existencia de valores o competencias directivas, que el capital humano tengan una guía de acciones y les sirva para medir su éxito individual, y la segunda dimensión es la autodirección de carrera, lo que implica la versatilidad de la persona y adaptabilidad a los cambios en términos de rendimiento y demanda de aprendizaje, que este por si solo pueda desarrollarse y hacer de su carrera profesional un plan auto gestionado, restándole importancia a la participación de la organización en los planes de desarrollo de su personal. El desarrollo profesional del trabajador va a depender directamente de este y sus capacidades e interés por desarrollarse. (Núñez y otros, 2012)

De acuerdo a esto se plantean cuatro (4) posibles desarrollos de carrera:

- Portean Career, alta capacidad de la persona para dirigir y gestionar su carrera, orientación proactiva que le llevará a adaptarse y transformarse según los cambios del entorno.
- Rígida, tiene baja autorrealización y altos valores directivos.
- Dependiente, baja autorrealización y bajos valores directivos.
- Reactiva, alta autorrealización y bajos valores directivos. (Núñez y otros, 2012)

Cuadro N°1: Tipos de desarrollo de carrera según Modelo Portean Career

| Valores directivos | | |
|--------------------|----------------|-------------|
| Autorrealización | Altos | Bajos |
| Altos | Portean Career | Reactiva |
| Bajos | Rígida | Dependiente |

Fuente: Núñez y otros (2012)

b. Modelo de Kaleidoscope Career:

El Kaleidoscope Career surge de un estudio realizado por Mainiero y Sullivan (2008) para desarrollar los nuevos patrones de desarrollo profesional, en este modelo se explica que cuando se modifican los planes de carrera, por cambios en su vida personal y profesional, surgen nuevos roles, reacciones y relaciones, estos cambios pueden ser producto de un crecimiento profesional o personal, o por influencia del entorno. Lo que lleva a que el trabajador evalúe sus posibilidades de desarrollo considerando sus demandas y necesidades, a partir de la autenticidad, balance entre su vida-trabajo, y la necesidad de cambios y mejoras. Este modelo es

útil para profesionales que ya están conformes con su carrera profesional y buscan los beneficios que mejoren su desempeño.

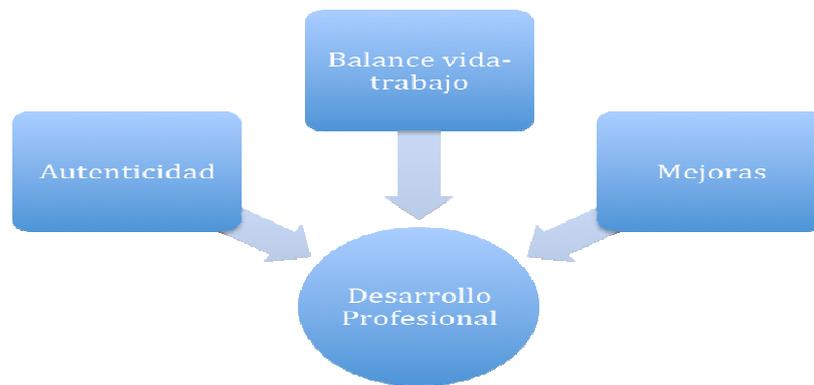


Figura N° 3: Desarrollo profesional según Modelo Kaleidoscope Career

Fuente: Mainiero y Sullivan (2008)

c. Modelo de Boundaryless Career.

En el Boundaryless Career, se considera las capacidades, conocimientos y competencias del personal, donde este va a ocupar distintos roles y funciones dentro de la organización, para poder desarrollar sus competencias y conocimientos, para esto combina planes de carrera y sucesión, técnicas de coaching y mentoring, promoción y rotación de personal tanto ascendente como transversales. Este modelo busca promover la retención del capital humano, desarrollando sus capacidades y mejorando su desempeño, cumpliendo así con las políticas de recursos humanos de atraer, retener y motivar al mejor talento humano. (Briscoe y otros, 2006)

- Planes de carrera y sucesión: incluye todo lo relacionado con el desarrollo de carreras profesionales, habilidades técnicas y competencias, utilizando procesos sistemáticos y organizados para facilitar el aprendizaje y

posicionarse en nuevos cargos. (World at Work, 2006)

- Coaching y Mentoring: realización de talleres de liderazgo, exposición de expertos y feedback, programas de tutoría, que mejore el desempeño actual del trabajador, con un proceso de orientación y acompañamiento directamente en el puesto de trabajo, con un superior o un ocupante previo al cargo. (World at Work, 2006)
- Promoción: consiste en cubrir vacantes con un reclutamiento interno, para promover empleados con desempeños sobresalientes o potencial de desarrollo. (Núñez y otros, 2012)
- Rotación: se puede hacer ascendente o lateral, promoviendo que el colaborador amplíe su espectro de conocimiento y conozca mejor la organización en la que trabaja, aumentando el crecimiento organizacional. (Núñez y otros, 2012)



Figura N° 4: Desarrollo profesional según Modelo Boundaryless Career

Fuente: Briscoe y otros (2006)

2.2.8 Planificación Estratégica

La planificación consiste en definir metas, establecer estrategias generales para alcanzarlas e integrarlas al trabajo de la organización, en la planificación hay que incluir el qué hay que hacer y el cómo, y tienen como objetivos fundamentales: marcar la dirección o el para dónde se dirige la organización, reduce la incertidumbre ya que considera los impactos de estos y prepara las posibles respuestas, aclara los medios y fines lo que reduce o elimina las ineficiencias en las

actividades y establece las metas o criterios de control de las actividades. (Robbins y Coulter, 2005)

Las estrategias son el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para cumplir con los objetivos, ayuda a poner orden y asignar con base a los atributos como sus deficiencias internas los recursos de una organización para hacer de las situaciones algo viable y anticipar los cambios en el entorno y acciones imprevistas de los actores. (Mintzberg y Quinn, 1998).

Para realizar la planificación estratégica se deben seguir una serie de etapas que va a permitir que se desarrollen las acciones necesarias para el logro de los objetivos planeados.

Cuadro N°2: Proceso de planificación estratégica

| Preparar | Resultados | Cómo | Implementar | Revisión |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|
| Recolectar datos históricos | Misión - Visión | Estrategias | Plan de Acción | Estrategias |
| Comparar mercado | Objetivos | | Plan de Contingencia | |
| Qué vemos al largo plazo | Inteligencia del negocio | | | |
| <i>Dónde estamos</i> | <i>Dónde estaremos</i> | <i>Cómo lo lograremos</i> | <i>Quién hace qué</i> | <i>Cómo vamos</i> |

Fuente: De Diego (2009)

a. Planificación estratégica de Recursos Humanos

La planificación estratégica de Recursos Humanos es un proceso que busca determinar los requerimientos futuros del talento humano, sus necesidades de adiestramiento, cambios organizacionales y de gestión, entre otras cosas, con el fin de garantizar la eficiencia y la competitividad de la empresa. (Dolan y otros, 2003)

Esta planificación involucra planes y programas para asegurarse de que hay el capital humano que se requiere en cada uno de los momentos o etapas de la planificación, la planificación estratégica de recursos humanos está vinculada a la estrategia empresarial y convertir a estas en acciones determinadas para lograr los objetivos planteados. (Dolan y otros, 2003)

Cuadro N° 3: Modelo de Planificación estratégica de Recursos Humanos

| Autores | Explicación del modelo | Etapas de la Planificación | Observaciones |
|---|--|---|--|
| Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003). | La planificación de los recursos humanos se sustenta en determinar las necesidades y disponibilidades de su personal, para un periodo de tiempo determinado. | (1)Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos. (2)Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia. (3)Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos. (4)Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos | Esta planificación permite conocer la oferta y demanda de talento humano, por lo que se establecen planes de acción específicos según esto y los objetivos de la organización en esta área. |
| Betancourt (2005) | El plan de Recursos Humanos es una parte integral del plan corporativo de la empresa. Los alcances del plan de Recursos Humanos estarán limitados por los alcances del plan corporativo. | (1)Pronostico (2) Diagnostico (3) Análisis del entorno (4) Comparación y evaluación (5) Análisis de alternativas (6) Selección de estrategias (7) Implantación de estrategias (8) Seguimiento, control y evaluación | El modelo utiliza un sistema de retroalimentación planificar, ejecutar, revisar y actuar, para la ejecución del plan, teniendo como fase clave la de diagnostico, ya que es allí donde se va a determinar los puntos críticos de la organización para el logro de los objetivos. |

b. Teoría de las 7 “s” de Mckinsey:

Este modelo permite un diagnóstico de la organización y a través de una comparación determinar las ventajas competitivas y aspectos a mejorar, esta teoría pretende demostrar a los gerentes que para lograr mejoras organizacionales, no es únicamente diseñar estrategias y seguirlas o implementar nuevos sistemas, por el contrario se deben tener presentes ciertos aspectos para lograr el éxito, estos puntos son:

1. Estrategia: como la organización ve su crecimiento
2. Estructura: como esta conformada la organización y la relación entre sus departamentos
3. Sistemas: procedimientos formales e informales que rige la estructura y las actividades
4. Habilidades: capacidades y competencias de las personas que allí trabajan
5. Valor comparativo: objetivos comunes u organizacionales
6. Personal: Recurso humano de la organización
7. Estilo: como los trabajadores se presentan al entorno (Johnson y otros, 2006)

2.2.9 Factibilidad

Todo proyecto de inversión busca producir un servicio o bien que le sea útil a la persona u organización, satisfaciendo las necesidades de forma eficiente. La evaluación de factibilidad que se realiza pretende conocer la rentabilidad económica, social y financiera que este tiene y si es eficiente, seguro y rentable para cumplir con su objetivo. El estudio de factibilidad se centra en determinar el flujo de fondos que maneja la empresa, calculando la Tasa Interna de Retorno y el Valor presente Neto del proyecto, para esto realiza tres estudios: análisis de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero. (Blanco, 2013)

En el análisis de mercado se busca describir el plan que se quiere implantar, que estrategias en relación al desarrollo del personal se utiliza en otras instituciones, como se llegan a ellas y los resultados que se han obtenido; el estudio técnico toca puntos como el cronograma a utilizar para la implementación del plan, el lugar, los recursos a utilizar y los controles a aplicar. Estos dos estudios van a incluir un análisis de los costos de inversión y los fijos que tiene la organización y los ingresos por operaciones que este recibe, para así llegar al estudio financiero del proyecto a desarrollar y la evaluación de los resultados que se esperan obtener. (Blanco, 2013)

a. Técnica:

Es la que busca determinar si es posible física o matemáticamente hacer un proyecto determinando los costos involucrados en el proceso de producción. (Sapag, 1993)

En este estudio se determina la capacidad de la institución para aplicar el plan de desarrollo profesional, los costos que este va a implicar, el cronograma de este, los recursos humanos, monetarios y de infraestructura a utilizar, el lugar donde se va a aplicar y la nomina o tipo de trabajador involucrado en el plan, y los mecanismos de control. (Blanco, 2013)

b. Financiera

Se realiza mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es recomendable su implementación y posterior operación. (Sapag, 1993)

El estudio económico financiero lo componen la evaluación económica financiera y la evaluación de resultados, la económica financiera la integran aspectos contables, económicos y financieros del estado de resultados considerando los componentes de la inversión, la inversión total, la depreciación y amortización, el

financiamiento a terceros, la nómina y los ingresos. La evaluación de resultados comprende el cálculo del capital de trabajo, flujo de fondos, rentabilidad y análisis de sensibilidad. (Blanco, 2013)

Para medir la rentabilidad financiera de un proyecto como lo es el plan de desarrollo profesional se utilizan dos técnicas la tasa interna de retorno, o lo que sería medir que tan rentable es la universidad y la rentabilidad de la aplicación del plan para la universidad justificando el riesgo que se asume, y el valor presente neto utilizando la inversión que se realiza y el valor presente descontado de los flujos de caja. Con esto se busca detectar si la inversión hecha es mayor a los rendimientos que se pudieran obtener si se tomara una alternativa diferente a la realización del plan estratégico de desarrollo profesional. (Blanco, 2013)

c. Alcance

Esto implica la creación de escenarios distintos al ya planteado, considerando nuevos parámetros y variables, que abarquen todo tipo de riesgos e influencia de variables independientes. Generando tres posibilidades la optimista, normal y pesimista. (Blanco, 2013)

El alcance de un proyecto está relacionado directamente con lo que se incluye en él y lo que no, considerando los productos que se van a obtener, sus límites y resultados. Para esto se va a considerar juicios de expertos para los detalles técnicos y una descripción de los productos y su alcance, las condiciones que deben cumplir para ser validadas. (Project Management Institute, 2013)

2.2.10. Key Performance Indicator (Factores Claves de Éxito)

Los indicadores clave del desempeño, son métricas que se usan para cuantificar los resultados de una determinada estrategia en función de unos objetivos previamente

definidos. Los KPI debe ser medir, alcanzables, relevantes y disponibles a tiempo. (Parmenter, 2010)

Las características de los KPI, según Parmenter (2010):

- No tienen medidas financieras
- Se miden por frecuencia, mediante las acciones de los directivos y supervisores
- Todo el personal de la organización conoce como se miden los factores y las acciones correctivas que se pueden aplicar en cada caso para lograr lo que establece
- Las responsabilidades de los resultados son tanto individuales como del equipo
- Tienen un impacto significativo y positivo en la creación de las estrategias organizacionales.

2.2.11. Evaluación 360°

Es una herramienta mediante la cual se evalúa un aspecto desde el punto de vistas de las personas involucradas en el proceso, supervisores, pares, el mismo trabajador, clientes internos y externos. Los factores a evaluar son los considerados como críticos e iguales para todos los evaluadores. (Allen, 2006)

En el caso de una evaluación 360° a un plan de desarrollo profesional, incluye la percepción que se tiene de este en sus factores claves de éxito, de los trabajadores que son sujetos a este, los supervisores, la organización (Dirección de Recursos Humanos).

2.2.12. Cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta principal para el análisis estratégico de los costos de negocio y entender los procesos medulares de esta, para ellos se deben

identificar las actividades, funciones y procesos propios del negocio que se ejecutan durante el diseño, producción y comercialización, entrega y soporte del producto y servicio. La cadena de valor involucra distintas actividades y procesos que permiten llegar a un fin último u objetivo organizacional que se plantea la organización. (Sánchez, 2008)

Con esto se puede medir la competitividad de la empresa en sentidos: el valor añadido y la obtención de los resultados de la organización. Como valor añadido permite desglosar las operaciones o aéreas medulares de la organización y como facilitador para obtener los resultados permite medir las actividades, procesos y factores que afectan los resultados. (Sánchez, 2008)

Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un a largo plazo, según la evaluación de objetivos y recursos, desarrollando un modelo de diamante que relaciona las fuentes de ventajas competitivas de la empresa con respecto su entorno, considerando sus pilares o puntos fuertes. (Porter, 2009)

2.3 BASES LEGALES

Para la realización de la investigación se van a considerar un análisis de las bases legales que afectan el diseño del plan estratégico de desarrollo profesional, la consideración de las bases legales se realizará según la pirámide de Kelsen.

Cuadro N° 4: Bases legales.

| Norma legal | Gaceta | Artículo | Observación |
|---|-----------------|----------|---|
| Constitución de la República Bolivariana de Venezuela | N°36.860 (1999) | Art 87. | Todas las personas tienen derecho al trabajo y el deber, ocupando un cargo según sus conocimientos, competencias y habilidades |
| | | Art. 96 | Todos los trabajadores tienen derecho a negociar acuerdos colectivos de trabajo, para conseguir mejoras en las condiciones de trabajo. |
| Ley Orgánica para el Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras | N° 6.076 (2012) | Art. 26 | Toda persona tiene derecho a trabajar según sus capacidades y aptitudes, donde le permita desarrollarlas en una ocupación o cargo productivo. |
| | | Art. 105 | Se consideran beneficios no remunerativos las becas o pago de cursos de capacitación, formación y especialización que recibe el trabajador. |

Cuadro N° 4: Bases legales. Continuación

| Norma legal | Gaceta | Articulo | Observación |
|---|-----------------|----------|--|
| Ley Orgánica para el Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras | N° 6.076 (2012) | Art. 295 | Se busca el desarrollo del trabajador para y por el trabajo liberador, con base en valores de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto mutuo. |
| | | Art. 296 | La formación del trabajador busca desarrollar la personalidad, aptitudes y competencias de los trabajadores. |
| | | Art. 297 | La formación de los trabajadores debe estar en la búsqueda de mejoras e innovación, en el servicio que se presta. |
| | | Art. 312 | Los trabajadores tienen derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada con el puesto de trabajo donde se desempeña. |
| | | Art. 314 | La formación no debe limitarse al conocimiento de destrezas necesarias para la realización de sus funciones, este debe orientarse a la mejora continua en todas las áreas, para fomentar el desarrollo de nuevas competencias. |
| | | Art. 316 | Los patrones pueden otorgar permisos para que los trabajadores puedan cursar estudios, que beneficien su desarrollo profesional. |
| Ley de Universidades | Nª 458 (1958) | Toda | Esta ley regula las actividades que realiza la universidad y su propósito como institución. |
| Ley de Impuesto Sobre la Renta | N° 38628 (2007) | Art. 27 | Los gastos hechos para el desarrollo del personal en las actividades que desempeña, se rebajaran de la renta bruta. |

Para el diseño y aplicación del plan de desarrollo para el personal empleado y profesional de la universidad, se cuenta con entes reguladores que van a velar porque se mantengan las condiciones más favorables para el trabajador.

Cuadro N° 5: Entes Reguladores

| Ente Regulador | Observaciones |
|--|---|
| SENIAT | Los cursos y talleres para la formación y desarrollo de competencias, aplica como deducciones para la declaración de ISLR |
| Ministerio del Poder Popular para el Desarrollo Social del Trabajo | Es quien regula las relaciones de trabajo y vela por los derechos de los trabajadores, entre los que esta el desarrollo de habilidades técnicas que le permitan mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. |
| Ministerio de Educación Superior. | Regula la gestión de la universidad y que esta cumpla con su propósito. |
| Consejo Administrativo Universitario | Es el encargado de aprobar la partida presupuestaria para los cursos de formación y desarrollo del personal empleado y profesional de la universidad. |
| A.E.Y.U.C.A.B | El sindicato del personal empleado y obrero es el encargado de velar por el fiel cumplimiento de las clausulas convenidas en los contratos colectivos. |
| SUNDDE | Los planes de formación y desarrollo profesional afectan la estructura de costos de la institución. |

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos de este Trabajo de Grado de Maestría se planteó un estudio estratégico, donde a partir de un plan estratégico completo como es el Ucab 20-20, se desarrollaran estrategias particulares para el área de Talento Humano específicamente en el área de desarrollo profesional. (MIT Sloan, 2000-2001)

Realizando además un caso de estudio, ya que a partir de un modelo teórico de desarrollo profesional se van a diseñar las estrategias para el personal de apoyo (empleados y profesionales) de la Ucab. (MIT Sloan, 2000-2001)

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un diseño documental, para lo que se empleó una diversidad de técnicas e instrumentos en base a principios sistémicos y prácticos, que se aplicaron al material bibliográfico utilizado, en este caso los planes de desarrollo profesional, los factores claves y las descripciones de cargo, para esto se empleó la observación documental, presentaciones resumidas, resumen analítico y análisis crítico. (Balestrini, 1998)

Adicionalmente se utilizó el diseño transaccional, ya que se recolectaron datos en un solo momento y para un período específico, 2014 y primer semestre del 2015; en un sitio único conformado por las sedes de Caracas y Los Teques, y como propósito describir las variables capital humano y factibilidad, y su relación en un momento dado, además de que se limitó a un tiempo específico para la ejecución del plan estratégico. La investigaciones transaccionales también son descriptivas, para entender cómo es el fenómeno de estudio y determinar las características generales de las variables, ya que se va a medir la intensidad en que se presentan los valores de estas, a partir de características particulares de los cargos, las

políticas y la estrategia global de la institución, desarrollando estrategias particulares para el plan de desarrollo de carrera. (Hernández y otros, 1998)

3.3. UNIVERSO

El universo lo componen el conjunto de elementos de una determinada área a investigar que tienen un conjunto de características definidas. (Hernández y otros, 1998). En este caso lo componen la Universidad Católica Andrés Bello en todas sus sedes: Montalbán, Guayana, Los Teques y Coro, con un total de 2.402 trabajadores en tres nóminas (empleados, profesionales y docentes).

3.4. POBLACIÓN

La Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández y otros, 1998). En este estudio la población estuvo conformada por trabajadores de la sede Ucab- Caracas (Montalbán) y Ucab- Los Teques, lo que representa un total de 1859 trabajadores en sus tres nóminas: empleados 245, profesionales 210 y docentes (tiempo convencional y dedicación) 1404.

La población fue elegida bajo las premisas de facilidad de acceso geográfico y disponibilidad de tiempo para la investigación.

3.5. MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, se trata de seleccionar a los sujetos según criterios previamente establecidos, estratificado ya que la población de estudio se sub-divide en grupos homogéneos entre ellos y heterogéneos a lo interno respecto a las característica a estudiar y que no se solapan entre ellos, intencional o por conveniencia, la selección fue intencional y los individuos de la

población bajo la premisa de fácil acceso y transversal por que no existe continuidad en el tiempo, se aplicó en una sola oportunidad. (Hernández y otros, 1998).

Estratificado ya que de las cuatro sedes de la Ucab, se tomaron únicamente dos además de que el personal se divide a su vez en tres nóminas: empleados, profesionales y docentes, de las cuales fueron tomadas únicamente la de empleados y profesionales.

Intencional se tomaron principalmente las dependencias que forman parte de las unidades de apoyo de los procesos medulares de la institución, además de considerar la disponibilidad de tiempo de los trabajadores y transversal ya que los datos fueron recogidos en una sola oportunidad y en un solo momento para esta investigación.

El muestre fue realizado de la siguiente manera:

Cuadro N°6: Muestreo

| Fecha | Numeración | Enviadas | Recibidas |
|---------------------------------|------------|----------|-----------|
| Del 18-05-2015 al 29-05-2015 | 01 al 455 | 455 | 100 |

Nota: la participación para el muestreo fue totalmente voluntaria.

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la investigación se utilizará la investigación documental mediante la revisión bibliográfica de fuentes impresas y electrónicas relacionadas con los planes de

desarrollo profesional. El juicio de expertos se toman fuentes vivas o expertos en el área de competencias y las habilidades técnicas necesarias para cada nivel de cargo para realizar las entrevistas semi estructuradas, con esta información se realiza un análisis de contenido, registrando la información en cuadros y se clasifica en categorías. (Balestrini, 1998).

Se uso la evaluación 360º, en donde se realizó una valoración de los planes desde distintos enfoques por parte de los involucrados con entrevistas estructuras por un guión para evaluar los aspectos más relevantes.

El plan estratégico fue sometido a un análisis de factibilidad, para medir la relación entre el costo de realizar el plan y los beneficios que puede recibir la institución por su aplicación, se evaluaron los escenarios probables al entorno de la organización. (Blanco, 2001)

La data proporcionada por el cuestionario fue procesada por el programa estadístico SPSS versión 7.5 y se realizó un análisis estadístico de los mismos, se utilizó las medidas de tendencia central media aritmética, para la escala de likert utilizada en el cuestionario de factores claves de éxito del plan estratégico. (Garrido y Álvaro, 1995)

Adicionalmente se realizó un análisis de contenido de la información teórica y los resultados de los focus group como un conjunto de instrumentos metodológicos aplicados a discursos diversificados, es una técnica hermenéutica controlada basada en la deducción y la inferencia; por lo que se mueve entre el rigor de la objetividad y la subjetividad, para analizar y determinar los factores claves en los planes de desarrollo profesional y poder utilizar estos KPI para determinar las mejores prácticas en esto planes. (Bardin, 2002)

Cuadro N° 7: Técnicas de Recolección e Interpretación de Datos por Objetivo

| Objetivos | Técnicas y Herramientas a Usar |
|--|--|
| Identificar los factores claves de un plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la institución pertenecientes a Ausjal | <p>Investigación documental: mediante la revisión de fuentes impresas y electrónicas de los planes de desarrollo profesional de distintas instituciones.</p> <p>Evaluación 360° + KPI: revisión del plan desde la perspectiva de la dirección de recursos humanos, de la organización y de los trabajadores.</p> <p>Análisis de Contenido y estadístico: la información recolectada por la investigación y la evaluación 360° + KPI.</p> |
| Analizar las mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional para el personal administrativo universitario | Investigación Documental: mediante la revisión de fuentes impresas y electrónicas de los planes de desarrollo profesional. |
| Caracterizar los cargos claves empleados y profesionales en la Ucab | <p>Investigación documental: mediante la revisión del organigrama y las descripciones de cargo.</p> <p>Juicio a expertos: a través de entrevistas semi estructuradas a fuentes de información vivas o expertos en la identificación de los cargos.</p> |
| Diseñar el plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo (Empleados y Profesionales) de la Ucab | <p>Focus Group: con expertos en el área de RRHH, para determinar las estrategias y planes de formación del mercado.</p> <p>Modelo de Boundaryless Career: combinar estrategias de desarrollo de carrera y sucesión, rotación de personal, promoción y coaching y mentoring.</p> |
| Realizar las pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab | Proof of Concept: implementar en forma parcial el plan para verificar validez de acuerdo a los escenarios que se planteen. |
| Evaluar la factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab. | Evaluar por la factibilidad técnica, financiera y de alcance que tiene el plan de desarrollo mediante tablas de verificación, las cuales fueron llenadas por juicio de expertos. |

3.7. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

a. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

Objetivo General: Desarrollar un modelo de plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab.

Fase I: Identificar los factores claves de un plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo en instituciones pertenecientes a Ausjal.

- Investigación Documental.
- Evaluación 360° con KPI
 - ✓ Juicio a expertos.
 - ✓ Entrevistas estructuradas y semi-estructuradas.
 - ✓ Análisis de contenido y estadístico.

Entregables:

- Resumen ejecutivo de los factores claves en los planes de desarrollo.

Fase II: Analizar las mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional para personal universitario.

- Investigación Documental
- Análisis comparativo de los sistemas de valoración de cargos.
 - ✓ Valoración de puntos por factor.
 - ✓ Jerarquización

Entregable:

- Resumen ejecutivo de las mejores prácticas en planes de desarrollo.
- Resumen ejecutivo de los requisitos mínimos para un cargo.

Fase III: Caracterizar los cargos claves empleados y profesionales en al Ucab

- Investigación Documental
- Juicio de expertos.

Entregable:

- Resumen ejecutivo de cargos claves en la Ucab.

Fase IV: Diseñar un plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

- Investigación Documental
- Focus Group
- Desarrollo de estrategias.
- Desarrollar el plan según el modelo de Boundaryless Career.
 - ✓ Planes de carrera
 - ✓ Sucesión
 - ✓ Técnicas de coaching.
 - ✓ Mentoring.
 - ✓ Promoción y rotación de personal tanto ascendente como laterales.

Entregable:

- Plan estratégico de desarrollo profesional, versión 01.

Fase V: Realizar las pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

- Pruebas de conceptos
- Ajustes al plan

Entregable:

- Plan estratégico de desarrollo profesional, versión 02.

Fase VI: Evaluar la factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

- Plantear tres posibles escenarios.
- Evaluación técnica
- Factibilidad económica - financiera
- Alcance

Entregable:

- Estudios de factibilidad.

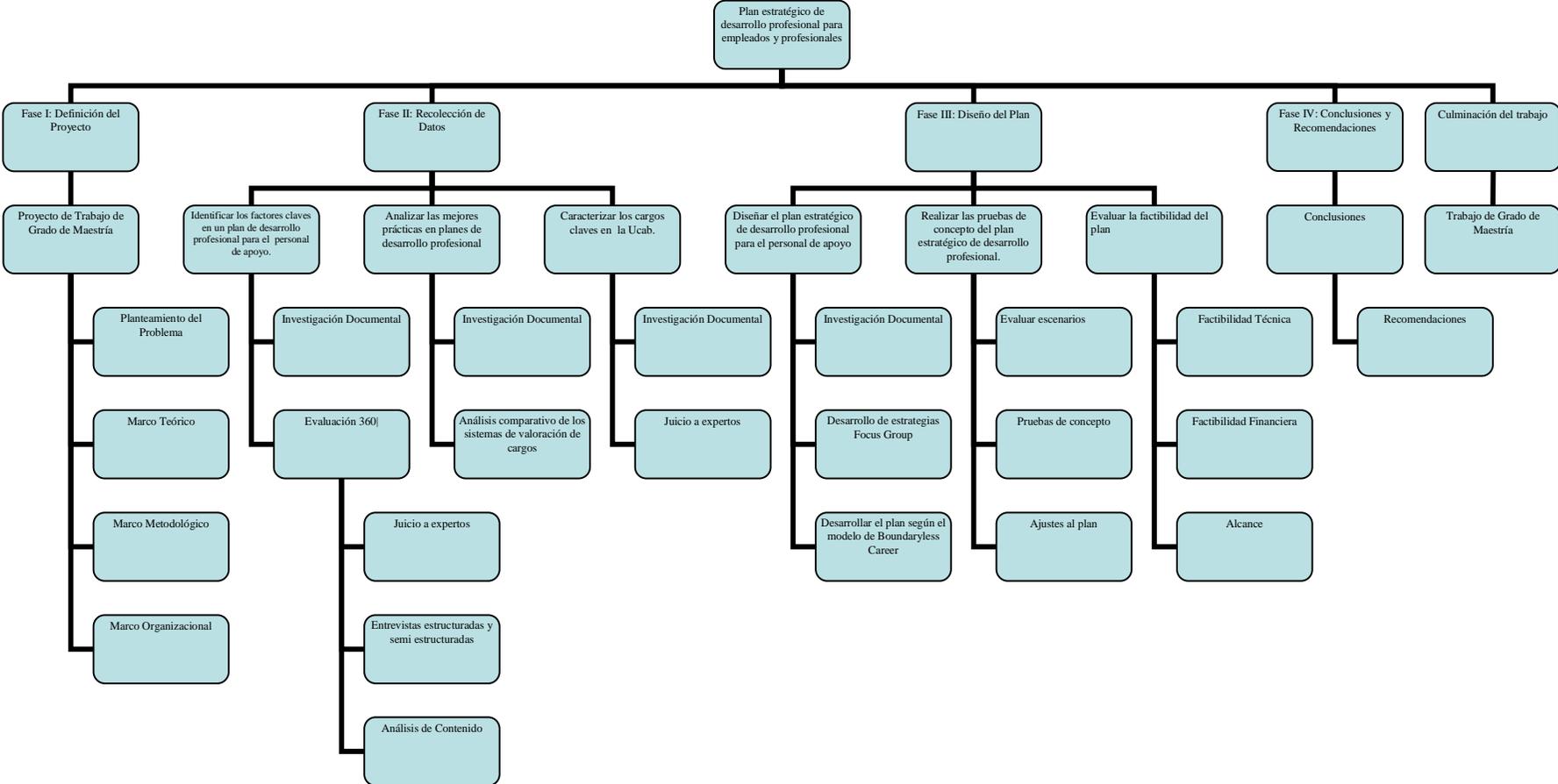
Fase VI: Cierre de la investigación

- Evaluación por parte del tutor.

Entregable:

- Trabajo de Grado de Maestría

Figura N° 5: Estructura desagregada de trabajo



b. PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS

Cuadro N° 8: Procedimiento por objetivos

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Procedimiento |
|--|---|---|
| Desarrollar un modelo de plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab. | Identificar los factores claves de un plan de desarrollo profesional para personal de apoyo en instituciones pertenecientes a Ausjal. | Identificar los puntos clave en los planes de desarrollo, con investigación documental y evaluación 360° de los KPI con entrevistas semi-estructuradas, realizada a expertos en el área. Y con esto un análisis de contenido y estadístico de los datos. |
| | Analizar las mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional para personal administrativo universitario | Determinar los factores claves del plan y los requisitos mínimos para cada cargo, contrastando la valoración de cargos de puntos por factor y la de jerarquización. |
| | Caracterizar los cargos claves empleados y profesionales en la Ucab | Caracterizar los cargos claves en la universidad según: el impacto del cargo en la naturaleza de la institución, su dificultad para encontrar un ocupante en el mercado y el costo de su entrenamiento. |
| | Diseñar un plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo (Empleados y Profesionales) de la Ucab | Diseñar estrategias para desarrollar un plan de desarrollo de carrera utilizando el modelo de Boundaryless Career, combinando planes de carrera y sucesión, técnicas de coaching y mentoring, promoción y rotación de personal tanto ascendente como laterales. (Briscoe y otros, 2006) y mejores prácticas del mercado por un análisis con focus group |
| | Realizar las pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab | Realizar la implantación incompleta del plan en base a los escenarios propuestos para verificar su validez y potencial para ser aplicado, utilizando metodologías de Darmawan y otros (2009) y Journal of Economic Perspectives. (2014) |

Cuadro N° 8: Procedimiento por objetivos. Continuación

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Procedimiento |
|------------------|--|--|
| | Evaluar la factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab. | Determinar si el plan es factible técnica, económica-financiera y de alcance se refiere, utilizando la metodología de Blanco (2001), Sapag (1993), PMI (2013) y juicio de expertos |

3.8. VARIABLES

- Capital Humano: como el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad que desempeñan. (Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico, 1998)
- Factibilidad: medir rentabilidad económica, social y financiera, para determinar la eficiencia, seguridad y rentabilidad del proyecto. (Blanco, 2001)
- Estructura de cargo: diferenciación vertical y horizontal entre cargos para agruparlos según responsabilidades, tareas y funciones. (Jones, 2008)

a. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 9: Operacionalización de las variables

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | Indicadores | Escala | Técnica y Herramienta | Fuente |
|--|---|----------------|--|---|---------|--|--|
| Desarrollar un modelo de plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab. | Identificar los factores claves de un plan de desarrollo profesional para personal de apoyo en instituciones pertenecientes a Ausjal. | Capital Humano | * Competencias (Generales y específicas). | Diccionario de competencias de la universidad Nivel Académico, experiencia en el cargo, manejo de equipos y herramientas de trabajo asociadas a la descripción de cargo. | Ordinal | * Investigación Documental * Evaluación 360° + KPI (entrevistas estructuradas y semi-estructuradas) * Análisis de contenido y estadístico. | Concepto de Capital Humano de la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico, 1998. Ucab |
| | Analizar las mejores prácticas en los planes de desarrollo profesional para personal administrativo universitario. | | * Competencias. * Habilidades Técnicas. | Diccionario de competencias de la universidad Nivel Académico, experiencia en el cargo, manejo de equipos y herramientas de trabajo asociadas a la descripción de cargo. | | Nominal | * Investigación Documental |

Cuadro N° 9: Operacionalización de las variables. Continuación

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | Indicadores | Escala | Técnica y Herramienta | Fuente |
|--|---|----------------------|---|--|---------|--|-------------------------------|
| Desarrollar un modelo de plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab. | Caracterizar los cargos claves empleados y profesionales en la Ucab | Estructura de Cargos | <ul style="list-style-type: none"> * Competencias (Generales y específicas). * Habilidades Técnicas * Candidatos en el mercado * Funciones y tareas que desarrolla. | <p>Diccionario de competencias de la universidad</p> <p>Nivel Académico, experiencia en el cargo, manejo de equipos y herramientas de trabajo asociadas a la descripción de cargo.</p> | Ordinal | <ul style="list-style-type: none"> * Investigación Documental * Juicio de expertos | Empleados y profesional Ucab. |

Cuadro N° 9: Operacionalización de las variables. Continuación

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | Indicadores | Escala | Técnica y Herramienta | Fuente |
|---|--|----------------|--|---|---------|---|---|
| Desarrollar un modelo de plan estratégico para el desarrollo profesional del personal de apoyo de la Ucab | Diseñar un plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo (Empleados y Profesionales) de la Ucab | Capital Humano | * Estrategias | Plan de Desarrollo: * Alcance * Involucrados (empleados y profesionales) * Tiempo para la implantación | Nominal | * Modelo de Boundaryless Career *Focus Group | Empleados y profesionales de la Ucab. |
| | Realizar las pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab. | | * Competencias. * Habilidades Técnicas. | * Estrategias del plan. | Nominal | *Proof of Concept (pruebas de concepto) * Juicio de expertos | Plan de desarrollo profesional. |
| | Evaluar la factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab. | Factibilidad | * Técnica * Financiera (costos) * Alcance * Involucrados (empleados y profesionales Ucab) | * Plan de Desarrollo * Escenarios | Nominal | * Relación costo-beneficio * Evaluación de resultados *Análisis de Sensibilidad | Evaluación de proyectos según Blanco (2001), Sapag (1993), PMI (2013), empleados y profesionales de la Ucab |

3.9. CODIGOS DE ÉTICA.

El estudio tendrá como principios éticos los establecidos en la Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Relaciones Industriales y Recursos Humanos, publicados en la Gaceta Oficial N°37593 en el 2002.

Se reservan los derechos de autor según la Ley de Derecho de Autor publicada en 1993 por la Gaceta Oficial N° 4638, por lo que la información que se utilizó para la elaboración de este proyecto se encuentra citada y referenciada de acuerdo a las normas APA, ajustándola al convenio de Berna de 1979 sobre la protección de los derechos de autor en obras literarias.

Los datos recolectados en el desarrollo de la investigación de los trabajadores y las descripciones de cargo fueron utilizados con estricta confidencialidad basados en el Protocolo de Helsinki del año 1964.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

La Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús (Ausjal) fue constituida por los rectores de las universidades jesuitas de América Latina, con presencia del Padre General de la Compañía de Jesús, el 10 de noviembre de 1985, en Roma-Italia. Creada como un organismo internacional de carácter voluntario que congrega a las Universidades y Facultades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, integrada por 30 universidades de América Latina y el Caribe, perteneciendo a su vez a una red mayor de 200 universidades en los cinco continentes.(Ausjal, 2011)

Desde el año 2013 su presidente es el P. Fernando Fernández Font, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Puebla, y desde el 2005 se designa como Secretaria Ejecutiva a Susana Di Trolio, quedando desde la fecha como sede de la Secretaría Ejecutiva la ciudad de Caracas.(Ausjal, 2011)

Ausjal tiene como misión fortalecer las relaciones entre sus asociados con el fin de impulsar la formación integral de los estudiantes, la formación continua de los académicos y colaboradores en la inspiración cristiana e identidad ignaciana, promover la investigación con incidencia en políticas públicas, en los temas que le son propios como universidades jesuitas, y la colaboración con otras redes o sectores de la Compañía de Jesús. Todo esto como realización de la labor de las universidades al servicio de la fe, la promoción de la justicia y el cuidado del ambiente. (Ausjal, 2011)

Para el 2001 la Asociación puso en marcha su primer Plan Estratégico 2001-2005, donde se planteaba como reto la creación de una red universitaria de gestión privada en América Latina con una identidad, liderazgo compartido y estrategia común; dejando así de ser una asociación de rectores para convertirse en una red de universidades y homólogos, que desarrollen una gran variedad de proyectos en

el área social y de educación (Ausjal, 2001). Para el año 2011, se aprueba el nuevo Plan Estratégico 2011-2017 en el cual se plantea convertir a la Ausjal en la red más importante para sus asociados y en un punto de referencia académico, teniendo como prioridades la identidad, misión y liderazgo ignaciano, fortalecer la investigación, la docencia y la proyección social, fortalecer los sistemas organizativo y financiero del modelo de gestión y de la Cultura Ausjal. (Ausjal, 2011)

Como parte de esta red de universidades jesuitas está la Universidad Católica Andrés Bello, fundada por autorización del Estado venezolano el 19 de octubre de 1953, en la Gaceta Oficial nº24.269, desde ese momento el Episcopado confió sus directrices a la Compañía de Jesús, bajo los lineamientos de su Estatuto Orgánico, sus reglamentos y disposiciones del gobierno, que están suscritos a la Ley de Universidades. La Ucab es una institución educativa privada de servicio público orientada a la creación y difusión de conocimiento; su oferta académica se centra en una educación integral, de calidad profesional en las áreas científicas, humanísticas y tecnológicas. (Ucab, 2013)

La Ucab tiene como misión ser una institución académica de inspiración cristiana, plural y humanista, formadora de pensamiento crítico de las generaciones venideras y promotora de nuevos conocimientos, en sintonía con el entorno exigente y cambiante, y con la vanguardia tecnológica, que demandan los profesionales de hoy, para ser competitivos en su desarrollo futuro y que puedan ser generadores de cambios sociales. Buscando promover los valores de la excelencia, solidaridad, respeto mutuo, compromiso compartido, apertura al cambio, comunicación fluida y servicio. (Ucab, 2013)

La universidad tiene como objetivos:

1. Ser una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

2. Es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
3. La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.(Ucab, 2013),

Los pilares que sostienen su vocación académica son la docencia, investigación y extensión, todo sobre la base de unidades de apoyo que realizan procesos eficientes y eficaces, con certificaciones nacionales e internacionales de calidad, sustentados en la mejora continua de sus procesos; la institución busca promover un clima organizacional motivador, que de oportunidades de desarrollo de su talento humano, en todos los ámbitos. (Ucab, 2013). La universidad forma parte del QS Ranking Latinoamericano de Universidades 2014 ocupando el puesto 58, siendo la tercera universidad venezolana en el ranking, lo que evidencia el reconocimiento internacional y nacional de la institución.

Actualmente se está poniendo en marcha el Plan Estratégico Ucab 20-20, donde se apunta a la excelencia académica, para lo cual se deben fortalecer las prioridades o ejes fundamentales de la universidad, entre las que se encuentra la docencia, investigación, extensión y el desarrollo del talento humano, para fortalecer así la cadena de valor de la institución.

La Ucab está conformada por dos vicerrectorados uno académico y otro administrativo (organigrama general de la Ucab, anexo 2) el administrativo lo conforman las distintas unidades de apoyo entre ellas está la Dirección de Recursos Humanos la cual está orientada a la gestión del talento humano, a garantizar un clima de satisfacción laboral en cuanto a las condiciones y beneficios, un equipo docente y profesional altamente capacitado alineado a la ética y principios ucabista y a ofrecer un servicio de excelente calidad en la atención brindada a nuestra comunidad ucabista; con la finalidad de satisfacer las demandas y requerimientos en cuanto a materia laboral y personal se refiere.(Dirección de Recursos Humanos-Ucab, 2008)

La Dirección de Recursos Humanos en el 2008 plantea como sus objetivos:

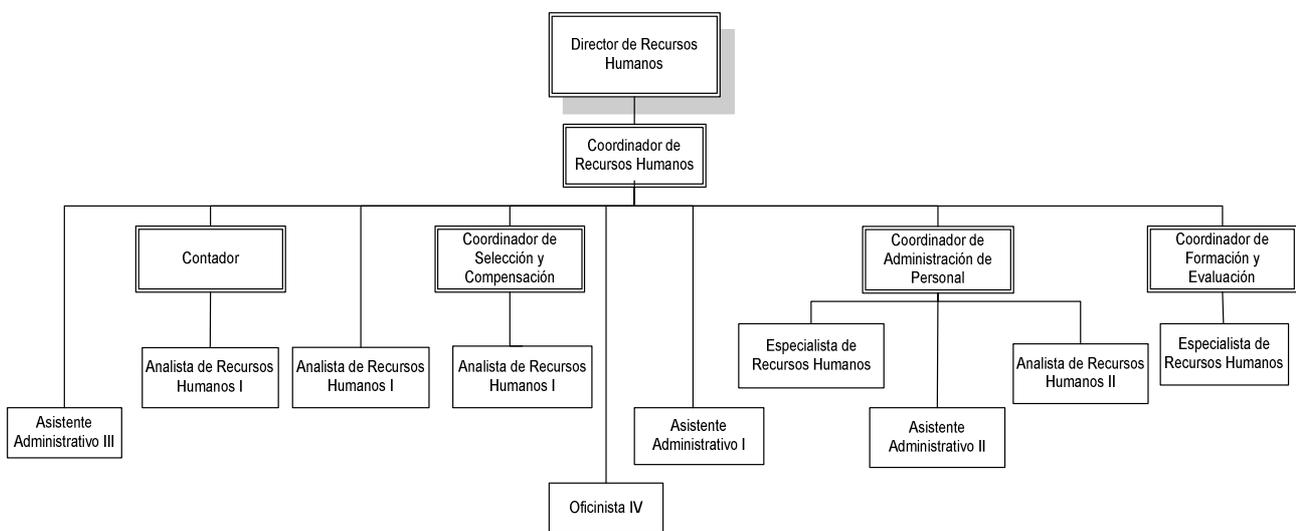
- Garantizar la excelencia y calidad en la atención brindada a los miembros de la Comunidad.
- Evaluar, actualizar y crear procesos administrativos de corte organizacional propios de las unidades tanto académicas como administrativas de la Universidad.
- Desarrollar iniciativas para la selección, formación, desarrollo y actualización del personal que conforma la Comunidad Ucabista.
- Fomentar un sentido de pertenencia e identidad entre todos los miembros de la Comunidad Ucabista.
- Ofrecer como instancia institucional oportunidades para atender las sugerencias y demandas que surjan del personal docente, profesional y empleado.

La política de la Dirección de Recursos Humanos se basa en los valores de respeto, ética profesional, orientación al cliente, constancia, participación, igualdad de oportunidades, comunicación y trabajo en equipo, buscando siempre promover el crecimiento profesional e individual, además de incrementar el grado de

identificación de sus colaboradores con los valores e intereses de la UCAB. (Dirección de Recursos Humanos- Ucab, 2008)

La Dirección de Recursos Humanos, está compuesta por coordinaciones, su organigrama es el siguiente:

Figura 6: Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos –Ucab



Fuentes: Dirección de Recursos Humanos – Ucab (2014)

La Ucab a nivel de recursos humanos maneja tres tipos de nómina empleados, profesionales y docentes, los cuales se agrupan en dos sindicatos la Asociación de Empleados y Obreros de la Universidad Católica Andrés Bello (A.E.Y.O.U.C.A.B) y el Sindicato Profesional de Personal Docente y de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello (S.I.P.U.C.A.B)¹, ambas asociaciones tienen acuerdos colectivos donde están establecidas las condiciones bajo las cuales se establece la relación de trabajo, los deberes y derechos de los asociados; en el caso del

¹ El personal Docente y de Investigación no se van a considerar en Desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo profesional de esta investigación.

personal profesional se adhieren a las cláusulas de S.I.P.U.C.A.B y tienen un acuerdo económico que se acopla a los acuerdos hechos con este sindicato. Dentro de estos acuerdos están establecidas las cláusulas para el desarrollo y formación del personal.

Cuadro N° 10: Resumen de Beneficios.

| Acuerdo | Cláusula | Observaciones |
|--|--|--|
| <p>A.E.Y.O.U.C.A.B. Decimoquinta Convención Colectiva (2011)</p> | <p>Clausula 13. Movimiento de personal</p> | <p>Si ocurre una vacante o nuevo cargo, debe ser cubierto preferentemente con trabajadores de la Universidad, promoviendo así el desarrollo de nuevas habilidades y competencias del trabajador en nuevos cargos.</p> |
| | <p>Clausula 37. Cursos de Mejoramiento</p> | <p>La Universidad costea el 100% de los cursos de actualización y mejora que realice el trabajador.</p> |
| | <p>Clausula 38. Becas</p> | <p>Se exonera el 100% de la matrícula de los estudios de Pregrado a los trabajadores.</p> |
| <p>Acuerdo Socio-Económico Personal Profesional (2013-2014)</p> | <p>Exoneraciones de Estudio.</p> | <p>Se exonera el 100% de matrícula de los estudios de Pregrado, a los profesionales con título de Técnico Superior. Exoneración de 50% de matrícula para estudios de Postgrado. Promoviendo el desarrollo de competencias técnicas de su personal.</p> |

Fuente: Decimoquinta Convención Colectiva A.E.Y.O.U.C.A.B (2011) y Acuerdo Socio-Económico Personal Profesional (2013-2014)

Nota: La decimosexta Convención Colectiva A.E.Y.O.U.C.A.B y el y Acuerdo Socio-Económico Personal Profesional 2014-2015, está en proceso de discusión entre las partes.

CAPÍTULO V. FACTORES CLAVES DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO EN INSTITUCIONES PERTENECIENTES A AUSJAL

Factores claves para un cargo (genérico)

Todo cargo/ rol dentro de una organización presenta factores claves como son: las competencias blandas u organizacionales, habilidades técnicas o competencias duras y responsabilidades. (Urquijo y Bonilla, 2008)

Las competencias blandas u organizacionales son todas aquellas características que posee una persona y está relacionada de forma directa con una actuación exitosa en un puesto de trabajo y son consideradas como elemento diferenciador para un desempeño exitoso (Allen, 2006). Las competencias duras o habilidades técnicas son aquellas que debe tener el ocupante para desempeñar las funciones o tareas propias del cargo, esta información teórica es procesada según las experiencias anteriores de la persona y es vista como la capacidad para integrar los conocimientos que posee un trabajador con la resolución de problemas o tareas que este plantea en una determinada situación, existen habilidades técnicas mínimas que requiere una persona para desarrollar las actividades relacionadas a un puesto de trabajo. Otro factor clave en un cargo son las responsabilidades asociadas a este y a las funciones que debe desempeñar. (Urquijo y Bonilla, 2008)

Estos factores claves están presentes en las descripciones de cargo y por tanto en la estructura organizacional por niveles de jerarquía. En la Ucab se plantea una serie de competencias blandas según los niveles de roles genéricos empleados, analistas/especialistas y coordinadores, asociadas a competencias duras. (Ver páginas 205,206,207)

Plan estratégico de Ausjal en RRHH.

Dentro del plan estratégico de Ausjal 2011-2017, en relación al Talento Humano se plantean como objetivos:

- El fortalecimiento de la investigación, la docencia y la proyección social, de acuerdo con la concepción de la Responsabilidad Social Universitaria y los temas de la Asociación
- Fortalecimiento organizativo y financiero del modelo de gestión y de la Cultura Ausjal (por cultura Ausjal se entiende el nivel de conocimiento de los principios y valores de la identidad ignaciana, y de la misión y quehacer de Ausjal entre los miembros de las comunidades universitarias, así como el sentido de pertenencia a la Asociación).

El Plan Estratégico Ucab 20-20 está alineado a estos objetivos, donde se apunta a la excelencia académica, para lo cual se busca fortalecer los ejes fundamentales de la universidad, entre las que se encuentra la docencia, investigación, extensión, la proyección social y el desarrollo del talento humano, para fortalecer así la cadena de valor de la institución. Buscando promover los valores y cultura de Ausjal, en el marco de lo que se conoce como "Estilo Magis". Las principales unidades de apoyo y soporte transversal en los procesos de la institución son la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Finanzas y Dirección de Tecnología de Información, adscritas al vicerrectorado administrativo, a este también se encuentra la Dirección de General de Servicios. Secretaría General, Dirección de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Centro de Estudios en Línea, Decanato de Desarrollo Estudiantil y las facultades están adscritas al vicerrectorado académico y cuentan con personal empleado y profesional que realizan funciones de apoyo en los procesos asociados a los ejes principales investigación, docencia, extensión y proyección social, lo mismo ocurre con los Estudios de Postgrados, Dirección de Calidad y Mejora Continua, Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica, Dirección de

Identidad y Misión, Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción, y Secretaría General que están adscritos al Rectorado. (Ucab, 2012)

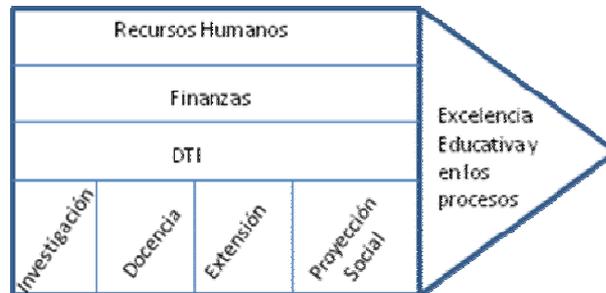


Figura V-01: Cadena de valor Ucab.

Fuente: Adaptado del modelo de Porter (2009)

La Ucab plantea cuatro ejes principales según los lineamientos de Ausjal: la docencia, investigación, extensión y la proyección social, esta última se refleja en el Parque Social Padre Manuel Aguirre, que se maneja como una razón social separada de la universidad.

Dentro de los objetivos en el área de la docencia, investigación y desarrollo esta formar personas integrales y competentes para contribuir al desarrollo nacional en un entorno global, con procesos eficaces y excelentes, para ello se busca la excelencia académica con la renovación curricular y la formación integral, fomentando la identidad, la extensión permanente con formación y emprendimiento, y la internacionalización. Se busca servir solidariamente a la sociedad venezolana y contribuir a su desarrollo con altos niveles de satisfacción y efectividad en sus procesos, para sustentarlos en la calidad y la mejora continua. (Ucab, 2012)

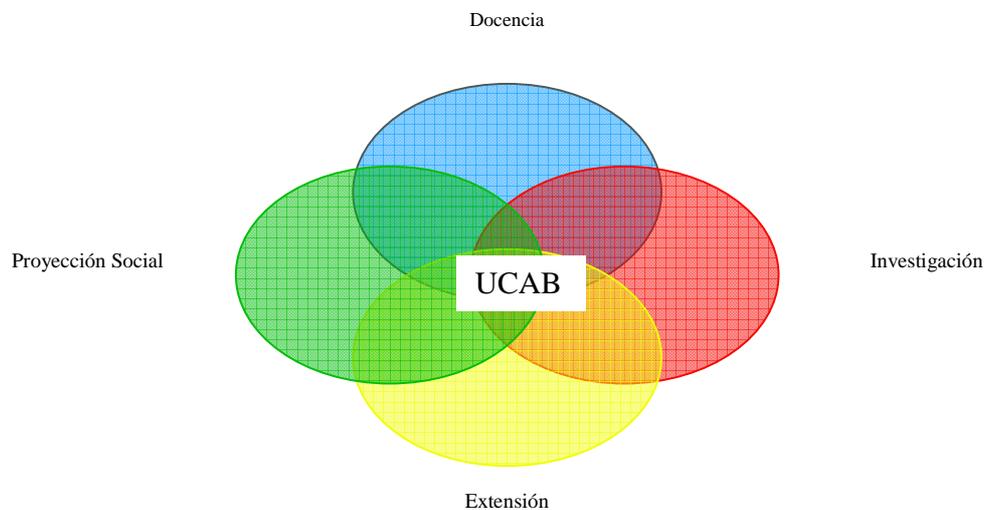


Figura V-02: Pilares de la Ucab.

Fuente: Información suministrada por RRHH- Ucab (2015)

Ausjal se plantea como objetivos la calidad de servicio y la excelencia en la educación, la Ucab alineándose a esto se plantea en su plan estratégico una política de calidad donde la universidad esta comprometida en la formación de personas con competencias en un contexto global para servir solidariamente a la sociedad venezolana y contribuir a su desarrollo mediante los servicios de docencia, investigación y extensión con procesos eficaces, eficiente e innovadores sustentados en la calidad, la mejora continua y un talento humano capacitado dentro en clima organizacional motivador (Ucab, 2014), esta política se basada en el servicio, talento humano con competencias bien definidas que permitan el desarrollo y la sustentabilidad de la organización a través del tiempo, manteniendo los niveles de educación altos (o que se traduce en apuntar a mejorar el ranking de la institución en QS).

Los pilares que maneja la Ucab se muestran en su planificación estratégica: la investigación, docencia, extensión y proyección social. Para lograr esto dentro de la cadena de valor de la institución hay unidades que son consideradas como de apoyo transversal en todos los procesos que en ella se manejan, como es el caso de la Dirección de Recursos Humanos, quien a su vez plantea tres áreas claves para su desempeño: Selección y Compensación, Formación y Administración de Personal.

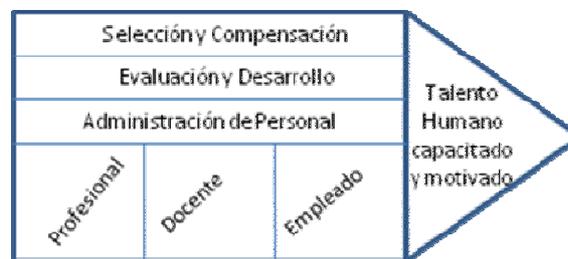


Figura V-03: Cadena de Valor RRHH-Ucab

Fuente: Adaptado de modelo de Porter (2009)

Dentro del plan estratégico Ucab 20-20 las áreas claves para el desarrollo de talento son la selección y compensación, y la formación; buscando así atraer y retener al mejor talento que permita lograr los objetivos institucionales de la forma más eficiente y eficaz.

El talento humano es cuando se tiene a las personas con un diferencial competitivo que la valore y que provee competencias esenciales para el éxito en las actividades que desempeña dentro de la organización, combinando el conocimiento, las habilidades, el juicio y la actitud. (Chiavenato, 2009)

El talento humano es la suma de capacidades, compromiso y acción, para crear estos profesionales se debe agregar el talento organizativo y el entorno organizacional creando valores, además de esto se deben tener políticas como la capacitación basada en capacidades técnicas, compromiso con valores organizacionales y compromiso de acción; para lograr así la retención del personal. (Allen, 2006)

Capital Humano es como el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad que desempeñan. (Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico, 1998)

Por lo que el talento humano es el recurso que combina capacidades técnicas, habilidades, juicio, actitudes y valores, que deben desarrollarse dentro del entorno organizacional, y van a conducir el éxito en las actividades que desempeña en un puesto de trabajo.

Dentro de la Política de calidad de la Ucab (2014-2015) se pueden evidenciar los factores claves de éxito que se debe manejar en el plan estratégico de desarrollo profesional, para mantener al talento humano capacitado dentro del clima organizacional motivador (el cual brinde oportunidades de crecimiento y mejora para los trabajadores tanto profesional como personal)

- Talento Humano capacitado y desarrollado
- Competencias claves organizaciones y específicas de cargo
- Procesos eficientes, eficaces, efectivos y economicidad en los recursos
- Orientados al desarrollo y la innovación en los procesos medulares de la organización
- Promover la identidad de los trabajadores con la institución.

KPI en Planes estratégicos de Universidades Latinoamericanas.

Las universidades que se escogieron para el estudio son:

- Universidad Autónoma de México, ocupa el lugar N° 8 en el ranking QS para Latinoamérica
- Pontificia Universidad de Chile, ocupa el lugar N° 1 en el ranking QS para Latinoamérica
- Universidad de Deusto, ocupa el lugar el lugar N° XX en el ranking QS ofrece la doble titulación con la universidad de Oxford.

Universidad Autónoma Metropolitana de México. Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024

La UAM se propone el objetivo de posicionarse como la mejor universidad en México para esto implica dialogar, discernir y concertar entre todos los miembros de la comunidad el modelo de universidad que se busca construir, así como el papel estratégico que tiene como objetivos el desarrollo científico, social, tecnológico, económico, ecológico y cultural del país.

Alguno de los objetivos que se plantea son:

- Fortalecer el programa integral de administración de riesgos y seguridad para resguardar a la comunidad y el patrimonio universitario
- Cumplir cabalmente con las obligaciones financieras, rendir cuentas y fomentar la transparencia en los procesos administrativos-fiscales de la Universidad
- Fomentar la cultura de la legalidad y el apego a las normas institucionales
- Articular y coordinar el trabajo entre las entidades universitarias para promover su cohesión, identidad, comunicación, colaboración e inter, multi y trans disciplinarias
- Realizar planes y proyectos interunidades
- Alcanzar el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; así como, de los procesos, proyectos y estructuras organizacionales.

En cuanto al Recurso Humanos de la institución se plantea en el área de capacitación como factores de éxito:

- Las horas que se destinan para cada trabajador al año en programas de capacitación
- Estructura de personal en unidades académicas
- La relación entre el personal que colabora en los procesos sustantivos en relación con el personal en los procesos de apoyo
- Personal académico entre personal administrativo.

Con este plan estratégico se pretende:

- Fomentar una cultura que garantice en la comunidad universitaria la vivencia de los valores institucionales
- Aumentar el grado de vivencia de los valores institucionales
- Aumentar el grado de vivencia de los valores institucionales en la comunidad universitaria
- Consolidar un sistema de gestión académica, administrativa y estratégica que facilite la implantación del Plan de Desarrollo Institucional.

Para la cual la Dirección de Recursos humanos debe buscar establecer estrategias y acuerdos que den viabilidad financiera al Programa de Servicios Personales, con acción que contemplen remuneraciones, prestaciones, becas y estímulos.

Esto dentro de la gestión efectiva de la cadena de valor de UAM se busca establecer un programa de gestión que contemple que los órganos personales, las instancias de apoyo y los responsables de las coordinaciones, direcciones y oficinas administrativas lleven a cabo las siguientes acciones en el desempeño de sus funciones cotidianas: los registros, procesos y procedimientos escolares relacionados con los alumnos, incluyendo las gestiones ante diversas instituciones,

la adecuada inversión, resguardo y registro del capital financiero, así como el registro contable, presupuestal y fiscal, el desarrollo y mejora de los procesos asociados a los inventarios de bienes, su catalogación y su aseguramiento, la evaluación sobre el grado de madurez de los procesos, la conservación y el mantenimiento clasificado como menor y cotidiano, que incluye limpieza, vigilancia y jardinería, la operación de cafeterías, librerías y centros de desarrollo infantil. Impulsar un programa para mejorar el funcionamiento de los órganos colegiados, y perfeccionar la información que recibe la comunidad universitaria y la sociedad sobre los acuerdos y temas tratados.

En cuanto al capital humano del personal Funcionarios o de apoyo, se busca impulsar un programa de gestión para el desarrollo del capital humano, que incluya el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, así como el mejoramiento de sus capacidades directivas y de coordinación de acuerdo con las necesidades actuales de apoyo a las funciones sustantivas y de la gestión universitaria.

Pontificia Universidad Católica de Chile. Plan de Desarrollo 2010-2015

La Pontificia Universidad Católica de Chile con su plan de desarrollo aspira a lograr la excelencia en la creación y transferencia del conocimiento y en la formación de personas, inspirada en una concepción católica y siempre al servicio de la Iglesia y la sociedad, trabajando por una universidad más inclusiva, donde se den mayores oportunidades a los jóvenes talentosos.

Con sus estrategias pretende avanzar en un esquema de funcionamiento más interdisciplinario que integre el saber, promueva el diálogo entre fe y razón como valores cristianos, y valore por igual las distintas formas de conocimiento (científico, artístico y humanista), para esto pretende desarrollar una política de comunicaciones que refuerce la relación de la comunidad con sus autoridades y

entre sus integrantes, además de que se convierta en una universidad auto sustentable financieramente y con mayor eficiencia en el uso de sus recursos.

Se busca una comunidad auténticamente humana donde se desarrolle una comunidad animada por un espíritu de libertad y de caridad, caracterizada por el respeto recíproco, por el diálogo sincero y por la tutela de los derechos de cada uno y donde se ayude a todos sus miembros a alcanzar su plenitud como personas humanas. Estos objetivos solo podrán lograrse perfeccionando la comunidad UC, alumnos, académicos, profesionales y administrativos. Promoviendo valores de respeto, una buena comunicación y una adecuada participación, exigentes y capaces de reconocer y valorar los logros y aportes de todos. Desarrollando indicadores objetivos para analizar la calidad de nuestro trabajo y del ambiente laboral y construir un clima de comunidad es generar también instancias para el reconocimiento de los logros y premios obtenidos por cada uno de sus miembros

Uno de los factores claves en el plan estratégico de desarrollo es promover los canales de comunicación y encuentros formales e informales que permitan una comunicación estrecha y cercana con la comunidad universitaria, que permitan potenciar y resguardar el valor de la marca UC.

En el área de Capital Humano se plantea el desarrollo de los profesionales y administrativos como personal de apoyo en los procesos medulares de la institución, la Dirección Superior de UC quiere desarrollar una planta profesional y administrativa que genere mayor valor a la organización y signifique una vivencia de alta satisfacción laboral. Para ello se ha propuesto cinco líneas de acción o factores claves de éxito que forman parte de un plan de cinco años de la Dirección de Personal:

- Optimizar la gestión de procesos administrativos-profesionales para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en el trabajo realizado

- Profesionalizar la gestión de procesos estratégicos en la UC, para lo cual se requiere ejecutar actividades cada vez más complejas, diversas y con una mirada que combine el corto y largo plazo
- Mejorar la gestión y el desarrollo de talentos UC fortaleciendo el reclutamiento institucional para atraer a los mejores profesionales y administrativos disponibles en el mercado laboral
- Perfeccionar las políticas de desarrollo profesional y movilidad interna y potenciar a líderes UC acompañando a los jefes y directivos que realizan la gestión de personas en sus respectivas unidades
- Avanzar en evaluaciones de desempeño cada vez más sofisticadas, como por ejemplo en 360°, con lo que se pretende optimizar la gestión universitaria.

Universidad de Deusto. Plan Estratégico 2010-2014

Deusto con una organización eficiente capaz de anticiparse a las rápidas transformaciones de la sociedad, comprometida con el cambio social y cultural de la sociedad vasca y valorada en el ámbito internacional, se plantea un plan estratégico para adaptarse a los cambios sociales e innovaciones tecnológicas cada vez más rápidos, sin perder de vista la excelencia y liderazgo educativo.

Entre sus línea estratégica en el área de Gestión de Talento Humano se pretende impulsar una cultura organizativa y un sistema eficiente de gestión que favorezcan la creación de una comunidad universitaria excelente, motivada y participativa. Para esto se establece como objetivos estratégicos: la actualización de la estructura organizativa de la UD para mejorar su eficiencia, diseñar e implementar un nuevo sistema de motivación, dedicación, reconocimiento y retribución e impulsar un programa de desarrollo de valores.

En cuanto al modelo organizativo, la debe cubrir la necesidad de adecuación de estructuras (unidades de gestión y órganos de dirección) para alcanzar una mejor posición en el nuevo entorno.

En el sistema de motivación, dedicación, reconocimiento y retribución, responde a que el mayor activo de cualquier organización son las personas y este reconocimiento cubre la necesidad de armonizar de manera óptima los requerimientos de institución con el fin de asegurar su viabilidad y crecimiento, y los relacionado a las personas que contribuyen con su dedicación y esfuerzo a la continua cualificación de la institución. Con este proyecto se pretende la implementación de un nuevo sistema de motivación, dedicación, reconocimiento y retribución del personal de la UD que, a la vez de optimizar los recursos humanos contratados, fomente su estímulo y motivación, reconociendo de manera personalizada los esfuerzos individuales y colectivos en la consecución de los objetivo, para esto se debe adecuar el sistema de evaluación por objetivos.

Cuadro V-01: Resumen de estrategias con relación al recurso humano

| | Ausjal | UAM | UC | Deusto | Observaciones |
|-------------------------------|--|---|---|--|--|
| Recursos Humanos | | (*) Establecer estrategias y acuerdos que den viabilidad financiera al Programa de Servicios Personales, con acción que contemplen remuneraciones, prestaciones, becas y estímulos. | (*) Desarrollar profesionales y administrativos que genere mayor valor a la organización y signifique una vivencia de alta satisfacción laboral. (*) Optimizar los procesos para que sean más eficientes y eficaces. | (*) Actualización y adecuación de la estructura organizativa (unidades de gestión y órganos de dirección) | (*) Adecuar las estructuras a los procesos más eficientes y eficaces, como se plantea en la política de calidad Ucab (*) Diseñar programas de desarrollo del talento humano en base a la compensación total. |
| Captación / Selección | (*) El fortalecimiento de la concepción de Responsabilidad Social Universitaria y los temas de la Asociación. (*) Fortalecimiento organizativo y financiero del modelo de gestión y de la Cultura Ausjal. | (*) Mejoras en las estructuras del personal. (*) Personal académico entre el personal administrativo. | (*) Mejorar la gestión del talento humano, fortaleciendo el reclutamiento, para atraer a los mejores profesionales. | (*) Diseño e implementación de un nuevo sistema de motivación, dedicación, reconocimiento y retribución. (*) Impulsar un programa de desarrollo de valores | (*) Los procesos de reclutamiento y selección son claves para atraer al mejor talento. (*) Reconocer y retribuir el desempeño del talento humano. (*) Planes de desarrollo de valores y competencias organizacionales. |
| Desarrollo profesional | | (*) Capacitación que incluya el manejo de las tecnologías de la información y comunicación. (*) Mejoras en las capacidades directivas y de coordinación. (*) Aumentar las horas que se destinadas a la capacitación del personal. | (*) Establecer políticas de movilidad interna. (*) Potenciar la formación de líderes, a través de los jefes y directivos. (*) Evaluaciones de desempeño 360°. | (*) Optimizar los recursos humanos contratados, fomentando su estímulo y motivación, reconociendo de manera personalizada los esfuerzos individuales y colectivos en la consecución de los objetivos. (*) Adecuar el sistema de evaluación por objetivos. | (*) Planes de desarrollo de competencias genéricas y técnicas. (*) Planes de evaluación de desempeño por objetivos y competencias. (*) Promover traslados y rotaciones de personal. |

Fuente: UC (2010), UAM (2011), Deusto (2010) y Ausjal (2011)

Los factores claves de éxito de un plan de desarrollo de carrera según los trabajadores de la Ucab, se evaluaron a través de una encuesta adaptada del modelo utilizado por Oxford (2010) para medir KPI de Competencias y de un instrumento de KPI de la Escuela de Psicología de Australia (2009). La adaptación del instrumento fue validada por tres expertos del área.

El instrumento fue aplicado a toda la muestra objeto de estudio, por un muestreo estratificado intencional y transversal a todos los profesionales y empleados de la Ucab en su sede Montalbán. Se aplicó entre las fechas de 18 de mayo de 2015 al 29 de mayo de 2015 de acuerdo al muestreo propuesto.

El cuestionario consta de dos partes la primera son seis (6) preguntas de datos socio-demográficos y la segunda parte consta una escala de likert con diecisiete (17) premisas que se evalúan en una escala del uno (1) al diez (10), el número uno (1) corresponde a “en total desacuerdo” y diez (10) a “en total acuerdo”. Cada una de las premisas representa un indicador que se traduce en factores de éxito o riesgo dentro del plan estratégico de desarrollo profesional.

La muestra objeto a estudio está conformada de la siguiente manera:

Cuadro V-02: Distribución de la Muestra

| GRADO | NUMERO DE OCUPANTE EMPLEADO | NUMERO DE OCUPANTES PROFESIONALES |
|-------|---|-----------------------------------|
| 1 | 0 | 12 |
| 2 | 35 | 19 |
| 3 | 8 | 25 |
| 4 | 35 | 22 |
| 5 | 23 | 12 |
| 6 | 9 | 17 |
| 7 | 26 | 14 |
| 8 | 12 | 14 |
| 9 | 33 | 30 |
| 10 | 29 | 1 |
| 11 | 17 | 11 |
| 12 | 6 | 10 |
| 13 | 9 | 0 |
| 14 | 3 | 22 |
| 15 | No existe este grado en el tabulador de empleados | 1 |
| TOTAL | 245 | 210 |

Fuente: Dirección de Recursos Humanos Ucab (2015)

El cuestionario fue aplicado tanto al personal empleado como profesional de la Ucab en su sede Montalbán, en su mayoría a profesionales (71%).

Cuadro V-03: Tipo de trabajador

| Tipo de Trabajador | Porcentaje (%) |
|--------------------|----------------|
| Empleado | 28,89 |
| Profesional | 71,11 |
| Total | 100,00 |

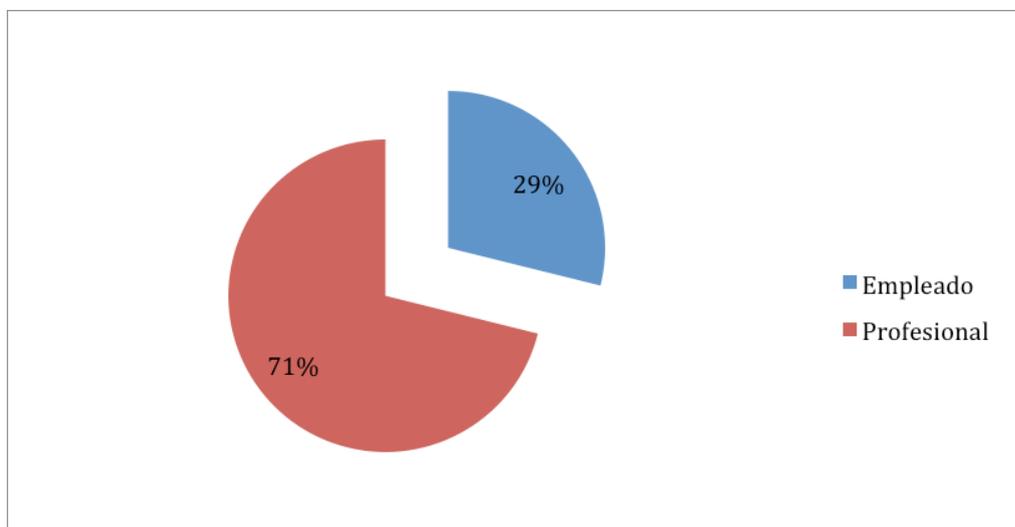


Gráfico V-01: Tipo de Trabajador

Se consideraron las dependencias académicas (4%) y administrativas (96%) de la institución que formar parte de la cadena de valor de la universidad.

Cuadro V-04: Dependencia

| Dependencia | Porcentaje (%) |
|----------------------------|----------------|
| Dependencia Académica | 4 |
| Dependencia Administrativa | 96 |
| Total | 100 |

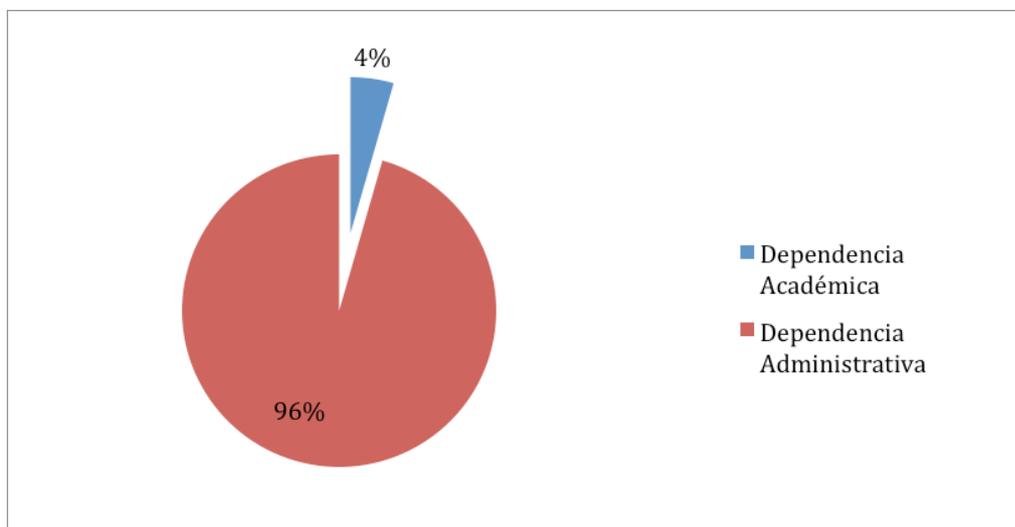


Gráfico V-02: Dependencia

La mayor proporción de los trabajadores tiene 15 años o menos en la Ucab representado por el 80% de los cuales el 40% son considerados como nuevos ingresos por tener 5 años o menos, esto representa la antigüedad en la institución no en el cargo que ocupan actualmente.

Cuadro V-05: Antigüedad

| Antigüedad | Porcentaje (%) |
|----------------|----------------|
| 0 a 5 años | 40,00 |
| 6 a 10 años | 28,89 |
| 11 a 15 años | 11,11 |
| 16 a 20 años | 6,67 |
| 21 a 30 años | 4,44 |
| Más de 26 años | 8,89 |
| Total | 100,00 |

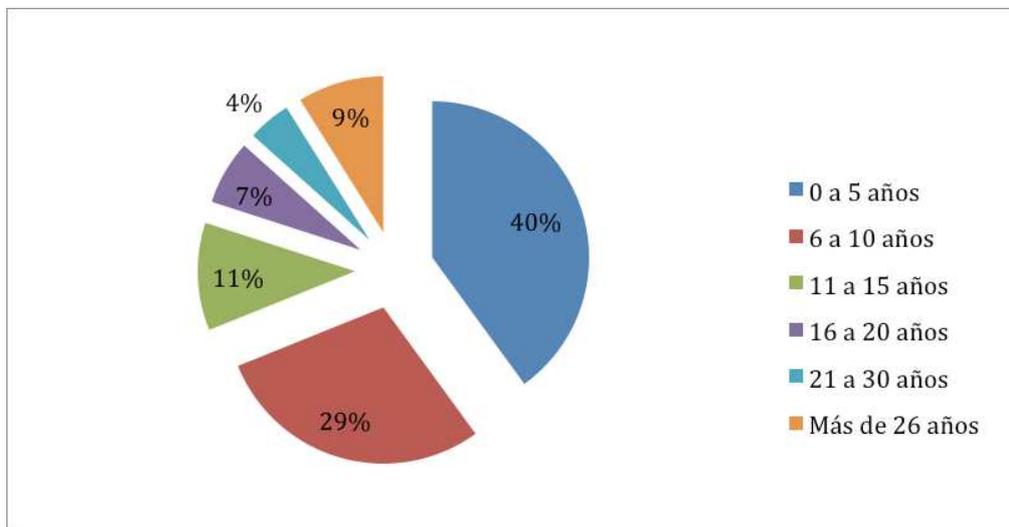


Gráfico V-03: Antigüedad

La mayoría de la muestra ocupa cargos de Analista (44%) que son cargos profesionales al igual que el de Coordinador (18%), en cuanto a los cargos empleados en su mayoría están en el cargo de Asistente de Oficina (13%)

Cuadro V-06: Ocupación en la Ucab.

| Ocupación en la Ucab | Porcentaje (%) |
|---------------------------|----------------|
| Asistente de Oficina | 13,33 |
| Técnico | 11,11 |
| Asistente de Departamento | 6,67 |
| Analista | 44,44 |
| Especialista | 4,44 |
| Coordinador | 17,78 |
| Jefe de Área | 2,22 |
| Total | 100,00 |

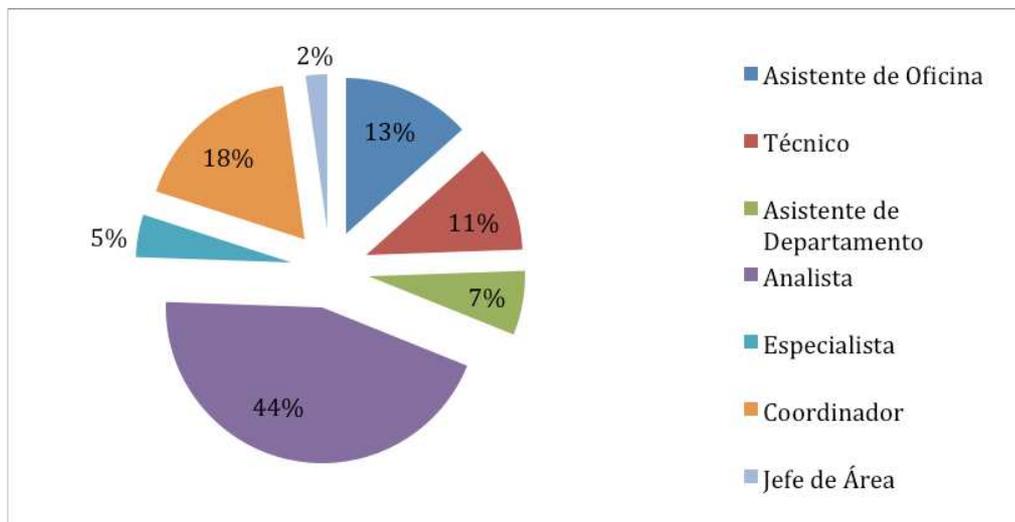


Gráfico V-04: Ocupación en la Ucab

La segunda parte del cuestionario que corresponde a las premisas para determinar la percepción que se tiene de los planes de desarrollo, arrojo los siguientes resultados:

Cuadro V-07: Premisas del Cuestionario

| Numeración | Premisa | Indicadores |
|------------|---|--|
| P1 | La universidad comunica de forma efectiva a todos los niveles, los planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional que tiene | Comunicación efectiva |
| P2 | Su supervisor inmediato tiene habilidades para llegar a acuerdos con el equipo de trabajo | Comunicación asertiva |
| P3 | Usted presenta y defiende nuevas ideas al equipo de trabajo | Comunicación efectiva |
| P4 | Usted reconoce oportunidades de desarrollo y mejoras en su lugar de trabajo y las pone en práctica | Reconocer oportunidades de mejora / Iniciativa |
| P5 | Usted pone en práctica mejoras en su lugar de trabajo | Mejora continua |
| P6 | Usted es capaz de tomar iniciativas que le permitan desarrollarse profesionalmente dentro de la universidad | Iniciativa |
| P7 | Conoce ampliamente lo planteado en el Plan Estratégico Ucab 20-20 | Comunicación efectiva |
| P8 | Considera que los resultados que usted alcanza permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad | Objetivos personales |
| P9 | Considera que conoce ampliamente sus oportunidades de desarrollo dentro de la Ucab. | Comunicación efectiva |
| P10 | Los beneficios contractuales que recibe en cuanto a exoneraciones de estudios y actualización profesional lo ayudan a su desarrollo profesional | Autodesarrollo |
| P11 | Su supervisor inmediato lo motiva para que desarrolle sus funciones de forma más exitosa | Coaching |
| P12 | La universidad le proporciona capacitación o desarrollo constantemente | Desarrollo y capacitación por la institución |
| P13 | Su supervisor inmediato le brinda soporte y acompañamiento efectivo y eficiente para cumplir con sus funciones | Coaching y Mentoring |
| P14 | Su supervisor inmediato le delega responsabilidades | Mentoring |
| P15 | Su supervisor inmediato reconoce las fortalezas y aspectos a mejorar del equipo de trabajo | Coaching |
| P16 | Su supervisor inmediato coordina esfuerzos según las habilidades del equipo de trabajo para lograr objetivos a corto y largo plazo | Coaching |
| P17 | Su supervisor inmediato es capaz de motivarlo para que realice una actividad o tarea | Coaching |

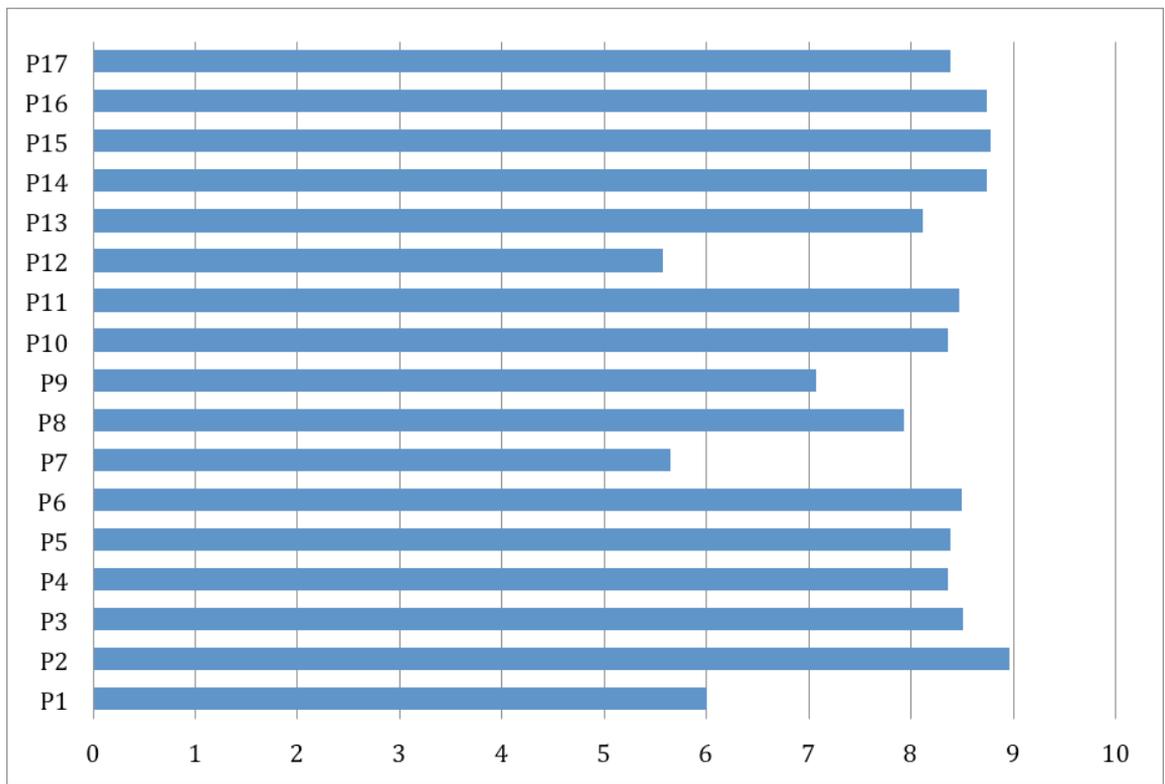


Gráfico V-05: Percepción de los trabajadores del plan de desarrollo.

Cuadro V-08: Percepción de los trabajadores del plan de desarrollo

| Premisa | Numeración | Media Aritmética |
|---|------------|------------------|
| La universidad comunica de forma efectiva a todos los niveles, los planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional que tiene | P1 | 6 |
| Su supervisor inmediato tiene habilidades para llegar a acuerdos con el equipo de trabajo | P2 | 9 |
| Usted presenta y defiende nuevas ideas al equipo de trabajo | P3 | 9 |
| Usted reconoce oportunidades de desarrollo y mejoras en su lugar de trabajo y las pone en práctica | P4 | 9 |
| Usted pone en práctica mejoras en su lugar de trabajo | P5 | 9 |
| Usted es capaz de tomar iniciativas que le permitan desarrollarse profesionalmente dentro de la universidad | P6 | 9 |
| Conoce ampliamente lo planteado en el Plan Estratégico Ucab 20-20 | P7 | 6 |
| Considera que los resultados que usted alcanza permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad | P8 | 8 |
| Considera que conoce ampliamente sus oportunidades de desarrollo dentro de la Ucab. | P9 | 8 |
| Los beneficios contractuales que recibe en cuanto a exoneraciones de estudios y actualización profesional lo ayudan a su desarrollo profesional | P10 | 9 |
| Su supervisor inmediato lo motiva para que desarrolle sus funciones de forma más exitosa | P11 | 9 |
| La universidad le proporciona capacitación o desarrollo constantemente | P12 | 6 |
| Su supervisor inmediato le brinda soporte y acompañamiento efectivo y eficiente para cumplir con sus funciones | P13 | 9 |
| Su supervisor inmediato le delega responsabilidades | P14 | 9 |
| Su supervisor inmediato reconoce las fortalezas y aspectos a mejorar del equipo de trabajo | P15 | 9 |
| Su supervisor inmediato coordina esfuerzos según las habilidades del equipo de trabajo para lograr objetivos a corto y largo plazo | P16 | 9 |
| Su supervisor inmediato es capaz de motivarlo para que realice una actividad o tarea | P17 | 9 |

De acuerdo a la percepción de los trabajadores los factores claves de éxito (KPI) dentro de un plan de desarrollo profesional son: las competencias gerenciales asociadas a comunicación asertiva y efectiva de los supervisores en cuanto a responsabilidades y tareas, y del mismo trabajador para comunicar ideas al equipo de trabajo (premisas P2 y P3), la iniciativa que tienen los trabajadores para asumir nuevas responsabilidades o mejoras en los procesos (premisas P4, P5 y P6), lo que se relaciona con la capacidad que tiene este para desempeñar nuevas funciones y el aprendizaje de nuevas aptitudes y competencias, esto también se demuestra con

la capacidad de autodesarrollo que tiene el trabajador procurando las actualizaciones profesionales a través de cursos de actualización y estudios tanto de pregrado como postgrado (premisa P10).

Otro de factores claves altamente valorados por los trabajadores son las estrategias de *coaching* y *mentoring* que aplican los supervisores para promover el desarrollo profesional de sus subordinados , esto lo logra con la motivación constante para el logro de los objetivos organizacionales, brindando soporte y acompañamiento durante sus tareas diarias, reconociendo las fortalezas y las debilidades del equipo de trabajo y con esto coordinan esfuerzos dentro del equipo de trabajo para permitir lograr los objetivos de forma más eficiente y la capacidad que tiene el supervisado de tomar las responsabilidades que le delegan y cumplir con ellas de forma efectiva. (Premisas P11, P13, P14, P15, P16 y P17)

Por lo que los factores claves según la percepción de los trabajadores con un valoración de nueve (9) en la escala son:

- Comunicación asertiva
- Comunicación efectiva
- Iniciativa /Reconocer oportunidades de mejora
- Mejora continua
- Autodesarrollo
- *Coaching*
- *Mentoring*

La otra parte de la valoración de los factores claves de éxito en un plan de desarrollo de carrera fue realizada por los coordinadores relacionados al área y al eje de Desarrollo de Talento, el Coordinador de Formación y la Coordinadora de Selección y Compensación, aplicando el mismo cuestionario.

Cuadro V-09: Percepción de los Coordinadores del plan de desarrollo

| Premisas | Numeración | Promedio |
|---|------------|----------|
| La universidad comunica de forma efectiva a todos los niveles, los planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional que tiene | P1 | 4 |
| Su supervisor inmediato tiene habilidades para llegar a acuerdos con el equipo de trabajo | P2 | 9 |
| Usted presenta y defiende nuevas ideas al equipo de trabajo | P3 | 9 |
| Usted reconoce oportunidades de desarrollo y mejoras en su lugar de trabajo y las pone en práctica | P4 | 8 |
| Usted pone en práctica mejoras en su lugar de trabajo | P5 | 9 |
| Usted es capaz de tomar iniciativas que le permitan desarrollarse profesionalmente dentro de la universidad | P6 | 8 |
| Conoce ampliamente lo planteado en el Plan Estratégico Ucab 20-20 | P7 | 7 |
| Considera que los resultados que usted alcanza permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad | P8 | 8 |
| Considera que conoce ampliamente sus oportunidades de desarrollo dentro de la Ucab. | P9 | 6 |
| Los beneficios contractuales que recibe en cuanto a exoneraciones de estudios y actualización profesional lo ayudan a su desarrollo profesional | P10 | 8 |
| Su supervisor inmediato lo motiva para que desarrolle sus funciones de forma más exitosa | P11 | 10 |
| La universidad le proporciona capacitación o desarrollo constantemente | P12 | 8 |
| Su supervisor inmediato le brinda soporte y acompañamiento efectivo y eficiente para cumplir con sus funciones | P13 | 9 |
| Su supervisor inmediato le delega responsabilidades | P14 | 10 |
| Su supervisor inmediato reconoce las fortalezas y aspectos a mejorar del equipo de trabajo | P15 | 10 |
| Su supervisor inmediato coordina esfuerzos según las habilidades del equipo de trabajo para lograr objetivos a corto y largo plazo | P16 | 10 |
| Su supervisor inmediato es capaz de motivarlo para que realice una actividad o tarea | P17 | 9 |

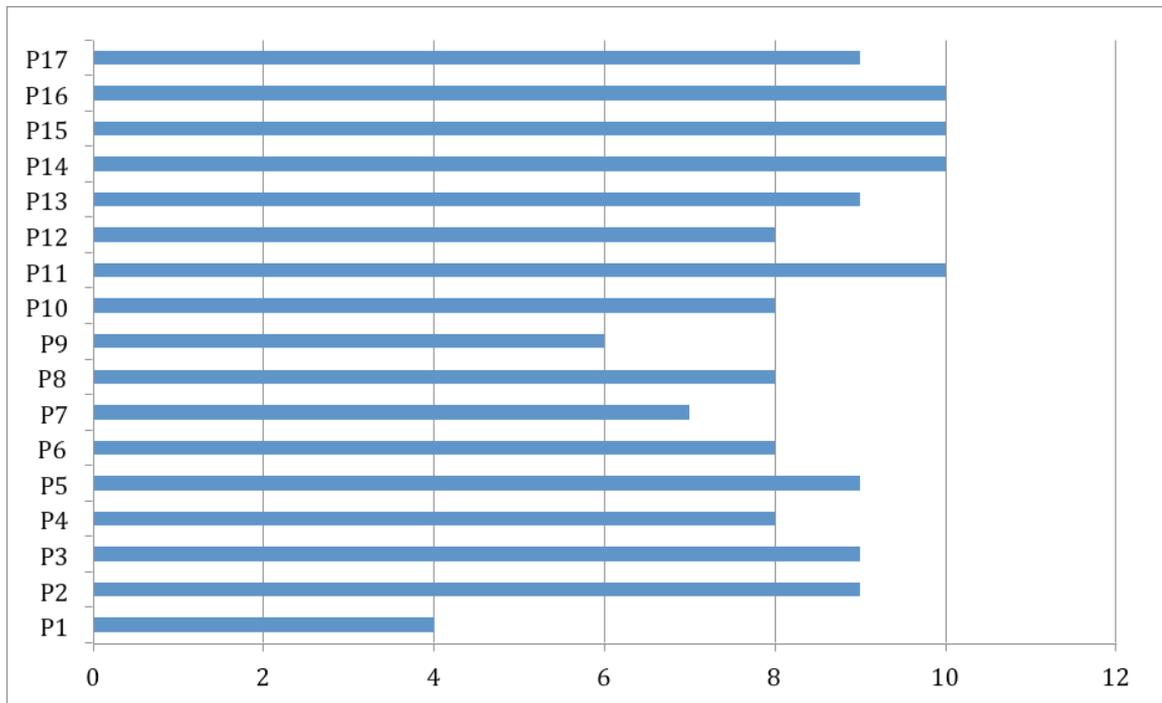


Gráfico V-06: Percepción de los Coordinadores del plan de desarrollo

De acuerdo a los Coordinadores los factores claves de éxito en plan de desarrollo profesional son:

- La comunicación asertiva y efectiva, que se tiene de los planes estratégicos de la institución y de las oportunidades de desarrollo, ya que si todos los trabajadores conocen que se pretende lograr con cada acción o estrategia que se implementa van a enfocar sus esfuerzos en ellos
- Mejora Continua, en los procesos como en la habilidades para desempeñar sus funciones
- *Coaching y mentoring*, son dos estrategias básicas que deben implementar los supervisores para el desarrollo profesionales del equipo de trabajo, ya que con esto pueden orientar a los trabajadores en el desempeño de sus funciones de forma más eficiente, da la oportunidad de reconocer las oportunidades de mejora y las competencias desarrollables en los su equipo

de trabajo, para poder realizar movimientos tanto horizontales como verticales que promuevan el desarrollo profesional.

Cuadro V-10: Evaluación de planes de Desarrollo Profesional por Trabajadores y Coordinador

| Premisa | Numeración | Media Aritmética trabajadores | Media Aritmética Coordinadores |
|---|------------|-------------------------------|--------------------------------|
| La universidad comunica de forma efectiva a todos los niveles, los planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional que tiene | P1 | 6 | 4 |
| Su supervisor inmediato tiene habilidades para llegar a acuerdos con el equipo de trabajo | P2 | 9 | 9 |
| Usted presenta y defiende nuevas ideas al equipo de trabajo | P3 | 9 | 9 |
| Usted reconoce oportunidades de desarrollo y mejoras en su lugar de trabajo y las pone en práctica | P4 | 9 | 8 |
| Usted pone en práctica mejoras en su lugar de trabajo | P5 | 9 | 9 |
| Usted es capaz de tomar iniciativas que le permitan desarrollarse profesionalmente dentro de la universidad | P6 | 9 | 8 |
| Conoce ampliamente lo planteado en el Plan Estratégico Ucab 20-20 | P7 | 6 | 7 |
| Considera que los resultados que usted alcanza permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad | P8 | 8 | 8 |
| Considera que conoce ampliamente sus oportunidades de desarrollo dentro de la Ucab. | P9 | 8 | 6 |
| Los beneficios contractuales que recibe en cuanto a exoneraciones de estudios y actualización profesional lo ayudan a su desarrollo profesional | P10 | 9 | 8 |
| Su supervisor inmediato lo motiva para que desarrolle sus funciones de forma más exitosa | P11 | 9 | 10 |
| La universidad le proporciona capacitación o desarrollo constantemente | P12 | 6 | 8 |
| Su supervisor inmediato le brinda soporte y acompañamiento efectivo y eficiente para cumplir con sus funciones | P13 | 9 | 9 |
| Su supervisor inmediato le delega responsabilidades | P14 | 9 | 10 |
| Su supervisor inmediato reconoce las fortalezas y aspectos a mejorar del equipo de trabajo | P15 | 9 | 10 |
| Su supervisor inmediato coordina esfuerzos según las habilidades del equipo de trabajo para lograr objetivos a corto y largo plazo | P16 | 9 | 10 |
| Su supervisor inmediato es capaz de motivarlo para que realice una actividad o tarea | P17 | 9 | 9 |

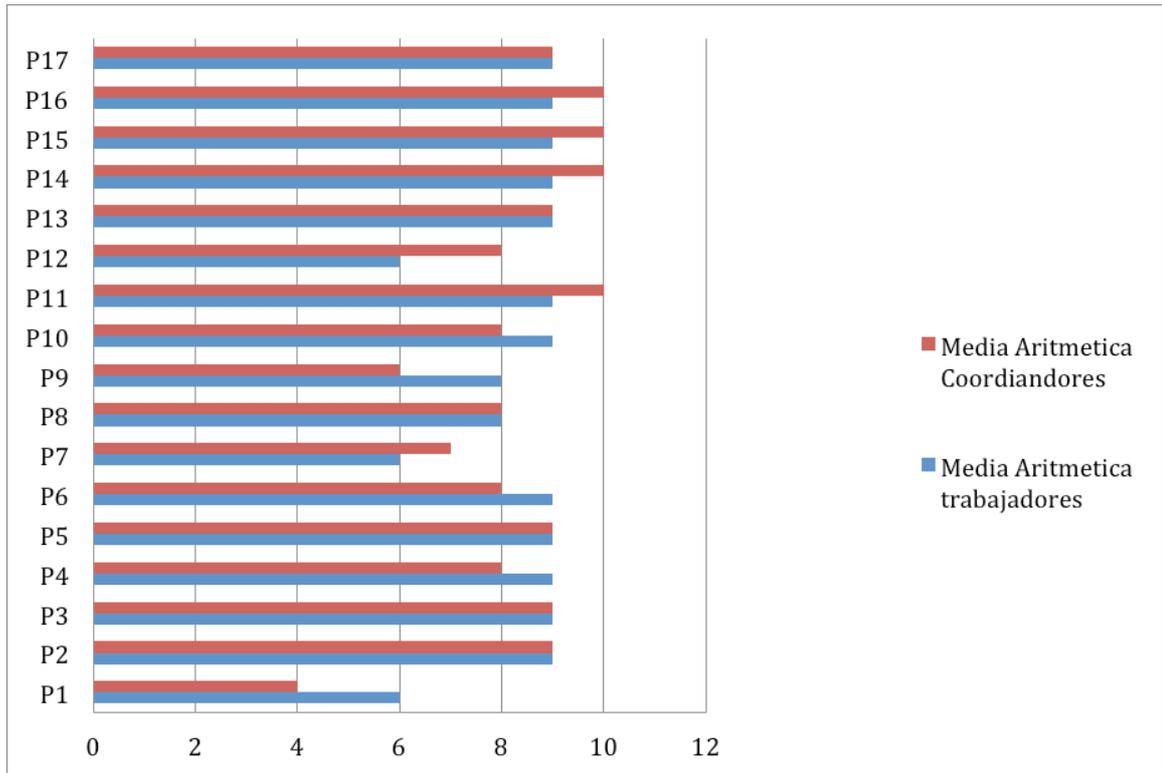


Gráfico V-07: Evaluación de planes de Desarrollo Profesional por Trabajadores y Coordinador

Según los resultados del cuestionario los KPI de un plan de desarrollo profesional, con un índice de 9 o 10 en la escala de likert, en la percepción de los trabajadores y los supervisores, para la Ucab son:

- Comunicación efectiva
- Comunicación asertiva
- Mejora Continua
- *Coaching*
- *Mentoring*

De acuerdo a las observaciones de los planes estratégicos de Ausjal, Deusto, UAM y UC y los resultados de la Evaluación de los planes de desarrollo profesional, los KPI a utilizar para el plan estratégico de personal de apoyo de la Ucab.

Cuadro V-11: KPI a utilizar en el plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

| Planes estratégicos (Deusto, UAM, UC y Ausjal) | KPI según evaluación 360° | Selección KPI |
|---|------------------------------|---------------|
| (*)Adecuar las estructuras a los procesos más eficientes y eficaces. | Comunicación efectiva | X |
| (*)Reconocer y retribuir el desempeño del talento humano. | Comunicación asertiva | X |
| (*) Planes de desarrollo de valores y competencias organizacionales y técnicas. | Mejora Continua e Iniciativa | X |
| | Coaching | X |
| (*) Planes de evaluación de desempeño por objetivos y competencias. | Mentoring | X |
| (*) Promover traslados y rotaciones de personal. | | |

Los factores de riesgos detectados en la evaluación son:

- Comunicación efectiva que tiene la organización sobre los planes estratégicos vigentes en la institución, que buscan con ellos y cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de este, ya que si los trabajadores lo conocen y entienden pueden trabajar de forma más efectiva en el logro de estos objetivos, y adecuar sus objetivos profesionales tanto individuales como departamentales en función de estos. Por otra parte esta la comunicación que debe partir de la Dirección de Recursos Humanos de las oportunidades de desarrollo que cada trabajador tiene en la Ucab, considerando su plan de carrera adecuado a las necesidades de la institución y a la planificación personal de cada trabajador, informando al trabajador que espera la universidad de él como profesional

- La deficiencia en la capacitación técnica y el desarrollo profesional que realiza la universidad, a través de la Coordinación de Formación la Dirección de Recursos Humano provee a sus trabajadores de cursos de formación técnica según los requerimientos del cargo y los resultados de las evaluaciones de desempeño anual, lo cual sirve de insumo para detectar las brechas que existe entre el perfil del cargo y el perfil del ocupante.

CAPÍTULO VI. MEJORES PRÁCTICAS EN LOS PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA PERSONAL UNIVERSITARIO

Requisitos mínimos de un cargo:

Dentro de las descripciones de cada cargo se encuentra el objetivo principal del cargo, las funciones específicas y las tareas asociadas a este. Todo cargo tiene como requisitos mínimos que debe cumplir sus ocupantes:

- Escolaridad: formación académica y conocimientos teóricos
- Experiencia: como cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo
- Capacidades: habilidades y destrezas para aprender nuevos conceptos que faciliten la flexibilidad
- Responsabilidades por calidad, procesos y personas
- Competencias genéricas asociadas al cargo, definidas en el diccionario de competencias de la institución (ver páginas 205,206 y 207). (Morales, 1999)

Las competencias laborales según la ISO9001:2008 pueden ser definidas como las capacidades demostradas por una persona para contribuir con la satisfacción del cliente interno o externo y la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia de la organización. De acuerdo a Allen (2006) las competencias son comportamientos observables que llevan a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, estas pueden ser innatas o desarrollables.

Estos requisitos mínimos son el insumo para realizar la valoración de cargos y determinar la importancia y valor relativo de cada uno de ellos con relación a los demás. La valoración de cargos es un procedimiento sistemático para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, hecho de forma objetiva y racional da a los trabajadores un punto de referencia de promoción interna o de carrera, ya que este puede proponerse metas, ver como esta su

desempeño y por tanto motivarse para la mejora continua. (Morales y Velandia, 1999)

Valoración Jerárquica:

Es uno de los métodos cualitativos que se basa en la apreciación general del puesto de trabajo, el cual consiste en el ordenamiento jerárquico de los puestos, según la opinión de expertos en base a la comparación, considerando el puesto de trabajo como un todo, y se puede dar un orden ascendente - descendente. (Urquijo y Bonilla, 2008)

Se tomaron los cargos de la Ucab con sus denominaciones genéricas tanto de empleados como profesionales y se organizaron según la importancia que estos tienen en la institución, validando esto con expertos en el área (Coordinación de Reclutamiento y Selección-Ucab) .

Figura VI- 01: Jerarquización de Empleados.

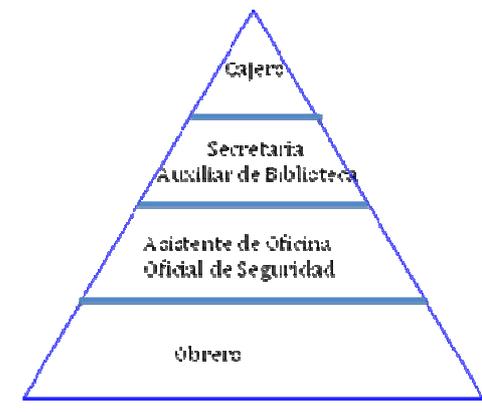


Figura VI-02: Jerarquización de Profesionales



Valoración de Puntos por Factor:

Es uno de los métodos cuantitativos donde se considera el puesto de trabajo de acuerdo a las características y requisitos esenciales denominados factores que se valoran por separado. En la valoración de puntos por factor, se establecen una serie de factores según las exigencias y características más importantes de toda actividad laboral para medirlas según un puntaje que se distribuye según una ponderación, estos factores se dividen en grados según intensidad. La valoración se obtiene cuando se suman los valores obtenidos en cada factor. (Urquijo y Bonilla, 2008)

Los factores son determinantes en el conjunto de los puestos, son unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo. (Morales, 1999)

Los factores deben cumplir con las siguientes características:

- Estar presente en todos los cargos o en la mayoría
- Que sea significativo para definir la complejidad del puesto

- Debe presentarse con diferente intensidad en los diversos puestos de trabajo
- Que tome en consideración las exigencias mínimas del puesto y no del ocupante. (Morales, 1999)

Cada factor que se define presenta una escala de grados, ya que no se presentan con la misma intensidad en todos los cargos, la cantidad de grados varía con el factor y va de los más simple a lo complejo, la descripción del grado se puede hacer de forma cuantitativa o cualitativa. Cada factor se pondera según la importancia total definitiva de los grupos de factores, con base al 100% para el peso porcentual de cada uno de los factores. Después de la ponderación se asignan puntos, estableciendo una base puntual a la que se aplica el peso porcentual del factor.

Para realizar la valoración de cargos de puntos por factor la Ucab utilizó tres factores que a su vez desglosa en subfactores, con una base puntual de 1.000 puntos. A continuación se muestran los factores con sus porcentajes. (Ver páginas 208, 209 y 210):

1. Conocimientos (40%)
 - Formación (20%)
 - Experiencia (15%)
 - Actualización de conocimiento (5%)
2. Habilidades (30%)
 - Toma de decisión (10%)
 - Nivel de planificación (10%)
 - Creatividad (5%)
 - Relaciones (5%)
3. Responsabilidades por (30%)
 - Calidad (15%)
 - Procesos (10%)
 - Personas (5%)

La valoración de cargos que se realizó en la Ucab, da como resultado los tabuladores que se manejan actualmente uno para empleados y otro para profesionales. En los cuales se dividen los cargos por grados.

El tabulador de personal profesional actualmente consta de 15 grados, el requisito mínimo para formar parte de este tipo de trabajador en poseer un grado de escolaridad mínima universitaria. (Ver tabulador en página 103)

Por otra parte el tabulador de empleados consta de 14 grados, este tabulador fue aprobado en la Decimoquinta Convención Colectiva de A.E.Y.O.U.C.A.B. (2011) (ver tabulador en página 104)

Comparación de las valoraciones de cargo y los requisitos mínimos exigidos.

Los requisitos mínimos exigidos para desempeñar las funciones de un cargo determinado son las premisas o puntos a considerar durante la valoración de cargos, bien sea cualitativa (jerarquización) o cuantitativa (puntos por factor).

Cuadro VI-01: Comparación de las valoraciones de cargo y requisitos mínimos exigidos

| Requisitos mínimos de un cargo | Valoración Jerárquica | Valoración de Puntos por Factor |
|--|--|--|
| Escolaridad Experiencia Capacidades Responsabilidades por calidad, procesos y personas genéricas Competencias asociadas al cargo | Comparar cargos entre ellos, según la importancia de sus funciones en la organización. | Se da un puntaje a los cargos según tres factores: Conocimientos Habilidades Responsabilidades. |

Fuente: Adaptado de Morales (1999) y Urquijo y Bonilla (2008)

Modelos de Desarrollo Profesional:

Los planes de desarrollo profesional como herramienta para desarrollar aptitudes y competencias para desempeñarse en puesto o cargos claves, cubriendo las brechas entre lo que tiene el trabajador y lo que exige el cargo, para esto existen diversos modelos para su diseño, los cuales se deben adecuar al contexto donde se desarrolla la organización y a la cultura organizacional de la misma.

Para ello se tomaron los fundamentos de tres modelos de desarrollo profesional, para compararlos entre ellos y sacar los puntos relevantes y de coincidencia entre ellos.

| Cuadro VI-02: Comparación de los Modelos de Desarrollo Profesional Modelo de Protean Career | Modelo de Kaleidoscope Career | Modelo de Boundaryless Career | Observaciones |
|--|--|--|--|
| Características o actitudes de los trabajadores, con base en: (*)Competencias directivas (guía de acciones para medir el éxito individual) (*)Autogestión de su carrera (versatilidad y adaptabilidad a los cambios en términos de rendimiento y demanda de aprendizaje) | La vida personal y profesional del trabajador lleva a que surjan nuevos roles, reacciones y relaciones, y se den cambios en los planes de carrera. | Para desarrollar las competencias y conocimientos de los trabajadores, se combinan planes de carrera y sucesión, técnicas de coaching y mentoring, promoción y rotación de personal ascendente como transversal. | Capacidad del trabajador para auto gestionar su desarrollo profesional en base a planes de carrera y sucesión, técnicas de coaching y mentoring, promoción y rotación de personal ascendente como transversal, además de adaptar este a los cambios personales y de entorno que este afronta logrando un balance vida-trabajo y mejoras en su desempeño. |
| Alta capacidad del trabajador para dirigir y gestionar su carrera, orientación proactiva para adaptarse y transformarse según los cambios del entorno. | El trabajador considera sus demandas y necesidades con base en la autenticidad, balance vida-trabajo y las mejores y cambios. | Promover la retención del capital humano, desarrollando capacidades y mejorando su desempeño. | |

Fuente: Adaptado de Núñez y otros (2012), Mainiero y Sullivan (2008) y Briscoe y otros (2006)

Los puntos en común de los modelos de desarrollo profesional fueron contrastados con los KPI de los planes (Objetivo 1), para llegar así a las mejores prácticas para el desarrollo profesional.

Cuadro VI-03: Mejores prácticas en los Modelos de Desarrollo Profesional

| KPI Planes de Desarrollo | Modelos de Desarrollo Profesional |
|------------------------------|---|
| Comunicación efectiva | |
| Comunicación asertiva | |
| Mejora Continua e Iniciativa | Iniciativa /Autogestión |
| Coaching | Coaching |
| Mentoring | Mentoring |
| | Promoción y rotación ascendente y transversal |
| | Balance vida-trabajo |

Las mejores prácticas en cuanto a modelo de desarrollo profesional, se podrían dividirlo en dos partes: una organizacional que está a cargo directamente del supervisor como es el *coaching*, *mentoring* y la mejora continua en cuanto a las competencias técnicas del trabajador, y una parte individual de cada trabajador en su iniciativa y autogestión de su propio desarrollo (Plan de Desarrollo Individual).

Lo organización debe proveer a sus trabajadores de capacitación continua en dos áreas: competencias organizacionales y competencias técnicas. Las organizacionales son cursos relacionados con la cultura organizacional (trabajador al estilo Magis y Trabajador Ucab), cursos de calidad de procesos y servicio (ya que la universidad se encuentra en un proceso de certificación), atención al cliente y cursos de sustentabilidad ambiental en los procesos.

El desarrollo de competencias técnicas va a estar relacionado con las especificaciones de cada cargo, entre los cursos genéricos están: ofimática y Excel básico.

CAPÍTULO VII. CARGOS CLAVES EMPLEADOS Y PROFESIONALES EN LA UCAB

La identificación de los cargos claves, fueron evaluados en la Universidad Católica Andrés Bello en sus sedes de Caracas y los Teques, y considerando los adscritos al vicerrectorado académico y administrativo, que sean de apoyo a las actividades principales (docencia, investigación y extensión) de la institución.

Las unidades adscritas al vicerrectorado administrativo son: Dirección de Finanza, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios Generales, Dirección de Seguridad y Salud Laboral y la Dirección de Tecnología de la Información. (Anexo 2: Organigrama de la Ucab, página 204)

Al vicerrectorado académico Secretaria General, Oficina Central de Admisión y Control de Estudios, Dirección de Archivo General, Dirección de Biblioteca, Publicaciones, Centro de Investigación y Evaluación Institucional, Centro Internacional de Actualización Profesional, Cooperación Interinstitucional, Centro de Estudios en Línea, Decanato de Desarrollo Estudiantil, Formación y Extensión Académica, Facultad de Humanidades y Educación (con sus escuelas e institutos), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (con sus escuelas e institutos), Facultad de Derecho (con sus institutos), Facultad de Ingeniería (con sus escuelas e institutos), Facultad de Teología y los Estudios de Postgrado con todas sus áreas y unidades de investigación. (Anexo 2: Organigrama de la Ucab, página 204).

Para determinar los cargos claves se busca que combinen tres condiciones planteados por los expertos en el área:

- Los costos de su desarrollo profesional en la organización
- Dificultad para encontrar el candidato con el perfil en el mercado
- Impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales.

De la valoración de cargos de puntos por factor realizada por la Ucab, surgen los tabuladores de personal profesional y de personal empleado y obrero. (Ver páginas 103 y 104)

El tabulador de personal profesional actualmente consta de 15 grados según el peso o valoración del cargo. Para formar parte de la nómina profesional el trabajador debe como mínimo tener un nivel de escolaridad de T.S.U.

Cuadro N° VII-01 Tabulador actual del Personal Profesional

| CARGO | GRADO |
|--|--------------|
| Técnicos (TSU) Técnicos de Laboratorio | 1 |
| Asistentes (TSU) Asist de Dpto. | 2 |
| Asistentes Especializados, Asist de Dpto Lic ó Analistas TSU | 3 |
| Analistas I (LIC) | 4 |
| Analistas I (LIC) | 5 |
| Analistas II (LIC) | 6 |
| Especialistas I (LIC) | 7 |
| Analistas III (LIC) | 8 |
| Coordinadores I (LIC) | 9 |
| Administradores (LIC) | 10 |
| Especialistas II (LIC) | 11 |
| Coordinadores II (LIC) | 12 |
| Coordinadores II | 13 |
| Coordinadores III / Jefes (LIC) | 14 |
| Coordinadores III | 15 |

Fuente: RRHH. Ucab (2015)

El tabulador de empleados consta de 14 grados, donde se agrupan los cargos por bloques de acuerdo a la valoración que se les realizó. Este tabulador fue aprobado en la Decimoquinta Convención Colectiva de A.E.Y.O.U.C.A.B. (2011)

Cuadro N° VII-02 Tabulador actual del Personal Empleado

| GRADO | CARGO |
|--------------|---|
| 1 | Ascensorista I |
| 1 | Ayudante de Oficina I |
| 2 | Asistente de Oficina I |
| 2 | Auxiliar de Laboratorio I |
| 2 | Bedel I |
| 2 | Obrero I |
| 2 | Recepcionista-Telefonista I |
| 2 | Oficial de Seguridad I |
| 3 | Asistente de Oficina II |
| 3 | Auxiliar de Biblioteca I |
| 3 | Bedel II |
| 4 | Almacenista |
| 4 | Cajero I |
| 4 | Trabajador Residencial |
| 4 | Obrero II |
| 4 | Operador de Máquina de Reproducción I |
| 4 | Recepcionista-Telefonista II |
| 4 | Secretario de Escuela I |
| 4 | Secretario de Oficina I |
| 4 | Oficial de Seguridad II |
| 5 | Asistente de Oficina III |
| 5 | Auxiliar de Biblioteca II |
| 5 | Auxiliar de Laboratorio II |
| 5 | Ayudante de Promoción de Responsabilidad Social |
| 5 | Bedel III |
| 5 | Oficinista I |
| 5 | Secretario de Escuela II |
| 5 | Secretario de Oficina II |
| 6 | Cajero II |
| 6 | Obrero III |
| 6 | Operador de Máquina de Reproducción II |
| 6 | Oficial de Seguridad III |
| 7 | Auxiliar de Biblioteca III |
| 7 | Auxiliar de Laboratorio III |
| 7 | Ayudante de Dirección de Cultura I |
| 7 | Bedel IV |
| 7 | Chofer I |
| 7 | Mensajero-Motorizado |
| 7 | Oficinista II |
| 7 | Secretario de Escuela III |

| GRADO | CARGO |
|--------------|--|
| 7 | Secretario de Oficina III |
| 7 | Técnico I |
| 8 | Bibliotecario I |
| 8 | Encargado del Depósito |
| 8 | Enfermera I |
| 8 | Obrero IV |
| 8 | Operador de Máquina de Reproducción III |
| 8 | Secretario de Post-Grado |
| 9 | Ayudante de Dirección de Cultura II |
| 9 | Bibliotecario II |
| 9 | Cajero III |
| 9 | Chofer II |
| 9 | Enfermera II |
| 9 | Oficinista III |
| 9 | Secretario de Escuela IV |
| 9 | Secretario de Facultad I |
| 9 | Secretario de Oficina IV |
| 9 | Técnico II |
| 10 | Adjunto al Jefe de Seguridad |
| 10 | Asistente Administrativo I |
| 10 | Enfermera III |
| 10 | Obrero Especializado I |
| 10 | Operador de Máquina de Reproducción IV |
| 10 | Secretario Ejecutivo del Post-Grado |
| 10 | Secretario Ejecutivo I |
| 11 | Bibliotecario III |
| 11 | Chofer - Gestor |
| 11 | Obrero Especializado II |
| 11 | Oficinista IV |
| 11 | Operador de Sala de Computación I |
| 11 | Secretario de Facultad II |
| 11 | Secretario Ejecutivo II |
| 11 | Técnico III |
| 12 | Adjunto Jefe Secretaría General |
| 12 | Asistente Administrativo II |
| 12 | Asistente en Información y Control Estudiantil |
| 12 | Obrero Especializado III |
| 13 | Asistente Administrativo III |
| 13 | Operador de Sala de Computación II |
| 13 | Secretario Ejecutivo III |
| 14 | Supervisor de Servicios Generales |

Fuente: RRHH. Ucab (2015)

Nota: las descripciones de cargo están disponibles en la Dirección de Recursos Humanos- Ucab

Dirección de Recursos Humanos:

Cuadro N° VII-03 Cargos Dirección de Recursos Humanos

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|-------------------------------|---|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Recursos Humanos | Analista de Recursos Humanos I | Profesional | 5 | 3 |
| Dirección de Recursos Humanos | Analista de Recursos Humanos II | Profesional | 6 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Contador | Profesional | 8 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Especialista de Recursos Humanos | Profesional | 11 | 2 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Administración de Personal | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Formación y Evaluación | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Selección y Compensación | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Recursos Humanos | Profesional | 15 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Asistente Administrativo I | Empleado | 10 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Oficinista IV | Empleado | 11 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Asistente Administrativo II | Empleado | 12 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Asistente Administrativo III | Empleado | 13 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador de Recursos Humanos:

Grado: 15

Objetivo general del cargo: Organizar y supervisar planes y programas especializados en el Sistema de Recursos Humanos, canalizando y velando por el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la Universidad en materia laboral.

Funciones: Supervisar y auditar los procesos vinculados al cálculo de nómina. Elaborar el presupuesto de la Dirección de Recursos Humanos. Llevar a cabo estudios de costos de factibilidad acorde a la planificación estratégica de la universidad. Supervisar actividades en materia de Bienestar Social. Realizar y

apoyar actividades administrativas asociadas a los distintos subprocesos del sistema de Recursos Humanos. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Administración, Relaciones Industriales o carrera afín, con Postgrado en el área de Finanzas, Administración de Empresas o Recursos Humanos.

- Coordinador de Selección y Compensación:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Garantizar el eficiente funcionamiento y desarrollo del proceso de selección del personal no académico Ucab, así como el proceso de valoración de cargos y compensación del personal de la universidad.

Funciones: Coordinar el proceso de selección y captación del personal no académico de la universidad. Estudiar y procesar las solicitudes en materia de compensación del personal de la UCAB. Supervisar la elaboración y actualización del manual descriptivo de cargos. Garantizar el cumplimiento de normativas en materia laboral. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Administración, Relaciones Industriales o carrera afín, con Postgrado en el área de Finanzas, Administración de Empresas o Recursos Humanos (deseable).

- Coordinador de Formación y Evaluación:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Desarrollar planes de formación orientados al personal de la universidad; organizando para ello cursos y talleres en diversas áreas en los

niveles básico, medio y avanzado; así como también realizar y apoyar actividades administrativas asociadas a los distintos subprocesos del sistema de Recursos Humanos.

Funciones: Programar, coordinar y organizar las actividades vinculadas al área de formación del personal UCAB (cursos y talleres de formación). Coordinar el proceso de evaluación del personal empleado, profesional y directivo no académico de la universidad. Realizar y apoyar actividades administrativas asociadas a los distintos subprocesos del sistema de Recursos Humanos. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Administración, Relaciones Industriales o carrera afín, con Postgrado en el área de Desarrollo Organizacional, Administración de Empresas o Recursos Humanos.

- Coordinador de Administración de Personal:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Garantizar la efectiva elaboración y cálculo de las distintas nóminas de pago contempladas dentro de los procesos administrativos de Recursos Humanos, realizar y apoyar actividades administrativas asociadas a los mismos; así como velar por el manejo, búsqueda y suministro de un información confiable sobre las características socio demográficas y laborales de los trabajadores de la Comunidad Universitaria.

Funciones: Calcular las nóminas y monitoreo del pago efectivo. Realizar y apoyar actividades administrativas asociadas a los distintos subprocesos del sistema de Recursos Humanos. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Administración, Relaciones Industriales o carrera afín, con Postgrado en el área de Finanzas, Administración de Empresas o Recursos Humanos (deseable).

Dirección de Tecnologías de Información:

Cuadro N° VII-04 Cargos Dirección de Tecnología de Información

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|--------------------------------|--|----------------|-------|-----------|
| Dir. Tecnología de Información | Analista de Soporte Técnico | Profesional | 3 | 3 |
| Dir. Tecnología de Información | Analista de Tecnología y Sistemas I | Profesional | 3 | 2 |
| Dir. Tecnología de Información | Analista de Aseguramiento de la Calidad | Profesional | 4 | 2 |
| Dir. Tecnología de Información | Analista de Redes | Profesional | 6 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Administrador de Redes | Profesional | 8 | 2 |
| Dir. Tecnología de Información | Administrador de Servidores I | Profesional | 8 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Analista de Desarrollo | Profesional | 8 | 7 |
| Dir. Tecnología de Información | Especialista de Base de Datos | Profesional | 11 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Especialista en Administración de Servidores | Profesional | 11 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Administración de Sistemas | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Aseguramiento de la Calidad | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Base de Datos | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Desarrollo | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Gestión de Aplicaciones | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Redes y Seguridad | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Soporte Técnico | Profesional | 14 | 1 |
| Dir. Tecnología de Información | Asistente Administrativo I | Empleado | 9 | 2 |
| Dir. Tecnología de Información | Operador de Sala de Computación II | Empleado | 13 | 4 |

Fuentes: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Jefe de Base de Datos:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Coordinar, gestionar y optimizar la eficiencia y estabilidad de los recursos para la administración de los manejadores de bases de

datos de la universidad facilitando a la comunidad de usuarios información confiable.

Funciones: Gestionar los recursos para la administración de las diferentes bases de datos de la Universidad. Gestionar los recursos para la administración del sistema de respaldo y restauración de datos. Supervisar el personal y actividades de la unidad. Garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Ingeniero en Sistemas, Ingeniero en Informática o carrera a fin. Estudios de postgrado en Gerencia de Proyectos (preferiblemente). Conocimientos de: Administración de Proyectos. Dominio de Metodologías y estándares de Administración de Tecnologías de Información (deseable certificación en ITIL). Administración de base de datos relacionales, MS-Project, Oracle 10g, SQL Server, MySql, Sistemas AIX, herramientas de control de versiones. ERP, CRM, soluciones de Business Intelligence, Data Warehouse.

- Jefe de Redes y Seguridad:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Coordinar y gestionar la operatividad de la plataforma de redes así como la seguridad de sistemas de información dentro del campus universitario.

Funciones: Supervisar y evaluar la instalación y configuración de servidores, servicios y aplicaciones. Coordinar la ejecución de proyectos de implantación de sistemas de redes y comunicaciones. Realizar seguimiento en el mantenimiento de los servidores de red y sus respectivas aplicaciones. Diseñar y evaluar políticas de seguridad. Garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Ingeniero en Sistemas, Ingeniero en Informática, Licenciado en Computación o Licenciado en Administración con especialización a fin. Conocimientos de: Manejo de equipos de computación y aplicaciones ofimáticas Levantamiento y análisis de procesos (DFD, Flujograma, Mapas de procesos, WBS). Inglés, nivel intermedio. Bases de datos. Parametrización y codificación

- Jefe de Aseguramiento de la Calidad:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Asegurar un óptimo nivel de los productos y servicios que ofrece el departamento, bajo los estándares de las mejores prácticas.

Funciones: Evaluar los niveles de servicio y proponer cambios en los procesos. Gestionar la unidad de calidad del departamento. Realizar análisis de procesos y ejecutar auditorías internas de aseguramiento de la calidad. Coordinar los servicios de atención al usuario. Supervisar la administración de los laboratorios y salones de computación. Llevar la gestión de los convenios académicos. Garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Ingeniero Industrial o Ingeniero en Sistemas. Conocimientos de: Aplicaciones ofimáticas. Control estadístico. Sistema de gestión de calidad. Idioma Inglés, nivel intermedio.

- Jefe de Gestión de Aplicaciones:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas de información, a través del diagnóstico y optimización de métodos de trabajo, normas y procedimientos necesarios para responder a los requerimientos de automatización y servicios de las unidades académicas y administrativas de la Universidad.

Funciones: Controlar y evaluar los requerimientos de cambio y actualización de los sistemas de información. Gerenciar la operatividad y continuidad de las aplicaciones críticas de la universidad. Supervisar el personal y actividades de la unidad. Garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Ingeniero en Sistemas, Ingeniero en Informática, Licenciado en Computación o Licenciado en Administración con especialización afín. Conocimientos de: Manejo de equipos de computación y aplicaciones ofimáticas. Desarrollo de aplicaciones. Análisis y diseño de sistemas de información. Idioma Inglés, nivel avanzado.

- Jefe de Soporte Técnico:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: El Jefe de Soporte Técnico se encarga de controlar, dirigir y supervisar el soporte y apoyo técnico requerido por los usuarios, con la finalidad de proveer un servicio eficiente.

Funciones: Supervisar y controlar la reparación y mantenimiento de equipos. Elaborar los programas de formación. Llevar el control de inventario. Planificar controles de registros de fallas en los usuarios. Garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Ingeniero en Sistema, Computación, Informática o su equivalente.

Dirección de Finanzas:

Cuadro N° VII-05 Cargos Dirección de Finanzas

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Finanzas Caracas | Analista Contable I | Profesional | 6 | 7 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Analista Contable II | Profesional | 6 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Analista de Compras | Profesional | 6 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Jefe Área de Caja | Profesional | 8 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Contador | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Coordinador Contable | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Coordinador de Control Financiero | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Coordinador de Crédito y Cobranza | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Coordinador de Presupuesto | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Tesorera | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Cajero I | Empleado | 4 | 2 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Mensajero Motorizado | Empleado | 7 | 2 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Oficinista II | Empleado | 7 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Encargado de Depósito | Empleado | 8 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Cajero III | Empleado | 9 | 2 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Chofer II | Empleado | 9 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Asistente Administrativo II | Empleado | 12 | 1 |
| Dirección de Finanzas Caracas | Asistente Administrativo III | Empleado | 13 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador de Presupuesto:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Registrar todas las actividades y movimientos relacionados con el presupuesto, con la finalidad de brindar información veraz y oportuna del mismo y contribuir con su proceso de control.

Funciones: Planificar y formular el Presupuesto de la universidad. Llevar el seguimiento y control de la ejecución del presupuesto. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Administración o Contaduría, Curso de Especialización o Postgrado en el área preferiblemente.

- Jefe de Área de Caja:

Grado: 8

Objetivo general del cargo: Supervisar las funciones y tareas que lleva a cabo el personal de Caja de la Universidad, tales como: control de la caja chica, cobro de matrícula, pago a profesores y proveedores; con el fin de garantizar su adecuado cumplimiento.

Funciones: Supervisar las entradas y salidas de dinero por distintos conceptos. Supervisar el control de la Caja Chica. Supervisar el Cuadre de la Caja. Efectuar seguimiento a las Inscripciones. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario: Licenciado en Administración, Economía, Ciencias Fiscales, Contaduría o carreras afines.

- Cajero III.

Grado: 9

Funciones: Recibe dinero (depósitos, pagos de tarjeta, transferencias bancarias) que por concepto de pago de estudios, derechos de inscripción, reinscripción, matrículas, solicitud de constancias, pagos extraordinarios, aranceles de Secretaría General, etc., le es entregado por usuarios, estudiantes o público en general y emite

el recibo correspondiente. Recibe y tramita las órdenes de pago emitidas por el Departamento de Finanzas; así como paga recibos, comprobantes de salida de Caja Chica, facturas de compras y otras erogaciones debidamente autorizadas y de acuerdo con las normas que, al respecto, dicte la Administración de la Universidad. Audita y efectúa el cuadro de caja elaborando, diariamente, una relación del movimiento de ingresos y egresos con el apoyo del sistema Banner; y realiza el control de los valores depositados en Caja.

Perfil: Educación (Mínima exigida): Bachiller más Curso de Contabilidad Avanzada.

Secretaría General:

Secretaría General abarca la Dirección de Secretaría General, Dirección de OCACE y Dirección de Archivo General.

Cuadro N° VII-06 Cargos Secretaria General

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|------------------------------|--------------------------------------|----------------|-------|-----------|
| Dirección O.C.A.C.E. | Analista de OCACE | Profesional | 2 | 2 |
| Dirección O.C.A.C.E. | Analista de Tecnología e Información | Profesional | 2 | 1 |
| Dirección O.C.A.C.E. | Administrador de Banner | Profesional | 4 | 1 |
| Dirección O.C.A.C.E. | Analista de O.C.A.C.E | Profesional | 4 | 1 |
| Dirección de Archivo General | Asistente de Departamento | Profesional | 2 | 1 |
| Dirección de Archivo General | Analista de Documentación Digital | Profesional | 4 | 1 |
| Dirección de Archivo General | Archivólogo | Profesional | 5 | 1 |
| Dirección O.C.A.C.E. | Asistente Administrativo I | Empleado | 10 | 1 |
| Secretaría General Caracas | Oficinista I | Empleado | 5 | 2 |
| Secretaría General Caracas | Oficinista II | Empleado | 7 | 1 |
| Secretaría General Caracas | Oficinista IV | Empleado | 11 | 5 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargo clave:

- Analista de Tecnología e Información:

Grado: 2

Objetivo general del cargo: Brindar soporte a usuarios internos y externos en el manejo de la información en los procesos de admisión, registro y control estudiantil.

Funciones: Planificar las actividades de admisión, registro y control estudiantil. Ejecutar los procedimientos y actividades relacionadas con el manejo de la información. Realizar la auditoría y control de los procesos que se realizan. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado universitario con título de TSU en informática. Conocimiento en: Idioma Ingles (deseable). Manejo del sistema banner y sus sistemas de soporte. Manejo de bases de datos (Access, Toad)

- Administrador de Banner:

Grado: 4

Objetivo general del cargo: Realizar las actividades del proceso de admisión e inscripción de la Universidad difundiendo y velando por el cumplimiento de la normativa que lo rige, además monitorea y audita el uso del sistema Banner y de los subsistemas relacionados a este.

Funciones: Ejecutar actividades propias de la Oficina Central de Atención y Control Estudiantil. Llevar la administración del Sistema Banner. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Administración mención Informática o Licenciado en Informática.

- Archivólogo:

Grado: 5

Objetivo general del cargo: Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de clasificación, codificación, registro, actualización y conservación que se realizan en el archivo; con el fin de garantizar la calidad del servicio que se presta a los usuarios del mismo.

Funciones: Clasificar y codificar la documentación. Controlar los Archivos de gestión. Conservar y restaurar el fondo documental.

Perfil: Graduado Universitario: Archivólogo.

Dirección General de los Estudios de Postgrado:

Cuadro N^oVII-07 Cargos Dirección General de los Estudios de Postgrados

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|---------------------------------|---------------------------------------|----------------|-------|-----------|
| Dirección General de Postgrados | Analista de los Estudios de Postgrado | Profesional | 4 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Analista de la Unidad Administrativa | Profesional | 6 | 1 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Programación Académica | Profesional | 8 | 1 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Unidad de Información | Profesional | 12 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Asistente de Oficina I | Empleado | 2 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Asistente de Oficina II | Empleado | 3 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Oficinista I | Empleado | 5 | 2 |
| Dirección General de Postgrados | Oficinista II | Empleado | 7 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Secretaria de Post-Grado | Empleado | 8 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Oficinista III | Empleado | 9 | 1 |
| Dirección General de Postgrados | Secretaria Ejecutiva de Post-Grado | Empleado | 10 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador Programación Académica

Grado: 8

Objetivo general del cargo: Realizar y supervisar la Programación Académica de los Estudios de Postgrado conforme a los procedimientos y lineamientos del

Consejo General garantizando el desarrollo de las actividades académicas y docentes

Funciones: Coordinar y programar el proceso de Programación Académica. Apoyar a la Dirección General de los Estudios de Postgrado en actividades administrativas. Administrar la página web de Postgrado. Administrar los datos estadísticos de Postgrado para la OPSU (Oficina de Planificación del Sector Universitario). Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad

Perfil: Graduado universitario con título de TSU en Educación, Ciencias Sociales, Administración o carreras afines.

- Coordinador de Unidad de Información

Grado: 12

Objetivo general del cargo: Coordinar y administrar los servicios y recursos logísticos de los Estudios de Postgrado; a fin de garantizar el desarrollo de la actividad académica y administrativa.

Funciones: Asistir a la Dirección General de los Estudios de Postgrado. Realizar la investigación estadística. Administrar los recursos logísticos y la planta física de los Estudios de Postgrado. Promover las relaciones interinstitucionales. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Educación, Ciencias Sociales o Administración.

- Secretaria Ejecutiva de Post-grado

Grado: 10

Funciones: Transcribe y redacta cartas, constancias, actas del Consejo, presupuestos, nóminas, circulares, avisos, programa y listados. Solicita a los profesores la entrega de las actas, chequea las fechas y firmas correspondientes, las desglosa y envía las copias a Secretaría General, profesores y/o archivo según corresponda. Transcribe las notas en las actas en físico y las envía a la Unidad Administrativa para que las carguen al sistema. Apoya al proceso de Graduación y Trabajos de Grado. Canaliza las solicitudes de Programas Certificados efectuadas por los estudiantes. Prepara el material necesario para ser estudiado por el Consejo de Área de forma tal que no falten documentos o requisitos para su tramitación. Elabora y transcribe Control de Asistencia de Profesores, manteniéndolo al día y elabora la estadística correspondiente. Participa en los procesos de Inscripción, Reinscripción y Reincorporación, Traslados Internos y Externos de alumnos; ingresa los datos académicos al sistema Banner. Lleva el Control de Asignación de Aulas de la Dependencia. Apoya en la elaboración de la Programación Académica en el sistema Banner.

Perfil: Educación (Mínima exigida): Bachiller más curso de Secretariado Ejecutivo por dos (2) años.

Facultades:

Al vicerrectorado académico lo conforman las facultades de: Humanidades y Educación, Ingeniería, Derecho, Teología y Ciencias Económicas y Sociales.

Cuadro N°VII-08 Cargos Facultades

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|---|---|----------------|-------|-----------|
| Escuela de Ciencias Sociales | Analista de Información y Control Estudiantil | Profesional | 2 | 2 |
| Decanato de Humanidades y Educación | Asistente de Departamento | Profesional | 3 | 1 |
| Escuela Administración y Contaduría Caracas | Coordinador de Servicio Comunitario | Profesional | 9 | 1 |
| Escuela de Ingeniería Industrial Caracas | Jefe de Laboratorios de Esc. De Ingeniería Industrial | Profesional | 9 | 1 |
| Escuela de Educación Caracas | Técnico de Laboratorio | Profesional | 3 | 8 |
| Escuela de Comunicación Social Caracas | Técnico de Radio | Profesional | 1 | 2 |
| Decanato de Ingeniería | Asistente de Oficina I | Empleado | 2 | 5 |
| Escuela de Derecho Caracas | Recepcionista - Telefonista I | Empleado | 2 | 1 |
| Escuela Administración y Contaduría Caracas | Asistente de Oficina II | Empleado | 3 | 2 |
| Decanato de Ingeniería | Recepcionista - Telefonista II | Empleado | 4 | 1 |
| Escuela de Educación Caracas | Secretaria de Escuela I | Empleado | 4 | 2 |
| Escuela de Comunicación Social Caracas | Asistente de Oficina III | Empleado | 5 | 3 |
| Escuela de Ingeniería Civil Caracas | Auxiliar de Laboratorio II | Empleado | 5 | 4 |
| Escuela de Comunicación Social Caracas | Secretario de Escuela II | Empleado | 5 | 1 |
| Escuela de Ingeniería Civil Caracas | Auxiliar de Laboratorio III | Empleado | 7 | 2 |
| Escuela de Ciencias Sociales | Secretaria de Escuela III | Empleado | 7 | 3 |
| Escuela de Ingeniería en Telecomunicaciones Caracas | Técnico I | Empleado | 7 | 1 |
| Instituto Investigaciones Históricas | Oficinista III | Empleado | 9 | 1 |
| Decanato de Ingeniería | Secretaria de Escuela IV | Empleado | 9 | 9 |
| Escuela de Derecho Caracas | Secretaria de Facultad I | Empleado | 9 | 1 |
| Escuela de Comunicación Social Caracas | Técnico II | Empleado | 9 | 2 |
| Decanato de Ciencias Económicas y Sociales | Secretaria Ejecutiva I | Empleado | 10 | 3 |
| Decanato de Ingeniería | Secretaria de Facultad II | Empleado | 11 | 1 |
| Escuela de Ingeniería Civil Caracas | Técnico III | Empleado | 11 | 3 |
| Decanato de Ingeniería | Asistente de Información y Control Estudiantil | Empleado | 12 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Secretaria de Escuela IV:

Grado: 9

Funciones: Incorpora y transcribe notas de actas al sistema Banner, inscripciones y otros datos relativos al desenvolvimiento académico de los alumnos velando por la exactitud y regularidad del proceso. Solicita a los profesores la entrega de las actas, chequea las fechas y firmas correspondientes, las desglosa y envía las copias a Secretaría General, profesores y/o archivo según corresponda. Apoyo en la elaboración de la programación académica: Horarios, salones, profesores y

materias a dictar. Solicita a los Profesores los Programas de las materias actualizados. Es responsable del proceso de Graduación de los alumnos: conformación de expedientes, record académico, puesto y rango en la promoción, tramita las solicitudes de autenticación de los Programas de Estudios y constancias de culminación de estudio. Apoyo en los Trabajos de Grado: Recibe las tesis y elabora cartas de entrega y presentación de tesis a los jurados evaluadores y tutores, transcribe la nota obtenida en Banner, emite el acta y envía una copia a Secretaría General. Organiza los Libros de Programas de estudio, Vida, de Actas de Exámenes Parciales, Finales y de Reparación, de los diferentes cursos y especialidades para, luego, enviarlos a encuadernar. Prepara el material necesario para ser estudiado por el Consejo de Escuela, de forma tal que no falten documentos o requisitos para su tramitación. Organiza los Libros de Actas de Consejo de Escuela para, luego, enviarlos a encuadernar. Participa en los procesos de Inscripción, Reinscripción y Reincorporación de alumnos, Traslados Internos y Externos. Lleva el control de la reservación y asignación de aulas para clases, auditorios y equipos. Apoya y atiende las solicitudes de los Profesores y Estudiantes.

Perfil: *Educación (Mínima exigida)*: Bachiller más curso de Secretariado de dos (2) años.

- Técnico de Laboratorio:

Grado: 3

Objetivo general del cargo: El Técnico de Laboratorio se encarga de garantizar el buen funcionamiento del laboratorio mediante el control de los equipos y la asistencia a profesores y estudiantes en los ensayos y colabora en las asesorías externas.

Funciones: Velar por el Control de los equipos. Prestar asistencia en los ensayos de los estudiantes de Ingeniería. Prestar colaboración al Jefe de Laboratorio en las asesorías externas del área del laboratorio. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Prestar apoyo a la Coordinación de Laboratorios.

Perfil: Técnico Superior egresado de una Escuela Técnica Industrial o Instituto Tecnológico, experiencia en el área (no indispensable). Conocimientos de: Básicos sobre álgebra, aritmética y geometría. Propiedades físicas y químicas de materiales. Normas de Seguridad en Laboratorios. Manejo de equipos e instrumentos de medición.

- Analista de Información y Control Estudiantil:

Grado: 2

Objetivo general del cargo: Realizar las actividades administrativas de los procesos de inscripción, registro y control estudiantil a través del sistema Banner y prestar asistencia técnica a los profesores y estudiantes en lo relacionado con las operaciones de la Escuela.

Funciones: Llevar el registro y control estudiantil. Brindar asistencia técnica al cuerpo docente de la Escuela. Llevar a cabo los procesos administrativos de la Escuela.

Perfil: Graduado Universitario en Administración mención Informática, Informática, Administración de Empresas o carreras afines.

Dirección de Biblioteca:

Cuadro N° VII-09 Cargos Biblioteca

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|----------------------------|--|----------------|-------|-----------|
| Biblioteca Caracas | Analista de la Biblioteca Virtual | Profesional | 2 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Coordinador de Adquisiciones | Profesional | 12 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Coordinador de Procesos Técnicos | Profesional | 12 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Coordinador de Servicios Nocturnos | Profesional | 12 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Coordinador de Servicios Referenciales | Profesional | 12 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Asistente de Oficina I | Empleado | 2 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Bedel I | Empleado | 2 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Almacenista | Empleado | 4 | 2 |
| Biblioteca Caracas | Auxiliar de Biblioteca II | Empleado | 5 | 4 |
| Biblioteca Caracas | Auxiliar de Biblioteca | Empleado | 7 | 14 |
| Biblioteca Caracas | Oficinista III | Empleado | 9 | 1 |
| Biblioteca Caracas | Asistente Administrativo I | Empleado | 10 | 3 |
| Biblioteca Caracas | Bibliotecaria III | Empleado | 11 | 2 |
| Biblioteca Caracas | Asistente Administrativo II | Empleado | 12 | 1 |
| Dirección de Publicaciones | Diagramador Gráfico | Profesional | 4 | 2 |
| Dirección de Publicaciones | Corrector de Estilo | Profesional | 4 | 2 |
| Dirección de Publicaciones | Secretaria de Oficina II | Empleado | 5 | 1 |
| Dirección de Publicaciones | Encargado de Depósito | Empleado | 8 | 1 |
| Dirección de Publicaciones | Secretaria de Oficina IV | Empleado | 9 | 1 |

Fuente: Manual de Cargo RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador de Adquisiciones

Grado: 12

Objetivo general del cargo: Coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas en el Departamento de Adquisiciones, programar y ejecutar la compra, canje y donaciones recibidas en la Biblioteca. Remitir los documentos registrados en el sistema hacia el Departamento de Procesos Técnicos para completar su tratamiento documental.

Funciones: Gestionar el proceso de compras para enriquecer el fondo documental de la Biblioteca. Gestionar de adquisición de publicaciones por medio de canje y/o donación. Supervisar al personal a su cargo. Presentar informes estadísticos de la

gestión de adquisiciones a la Dirección de la Biblioteca. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad

Perfil: Graduado Universitario con el título de Licenciado en Bibliotecología o carrera afín, con un diplomado y/o postgrado en el área.

- Coordinador de Servicios Referenciales

Grado: 12

Objetivo general del cargo: Coordinar y ejecutar actividades técnicas, administrativas y supervisar la atención a los usuarios en la salas de lectura. Atender los procesos de distribución control y organización de material bibliográfico suministrando información al usuario con la finalidad de prestar un eficaz y eficiente servicio.

Funciones: Velar por el orden y correcto funcionamiento del la Biblioteca y Centro Cultural. Asistir a los usuarios en la satisfacción de sus requerimientos. Presentar informes estadísticos a la dirección de los Servicios de la Biblioteca. Diseñar el programa de Multialfabetización (MA) dirigido a los usuarios de la Biblioteca y establecer vínculos con entes afines. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario con el título de Licenciado en Bibliotecología o carrera afín, con un diplomado y/o postgrado en el área.

- Bibliotecario III:

Grado: 11

Objetivo general del cargo: Supervisar el proceso de catalogación, clasificación, distribución y control de los libros de una unidad de la Biblioteca y supervisa el personal a su cargo con el fin de ofrecer un eficaz servicio.

Funciones: Clasificar y conservar el material bibliográfico. Prestar apoyo a los usuarios de la Biblioteca. Realizar funciones administrativas.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Bibliotecología.

Dirección de Publicaciones:

Cuadro N^oVII-10 Cargos de Dirección de Publicaciones

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|----------------------------|--------------------------|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Publicaciones | Diagramador Gráfico | Profesional | 4 | 2 |
| Dirección de Publicaciones | Corrector de Estilo | Profesional | 4 | 2 |
| Dirección de Publicaciones | Secretaria de Oficina II | Empleado | 5 | 1 |
| Dirección de Publicaciones | Encargado de Depósito | Empleado | 8 | 1 |
| Dirección de Publicaciones | Secretaria de Oficina IV | Empleado | 9 | 1 |

Fuente: Manual de Cargo RRHH. Ucab (2015)

- Corrector de estilos

Grado: 4

Objetivo general del cargo: Se encarga de realizar la revisión y corrección de contenido y forma de originales de libros, folletos y otras publicaciones a fin de garantizar la calidad del material que va a imprimirse.

Funciones: Revisar y corregir el material a imprimirse. Participar en el proceso de impresión del material.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Letras más dos (2) años de experiencia en el área.

Dirección General de Servicios:

Cuadro N°VII-11 Cargos Dirección General de Servicios

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|--------------------------------|------------------------------------|----------------|-------|-----------|
| Seguridad y Protección | Jefe de Seguridad | Profesional | 12 | 1 |
| Seguridad y Protección | Oficial de Seguridad I | Empleado | 2 | 18 |
| Seguridad y Protección | Oficial de Seguridad II | Empleado | 4 | 30 |
| Seguridad y Protección | Oficial de Seguridad III | Empleado | 6 | 8 |
| Seguridad y Protección | Adjunto al Jefe de Seguridad | Empleado | 10 | 6 |
| Dirección General de Servicios | Especialista en Redes y Telefonía | Profesional | 1 | 2 |
| Dirección General de Servicios | Coordinador de Servicios Generales | Profesional | 9 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Jefe de Estacionamiento | Profesional | 12 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Jefe de Logística | Profesional | 12 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Obrero I | Empleado | 2 | 7 |
| Dirección General de Servicios | Oficinista I | Empleado | 5 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Obrero III | Empleado | 6 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Obrero IV | Empleado | 8 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Oficinista III | Empleado | 9 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Asistente Administrativo I | Empleado | 10 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Chofer-Gestor | Empleado | 11 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Obrero Especializado II | Empleado | 11 | 3 |
| Dirección General de Servicios | Obrero Especializado III | Empleado | 12 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Supervisor de Servicios Generales | Empleado | 14 | 3 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Jefe de Seguridad:

Grado: 12

Objetivo general del cargo: Diseñar e implementar estrategias y normas concernientes al apoyo y seguridad de las funciones del equipo rectoral y a las áreas de funcionamiento sensibles de la institución.

Funciones: Velar por la seguridad de las autoridades universitaria. Llevar a cabo las relaciones externas con entes de seguridad y protección del área. Acompañar al

equipo rectoral a reuniones especiales, donde la ocasión y horario lo requieran. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Bachiller con cursos equivalentes a Técnico o Técnico Medio en las área de Seguridad, Vigilancia y Defensa Civil. Experiencia de cinco años en el área. Conocimientos de: Experto en manejo de masa en eventos o situaciones de alerta. Experto en situaciones de riesgo.

- Coordinador de Servicios Generales:

Grado: 9

Objetivo general del cargo: Coordinar la ejecución de las actividades administrativas de Servicios Generales asistiendo al Director así como establecer acuerdos con cada una de las contratistas para garantizar el buen servicio en la universidad.

Funciones: Gestionar, velar y administrar los procesos vinculados con el seguro de bienes en la Universidad. Coordinar las solicitudes de pago, previa autorización del Director de Servicios Generales. Establecer acuerdos con las diferentes contratistas. Supervisar a los beca trabajos asignados a la Dirección. Coordinar la logística de eventos. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Ingeniería Industrial, Relaciones Industriales o carrera afín.

Centro de Estudios en Línea

Cuadro N° VII-12 Cargos Centro de Estudios en Línea

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|-----------------------------|---|----------------|-------|-----------|
| Centro de Estudios en Línea | Analista de Programación Académica | Profesional | 5 | 1 |
| Centro de Estudios en Línea | Analista de Diseño Formativo | Profesional | 5 | 1 |
| Centro de Estudios en Línea | Especialista en Diseño Formativo | Profesional | 11 | 2 |
| Centro de Estudios en Línea | Especialista de Enriquecimiento Digital | Profesional | 11 | 2 |
| Centro de Estudios en Línea | Especialista de Programas Académicos en Línea | Profesional | 11 | 1 |
| Centro de Estudios en Línea | Coordinador de Enriquecimiento Digital | Profesional | 14 | 1 |
| Centro de Estudios en Línea | Coordinador de Proyectos y Diseño | Profesional | 14 | 1 |
| Centro de Estudios en Línea | Coordinador de Programas Académicos en Línea | Profesional | 14 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador de Enriquecimiento Digital:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Garantizar el éxito de la innovación en cuanto a la incorporación de tecnología en las clases presenciales como recurso didáctico del docente y los estudiantes.

Funciones: Diseñar, desarrollar y evaluar continuamente el modelo de formación para la incorporación de tecnología en la modalidad presencial como recurso didáctico del docente y los estudiantes. Evaluar y proponer los planes de formación a profesores y estudiantes para la incorporación de las TIC's de acuerdo a las necesidades o demandas de mejora de la gestión pedagógicas. Coordinar las propuestas e iniciativas apoyadas en las TIC's. Formar y supervisar a los especialistas de formación, asesoría pedagógica y demás actores del CEL con relación a las propuestas de incorporación de TIC's en modalidad presencial. Programar acciones formativas dirigidas a la comunidad UCAB sobre usos educativos de las TIC's (charlas, seminarios, talleres, boletines, material). Llevar a

cabo investigaciones sobre procesos de formación apoyados en las TIC's, orientados a la innovación educativa, Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Educación mención Ciencias Pedagógicas, con postgrado en Tecnologías de Información (deseable).

- Coordinador de Proyectos y Diseño

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Gestionar, con base en una visión integral de los procesos, los proyectos en línea que se generen en el CEL así como coordinar el proceso de diseño formativo en línea y garantizar el éxito de los programas formativos.

Funciones: Analizar iniciativas y propuestas de proyectos de educación en línea. Preparar y presentar los proyectos de educación en línea, en conjunto con el Director del CEL. Coordinar el desarrollo y ejecución de los proyectos. Supervisar la elaboración de los diseños formativos en línea. Fortalecer el proceso de diseño formativo. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Educación mención Ciencias Pedagógicas, con postgrado en Tecnologías de Información (deseable).

- Coordinador de Programas Académicos en Línea:

Grado: 14

Objetivo general del cargo: Gerenciar el desarrollo estratégico de las ofertas educativas, garantizando los procesos necesarios para la ejecución de los proyectos que se desarrollan en la UCAB.

Funciones: Promover el desarrollo de la oferta formativa a distancia y mixta de la UCAB. Supervisar a los especialistas de formación en línea. Establecer la educación en línea en contextos internacionales, como una oportunidad de formación en la UCAB. Promover la internacionalización de los programas en línea de la UCAB. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado universitario del área de Humanidades y Educación (preferiblemente), con postgrado en área de Ciencias Administrativas y de Gestión (preferiblemente).

Dirección de Identidad y Misión:

Cuadro N° VII-13 Cargos Dirección de Identidad y Misión

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|---------------------------------|---|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Identidad y Misión | Asistente de Departamento | Profesional | 2 | 1 |
| Dirección de Identidad y Misión | Coordinador de programa de Identidad y Misión | Profesional | 9 | 2 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador de Programas de Identidad y Misión:

Grado: 9

Objetivo general del cargo: Coordinar, planificar, evaluar y acompañar el proceso formativo de la comunidad Ucabista, con énfasis en la espiritualidad y la visión ignaciana.

Funciones: Facilitar el desarrollo del programa de liderazgo universitario ignaciano. Colaborar con la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades de pastoral. Supervisar el grupo de voluntarios.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Educación o Trabajo Social.

Dirección de Cultura:

Cuadro N°VII-14 Cargos Dirección de Cultura

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|----------------------|---------------------------|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Cultura | Coordinador de Música | Profesional | 7 | 1 |
| Dirección de Cultura | Coordinador Sociocultural | Profesional | 12 | 1 |
| Dirección de Cultura | Coordinador de Cultura | Profesional | 10 | 1 |
| Dirección de Cultura | Coordinador de Protocolo | Profesional | 12 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

- Coordinador de Protocolo:

Grado: 12

Objetivo general del cargo: Mantener contacto con todas aquellas dependencias y/o organizaciones que requieran de los servicios del grupo de protocolo, tanto dentro como fuera de la Universidad.

Funciones: Manejar y organizar el grupo de Protocolo de la Universidad. Manejo protocolar de firmas de Actas de Otorgamiento de Título y Acto de Colación de Grado. Manejo protocolar de eventos institucionales. Administrar los espacios adscritos a la Dirección. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Perfil: Graduado Universitario en Letras, Artes, Educación o carrera similar en el área de humanidades Nivel de Formación mínimo: Licenciado Experiencia comprobada de 2 años en protocolo universitario o cargos similares asociados al área.

Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción

Cuadro N° VII-15 Cargos Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|---|--|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Promoción | Analista Contable I | Profesional | 4 | 1 |
| Dirección de Promoción | Especialista de Gestión Administrativa | Profesional | 9 | 1 |
| Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción | Asistente de Mercadeo Institucional | Profesional | 2 | 1 |
| Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción | Coordinador de Redes Sociales | Profesional | 9 | 1 |
| Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción | Coordinador de Información | Profesional | 9 | 1 |
| Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción | Coordinador de Diseño Gráfico | Profesional | 9 | 1 |
| Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción | Coordinador de Medios Externos | Profesional | 9 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Cargos claves:

- Coordinador de Redes Sociales:

Grado: 9

Objetivo general del cargo: Promover la participación de la UCAB dentro de las redes sociales, diseñando estrategias adecuadas a las nuevas tendencias comunicacionales, para poder cubrir las necesidades del público internos y externos.

Funciones: Diseñar estrategias que garanticen la presencia de la Universidad en las redes sociales. Evaluar tendencias y necesidades de nuestro público a través del monitoreo "boca a boca digital" relacionado con la institución y métricas web.

Canalizar dudas, sugerencias y solicitudes de nuestros públicos internos y externos hacia las dependencias encargadas de darles respuesta.

Perfil: Graduado universitario con título de licenciado en comunicación social, con experiencia en creación de contenidos para medios digitales.

- Asistentes de Mercadeo Institucional

Grado: 2

Objetivo general del cargo: Brindar apoyo y asistencia logística a las actividades de mercadeo institucional, mediante la promoción directa de la oferta académica de la UCAB entre sus públicos target.

Funciones: Conocer y poner en práctica los criterios de posicionamiento, identidad e imagen institucional, así como los lineamientos creativos en materia publicitaria y comunicacional de la UCAB. Satisfacer los requerimientos de apoyo promocional de los clientes internos/institucionales (pregrado, postgrado y extensión)

Perfil: Graduado universitario de licenciado en Comunicación Social o carrera a fin.

Dirección de Calidad y Mejora Continua:

Cuadro N° VII-16 Cargos Dirección de Calidad y Mejora Continua

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|--|---------------------------------------|----------------|-------|-----------|
| Dirección de Calidad y Mejora Continua | Analista de Calidad y Mejora Continua | Profesional | 2 | 1 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

- Analista de Calidad y Mejora Continua:

Grado: 2

Objetivo general del cargo: Llevar a cabo el diseño, implementación y evaluación de los sistemas y procesos de prestación de servicios de las unidades académicas y administrativas de la universidad así como desarrollar estudios sobre nuevos métodos de gestión de procesos para la mejora continua y actualización de la documentación de procedimientos e instructivos siguiendo los lineamientos de la Dirección de Calidad y Mejora Continua.

Funciones: Ejecutar las actividades inherentes a la actualización de la documentación de las unidades académicas y administrativas. Planificar y desarrollar las actividades inherentes a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Participar en los proyectos del sistema documental.

Perfil: Graduado universitario con el título de Licenciado en Administración mención Organización y Sistemas, Licenciado en Relaciones Industriales o carrera afín. Conocimientos en: Conocimiento de ISO y Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Decanato de Desarrollo Estudiantil:

Cuadro N^oVII-17 Cargos Decanato de Desarrollo Estudiantil

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Ocupantes |
|------------------------------------|---|----------------|-------|-----------|
| Decanato de Desarrollo Estudiantil | Analista de Cooperación Económica al Estudiante | Profesional | 4 | 4 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

- Analista de Cooperación Económica al Estudiante:

Grado: 4

Objetivo general del cargo: Revisar y procesar la evaluación de la situación socioeconómica de los estudiantes con problemas para cubrir el costo total de la matrícula y contribuir con el buen funcionamiento y marcha de los procesos administrativos de la unidad.

Funciones: Apoyar los programas de ayuda económica. Asesorar a los Estudiantes beneficiarios. Hacer seguimiento al proceso de evaluación de expedientes y recaudos: programas de ayuda económica. Procesar y analizar los datos. Apoyar el proceso de Inducción.

Perfil: Graduado Universitario con el título de Licenciado en Educación mención Ciencias Sociales, Psicología Social, Psicología Industrial o Trabajo Social. Experiencia en: Técnicas para efectuar entrevistas. Metodología Cuantitativa y Cualitativa. Programas de ayuda económica ofrecidos en otras Inst. de Educación Superior.

Cargos claves por grado:

Los cargos claves tanto de empleados como profesionales de cada una de las dependencias se agruparon por grado.

Cuadro N°VII-18 Cargos clave por grado

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado |
|---|---|----------------|-------|
| Facultades | Secretaria de Escuela IV | Empleado | 9 |
| Dirección General de Postgrado | Secretaria Ejecutiva de Postgrado | Empleado | 10 |
| Facultades | Asistente de Información y Control Estudiantil | Empleado | 12 |
| Dirección de Calidad y Mejora Continua | Analista de Calidad y Mejora Continua | Profesional | 2 |
| Dir. General de Comunicación Mercadeo y Promoción | Asistente de Mercadeo Institucional | Profesional | |
| Dirección de O.C.A.C.E. | Analista de Tecnología e Información | Profesional | 3 |
| Facultades | Técnico de Laboratorio | Profesional | |
| Dirección de O.C.A.C.E. | Administrador de Banner | Profesional | 4 |
| Dirección de Biblioteca | Corrector de Estilos | Profesional | |
| Decanato de Desarrollo Estudiantil | Analista de Cooperación Económica al Estudiante | profesional | 5 |
| Dirección de Archivo General | Archivólogo | Profesional | 8 |
| Dirección de Finanzas | Jefe de Área de Caja | Profesional | |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Programación Académica | Profesional | 9 |
| Dirección General de Servicios | Coordinador de Servicios Generales | Profesional | |
| Dirección de Identidad y Misión | Coordinador de Programa de Identidad y Misión | Profesional | 12 |
| Dir. General de Comunicación Mercadeo y Promoción | Coordinador de Redes Sociales | Profesional | |
| Dirección de Biblioteca | Coordinador de Adquisiciones | Profesional | 14 |
| Dirección de Biblioteca | Coordinador de Servicios Referenciales | Profesional | |
| Dirección General de Servicios | Jefe de Seguridad | Profesional | 15 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Unidad de Información | Profesional | |
| Dirección de Cultura | Coordinador de Protocolo | profesional | 14 |
| Centro de Estudios en Línea | Coordinador de Enriquecimiento Digital | Profesional | |
| Centro de Estudios en Línea | Coordinador de Proyectos y Diseño | Profesional | 14 |
| Centro de Estudios en Línea | Coordinador de Programas Académicos en Línea | Profesional | |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Base de Datos | Profesional | 14 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Aseguramiento de la Calidad | Profesional | |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Gestión de Aplicaciones | Profesional | 14 |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Redes y Seguridad | Profesional | |
| Dir. Tecnología de Información | Jefe de Soporte Técnico | Profesional | 14 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Selección y Compensación | Profesional | |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Formación y Evaluación | Profesional | 15 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Administración de Personal | Profesional | |
| Dirección de Finanzas | Coordinador de Presupuesto | Profesional | 15 |
| Dirección de Finanzas | Coordinador de Compras | Profesional | |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Recursos Humanos | Profesional | 15 |

Fuente: Manual de Cargos RRHH. Ucab (2015)

Los cargos claves que se tomaron por grado fue considerando la cadena de valor de la universidad (ver página 68). Estos cargos claves son los que se utilizarán para el diseño del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo

(Objetivo N° 4 del estudio) y con ellos se realizarán las pruebas de concepto del plan (Objetivo N°5 del estudio).

De acuerdo a la cadena de valor planteada anteriormente, en la identificación de los factores claves en un plan de desarrollo profesional, se tomaron los siguientes cargos claves por grado.

Cuadro N°VII-19 Cargos clave por grado según cadena de valor

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Número de ocupantes |
|--|---|----------------|-------|---------------------|
| Facultades | Secretaria de Escuela IV | Empleado | 9 | 9 |
| Dirección General de Postgrado | Secretaria Ejecutiva de Postgrado | Empleado | 10 | 1 |
| Facultades | Asistente de Información y Control Estudiantil | Empleado | 12 | 1 |
| Dirección de O.C.A.C.E. | Analista de Tecnología e Información | Profesional | 2 | 1 |
| Facultades | Técnico de Laboratorio | Profesional | 3 | 8 |
| Decanato de Desarrollo Estudiantil | Analista de Cooperación Económica al Estudiante | profesional | 4 | 4 |
| Dirección de Archivo General | Archivólogo | Profesional | 5 | 1 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Programación Académica | Profesional | 8 | 1 |
| Dirección General de Servicios | Coordinador de Servicios Generales | Profesional | 9 | 1 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Unidad de Información | Profesional | 12 | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Selección y Compensación | Profesional | 14 | 1 |
| Dirección de Tecnología de Información | Jefe de Redes y Seguridad | Profesional | | 1 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Recursos Humanos | Profesional | 15 | 1 |

Fuente: Manual de Cargo RRHH. Ucab (2015)

Los cargos claves fueron evaluados considerando las premisas de:

- Premisa 1: Los costo de su desarrollo profesional en la organización
- Premisa 2: Dificultad para encontrar el candidato con el perfil en el mercado
- Premisa 3: Impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales.

En una escala del uno (1) al cinco (5), siendo este último el valor más alto, esto se realizó comparando los cargos claves según los requisitos mínimos de la

descripción de cargo y las premisas para identificar los cargos claves, el mismo fue realizado con el aval de un experto en el área de Selección y Compensación de la Ucab, en esta coordinación es donde se maneja el proceso de realización y actualización de descripciones de cargo, así como el reclutamiento y selección del personal empleado y profesional de la institución.

Cuadro N°VII-20 Cargos clave y premisas de evaluación

| Dependencia | Cargo | Tipo de Nómina | Grado | Premisa 1 | Premisa 2 | Premisa 3 |
|--|---|----------------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Facultades | Secretaría de Escuela IV | Empleado | 9 | 3 | 3 | 5 |
| Dirección General de Postgrado | Secretaría Ejecutiva de Postgrado | Empleado | 10 | 3 | 3 | 5 |
| Facultades | Asistente de Información y Control Estudiantil | Empleado | 12 | 4 | 4 | 5 |
| Dirección de O.C.A.C.E. | Analista de Tecnología e Información | Profesional | 2 | 3 | 5 | 4 |
| Facultades | Técnico de Laboratorio | Profesional | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Decanato de Desarrollo Estudiantil | Analista de Cooperación Económica al Estudiante | Profesional | 4 | 3 | 4 | 5 |
| Dirección de Archivo General | Archivólogo | Profesional | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Programación Académica | Profesional | 8 | 3 | 4 | 5 |
| Dirección General de Servicios | Coordinador de Servicios Generales | Profesional | 9 | 3 | 4 | 5 |
| Dirección General de Postgrado | Coordinador de Unidad de Información | Profesional | 12 | 3 | 4 | 5 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Selección y Compensación | Profesional | 14 | 4 | 5 | 5 |
| Dirección de Tecnología de Información | Jefe de Redes y Seguridad | Profesional | | 5 | 5 | 5 |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinador de Recursos Humanos | Profesional | 15 | 5 | 5 | 5 |

Fuente: Manual de Cargo RRHH. Ucab (2015)

CAPÍTULO VIII. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO DE LA UCAB

Uno de los modelos de desarrollo profesional es el Boundaryless Career, el cual plantea que un plan de desarrollo profesional debe abarcar:

- Planes de desarrollo y sucesión
- Rotación de personal (en forma horizontal)
- Promoción (vertical o transversal)
- *Coaching*
- *Mentoring*
- Autogestión de carrera (Plan de Desarrollo Individual)

El plan de desarrollo debe además adaptarse a los cambios individuales de cada trabajador para establecer un balance vida-trabajo que beneficie su desempeño. Siendo además estas las mejores prácticas utilizadas para diseñar un plan de desarrollo profesional.

El plan de formación de la Ucab tiene como meta formar a 300 trabajadores por periodo académico, hay talleres cuyos facilitadores son personal docente o administrativo de la institución por lo tanto no acarrear un costo directo para la partida de formación en el presupuesto de la Dirección de RRHH.

En este plan se plantea que el trabajador tiene una curva de aprendizaje, por esto durante el primer año de este en la institución se dictan cursos de competencias organizacionales tanto a empleados como profesionales, estos cursos son: Inducción (RRHH), Identidad Ucabista y Trabajadores al estilo Magis. Luego de esto se comienza a dar formación en el área de competencias técnicas básicas para cualquier cargo, como son: Ortografía y Redacción, Ofimática, Excel básico y avanzado, Cursos de Riesgo por parte de la Oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo (proyecto) y Cursos de Calidad y mejora Continua. En un tercer punto están

los cursos técnicos más específicos de cada cargo, los cuales son solicitados por el ocupante y su supervisor inmediato mediante la evaluación de desempeño anual que se realiza.

Dentro de la Convención Colectiva con AEYOUUCAB y los Acuerdos Económicos para el personal profesional se contemplan cláusulas de desarrollo profesional, donde la universidad exonera el costo de la matrícula para estudios de pregrado o postgrado según las condiciones que se establecen en dichos acuerdos. (Ver página 65)

Para el periodo en curso 2014- 2015, hasta abril 2015 la Coordinación de Formación y Evaluación lleva formados 334 trabajadores; ha realizado cuatro (4) cursos de 4 horas cada uno relacionados a las competencias genéricas u organizacionales:

- Identidad Ucabista (21 personas)
- Trabajador al estilo Magis (182 personas)
- Excelencia de servicio (22 personas)
- Ergonomía en la oficina (Web)

En cuanto a competencias técnicas, dieciséis (16) cursos de 16 horas:

- Ofimática (15 personas)
- Atención al cliente (Junio-julio)
- Excel básico – intermedio (19 personas)
- Excel intermedio-avanzado (20 personas)
- Comunicación efectiva (15 personas)
- Sistema de Gestión de la Calidad (115 personas)
- Sustentabilidad ambiental. (36 personas)
- Arquitectura de procesos (23 personas)
- Auditoría Interna de Sistemas de Gestión de la Calidad (17 personas)
- Calidad en la Ucab (17 personas)

- Delegados de Prevención (9 personas)
- Indicadores de Gestión de la Calidad (22 personas)
- Web de Calidad (4 personas)
- Acciones correctivas y preventivas en el Sistema de Gestión de la Calidad (28 personas)
- Implantación de los procesos de calidad en la Ucab (53 personas)
- Análisis y estructura de la Norma ISO 14001:2004 (25 personas)

Además de cursos específicos solicitados por las dependencias como son:

- Selección por competencias
- Herramientas Bizagi y Visio
- Seguro Social Obligatorio
- Base de Datos
- Auditor Líder
- ITIL Fundamentos

Diseño del Plan estratégico de Desarrollo Profesional:

El modelo a utilizar para el diseño de plan es:

Cuadro VIII-01: Proceso de planificación estratégica en RRHH

| Preparar | Resultados | Cómo | Implementar | Revisión |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|
| Recolectar datos históricos | Misión - Visión | Estrategias | Plan de Acción | Estrategias |
| Comparar mercado | Objetivos | | Plan de Contingencia | |
| Qué vemos al largo plazo | Inteligencia del negocio | | | |
| <i>Dónde estamos</i> | <i>Dónde estaremos</i> | <i>Cómo lo lograremos</i> | <i>Quién hace qué</i> | <i>Cómo vamos</i> |

Fuente: De Diego (2009)

1. Preparar (Donde está la institución):

Para realizar el plan estratégico de desarrollo profesional se debe partir de un Diagnóstico es base a las 7 “s” de Mckinsey.

Cuadro VIII-02. 7 “s” de Mckinsey

| | |
|----------------------------|---|
| Estrategia | Existe un plan estratégico para el desarrollo profesional |
| Sistema | Hay procedimientos formales o no para aplicar el plan de desarrollo |
| Estilo | ¿Cuál es el estilo gerencial? ¿Escucha los gerentes a su equipo de trabajo? |
| Personal | Existen planes de carrera, entrenamiento e incentivos. |
| Capacidades del empleado | Se cuenta con el talento humano capacitado y con las destrezas necesarias |
| Estructura | Las estructuras están bien definidas, corresponden con la estrategia planteada. |
| Objetivo de orden superior | Atraer, retener y motivar al talento humano mejor capacitado |

Fuente: Adaptado de Mckinsey (1979)

- Estrategia: la Ucab no cuenta actualmente con un plan estratégico de desarrollo profesional, el plan estratégico 20-20 enmarca el plan de desarrollo de talento humano como uno de los ejes fundamentales de la universidad, por lo que propone estrategias ligadas directamente con la formación y la captación de personal. Por otra parte la Dirección de RRHH si cuenta con un plan de formación por año académico donde busca cubrir con este las necesidades básicas de adiestramiento de su personal.
- Sistema: la universidad no cuenta con mecanismos de comunicación de los planes de formación que se manejan, siendo esta uno de los factores de riesgos detectados en el objetivo n°1 (ver página 92 y 93)
- Estilo: Ausjal es quien dicta los lineamientos básicos de cómo debe ser la gestión que se realiza en la Ucab, además de que cuenta con distintos entes

que sirven de asesores como es el caso de los comités y consejos (consejo administrativo) y entes rectores como es el Consejo Fundacional y el Consejo Universitario.

Por lo que se evidencia que es una estructura matricial. En el cuestionario se evidenció que los supervisores son capaces de delegar funciones y detecta en su equipo de trabajo las capacidades que cada uno tiene y repartir funciones según esto. (Ver página 86). Para un diagnóstico más específico se debe profundizar con los trabajadores sobre este punto.

- Personal: la institución cuenta con un Contrato Colectivo de AEYOU CAB y un acuerdo económico para su personal profesional en donde se estipulan sus beneficios tanto monetarios como incrementos salariales y bonificaciones, así como beneficios en cuanto a desarrollo donde la institución exonera según la condición y el tipo de trabajador un porcentaje de la matrícula universitaria tanto para estudios de pregrado como postgrado. (ver página XX), además del plan de formación con que cuenta RRHH.
- Capacidades del empleado: los trabajadores manifestaron a través del cuestionario utilizado para el objetivo nº1, que es un factor de riesgo, la deficiencia en la capacitación técnica continua. (ver página 92 y 93)
- Estructura: la estructura de la Ucab es compleja y esta subdividida en distintas unidades según la dependencia que tienen hacia alguno de los vicerrectorados o rectorado directamente. El organigrama de la institución está disponible en su página web. (ver anexo pág. 204)
- Objetivo de orden superior: existe una misión, visión, objetivos y valores tanto para la organización como para la Dirección de RRHH (Marco Organizacional, ver página 60). Además de que el eje de desarrollo de talento dentro del Plan Estratégico Ucab 20-20, define como objetivo estratégico el atraer, retener y motivar al talento mejor capacitado.

2. Resultados (Dónde quiere estar la organización)

La misión, objetivos y plan estratégico Ucab están en el marco referencial (ver página 60) y el plan estratégico Ausjal en el Objetivo n°1. (Ver página 65)

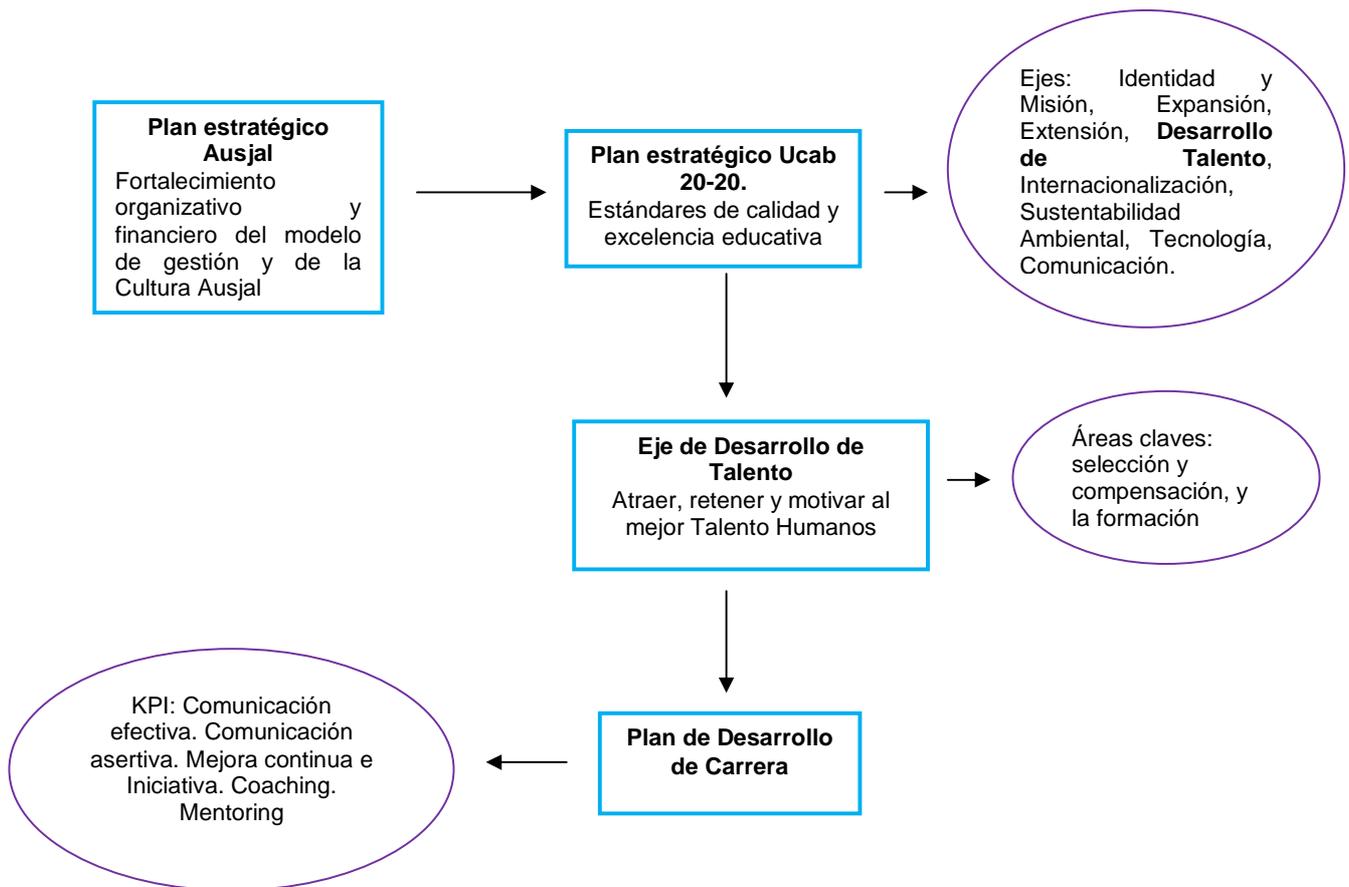


Figura VIII-01: Planes estratégicos y Plan de desarrollo

Ucab 20-20 engloba la calidad en la gestión por lo que los KPI del plan de desarrollo y las estrategias del eje de talento deben apuntar a esta.

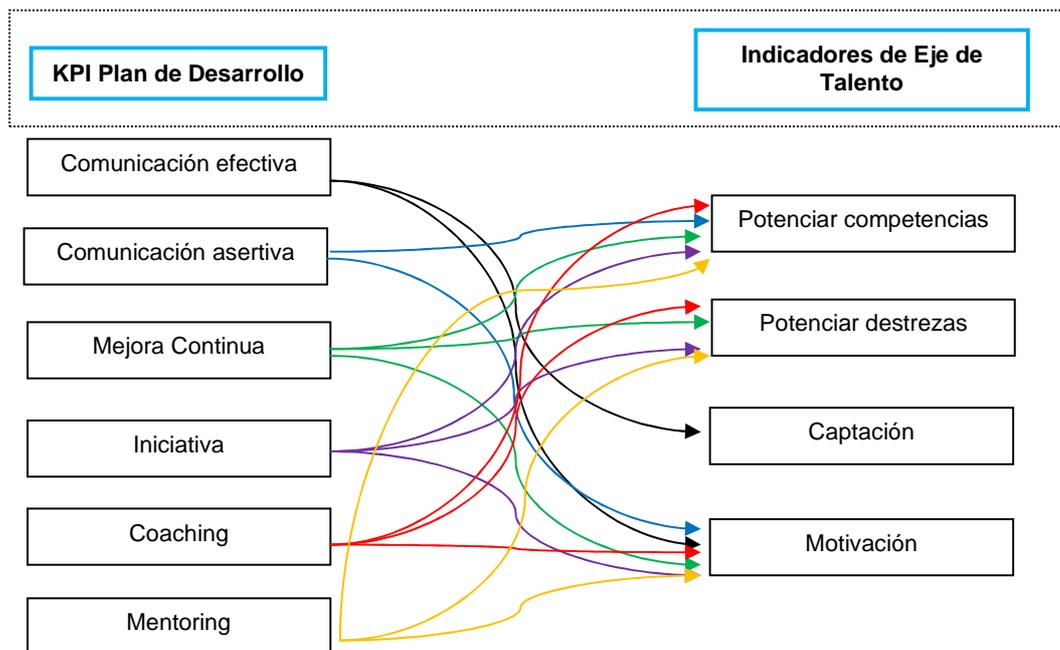


Figura VIII-02: KPI del Plan de Desarrollo e Indicadores del Eje de Talento

- La comunicación efectiva del plan de desarrollo así como de los objetivos estratégicos van a generar un mayor nivel de motivación en los trabajadores ya que verán como son participes con su trabajo y sus mejoras en el logro de los objetivos organizacionales, la comunicación efectiva de los supervisores a su equipo de trabajo en cuanto a los tareas y funciones que deben realizar y la manera correcta de proceder es parte de la capacitación que cada ocupante debe recibir en su puesto de trabajo. Cuando se comunica efectivamente que ofrece la institución y que se espera de cada trabajador se está fomentando la captación del talento adecuado que se requiere. El plan estratégico 20-20 está disponible de forma electrónica para consulta de los

trabajadores en el portal web de la universidad, pero esto no garantiza que la información esté al alcance de todos los trabajadores y que la información allí presentada sea comprendida y entiendan cual es su función y sus niveles de responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- Comunicación asertiva para atraer al talento con las competencias que se requieren y poder motivarlo y retenerlo dentro de la institución, ya que el supervisor debe reconocer las competencias de su equipo y trabajar en función de los metas organizacionales además de llegar a acuerdos que permitan mejorar el desempeño del equipo. Esto ligado al tema de calidad se utilizan estrategias de mesas de trabajo, que permiten llegar a acuerdos y normar los procesos que involucra distintas áreas, así como los procesos internos del departamento
- La mejora continua de los trabajadores va dirigida a potenciar sus destrezas y habilidades en miras de un mejor desempeño profesional, además de que motiva al trabajador a lograr su máximo potencial en el desempeño de sus funciones, por lo cual se cuenta con planes de formación de los trabajadores para competencias organizacionales y técnicas, para detectar las necesidades de adiestramiento se utilizan las evaluaciones de desempeño por competencias anuales y la evaluación de desempeño de ingreso (luego del periodo de prueba) dando estas los insumos que se requieren para la formación del trabajador
- Iniciativa, en cuanto a la autogestión de carrera profesional que tiene el trabajador esto es una motivación interna que tiene para buscar sus potenciar sus estrategias y eventualmente sus competencias. La Ucab le da a sus trabajadores el beneficio de exoneración de matrícula de estudios según el nivel educativo y la condición laboral del trabajador, el uso de este beneficio queda a potestad de la persona
- *Coaching* y *mentoring* como estrategias de los supervisores para motivar a sus trabajadores reconociendo sus fortalezas y debilidades y actuando según esto en la distribución de tareas, además de que el supervisor una vez que

las reconoce el capaz de cubrir las brechas en cuanto a competencias y destrezas para que el trabajador pueda desarrollarse profesionalmente, permitiendo su rotación entre áreas o su promoción.

3. Cómo - Objetivos estratégicos

Las estrategias se plantean con base al desarrollo del conocimiento tanto de las personas implicadas en el diseño del plan como es la Dirección de Recursos Humanos, específicamente las áreas involucradas Reclutamiento y Selección, y Evaluación y Formación, así como los supervisores o Directores de departamento. Estrategias de procesos internos que se deben realizar previo y en paralelo al diseño del plan y en su puesta en marcha, hay estrategias directas al cliente en este caso los trabajadores empleados y profesionales de la Ucab, por último estrategias financieras que surgen como resultado del plan y la rentabilidad de este.

Cuadro VIII-03: Estrategia para el desarrollo de conocimiento

| 1. Estrategia: Desarrollo de Conocimiento | | |
|---|--|---|
| Capacitar a la Dirección de RRHH | Capacitar al personal que trabaja en esta dirección en cuanto a planificación estratégica | Indicador: cantidad de cursos dictados. Cantidad de personas adiestradas |
| Conocer las estrategias organizacionales | Realizar campañas comunicacionales del plan estratégico 20-20, que puedan llegar a todos los niveles | Indicador: cantidad de mesas de trabajo Cantidad de personas asistentes a las mesas |
| Capacitar al supervisor de cada área | Realizar cursos de técnicas como el coaching y mentoring | Indicador: cantidad de cursos dictados. Cantidad de personas adiestradas |
| Uso de plataformas tecnológicas | Capacitar en uso del e-learning, campañas comunicacionales en el uso de la intranet de RRHH y el portal de Calidad | Indicador: cantidad de cursos dictados. Cantidad de personas adiestradas |

Cuadro VIII-04: Estrategia para los procesos internos

| 2. Estrategia: Procesos Internos | | |
|---|---|---|
| Revisar descripciones de cargo | Realizar la actualización del manual descriptivo de cargo de empleados y profesionales | Indicador: Manual de cargos, documentación de procesos (esta actualmente desarrollándose el proyecto) |
| Revisar proceso de valoración de cargos y tabuladores | Realizar la actualización de los tabuladores de cargos | Indicador: Realizar un proyecto y documentar le proceso y metodología. |
| Definir planes de formación | Establecer indicadores de gestión, objetivos y metas a cumplir por periodo y grupo de cargos | Indicador: establecer procesos |
| Definir planes de sucesión o carrera | Establecer políticas para estos planes | Indicador: Establecer procesos y políticas. Plan de sucesión y carrera. Tiempo de una persona en un cargo |
| Definir plan de promoción y rotación | Establecer políticas de movilidad entre áreas académicas y administrativas, así como la promoción entre grados. | Indicador: Tiempo de una persona en un cargo. Porcentaje de vacantes cubiertas por reclutamiento interno |

Cuadro VIII-05: Estrategia para el trabajador (cliente)

| 3. Estrategias: Trabajadores (cliente) | | |
|--|---|--|
| Programa de promoción y rotación | Cubrir los cargos claves (objetivo nº3) con personal interno, promoviendo el desarrollo de competencias claves organizacionales y técnicas | Indicador: Tiempo de una persona en un cargo |
| Programa de capacitación o plan de formación | Cubrir las brechas entre las exigencias del cargo y el perfil del ocupante | Indicador: cantidad de cursos realizados en un año. Número de personas capacitadas |
| Programas de compensación total | Establecer un balance vida-trabajo como política organizacional, además de adecuar el plan de carrera del trabajador a sus expectativas de vida | Indicador: nivel de satisfacción del trabajador |

Cuadro VIII-06: Estrategia financieras

| 4. Estrategias: Financieras | | |
|---|--|--|
| Desarrollo profesional como inversión | La inversión que realiza la Ucab en el desarrollo profesional de sus trabajadores debe permanecer en ella para generar un valor agregado, por lo que esto debe ir ligado a estrategias de retención para minimizar la fuga de talento | Indicador: tasa de rotación |
| Disminuir la tasa de rotación | Realizar planes de compensación total para los cargos claves | Indicador: disminución porcentual de la tasa de rotación de personal |
| Disminuir pago de impuestos y obligaciones fiscales | Dentro del presupuesto de la Ucab existe una partida definida para el desarrollo y formación de su personal por lo que si el plan de desarrollo profesional se establece como programa esto disminuye las obligaciones fiscales que debe pagar la universidad, ya que el programa funciona como responsabilidad social a lo interno, como se indica el Art.27 de la ley de ISLR. | Indicador: porcentaje de disminución en el pago de ISLR |

4. Implementar:

Se realizó un focus group con siete (7) expertos en el área de recursos humanos, tesisistas de la Maestría de Gerencia de Relaciones Industriales y Recursos Humanos de la Ucab, los cargos que ocupan son:

- Jefe de RRHH
- Coordinador de RRHH (dos expertos)
- Especialista de Captación y Desarrollo
- Coordinador de Bienestar Social
- Coordinador de Administración de Talento
- Coordinador de Captación y Desarrollo.

En cuanto a la permanencia de una persona en un puesto de trabajo realizando las mismas funciones debe estar un promedio de 2 años, luego de este periodo se

deben activar los planes de rotación y promoción para promover así el desarrollo de carrera para los cargos claves.

Si la organización ya cuenta con la persona formada para un determinado cargo clave, puede desarrollarse técnicamente con la actualización profesional constante o pueden asignarse nuevas funciones o roles asociados al cargo como son el de auditor y docente, a manera de motivar al trabajador.

Según la norma técnica NT-01-2008 del INPSASEL, establece que como mínimo se debe capacitar al trabajador con 16 horas trimestrales, de acuerdo a los expertos se concluyó que un trabajador en promedio se debe capacitar o formar cada 6 meses, el número de horas destinadas a esto dependerá de las particularidades de cada trabajador y del tipo de formación.

En el focus group se determinaron cuales son los requisitos mínimos técnicos y competencias que debe tener el ocupante de un cargo clave, se utilizaron los caracterizados en el objetivo nº3 (ver página 137) considerando aquellos que sean genéricos en el mercado.

Cuadro VIII-07: Requisitos mínimos para cargos clave

| Cargos clave | Mercado | | Ucab | |
|------------------------------------|--|---|---|---|
| | Requisitos Técnicos | Competencias | Requisitos Técnicos | Competencias |
| Secretaría | Bachiller. Manejo de atención personalizada y telefónica. Paquete Office. Oratoria. Ortografía y redacción. Técnicas de clasificación y archivo. Idioma inglés básico. Normativas internas y externas | Atención al cliente. Calidad de servicio a distintos clientes. Manejo de la discreción | Bachiller Curso de Secretariado | Identificación con la institución Calidad en los resultados Comunicación y relaciones interpersonales Productividad Iniciativa |
| Coordinador de Servicios Generales | Ingeniero. Técnicas de manejo de conflicto. Conocimiento de infraestructura. Gerencia de proyectos. Mantenimiento preventivo y correctivo. Aire acondicionado y refrigeración. Seguridad industrial. Certificaciones del INPSASEL. Manejo de programas de diseño. Lectura e interpretación de planos. Instrumentación Mapa de riesgos | Manejo de personal. Capacidad de negociación | Ingeniero Industrial, Lic. Relaciones Industriales o carrera afín | Identificación con la institución Calidad en los resultados Comunicación y relaciones interpersonales Productividad Iniciativa Delegación Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Capacidad de análisis Planificación Habilidades supervisoras |
| Coordinador de Selección | Técnicas de selección por competencias. Diseño y evaluación de informes de entrevistas. Proceso de inducción. Reclutamiento 2.0 Lenguaje de señas | Comunicación asertiva. Atención al cliente. Manejo de reunión Manejo de equipos de trabajo | Lic en Administración, Relaciones Industriales o carrera afín. Postgrado en el área de Finanzas, Administración de Empresas o Recursos Humanos (deseable). | Identificación con la institución Calidad en los resultados Comunicación y relaciones interpersonales Productividad Iniciativa Delegación Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Capacidad de análisis Planificación Habilidades supervisoras |

Cuadro VIII-07: Requisitos mínimos para cargos clave

| Cargos clave | Mercado | | Ucab | |
|---------------------------|--|--|---|--|
| | Requisitos Técnicos | Competencias | Requisitos Técnicos | Competencias |
| Jefe de Redes y Seguridad | Ingeniero en Informática, sistemas (afines). Certificaciones técnicas. CISCO. | Atención al cliente. Comunicación asertiva. Apegarse a la verdad | Ingeniero en Sistemas, Ingeniero en Informática, Licenciado en Computación o Licenciado en Administración con especialización afín. Manejo de equipos de computación y aplicaciones ofimáticas Levantamiento y análisis de procesos (DFD, Flujograma, Mapas de procesos, WBS). Dominio del idioma inglés Bases de datos. Parametrización y codificación | Identificación con la institución Calidad en los resultados Comunicación y relaciones interpersonales Productividad Iniciativa Delegación Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Capacidad de análisis Planificación Habilidades supervisoras |
| Coordinador de RRHH | Lic en Administración de empresas o Industriólogo (no limitativo) Coach Conocimiento de materia legal. Técnica de manejo de negociación y conflicto. (PNL) Ofimática avanzada. Idioma inglés Sistemas de Información. Planificación estratégica. | Manejo de la confidencialidad. Liderazgo. Comunicación asertiva. Manejo de conflicto y emociones. Manejo de personas. Persuasión. Supervisión. Manejo de equipos de trabajo. | Lic en Administración, Relaciones Industriales o carrera afín Postgrado en el área de Finanzas, Administración de Empresas o Recursos Humanos | Identificación con la institución Calidad en los resultados Comunicación y relaciones interpersonales Productividad Iniciativa Delegación Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Capacidad de análisis Planificación Habilidades supervisoras |

Ciclo de Adiestramiento para cargos claves:

Caso: Asistente de Oficina

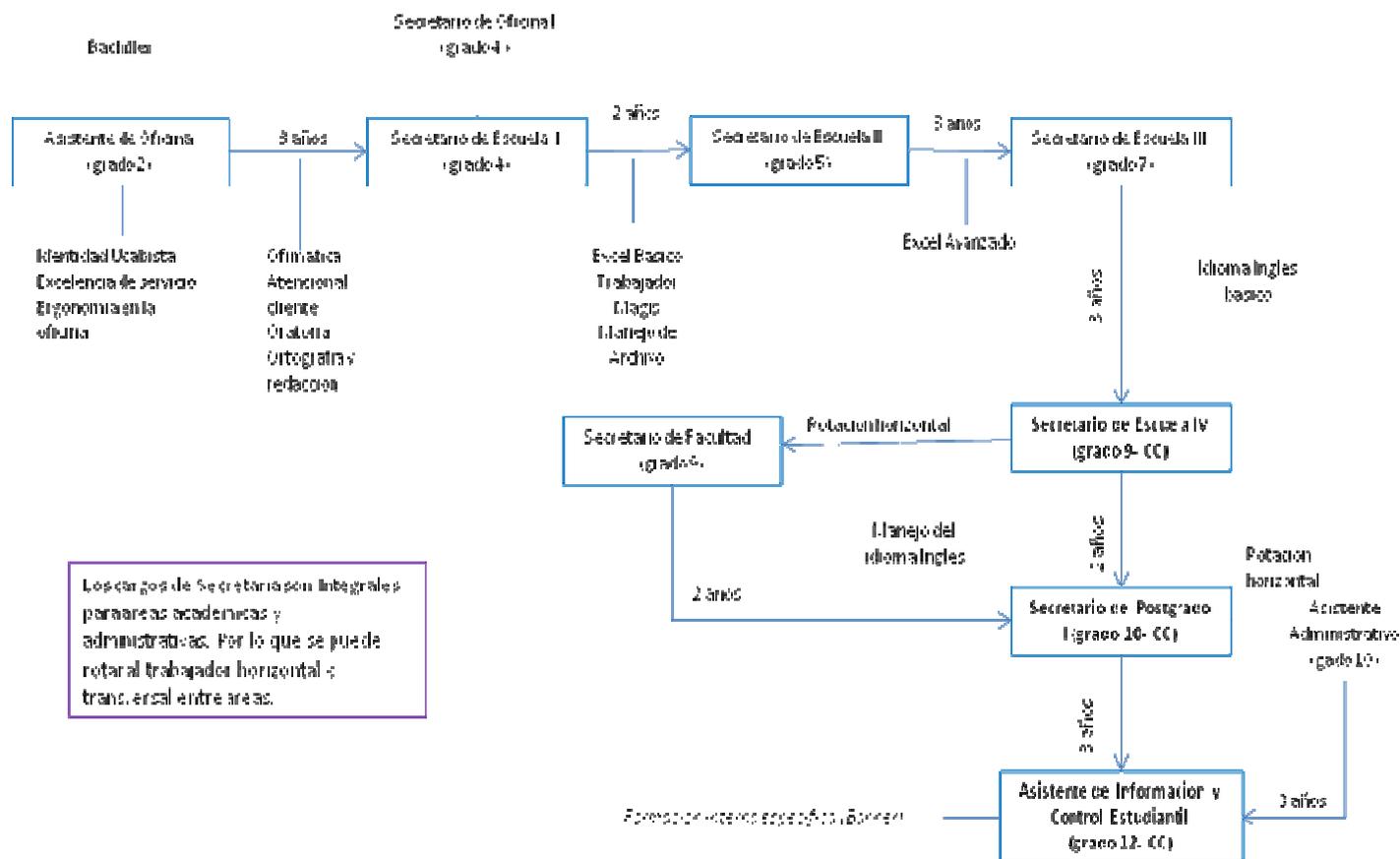


Figura VIII-03: Ciclo de Adiestramiento para empleados

Caso: Analista de RHH

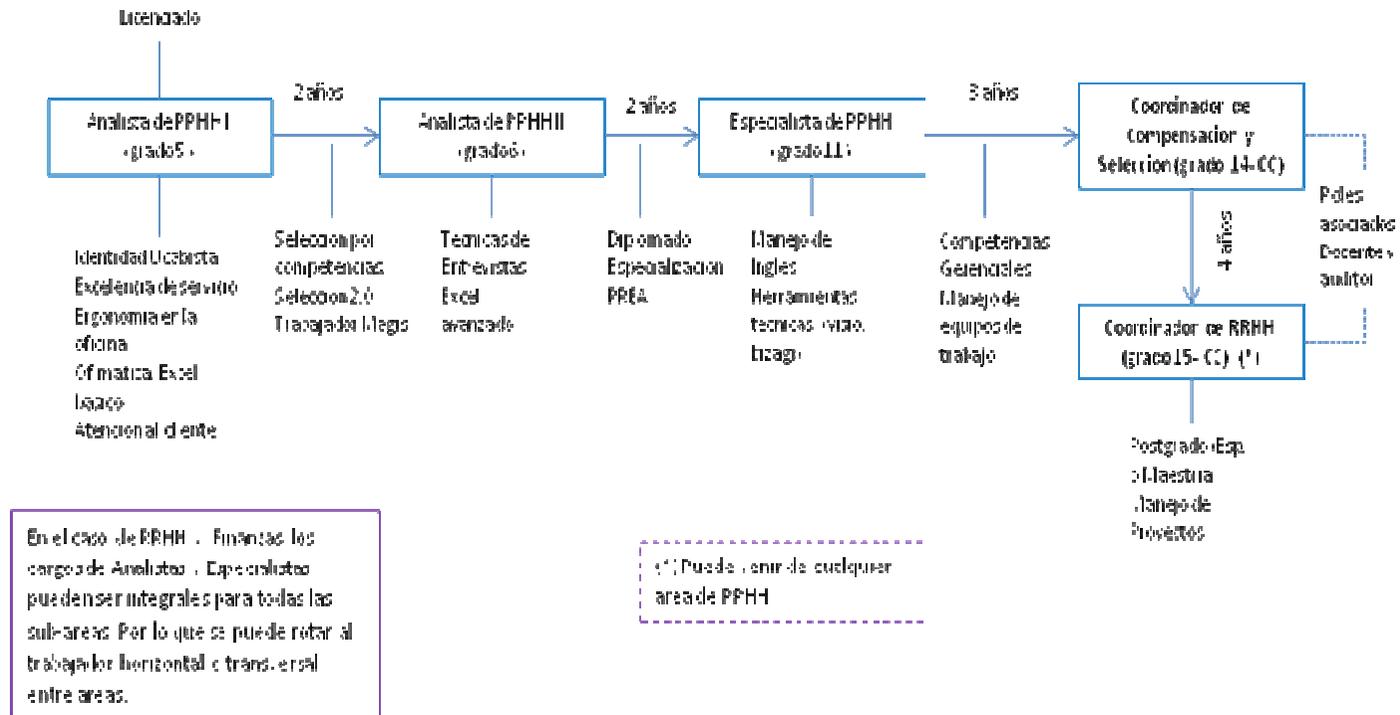


Figura VIII-04: Ciclo de Adiestramiento Coordinador de Reclutamiento y Selección y Coordinador de RRHH

Caso: Analista de Soporte Técnico

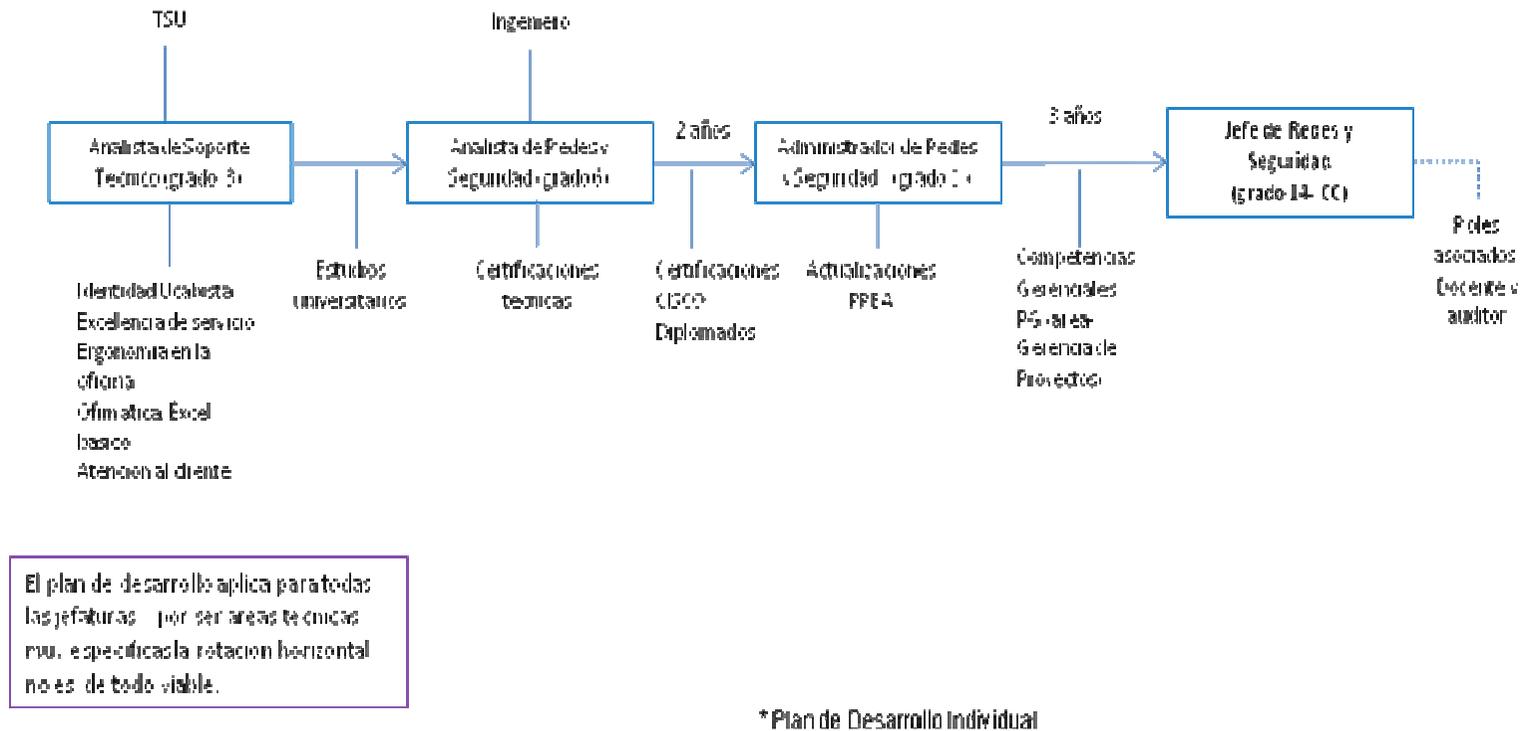


Figura VIII-05: Ciclo de Adiestramiento Jefe de Redes y Seguridad

Caso: Trabajadores que pasan de tabulador empleado a profesional

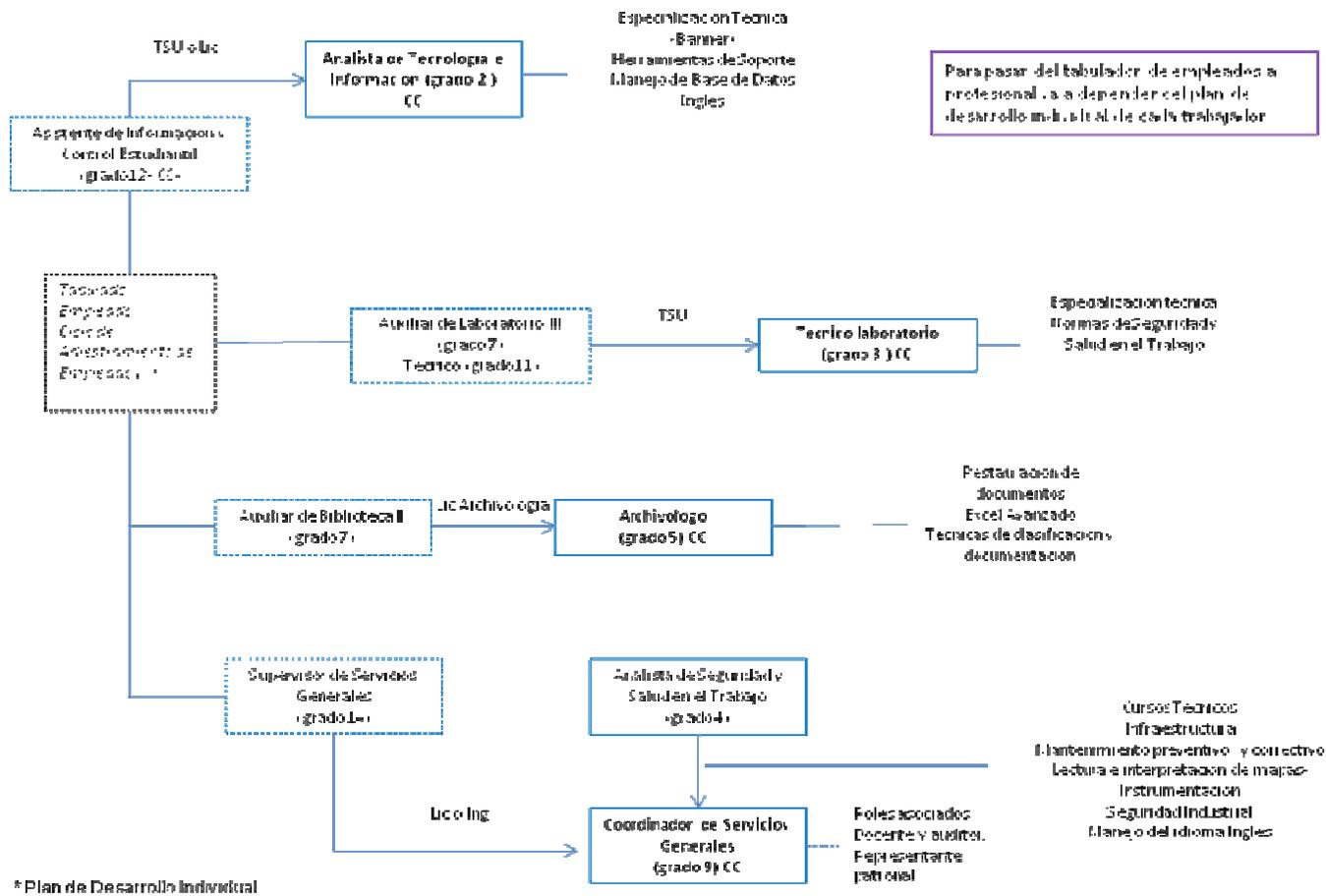


Figura VIII-06: Ciclo de Adiestramiento Cargos Clave Profesionales

Caso: Trabajadores que pasan de tabulador empleado a profesional

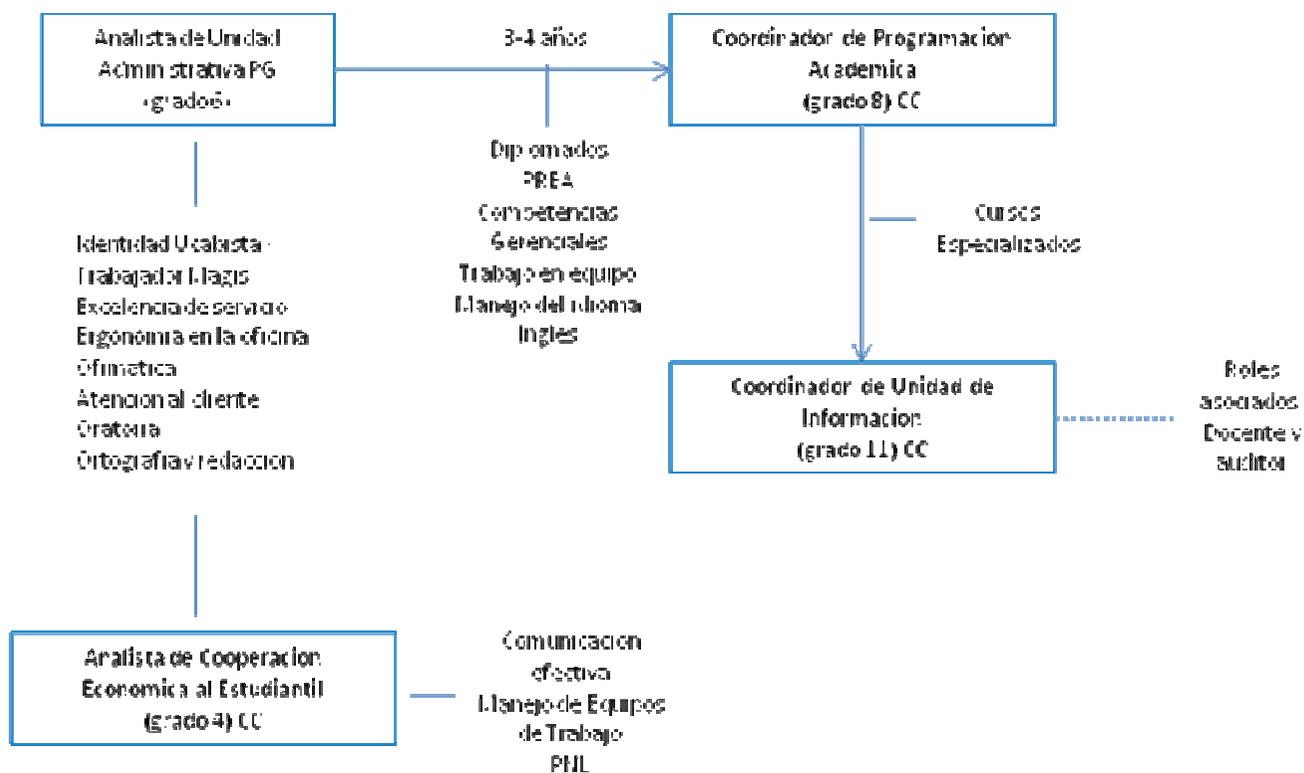


Figura VIII-07: Ciclo de Adiestramiento Cargos Clave Profesionales II

Plan de Desarrollo Individual (PDI):

Cada trabajador según su planificación personal y aspiraciones de crecimiento profesional define su plan de desarrollo individual, el cual es auto gestionado por cada uno y parte de su iniciativa para el autodesarrollo.

Para esto dentro de la los beneficios que otorga la universidad están las exoneración de matrícula de pregrado y postgrado, que su disfrute depende de cada trabajador, bajo los tiempos que el mismo establezca.

El mismo trabajador puede solicitar en el momento de la evaluación de desempeño anual que le realiza su supervisor cursos de actualización técnica o de competencias que el requiera para el desempeño de sus funciones.

5. Revisión:

Se deben establecer estrategias de seguimiento al plan para realizar los ajustes necesarios según exigencias o requerimientos que surjan o adaptar este a los escenarios que se puedan presentar, mediante los indicadores generales. Además de esto se utilizaran como estrategias de control las evaluaciones de desempeño anuales.

Cuadro VIII-08: Indicadores de revisión y seguimiento del plan

| Indicador | Definición | Formula | Rangos | Frecuencias | Responsable de la medición | A quien va recibido |
|--|--|---|--|---|--|---|
| Porcentaje de puesto cubiertos con personal interno | Número de vacantes que se cubren con reclutamiento interno. | $\% = (\text{vacantes cubiertas con personal interno} * 100) / \text{total de vacantes}$ | 0-100% | Anual por periodo académico (septiembre-julio). | Dirección de Recursos Humanos. Área de Reclutamiento y Selección | Vicerrectorado Administrativo. Dirección de Recursos Humanos. Área de Reclutamiento y Selección |
| Porcentaje de personas con exceso de permanencia en un puesto de trabajo | Número de personas que están en el mismo puesto de trabajo y realizando las mismas funciones por 4 años o mas | $\% = (\text{número de personas en el mismo cargo 4 años o más} * 100) / \text{total de cargo}$ | 0-100% | Anual por periodo académico (septiembre-julio). | Dirección de Recursos Humanos | Vicerrectorado Administrativo. Dirección de Recursos Humanos. Área de Formación de Directores de dependencia |
| Porcentaje de puestos que pueden ser cubiertos con personal interno | Número de puestos de trabajo a los que se pueden aplicar planes de desarrollo | $\% = (\text{cargos claves} * 100) / \text{total de cargos}$ | 0-100% | Anual por periodo académico (septiembre-julio). | Dirección de Recursos Humanos | Vicerrectorado Administrativo. Dirección de Recursos Humanos. Área de Formación. Área de Reclutamiento y Selección. Directores de dependencia |
| Nivel de sostenibilidad de las acciones de formación | Se convierten en inversión los costos del plan de formación y desarrollo que se aplican a trabajadores. El personal en formación para cargos claves, cumple con su plan de desarrollo y se mantiene en el cargo por al menos 5 años. | $\% = (\text{número de personas que entran en el plan de desarrollo} * 100) / \text{personas desarrolladas que ocupan cargos claves}$ | Alto (86%-100%) Media (36%-85%) Bajo (0-35%) | Anual por periodo académico (septiembre-julio). | Dirección de Recursos Humanos | Vicerrectorado Administrativo. Dirección de Recursos Humanos. Área de Formación. |

CAPÍTULO IX. PRUEBAS DE CONCEPTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO DE LA UCAB

El plan estratégico de desarrollo profesional planteado en el capítulo anterior (versión 1), fue desglosado por años los talleres formativos a impartir, para cumplir con la meta que se establece en el plan de formación actual de la Dirección de RRHH, para poder realizar la prueba de concepto la cual consiste en la implementación parcial del plan de desarrollo para verificar la validez de este según el escenario planteado. Estas pruebas están alineadas a las estrategias de desarrollo del conocimiento, procesos internos, clientes y financieros. (Ver pág. 147, 148 y 149)

Los cursos dictados en el marco del plan de formación pueden ser de dos formas: una de ellas es con personal de nómina Ucab por lo que los cursos que este dictan están dentro de su horario de permanencia en la institución, otros talleres son realizados por consultores externos que la institución contrata. El plan de formación también contempla los Planes de Desarrollo Individuales en cuanto al estudio de pregrado y postgrados, que cuentan con el beneficio de exoneración según la condición del trabajador (ver página 65)

Para el diseño de un taller de formación de 16 horas, se necesitan 32 horas para su diseño el cual está a cargo de la Dirección de RRHH y el área involucrada y el adiestramiento al facilitador, en el caso de personal de planta de la institución todas estas horas están dentro de su horario de permanencia por lo que los costos están dentro de su salario mensual; el valor promedio de una hora de un instructor esta en Bs.619, 00 para Abril 2015. Mientras que el costo promedio de talleres con facilitadores externos esta en Bs. 18.000,00 por taller de cuatro horas dentro de las instalaciones de la Ucab a grupos de más 20 personas y de Bs. 15.000,00 por

talleres personalizados, estos costos se muestran en el cuadro IX-01 (Ver página 161).

Cuadro IX-01: Costos de Formación

| | Facilitador | Valor hora | Número de horas | Total | Observación |
|---|------------------------------------|------------|--------------------|---|--|
| Competencias Genéricas- Habilidades y Competencias Técnicas | Personal Ucab | Bs.619,00 | 16 + 32 = 48 horas | Bs. 29.712,00 ¹ | Está contemplado dentro de la nómina Ucab. |
| | Consultores/facilitadores externos | --- | 8 horas | Bs. 18.000,00 ¹ | El costo sale de la partida presupuestaria de formación, tienen una capacidad máxima de 20 personas y se realiza en las instalaciones de la Ucab. |
| Competencias Técnicas Específicas- Talleres personalizados | Consultores/facilitadores externos | --- | 8 horas | Bs. 15.000,00 ¹ | El costo sale de la partida presupuestaria de formación, son cursos técnicos específicos y se realizan fuera de las instalaciones de la Ucab. |
| Matricula Pregrado | Ucab | --- | --- | Bs. 26.552,00 ¹ (semestral) | Los costos son asumidos por la Ucab como parte de los beneficios contractuales. Se exonera el 100% de la matricula de pregrado a los empleados y profesionales con título de TSU |
| Matricula Postgrado | Ucab | --- | --- | Bs. 1.295,00 ¹ (por unidad de crédito) | Los costos son asumidos por la Ucab como parte de los beneficios contractuales. Se exonera el 50% de la matricula de postgrado a los profesionales. |
| Cursos de Ingles | Centro de Idiomas-Ucab | --- | 48 horas | Bs. 3.500,00 ¹ | El costo sale de la partida presupuestaria de formación. |

Fuente: Dirección de RRHH-Ucab y Secretaria General-Ucab (Abril, 2015)

En la prueba de concepto se plantea por lo menos un curso de 16 horas anual y actualización constante en competencias técnicas, además de la inducción y seguimiento que realiza el supervisor de los procesos y funciones propias del cargo.

Esta planificación anual de formación para los cargos clave se muestra en los cuadros IX-2 (Ver página 161, 162, 163)

¹ Costos aproximados al Junio 2015

Cuadro IX-02: Plan de Formación por año

| CARGO | AÑO | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--------------------------------------|---|---|---|--------------------------|--|--|--|---|---|--|--|----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Asistente de Oficina | | Atención al cliente Oratoria Ortografía y redacción | Ofimática Trab. Magis | Secretario de escuela I. Manejo de archivo | Excel básico | Secretario de escuela II | Excel avanzado | Manejo de inglés básico | Secretario de escuela III | Manejo de Inglés Secretariado ejecutivo | Secretario de escuela IV (CC) | Taller de actualización en secretariado | Secretaria de Postgrado (CC) | Formación en Banner | | Asistente de información y control estudiantil (CC) |
| Analista de RRHH I | Identidad Ucab. Ergonomía en la oficina (actualización constante) Excelencia de servicio | Excel básico Atención al cliente Trab. Magis Selección por competencias | Analista de RRHH II selección 2.0 | Excel avanzado técnicas de entrevistas | Diplomas o Especialización | Especialista de RRHH Herramientas técnicas | Manejo del idioma inglés | Competencias gerenciales Manejo de equipos de trabajo Auditor en formación | Coordinador de compensación y selección (CC) Auditor en formación | Postgrado. (PDI) Auditor líder | | | Coordinador de RRHH (CC) Cursos de actualización Roles: Auditor, Docente /Asesor | | | |
| Analista de Soporte Técnico | | Ofimática Atención al cliente | PDI. (Ing. o Lic) | | Actualización técnica en soporte técnico. Manejo básico del inglés | Analista de redes y seguridad | Diplomados | | Administrador de redes y seguridad | Actualizaciones técnicas Competencias gerenciales | Postgrado (PDI) Auditor en formación | | | Jefe de redes y seguridad (CC) Cursos de actualización Auditor líder | | |

Cuadro IX-02: Plan de Formación por año (Continuación)

| CARGO | AÑO | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|--|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Asistente de Información y Control Estudiantil (CC) | Ciclo de formación de personal empleado + Plan de Desarrollo Individual Herramientas de soporte | | | | | Analista de tecnología y soporte (CC) Manejo de base de datos Manejo del idioma ingles | Actualización continua Alineación con la institución | | | | | | | | | |
| Auxiliar de Laboratorio | Ciclo de formación de personal empleado + Plan de Desarrollo Individual Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo (actualización constante) | | | Técnico de laboratorio (CC) Especializaciones técnicas | Actualización continua Alineación con la institución | | | | | | | | | | | |
| Auxiliar de biblioteca | Ciclo de formación de personal empleado + Plan de Desarrollo Individual Técnicas de Clasificación y documentación | | | | | Archivólogo (CC) Restauración de documentos. Excel avanzado | Actualización continua Alineación con la institución | | | | | | | | | |

Cuadro IX-02: Plan de Formación por año (Continuación)

| CARGO | AÑO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|---|---|---|--|----|---|-----------|---|----|----|----|--|--|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | | | | | |
| Supervisor de Servicios Generales | Ciclo de formación de personal empleado + Plan de Desarrollo Individual Manejo de infraestructura. Mantenimiento preventivo y correctivo. Instrumentación y seguridad industrial | | | | | Coordinador de Servicios Generales (CC) Manejo del idioma ingles Roles: Auditor, Docente. Cursos de actualización Representante patronal ante INPSASEL | | | | | | Consultor | | | | | | | | | |
| Analista de seguridad y salud en el trabajo | Identidad Ucab. Ergonomía en la oficina (actualización constante) | Excel básico Atención al cliente Trabaja r Magis Seguridad industrial | Mantenimiento preventivo o y correctivo | Lectura e interpretación de mapas Instrumentación | Manejo del idioma ingles | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analista de Unidad Administrativa de Postgrado | Excelencia de servicio | Trab. Magis Ofimática Atención al cliente | Diplomados | | Trabajo en equipo | Coordinador de programas académicos (CC) | Manejo del idioma ingles Actualizaciones profesionales Auditor en formación | | Coordinador de unidad de información (CC) Rol: Auditor Lider | | | | Actualización continua Alineación con la institución | | | | | | | | |
| Analista de cooperación económica al estudiante (CC) | | Oratoria Ortografía y redacción | Comunicación efectiva | | Manejo de equipos de trabajo PNL | | <i>Director de la Oficina de Cooperación Económica al Estudiante</i> | | | | Actualización continua Alineación con la institución | | | | | | | | | | |
| | | | Diplomados en bienestar social | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nota: para el rol de auditor en formación el trabajador debe realizar 3 cursos de 8 horas cada uno y asistir a auditorias en carácter de aprendiz durante 1 año, para luego realizar 2 cursos más de 8 horas cada uno y certificarse como auditor líder.

Un trabajador una vez que llega a su cargo clave dentro de su plan de desarrollo profesional, este se debe actualizar constantemente en cuanto a competencias técnicas y organizacionales se refiere.

En el caso de llegar a los topes en cuanto a tabuladores y grados profesionales como es cargos de Coordinador o Jefes estos pueden asumir roles asociados al cargo como es el de auditor líder o docentes. Una vez que el ocupante cumple un periodo de aproximadamente 5 años en ese cargo se presentan dos vertientes: una de ella es la promoción a la dirección del área donde se desempeña lo que debe ir acompañado de formación en el resto de las áreas o salir de la estructura formal del departamento para formar parte de un comité de asesor o consultor experto (*staff*) vigente actualmente.

El plan resultado de la prueba de concepto donde se desglosa en cursos o talleres de formación anual representa el plan de desarrollo profesional en su segunda versión, en el se combinan las exigencias para el cargo documentadas en las descripciones de cargo y las tendencias de mercado, manteniendo las estrategias ya planteadas que están alineadas a los KPI de un plan de desarrollo y las mejores prácticas del mercado, además de los indicadores de seguimiento y control.

CAPÍTULO X. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO DE LA UCAB

Para realizar el análisis de factibilidad del plan se plantean tres escenarios posibles a evaluar, según los costos que este acarrea para la institución:

Escenarios:

1. **Mínimo normativo:** se formará al trabajador con 16 horas trimestrales de acuerdo al mínimo que establece la normativa del NT01-2008 del INPSASEL. Estos cursos serán dictados únicamente por personal de planta Ucab, dentro de su horario de permanencia el valor de la hora equivale en promedio a Bs.619, 00 (para Abril 2015 según tabulador de docentes pregrado). Manteniendo los beneficios contractuales de exoneración.

Cuadro X-01: Costos anual escenario 1 para abril 2015.

| Facilitadores Ucab | Valor hora | Número de horas más preparación | Número de cursos anuales (realizados para el periodo 2014-2015) | Costo Total Anual (abril 2015) |
|--------------------|------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| | Bs.619,00 | 16 + 32 = 48 horas | 14 | Bs.415.968,00 |

2. **Probable:** Continuar con el plan de formación 2014-2015, dictando cursos tanto con instructores de planta Ucab como consultores y facilitadores que dicten los talleres en las instalaciones de la Ucab a grupos no mayores de 20 personas tienen un costo aproximado de Bs.18.000, 00 (por 8 horas) y cursos de competencias técnicas específicas por un costo aproximado de Bs.15.000, 00 por persona. Manteniendo los beneficios contractuales de exoneración de matrícula de pregrado y postgrado.

Cuadro X-02: Costos anual escenario 2 para abril 2015.

| | Valor hora | Número de horas más preparación | Número de cursos anuales (realizados para el periodo 2014-2015) | Costo Total Anual (abril 2015) |
|--|--------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| Facilitador Ucab | Bs.619,00 | 16 + 32 = 48 horas | 14 | Bs.415.968,00 |
| Facilitador externo (en planta) | Bs. 2.250,00 | 8 horas | 6 | Bs. 108.000,00 |
| Consultores externos | Bs.1.875,00 | 8 horas | 6 | Bs.90.000,00 |
| Total | | | | Bs.523.968,00 |

3. Óptimo: mantener el escenario probable para el plan de formación y promocionar intercambios profesionales con la red Ausjal o la sede de Ucab Guayana, además de realizar intercambios con facilitadores de otras instituciones de educación en Latinoamérica y cursos en el extranjero. Adicionalmente se tomara en cuenta las mejores prácticas del mercado (según resultados del focus group del objetivo nº4) de realizar talleres de formación cada dos meses para cargos empleados y profesionales bases y para el resto formación anual en competencias y actualización técnicas.

Presupuestos:

En los cuadros IX-03, IX-04, IX-05 (Ver páginas 167,168 y 169) se presentan los presupuestos de los planes de formación anual, según los tres escenarios planteados.

Cuadro X-03: Presupuesto escenario 1.

| | Año | | | | | | | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Valor de la Hora | Bs.619,00 | Bs.742,80 | Bs.891,36 | Bs.1.069,63 | Bs.1.283,56 | Bs.1.540,27 | Bs.1.848,32 | Bs.2.217,99 |
| Número de horas | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| Número de Cursos | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Total | Bs.415.968,00 | Bs.499.161,60 | Bs.598.993,92 | Bs.718.792,70 | Bs.862.551,24 | Bs.1.035.061,49 | Bs.1.242.073,79 | Bs.1.490.488,55 |

| | Año | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Valor de la Hora | Bs.2.661,59 | Bs.3.193,90 | Bs.3.832,68 | Bs.4.599,22 | Bs.5.519,07 | Bs.6.622,88 | Bs.7.947,46 | Bs.9.536,95 |
| Número de horas | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| Número de Cursos | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Total | Bs.1.788.586,26 | Bs.2.146.303,51 | Bs.2.575.564,22 | Bs.3.090.677,06 | Bs.3.708.812,47 | Bs.4.450.574,97 | Bs.5.340.689,96 | Bs.6.408.827,95 |

Total costo del plan: Bs.36.373.127,70

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Incremento anual de salario (aprox) | 20% |
|-------------------------------------|-----|

Cuadro X-04: Presupuesto escenario 2.

| Talleres | | Año | | | | | | | |
|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Personal Ucab | Valor de la Hora | Bs. 619,00 | Bs. 742,80 | Bs. 891,36 | Bs. 1.069,63 | Bs. 1.283,56 | Bs. 1.540,27 | Bs. 1.848,32 | Bs. 2.217,99 |
| | Número de horas | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| | Número de Cursos | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Personal externo | Valor de la Hora | Bs. 2.062,50 | Bs. 3.300,00 | Bs. 5.280,00 | Bs. 8.448,00 | Bs. 13.516,80 | Bs. 21.626,88 | Bs. 34.603,01 | Bs. 55.364,81 |
| | Número de horas | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | Número de Cursos | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Total | | Bs. 613.968,00 | Bs. 815.961,60 | Bs. 1.105.873,92 | Bs. 1.529.800,70 | Bs. 2.160.164,04 | Bs. 3.111.241,97 | Bs. 4.563.962,56 | Bs. 6.805.510,58 |

| Talleres | | Año | | | | | | | |
|------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Personal Ucab | Valor de la Hora | Bs. 2.661,59 | Bs. 3.193,90 | Bs. 3.832,68 | Bs. 4.599,22 | Bs. 5.519,07 | Bs. 6.622,88 | Bs. 7.947,46 | Bs. 9.536,95 |
| | Número de horas | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| | Número de Cursos | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Personal externo | Valor de la Hora | Bs. 88.583,70 | Bs. 141.733,92 | Bs. 226.774,27 | Bs. 362.838,84 | Bs. 580.542,14 | Bs. 928.867,42 | Bs. 1.486.187,88 | Bs. 2.377.900,60 |
| | Número de horas | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | Número de Cursos | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Total | | 10292621,51 | 15752759,91 | 24345894,45 | 37923205,43 | 59440857,86 | 93621847,59 | 148014726,2 | 234687285,9 |

| | |
|---|-----|
| Incremento anual de salario (aprox) | 20% |
| Incremento de costos por inflación (valor aproximado) | 60% |

Total costo del plan: Bs.644.785.682,13

Cuadro X-05: Presupuesto escenario 3

| Talleres | | Año | | | | | | | |
|------------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Personal Ucab | Valor de la Hora | Bs.619,00 | Bs.742,80 | Bs.891,36 | Bs.1.069,63 | Bs.1.283,56 | Bs.1.540,27 | Bs.1.848,32 | Bs.2.217,99 |
| | Número de horas | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| | Número de Cursos | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Personal externo | Valor de la Hora | Bs.2.062,50 | Bs.3.300,00 | Bs.5.280,00 | Bs.8.448,00 | Bs.13.516,80 | Bs.21.626,88 | Bs.34.603,01 | Bs.55.364,81 |
| | Número de horas | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | Número de Cursos | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Total | | Bs.689.892,00 | Bs.913.670,40 | Bs.1.233.684,48 | Bs.1.700.069,38 | Bs.2.391.520,05 | Bs.3.432.122,94 | Bs.5.018.225,74 | Bs.7.461.356,02 |

| Talleres | | Año | | | | | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Personal Ucab | Valor de la Hora | Bs.2.661,59 | Bs.3.193,90 | Bs.3.832,68 | Bs.4.599,22 | Bs.5.519,07 | Bs.6.622,88 | Bs.7.947,46 | Bs.9.536,95 |
| | Número de horas | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| | Número de Cursos | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Personal externo | Valor de la Hora | Bs.88.583,70 | Bs.141.733,92 | Bs.226.774,27 | Bs.362.838,84 | Bs.580.542,14 | Bs.928.867,42 | Bs.1.486.187,88 | Bs.2.377.900,60 |
| | Número de horas | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | Número de Cursos | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Total | | Bs.11.256.803,43 | Bs.17.193.246,06 | Bs.26.528.026,38 | Bs.41.267.441,42 | Bs.64.615.025,33 | Bs.101.688.583,40 | Bs.160.667.184,88 | Bs.254.626.037,54 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Incremento anual de salario (aprox) | 20% |
| Incremento de costos por inflación | 60% |

Incremento de número de cursos en un 10%

No se contabilizó costos de intercambio profesional y costos de facilitadores externos

Total costo del plan: Bs.700.682.889,44

Factibilidad técnica:

La factibilidad financiera del plan de desarrollo se midió en dos fases:

I. El impacto que tiene los trabajadores en el plan y como son impactados por el, utilizando los KPI del plan. Para esto se tomo en consideración una muestra de 3 trabajadores de la Ucab, un empleado Asistente de Oficina III y dos profesionales Contador y Analista de RRHH I.

II. El impacto de la institución en el diseño e implementación del plan y como este la impacta a ella y en su operatividad, según los KPI, el cual fue evaluado por la Coordinación de Reclutamiento y Selección de la Ucab.

Cuadro X-01: Análisis de Factibilidad técnica del Plan

| Beneficios | | Comunicación efectiva | | Comunicación asertiva | | Mejora continua | | Iniciativa | | Coaching | | Mentoring | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------|---|------------|---|----------|---|-----------|---|
| | | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - |
| Trabajador (cliente) | Impacto por el plan | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| | Impacto en el plan | X | | | X | X | | X | | X | | X | |
| Universidad (institución) | Impacto por el plan | X | | X | | X | | | X | X | | X | |
| | Impacto en el plan | X | | X | | X | | X | | X | | X | |

El plan cumple con los requerimientos de factibilidad técnica ya que el los factores claves de éxito considerados para su diseño, impactan de forma positiva tanto para la institución como a los trabajadores en el plan. Y el impacto por el plan también es positivo para ambos casos.

Factibilidad financiera:

Para evaluar la factibilidad financiera del plan se utilizó un juicio de expertos con profesores de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello especialistas en el área de Inversión y Proyectos, evaluando los costos y riesgos de los tres escenarios como se muestra en el cuadro X-02.

Cuadro X-06: Análisis de Factibilidad financiera del Plan

| | Costo | | | Riesgo | | |
|-------------|-------|-------|------|--------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| Escenario 1 | X | | | X | | |
| Escenario 2 | | X | | | X | |
| Escenario 3 | | | X | | | X |

El escenario obligatorio de cumplimiento por normativa técnica del INPSASEL NR01-2008 es el primero, este implica tanto costos como riesgos muy bajos, ya que el costo es asumido dentro de los gastos de nomina. El segundo es el probable ya que mantiene la tendencia en cuanto a formación que se maneja en la Ucab, por lo que además es considerado el más factible por tener costos y riesgos medios.

El tercer escenario es el óptimo, la frecuencia de los talleres de formación el número promedio de cursos por año fue incrementado en un 10%, además de que se deben diseñar estrategias para programas de intercambio con homólogos de Ausjal. Este escenario tiene costos y riesgos altos.

La evaluación de los indicadores con su plan de acción se realizó en base a los costos en el corto y mediano plazo (los tres primeros años del plan), como se muestra en el cuadro X-03 (Ver página 172).

Cuadro X-08: Análisis de Factibilidad financiera del Plan por indicador

| Estrategia | Plan de acción | Indicador | Costo año 1 | | | Costos año 2 | | | Costo año 3 | | |
|----------------------------|--|--|-------------|-------|------|--------------|-------|------|-------------|-------|------|
| | | | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| Desarrollo de Conocimiento | Capacitar a la Dirección de RRHH | Cantidad de cursos dictados. | | | X | | X | | | X | |
| | Conocer las estrategias organizacionales | cantidad de mesas de trabajo | | X | | | X | | X | | |
| | Capacitar al supervisor de cada área | Cantidad de cursos dictados. | | | X | | X | | | X | |
| | Uso de plataformas tecnológicas | Cantidad de cursos dictados. | | | X | | X | | | X | |
| Procesos Internos | Revisar descripciones de cargo | Manual de cargos, documentación de procesos (esta actualmente desarrollándose el proyecto) | | | X | | | X | | | X |
| | Revisar proceso de valoración de cargos y tabuladores | Realizar un proyecto y documentar le proceso y metodología. | | | X | | | X | | | X |
| | Definir planes de formación | establecer procesos | | | X | | X | | X | | |
| | Definir planes de sucesión o carrera | Establecer procesos y políticas. Plan de sucesión y carrera. Tiempo de una persona en un cargo | | | X | | X | | X | | |
| | Definir plan de promoción y rotación | Tiempo de una persona en un cargo. Porcentaje de vacantes cubiertas por reclutamiento interno | | | X | | X | | | X | |
| Trabajadores (cliente) | Programa de promoción y rotación | Tiempo de una persona en un cargo | X | | | X | | | | X | |
| | Programa de capacitación o plan de formación | cantidad de cursos realizados en un año | | X | | | X | | | | X |
| | Programas de compensación total | nivel de satisfacción del trabajador | | X | | | X | | | X | |
| Financieras | Desarrollo profesional como inversión | tasa de rotación | | X | | | X | | | X | |
| | Disminuir la tasa de rotación | disminución porcentual de la tasa de rotación de personal | | X | | | X | | | X | |
| | Disminuir pago de impuestos y obligaciones fiscales | porcentaje de disminución en el pago de ISLR | | X | | | X | | | X | |
| Plan de formación | Puesto cubiertos con personal interno | Porcentaje | X | | | X | | | | X | |
| | Personas con exceso de permanencia en un puesto de trabajo | Porcentaje | | X | | X | | | | X | |
| | Puesto cubiertos con personal interno | Porcentaje | | X | | X | | | | X | |

Alcance:

Para determinar el alcance del plan se definen indicadores en el corto y largo plazo. A corto plazo serán medidos en el primer año del plan inicialmente, a manera de seguimiento y control de las estrategias y poder realizar los ajustes que sean necesarios, su medición continuara siendo anual. Los indicadores a largo plazo serán medidos cada dos años. Los indicadores y su medición se muestran Cuadro X-04 y X-05.

Cuadro X-09: Alcance del Plan por indicadores al corto plazo

| | Recursos | Resultado | Fechas | Progreso |
|--|--|---|---|----------------|
| Indicadores corto plazo | | | | |
| Cantidad de cursos dictados en un período académico. | Monetario (costo de cursos con personal de planta y externo) Recurso Humano (facilitadores y trabajadores que se ausentan de su puesto de trabajo). Tiempo (duración del curso) | Mínimo 300 personas formadas por año académico | Septiembre 2016 (se evalúa año académico 2015-16) | 100% |
| Cantidad de mesas de trabajo en un período académico | Monetario (costo de cursos con personal de planta y externo) Recurso Humano (facilitadores y trabajadores que se ausentan de su puesto de trabajo). Tiempo (duración del curso) | Mínimo 300 personas formadas por año académico | Septiembre 2016 (se evalúa año académico 2015-16) | 100% |
| Procesos y políticas del Plan de sucesión y carrera. | Monetario (pago a consultores y personal nomina Ucab). Recurso Humano (involucrado en el proceso de formulación del plan y las políticas tanto interno Ucab como asesores). Tiempo | Políticas para plan de carrera y sucesión (versión 1) | Marzo 2016 | 100% |
| | | Definición de procesos del plan de carrera y sucesión | Marzo 2016 | 100% |
| Porcentaje de vacantes cubiertas por reclutamiento interno | Recurso Humano (del área de Reclutamiento y Selección y candidatos internos). Tiempo- Duración del proceso | Indicador del número de vacantes que se cubren con reclutamiento interno. %= (vacantes cubiertas con personal interno *100) / total de vacantes | Septiembre 2016 (se evalúa año académico 2015-16) | N° de vacantes |

Cuadro X-09: Alcance del Plan por indicadores al corto plazo (Continuación)

| | Recursos | Resultado | Fechas | Progreso |
|--------------------------------------|--|--|---|----------|
| Indicadores corto plazo | | | | |
| Nivel de satisfacción del trabajador | Monetario (recolección de la información por encuestas). Recurso Humano (encuestadores y tabuladores de data). Tiempo – Duración del proceso | Nivel de satisfacción de los trabajadores y clima organizacional | Mayo-Junio 2016 | 100% |
| Tasa de rotación | Recurso Humano. | Disminuir la tasa de rotación a la mitad (de 7,5% a 4%) | Septiembre 2016 (se evalúa año académico 2015-16) | 60% |
| Disminución en el pago de ISLR | Recurso Humano | Disminuir el pago de ISLR en un 5%, por Responsabilidad Social a lo Interno como un programa de desarrollo profesional | Cierre de año fiscal tributario marzo 2016 | 80% |
| Planes de formación | Monetario (pago a consultores y personal nomina Ucab). Recurso Humano (involucrado en el proceso de formulación del plan y las políticas tanto interno Ucab como asesores). Tiempo | Mínimo 300 personas formadas | Septiembre 2016 | 100% |
| | | Plan de formación 2016-17.(versión 1) | Julio 2016 | 80% |
| | | Plan de formación 2016-17.(versión 1) | Septiembre 2016 | 100% |

Cuadro X-10: Alcance del Plan por indicadores al largo plazo

| | Recursos | Resultado | Fechas | Progreso |
|--|--|--|---|--|
| Indicadores largo plazo | | | | |
| Manual de cargos (descripciones actualizadas) | Monetario (contratación de consultores que realizan el proyecto). Recursos Humanos (personal de la Dirección de RRHH y consultores) Tiempo (duración del proyecto y actualización constante) | Descripciones de cargos nuevos. Aprobación presupuestaria, restructuración de procesos | Constantemente | Descripciones de cargos nuevos validadas |
| | | Actualización de descripciones de cargo | Anualmente | Descripciones actualizadas validadas |
| Manual de valoración de cargos. | Monetario (contratación de consultores que realizan el proyecto). Recursos Humanos (personal de la Dirección de RRHH y consultores) Tiempo (duración del proyecto y actualización constante) | Políticas y metodología de valoración | Julio 2016 | 100% |
| | | Tabuladores de empleados y profesionales | Anual (actualización) | 100% |
| Tiempo de una persona en un cargo | Recurso Humano (de la Dirección de RRHH) | Diagnóstico: promedio de años de una trabajador en un cargo | Noviembre-Diciembre 2015 (con un corte a septiembre 2015) | 100% |
| | | Seguimiento: promedio de años de una trabajador en un cargo | Noviembre-Diciembre 2018 (con un corte a septiembre 2018) | 100% |
| | | Promedio de años de una trabajador en un cargo clave | Noviembre-Diciembre 2015 (con un corte a septiembre 2015) | 100% |
| Porcentaje de personas con exceso de permanencia en un puesto de trabajo | Recurso Humano (de la Dirección de RRHH) | Número de personas que están en el mismo puesto de trabajo y realizando las mismas funciones por 4 años o mas %= (número de personas en el mismo cargo 4 años o más*100)/total de cargo | Noviembre 2017 (con un corte a septiembre 2017) | 100% |

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para identificar los factores claves o KPI en un plan de desarrollo profesional, se tomaron los planes estratégicos de tres universidades de Latinoamérica y el plan estratégico de Ausjal, de los cuales se extrajo los objetivos y estrategias relacionadas con el desarrollo profesional de su capital humano, se encontraron puntos de convergencia en tres aspectos del plan estratégico: dirección del departamento de Recursos Humanos, el área de capacitación y selección y el área de desarrollo profesional.

1. Dirección del departamento de Recursos Humanos:

Adecuar las estructuras a los procesos más eficientes y eficaces, como se plantea en la política de calidad Ucab y diseñar programas de desarrollo del talento humano en base a la compensación total.

2. Captación y Selección:

- Los procesos de reclutamiento y selección son claves para atraer al mejor talento y retenerlo
- Reconocer y retribuir el desempeño del talento humano
- Planes de desarrollo de valores y competencias organizacionales

3. Desarrollo Profesional

- Planes de desarrollo de competencias genéricas y técnicas
- Planes de evaluación de desempeño por objetivos y competencias
- Promover traslados y rotaciones de personal

Luego se aplicó un cuestionario tanto a los trabajadores como a expertos en el área de desarrollo profesional en la Dirección de Recursos Humanos-Ucab. Para realizar una evaluación 360°+KPI de la percepción que se tiene de un plan de desarrollo

profesional, de lo cual se encontraron como factores claves de éxito la comunicación efectiva y asertiva, mejora continua e iniciativa, el *coaching* y el *mentoring*, siendo estos a su vez los KPI necesarios para diseñar un plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab, una vez que fueron contrastados con los objetivos estratégicos de Ausjal.

Por otra parte, están los factores de riesgos detectados en la evaluación, los cuales son:

- Comunicación efectiva
- Capacitación técnica y desarrollo de competencias genéricas que realiza la universidad

La institución debe comunicar sobre los planes estratégicos vigentes, que buscan con ellos y cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de este, ya que los trabajadores deben conocerlo y entenderlo para diseñar estrategias individuales y de equipo para lograr los objetivos planteados de forma efectiva, eficiente y eficaz. La Dirección de Recursos Humanos a través de la Coordinación de Formación debe prever a sus trabajadores anualmente de cursos de formación técnica según los requerimientos del cargo y los resultados de las evaluaciones de desempeño anual, para cubrir las brechas de formación y poder desarrollar al trabajador para su movilidad dentro de la institución. Siendo esta una de las mejores prácticas detectadas para planes de desarrollo junto con el coaching, mentoring y la iniciativa por la autogestión del desarrollo profesional.

Las mejores prácticas en diseño de planes de desarrollo se realizó mediante un análisis de los modelos teóricos, considerando los requisitos mínimos para un cargo contrastando las metodologías cualitativa (jerarquización) y cuantitativa (puntos por factor) utilizadas para la valoración de cargos, estos requisitos son: conocimientos, habilidades y responsabilidades; los modelos teóricos tienen como punto de convergencia la autogestión del trabajador para su desarrollo considerando su

balance vida-trabajo, políticas de promoción y rotación y técnicas de *coaching* y *mentoring*. Siendo así estas prácticas tienen dos vertientes una organizacional y una individual de cada trabajador.

Esta movilidad dentro de la institución es la que va a permitir desarrollar al personal para que este pueda en un determinado momento cubrir alguno de los cargos claves. Para determinar los cargos claves en la Ucab, se utilizaron tres premisas:

- Los costos de su desarrollo profesional en la organización
- Dificultad para encontrar el candidato en el mercado
- Impacto de su trabajo en la organización.

Basado en esto se evaluaron todas las plazas del personal de apoyo por dependencia adscritos al vicerrectorado académico y administrativo, en una escala del uno al cinco, siendo este último el mayor. Estos cargos claves se agruparon por grados, de acuerdo a los tabuladores que maneja la institución, y por cada grado tanto de empleados como profesionales se seleccionó un cargo clave por cada uno, para utilizarlo en el desarrollo del plan estratégico y las pruebas de concepto.

Los cargos claves seleccionados de acuerdo al juicio de expertos considerando las premisas básicas por grado son:

- Empleados:
 - ✓ Secretaria de Escuela IV (grado 9)
 - ✓ Secretaria Ejecutiva de Postgrado (grado 10)
 - ✓ Asistente de Información y Control Estudiantil (grado 12)
- Profesional:
 - ✓ Analista de Tecnología e Información (grado 2)
 - ✓ Técnico de Laboratorio (grado 3)
 - ✓ Analista de Cooperación Económica al Estudiante (grado 4)
 - ✓ Archivólogo (grado 5)
 - ✓ Coordinación de Programación Académica (grado 8)

- ✓ Coordinador de Servicios Generales (grado 9)
- ✓ Coordinador de Unidad de Información (grado 12)
- ✓ Coordinador de Selección y Compensación (grado 14)
- ✓ Jefe de Redes y Seguridad (grado 14)
- ✓ Coordinador de Recursos Humanos (grado 15)

Estos cargos claves fueron los utilizados para desarrollar el plan estratégico de desarrollo profesional, utilizando el modelo de Boundaryless Career adaptándolo a los KPI y mejores prácticas en planes de desarrollo profesional, contemplando los siguientes aspectos:

- Planes de desarrollo y sucesión
- Rotación de personal (horizontal)
- Promoción (vertical o transversal)
- Coaching
- Mentoring
- Autogestión e Iniciativa del trabajador (Planes de Desarrollo Individual)

El plan de desarrollo profesional que diseñe la institución debe ir de la mano del PDI (Plan de Desarrollo Individual) de cada trabajador.

La Coordinación de Formación y Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos se plantea en cada periodo académico formar a 300 trabajadores en diversas áreas tanto técnicamente como en competencias organizacionales, de acuerdo a la curva de aprendizaje que se maneja en la institución.

El plan estratégico se diseñó en base al modelo de De Diego (2009), dividiéndolo en fases:

- I. Preparación o diagnóstico: en base a las 7 “s” de Mckinsey estrategia, sistemas, estilo, personal, capacidades del empleado, estructura de la organización y objetivos de orden superior o estratégico organizacional.

- II. Resultado- donde quiere estar la organización: Ausjal es quien da las directrices para definir los objetivos estratégicos dentro del plan 20-20 de la Ucab. Este divide a los procesos de acuerdo a ejes de desarrollo y uno de ellos es el eje de desarrollo de talento, en el cual se plantea como estrategia los planes de desarrollo de carrera.
- III. Estrategias- como se aplica: se desarrollan estrategias para el plan según el desarrollo del conocimiento del equipo que va a diseñar e implantar el plan (Dirección de RRHH y supervisores de Área-Directores), procesos internos que deben desarrollarse previo y en paralelo al plan estratégico, estrategias directas al cliente a quien va dirigido en este caso al personal de apoyo (empleado y profesional) y las estrategias financieras que se derivan de la implantación de plan.
- IV. Implementar: ya definidas las estrategias, se realizó un focus group con expertos en el área para determinar las exigencias del mercado en cuanto a formación para los cargos claves, y en una comparación de estos resultados con las exigencias del cargo para la Ucab declaradas en su descripciones de cargos se realizó la primera versión del plan de desarrollo profesional para los cargos claves del personal de apoyo.
- V. Revisión- seguimiento y control: la revisión del plan se va a realizar mediante indicadores de seguimiento y cumplimiento, que van a permitir ir ajustando las estrategias según los requerimientos y escenarios que se presenten.

En base al plan planteado se desglosaron las actividades formativas por año más el plan de desarrollo individual, considerando las mejores prácticas del mercado y los costos anuales aproximados del plan de formación actual, lo que llevo a formular tres posibles escenarios: uno con los requisitos mínimos para formación según la norma técnica del NR01-2008 de INPSASEL, un probable que plantea mantener el plan de formación actual en cuanto a número de cursos dictados por periodo académico y un optimo que combina este último con las mejores prácticas del mercado con el intercambio profesional.

Estos escenarios permitieron evaluar el plan de forma técnica, financiera y de alcance. Técnicamente el plan es factible ya que el impacto que este tiene sobre y en la institución y los trabajadores es positivo, financieramente el plan es factible en su segundo escenario y en cuanto a alcance se establecieron indicadores al corto y largo plazo para medir el progreso del plan durante los dos primeros años. El análisis de factibilidad financiero del plan se realizó mediante un juicio a expertos en el área de inversión y proyectos.

La factibilidad del plan se tomó como un caso de negocio, con aprobación de la institución considerando las mejores prácticas en gerencia de proyectos y las bases teóricas de Blanco (2001).

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los planes de desarrollo profesional son a largo plazo, el cual va a depender del grado en el tabulador en donde se encuentre el cargo y el ocupante, considerando los cargos claves que tiene la institución, es un proceso sistemático ya que el desarrollo de las competencias y habilidades de un trabajador requiere de una inversión tanto monetaria como de tiempo, que es retribuida para lo organización si se logra retener a ese Talento Humano y se disminuye la reinversión en capacitación con cada nueva incorporación, ya que se tendría un personal con las competencias que se requieren y con una ruta de carrera profesional, que los motive y cree compromiso para y con la institución.

Los planes de desarrollo profesional son una inversión para la institución si con este se logra el desarrollo de las competencias y se obtienen los resultados que se esperan, si este objetivo de desarrollo no se logra o el trabajador se retira de la institución el plan de desarrollo es visto como un gasto para la universidad.

Por lo que el talento humano es el recurso que combina capacidades técnicas, habilidades, juicio, actitudes y valores, que deben desarrollarse dentro del entorno organizacional, y van a conducir el éxito en las actividades que desempeña en un puesto de trabajo.

Objetivo específico 1: Identificar los factores claves en un plan de desarrollo profesional para el personal de apoyo.

En una evaluación diagnóstica de 360°+PKI realizada a los empleados, profesionales y coordinadores, considerando las mejores prácticas del mercado, los factores claves de éxito en un plan de desarrollo profesional son: comunicación efectiva y asertiva, mejora continua e iniciativa, el coaching y el mentoring, considerando los lineamientos estratégicos de Ausjal y el mercado (UC, Deusto y UNAM) . Todo esto alineado a las estrategias de Ucab 20-20.

Objetivo específico 2: Analizar las mejores prácticas en planes de desarrollo profesional.

Las mejores prácticas fueron tomadas por un análisis de contenido de los modelos teóricos de desarrollo profesional comparadas con los KPI que resultaron del objetivo anterior, estas prácticas están asociadas a las acciones o políticas de la organización en cuanto a la implantación de herramientas gerenciales como el coaching y el mentoring y los cursos de actualización profesional en cuanto a competencias técnicas que necesita el personal para desempeñar sus funciones en su cargo actual o uno superior y organizacionales en lo que respecta a los valores y cultura de la Ucab. El complemento de estos es la iniciativa a la mejora continua del mismo trabajador y su capacidad para auto gestionar su carrera y desarrollo, para lo cual la universidad en sus acuerdos colectivos y económicos mantiene la clausula de exoneraciones de estudio tanto de pregrado como postgrado según sea el caso (ver pág. 65)

Objetivo específico 3: Caracterizar los cargos claves en la Ucab.

Se agruparon los cargos empleados y profesionales por dependencia y a través de juicio de expertos se evaluaron bajo tres premisas valoradas del 1 al 5, para determinar los caros claves: impacto de su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales (considerando la cadena de valor de la institución), costos de

formación y disponibilidad de ocupantes en el mercado. Dio como resultado los siguientes cargos claves que se utilizaron para el diseño del plan de desarrollo profesional y la prueba de concepto son para empleados en sus grados más altos: Secretario de Escuela (grado 9), Secretario Ejecutivo de Postgrado (grado 10) y Asistente de Información y Control Estudiantil (grado 12). Para personal profesional: Analista de Tecnología e Información (grado 2), Técnico de Laboratorio (grado 3), Analista de Cooperación Económica al Estudiante (grado 4), Archivólogo (grado 5), Coordinación de Programación Académica (grado 8), Coordinador de Servicios Generales (grado 9), Bibliotecario (grado 11), Coordinador de Unidad de Información (grado 12), Coordinador de Selección y Compensación (grado 14), Jefe de Redes y Seguridad (grado 14) y Coordinador de Recursos Humanos (grado 15)

Objetivo específico 4: Diseñar el plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

Se desarrollaron estrategias en base al modelo de De Diego (2009): desarrollo del conocimiento, procesos internos, cliente y estrategias financieras. El plan de desarrollo en su primera versión se realizó en base a las exigencias técnicas y competencias organizacionales que exige la Ucab y las tendencias del mercado.

Objetivo específico 5: Realizar las pruebas de concepto del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

Se realizó la segunda versión del plan de desarrollo desglosado en actividades formativas por año considerando las mejores prácticas del mercado y los escenarios planteados, el primero plantea realizar los cursos mínimo de ley cubriendo las 16 horas trimestrales con facilitadores de nómina Ucab, el segundo mantener el plan de formación actual dictando cursos tanto con personal Ucab como consultoras y el tercer escenario plantea incrementar los cursos de formación

además de establecer planes de intercambio profesional con la red Ausjal. El segundo escenario es el considerado como probable, ya que se replicaría lo actual.

Objetivo específico 6: Evaluar la factibilidad del plan estratégico de desarrollo profesional para el personal de apoyo de la Ucab.

La evaluación del plan se realizó en base a un plan de negocio aprobado por la organización y juicio de expertos en el área para determinar la factibilidad técnica y financiera del plan considerando los escenarios planteados, en cuanto al alcance se definieron indicadores de seguimiento y control del plan a corto y largo plazo, estos se medirán durante los 3 primeros años del plan, para realizar los ajustes necesarios en las estrategias e implementación de plan.

Recomendaciones

La Dirección de Recursos Humanos debe comunicar las oportunidades de desarrollo que cada trabajador tiene en la Ucab, considerando su plan de carrera adecuado a las necesidades de la institución y a la planificación personal de cada trabajador, informando al trabajador que espera la universidad de él como profesional.

Actualizar y verificar la denominación de alguno de los cargos, ya que no están diferenciadas con respecto a otros de menor grado o igual grado en los tabuladores. La denominación de los cargos podría realizarse en base a la naturaleza de la organización y la dependencia.

Realizar un estudio comparativo de los planes de formación que realizan otras universidades a nivel nacional y de Latinoamérica.

Actualmente para la Ucab la formación de personal para cargos con especificaciones muy técnicas como es el caso de los profesionales de la Dirección de Tecnología de la Información, luego de la inversión que se realiza en su formación este talento se desincorpora de la institución, convirtiéndose el proceso de formación en un gasto, por lo que se podrían implementar políticas de retención del talento capacitado considerando las prácticas del mercado de firmar acuerdos con el trabajador de permanencia en la organización durante un tiempo determinado una vez culminada la formación técnica específica de altos costos como postgrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, M (2006). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Allen, M (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Tercera edición. Buenos Aires: Granica.

Anca-loana, M. (2013). New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1520-1525. Disponible en EBSCO Número de Acceso: 90545849

Asociación de Empleados y Obreros de la Universidad Católica Andrés Bello y la Ucab (2011) Decimoquinta Convención Colectiva. Disponible en Recursos Humanos Ucab y www.ucab.edu.ve

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en Latino América-AUSJAL (2001). Plan Estratégico 2001-2005. Caracas: Secretaría Ejecutiva AUSJAL. Fecha de acceso: junio 2014. Disponible en: www.ausjal.org

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en Latino América-AUSJAL (2011). Plan Estratégico 2011-2017. Secretaría Ejecutiva AUSJAL. Fecha de acceso: junio 2014. Disponible en: www.ausjal.org

Balestrini, M (1998) *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial

Bardin, L (2002). *Análisis de Contenido*. Madrid: Akal. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lvhoTqll_EQC&oi=fnd&pg=PA5&dq=an

alisis+de+contenido&ots=0FzXgplYtW&sig=_XgnOos1dQPdKqcRlkCXqrgNWcY#v=onepage&q= analisis%20de%20contenido&f=false

Betancourt, J (2006). Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/1n.htm>

Blanco, A (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Décima Edición. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

Briscoe, J, Hall, D, Frautschy, R (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior* (69), 37-47. Disponible en www.elsevier.com/locate/jvb

Carbonell, N., Alcázar, F., & Gardey, G. (2013). Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas. (Spanish). *Intangible Capital*, 9(4), 991-1020. Disponible en EBSCO DOI:10.3926/ic.431

Carretta, A (1996) Aplicaciones en la planificación de recursos humanos. (p. 47-73) En coor. Fernández, Cubeiro y Dalziel. *Las Competencias: clave para la gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.

Casanova, F (2003). Formación profesional y relaciones laborales. Montevideo: CINTERFOR (OIT)

Chiavenato, I (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill

Climént-Bonilla, J. B. (2014). Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre. (Spanish). *Educación Y Educadores*, 17(1), 149-168. DOI: 96250141

Competing in Advanced Manufacturing: The Need for Improved Growth Models and Policies†. (2014). *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 27-48. doi:10.1257/jep.28.1.27 DOI: 94278477

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Decreto N° 5.908). (1999, Febrero 19). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.860

Darmawan, N., Alain Yee-Loong, C., Keng-Boon, O., & Boon In, T. (2010). FACTOR STRATEGY MODEL: PROOFS OF PROTOTYPE CONCEPT FOR SOFTWARE QUALITY EVALUATION. *Journal Of Computer Information Systems*, 50(3), 139-149. DOI: 49548287

De Diego, F (2009). Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Cátedra electiva de la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. CRN 10-10072, para el período académico 2010-2011.

Dirección de Recursos Humanos- Ucab (2008). Misión, Valores y Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos de la Ucab. Caracas. (Informe Técnico No Publicado). Disponible en Dirección de Recursos Humanos-Ucab

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. (2da. Edición). España: Mc Graw Hill.

García-Said (2011, Mayo). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología* N°27. (p. 473.497).

Garrido y Álvaro (1995). *Técnicas de Análisis Estadístico en Ciencias Sociales*. Madrid: Servicio de Publicaciones Universidad Complutense

Hernández, Fernández y Baptista (1998). *Metodología de Investigación*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill

Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. (Spanish). *Acimed*, 14(1), 1-32. Disponible en EBSCO Numero de Acceso 20837781.

Hooghiemstra, T (1996) *Gestión Integrada de recursos humanos* (p. 17-46). En coor. Fernández, Cubeiro y Dalziel. *Las Competencias: clave para la gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.

ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9001-2000: "Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos"

Johson, Scholes y Whittington (2006), *Dirección estratégica*. 7ma edición. México: Prentice Hall Hispanoamerica

Jones, G (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta Edición. Mexico: Person Educación

Ley de Derecho de Autor. (1993, Diciembre 1). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 4638

Ley de Ejercicio para la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. (2002, Diciembre 17). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38628

Ley de Impuesto Sobre la Renta. (2007, Febrero 17). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37593

Ley de Universidades (Decreto N° 458). (1958, Diciembre 5). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 1429 (extraordinarios), Septiembre 8, 1970.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Decreto N° 8.938). (2012, Abril 30). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6076

Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management (2000-2001). Thesis Handbook. Disponible en: <http://mitsloan.mit.edu/students/academiclife/thesis.pdf>

Maineiro, L y Sullivan, S (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49. Disponible en <http://digitalcommons.fairfield.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1056&context=business-facultypubs>

Mintzberg, H y Quinn, J (1993) *El Proceso Estratégico*. Mexico: Prentice Hall

Morales y Velandia (1999). Salarios. Estrategias y sistemas salariales o de compensación. Bogotá: McGrawHill

Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008) (Decreto N°6.012). (2008, Diciembre 01). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.910

Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrales, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless

career. (Spanish). *Universia Business Review*, (34), 14-35. Disponible en EBSCO
Número de Acceso: 77850551

Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. (Spanish). *Intangible Capital*, 8(1), 61-91. Disponible en EBSCO DOI:10.3926/ic.292

Ordóñez, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (18), 151-176. Disponible en EBSCO Número de Acceso: 36664601

Organización para el Comercio y Desarrollo Económico (2007) *Human Capital: How what you know shapes your life*. Francia.

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Consultado el 30 de abril de 2015. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sLP_ipWrfssC&oi=fnd&pg=PR5&dq=kpi&ots=oiA4JNznDw&sig=TPoVhAj9UxIUzNz-fsiMpFeNvLY#v=onepage&q=kpi&f=false

Pontificia Universidad de Chile (2010). *Plan de Desarrollo 2010-2015*. Disponible vía web

Porter, M (2009). *Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide

Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)*. Quinta Edición.

Quacquarelli Symonds (2014), QS Ranking Latinoamericano de Universidades. Consultado el 3 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Edición 22. Consultado el 27 de junio 2014. Disponible en: <http://www.rae.es>

Recursos Humanos – Ucab (2014). Informe Técnico: Estadísticas del personal. Caracas. (Informe Técnico No Publicado) Disponible en Dirección de Recursos Humanos-Ucab

Recursos Humanos – Ucab (2015). Manual de Cargos. Caracas. (Informe Técnico No Publicado) Disponible en Dirección de Recursos Humanos-Ucab

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Hall.

Rojas, J. (2008). Factores críticos de éxito en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Ambiente Tecnológico. Caso de estudio: CAI-UCAB (Trabajo de Grado de Maestría no Publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Sánchez, G (2008) Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida. León: Del Blanco Editores. Consultado el 30 de abril de 2015. Disponible en: https://books.google.es/books?id=mNuUduFpNNEC&pg=PA34&dq=cadena+de+valor&hl=es&sa=X&ei=6zRjVYj_DoqIgwSq9YC4Dg&ved=0CCwQ6AEwAg#v=onepage&q=cadena%20de%20valor&f=false

Sapag, N (1993). *Criterios de Evaluación de Proyectos. Cómo medir la rentabilidad de las inversiones*. Madrid: McGraw Hill

Scolaro, G. (2013). Plan Estratégico y de Gestión Empresarial para minimizar la Fuga de Talento Humano. (Trabajo de Grado de Maestría no Publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Smith, J. (2009). 360° Feedback Report. Talent Management Psychologists Austratia.

Tan, W (2013). The aplication of 360° + KPI Performance Evaluation Model in Chinese and Western Culture Background. The Institute Public Affairs, Chongqing Three Georger University.

Thompson, I (2007). Tipos de Organizaciones. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>.

Universidad Autónoma Metropolitana (2011). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2014. Disponible vía web

Universidad Católica Andrés Bello (2013) Acuerdo Socio-Económico Personal Profesional (2013-2014). Disponible en Recursos Humanos Ucab y www.ucab.edu.ve

Universidad Católica Andrés Bello (2001). Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: Publicaciones UCAB

Universidad Católica Andrés Bello (2012). Plan estratégico Ucab 20-20. Caracas. Fecha de acceso: junio 2014. Disponible en: www.ucab.edu.ve

Universidad Católica Andrés Bello (2013), Proyecto Formativo Institucional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: Publicaciones UCAB

Universidad de Deusto (2010). Plan estratégico. Disponible via web

University of Oxford (2010). The Key Performance Indicator Evaluation Process (KPI Process). Estates Service

Urquijo y Bonilla (2008), La Remuneración del Trabajo. Manual de Administración de Salarios. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Departamento de Estudios Laborales.

World at Work (2006). What is total rewards? Disponible en: <http://www.worldatwork.org>

Zermeño Casas, L. O., Armenteros Acosta, M. C., Sologaitoa Guangorena, A. G., & Villanueva Armenteros, Y. (2014). COMPETENCIAS DIRECTIVAS: SU IDENTIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (Spanish). *Revista Global De Negocios*, 2(4), 25-42. DOI: 97926895

ANEXOS

Anexo 1: Cuadro resumen de Antecedentes.

| Autor(es) | Título | Año | Objetivo de la Investigación | Aporte | Observaciones |
|-----------|---|------|--|---|--|
| Scolaro | Plan Estratégico y de Gestión Empresarial para minimizar la Fuga de Talento Humano. | 2013 | Proponer un plan estratégico para la gerencia de RRHH, basada en una metodología documentada en la teoría de la administración estratégica, partiendo de una evaluación de la situación actual y con el propósito de mantener al empleado especializado en HP, se minimice la posibilidad de fuga de talento humano al exterior. | <p>En las organizaciones se suelen aplicar programas extranjeros o modelos de negocio que no son adaptables a la realidad económica y social del país, lo que lleva a crear climas de insatisfacción en los empleados en cuanto a políticas de capacitación y crecimiento económico.</p> <p>Como innovación en las estrategias se deben implantar beneficios no económicos que motiven más al trabajador.</p> <p>En cuanto a los planes de desarrollo se deben buscar aquellos que direccionen la carrera del empleado.</p> | Los planes van a permitir retener al mejor talento, desarrollar competencias y generar compromiso y motivación con los objetivos organizacionales. |

Anexo 1: Cuadro resumen de Antecedentes. Continuación

| Autor(es) | Título | Año | Objetivo de la Investigación | Aporte | Observaciones |
|--------------------|--|------|---|--|--|
| Climént-Bonilla | Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre | 2014 | Ampliar el conocimiento de la globalización y las competencias individuales, y sus repercusiones para el desarrollo de estas. | Se debe plantear un enfoque de educación y capacitación basadas en competencias en el que destacan preceptos conceptuales, evaluativos y económicos, por encima de fundamentos de carácter multidisciplinario, formativo y social, debido a la globalización. Las competencias son vistas como una política laboral en las organizaciones, además de que hay conocimientos y habilidades en las personas que pueden utilizarse para el desarrollo de competencias futuras en las personas. | Una persona tiene competencias individuales y grupales, algunas no están desarrolladas en los trabajadores, por lo que se deben realizar detecciones de habilidades y conocimientos que puedan desarrollarse hasta convertirlas en competencias para posiciones o responsabilidades futuras. |
| Carbonell y otros. | Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas. | 2013 | Proponer modelo teórico que diferencia entre el doble ajuste (vertical y horizontal) definido y el realmente alcanzado en la implantación, considerando las percepciones de los trabajadores sobre el sistema de gestión como un factor determinante para explicar el éxito de las prácticas. | Proponer un modelo teórico alternativo que explica la relación entre la función de recursos humanos y el desempeño organizativo, introduciendo las percepciones de los empleados acerca del sistema de gestión como variable mediadora. Las conclusiones apuntan a la importancia de la comunicación organizativa en los procesos de RRHH, el papel del responsable de recursos humanos y el uso de la fortaleza del sistema de gestión como una herramienta de evaluación del ajuste de la estrategia implantada. | Si las estrategias que diseña e implanta recursos humanos la conoce toda la organización, estos pueden participar activamente en la implementación. |

Anexo 1: Cuadro resumen de Antecedentes. Continuación

| Autor(es) | Título | Año | Objetivo de la Investigación | Aporte | Observaciones |
|----------------|---|-------|--|---|--|
| Núñez y Grande | El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español | 2012 | Analizar los efectos del Mentoring y conocer que beneficios da a los individuos y a las empresas que la utilizan, analizando el impacto del mentoring en el rendimiento, tanto a nivel organizacional como a nivel individual, en una muestra de empresas Españolas. | Existen un efecto causal y directo de la aplicación del mentoring y el rendimiento de las empresas. | Dentro del desarrollo profesional debe existir un acompañamiento experto, para desarrollar habilidades y competencias. |
| Núñez y otros. | Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career | 2012. | Analizar el proceso de desarrollo de carrera en las empresas. | Se debe identificar el personal con mayor potencial, el uso de planes de carrera aumenta el grado de compromiso. | Se debe identificar al capital humano con mayor posibilidad de desarrollo profesional y aplicar en este las estrategias de capacitación y desarrollo, siguiendo modelos teóricos que se adapten a la cultura organizacional. |
| Rojas | Factores críticos de éxito en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Ambiente Tecnológico. Caso de estudio: CAI-UCAB | 2008 | Identificar los factores críticos de éxito en la planificación estratégica y jerarquizarlos. Determinar las brechas entre los factores de éxito y los criterios usados en la planificación estratégica. | La mayoría de las estrategias de RRHH no siguen procesos formales de formulación y responden a decisiones tomadas en crisis. La cultura organizacional es considerada el gran factor de éxito que permite potenciar el logro de los objetivos organizacionales al estar alineados a la cultura de la persona. La eficiencia y la eficacia de las estrategias de gestión de RRHH | La cultura organizacional es clave en la planificación estratégica de recursos humanos y se debe alinear al desarrollo de competencias claves. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | dependen de la motivación de las personas y el presupuesto estimado para la planificación estratégica. | |
|--|--|--|--|--|--|

Anexo 1: Cuadro resumen de Antecedentes. Continuación

| Autor(es) | Título | Año | Objetivo de la Investigación | Aporte | Observaciones |
|-------------------|---|------------|--|---|---|
| Hernández y Martí | Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. | 2006 | Determinar la relación entre conocimiento organizacional y gestión de recursos humanos, la gestión del conocimiento y del capital humano. | Las organizaciones deben ser flexibles combinando flujo de conocimiento interno entre los miembros de una organización y su interacción con el entorno, estableciendo políticas de capacitación y desarrollo para mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar el capital humano. | Las políticas de desarrollo y capacitación son las que van a permitir a la institución tener al mejor talento. |
| Anca-loana | New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management. (Nuevos enfoques en los conceptos de recursos humanos, gestión de recursos humanos y gestión estratégica de recursos humanos) | 2013 | Demostrar a través de un análisis crítico de los conceptos, que en esta época de cambios e incertidumbre, el enfoque e importancia al recurso humano de una organización ha cambiado radicalmente. | Un enfoque estratégico para la gestión de RRHH busca centrarse en la planificación estratégica de los recursos humanos, que incluye aspectos como selección, formación, la motivación de los empleados, involucrándolos en la toma de decisiones, trabajo en equipo, la recompensa basada en el rendimiento, ambiente de trabajo, y especial énfasis en el clima organizacional. La ventaja competitiva tiene un papel crítico en la supervivencia de las organizaciones y es administrado por la Dirección de RRHH. | La gestión de recursos humanos ha evolucionado, por lo que se deben incluir en esto aspectos motivacionales que generen compromiso con la organización. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Anexo 1: Cuadro resumen de Antecedentes. Continuación

| Autor(es) | Título | Año | Objetivo de la Investigación | Aporte | Observaciones |
|------------------|--|------------|---|--|---|
| Zambrano y otros | Competencias Directivas: su identificación para Instituciones de Educación Superior. | 2014 | Identificar las competencias directivas claves en el ámbito de la dirección de las Instituciones de Educación Superior (IES). | La administración de recursos humanos basada en competencias da la posibilidad de evaluar el potencial del talento humano que tiene la organización para lograr cumplir con sus objetivos, lo cual es una de las grandes tareas de las posiciones gerenciales. Las competencias más valoradas para estos cargos son: en el ámbito estratégico, la gestión de recursos y las intratécnicas son el trabajo en equipo, liderazgo y la integridad como valor personal. | Según el nivel del cargo existe un perfil de competencias requeridas para desempeñarse en el, en el caso de los cargos directivos se requieren competencias dirigidas a las estrategias, las intratécnicas o niveles de compromiso y competencias personal. |
| Ordoñez | Enfoque para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano | 2005 | Medir el impacto desde cuatro enfoques: la correlación práctica, contribución estratégica, indicadores económicos y medición del impacto de intervenciones o programas. | La medición estratégica, busca el impulso de los factores en el logro de los objetivos negocio y la forma en que genera valor como retronó de la inversión del capital humano que se hace. | Los planes de desarrollo son una inversión para la organización ya que permite lograr los objetivos de forma más eficiente. |

Anexo 1: Cuadro resumen de Antecedentes. Continuación

| Autor(es) | Título | Año | Objetivo de la Investigación | Aporte | Observaciones |
|-------------------|---|------|---|---|--|
| Goncalves y Rivas | Recompensa Total y Motivación según la Teoría de Vroom aplicada en una institución de educación superior. | 2011 | Determinar en qué medida los componentes del modelo de recompensa total influyen en la motivación del personal que labora en la institución del sector de educación superior del área metropolitana | La combinación de las dimensiones del modelo de recompensa total hace de este un modelo integral para retener, atraer y motivar a los trabajadores. Generando mayor expectativa motivacional y un mayor desempeño | Los planes de desarrollo profesional y de carrera generan alta motivación en los trabajadores y por lo que su rendimiento laboral se va a incrementar. |

Anexo 2: Organigrama Ucab

Anexo 3: Diccionario de competencias Ucab.

Competencias:

- *Identificación con la institución:* Sentido de pertenencia y compromiso con los valores y cultura ucabista.
- *Conocimiento del trabajo:* Comprensión y entendimiento de acuerdo al cargo desempeñado, así como la habilidad de aplicar conocimientos en forma efectiva.
- *Calidad de los resultados de trabajo:* Calidad de las tareas, proyectos, productos y servicios entregados, en términos de cumplimiento de estándares y especificaciones, sin errores, desperdicios de recursos y re-trabajo.
- *Comunicación y relaciones interpersonales:* Efectividad para transmitir información pertinente para el trabajo, de forma clara, precisa y ordenada, así como para mantener relaciones equilibradas con otros en función del trabajo para contribuir al logro de resultados.
- *Productividad:* Cantidad de trabajo producido en asignaciones, tareas, proyectos, productos o servicios en relación con la cantidad de tiempo invertido, sin considerar cualquier otro factor como calidad u oportunidad.
- *Iniciativa:* Disposición para actuar en forma proactiva e independiente, tanto en nuevas situaciones como en las actividades regulares de la unidad.
- *Visión de conjunto:* Percepción integral y amplia de los elementos de una situación que permita evaluar su entorno global y escoger la mejor alternativa.
- *Delegación:* Habilidad para distribuir responsabilidades y autoridad entre el personal que supervisa.
- *Liderazgo:* Aptitud para inspirar, dirigir y motivar a sus supervisados para alcanzar los objetivos que deben cumplirse.

- *Trabajo en equipo*: Disposición para integrarse con los miembros del grupo para la consecución de los objetivos planteados.
- *Gestión de Procesos*: Talento que posee el profesional para organizar, planificar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando en la consecución de los resultados, con una adecuada administración de recursos.
- *Conciencia de costos*: Planificación y control del trabajo al menor costo posible; protección, buen uso de los materiales, recursos y equipos al cuidado del trabajador.
- *Capacidad de análisis*: Considerar todos los componentes de una situación y las diferentes alternativas de acción, para la toma de la mejor decisión.
- *Planificación*: Efectividad en la programación de trabajo, fijando objetivos y prioridades.
- *Habilidades supervisoras*: Uso de habilidades interpersonales y métodos apropiados para guiar, motivar y formar a sus supervisados hacia el logro de objetivos.
- *Contribución al equipo de trabajo*: Apoyo prestado a los demás en su unidad, para realizar el trabajo y para establecer un entorno de cooperación, que promueva el éxito de todos y no únicamente el éxito individual.
- *Atención al público*: Disposición del trabajador para tratar en forma adecuada al cliente interno y externo; y dar respuesta oportuna en los casos que lo ameriten.

Factores Adicionales

- *Puntualidad*: Cumplimiento cabal de la normativa relativa al horario de trabajo. No ausentarse del puesto de trabajo sin causa justificada o sin autorización del Supervisor inmediato.
- *Asistencia*: Concurrencia al lugar de trabajo en los días y horas laborables. Esto implica mantenerse en su lugar de trabajo realizando actividades inherentes al cargo desempeñado durante toda la jornada de trabajo.

| COMPETENCIAS UCAB | | | | |
|--|-----------|-------------------------|---------------|----------|
| Competencia | Eo | | | |
| | Directivo | Profesional | | Empleado |
| | | Analistas/Especialistas | Coordinadores | |
| Identificación con la institución | | | | |
| Conocimiento del trabajo | | | | |
| Calidad de los resultados de trabajo | | | | |
| Comunicación y relaciones interpersonales | | | | |
| Productividad | | | | |
| Iniciativa | | | | |
| Visión de conjunto | | | | |
| Delegación | | | | |
| Liderazgo | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| Gestión de procesos | | | | |
| Conciencia de costos | | | | |
| Capacidad de análisis | | | | |
| Planificación | | | | |
| Habilidades supervisoras | | | | |
| Contribución al equipo de trabajo | | | | |
| Atención al público | | * | | |
| Factores adicionales | | | | |
| Puntualidad | | | | |
| Asistencia | | | | |
| Competencias Específicas/ Descripciones de cargo. | | | | |
| Capacidad para trabajar bajo presión | | | | |
| Toma de decisiones | | | * | |

* cargos
particulares

Anexo 4: Matriz de valoración Puntos por Factor

| | |
|---|-------------|
| TABLA MATRIZ DE VALORACION PERSONAL PROFESIONAL UCAB | Base. 1.000 |
|---|-------------|

| FACTORES | Pesos (%) | Grados y puntos por grado | | | | | | | |
|----------|-----------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|---|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| 1. CONOCIMIENTOS | 40 | <i>Criterio General: Conocimientos formales que se adquieren mediante estudios y a través de práctica</i> | | | | | | | |
| 1.1 Formación. | 20% | <i>Criterio: Nivel de educación formal requerido por el puesto</i> | | | | | | | |
| Rango | 50 | Tac. | Univ. | Univ. | Univ. | | | | |
| Colchón | 2 | Sup. | Lic. | Master | Drad o. | | | | |
| Rgo. Colchón | 25 | 50 | 100 | 150 | 200 | | | | |
| | | 75 | 125 | 175 | | | | | |
| 1.2.Experiencia . | 15% | <i>Criterio: Conocimientos adquiridos en práctica del trabajo</i> | | | | | | | |
| Rango | 19 | Menor a 2 años | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 ó + |
| Colchón | 2 | | Años | Años | Años | Años | Años | Años | |
| Rgo. colchón | 9 | 19 | 38 | 56 | 75 | 94 | 113 | 131 | 150 |
| | | 28 | 47 | 66 | 84 | 103 | 122 | 141 | |
| 1.3. Actualización de conoc. | 5% | <i>Criterio: Grado en que es necesario estar al día y actualizar conocimientos requeridos</i> | | | | | | | |
| Rango | 13 | No aplica | Actuali zación ocasion al | Actual períod y regular | Actu alizac ión contí nua | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | 13 | 25 | 38 | 50 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|--|-----------|-----------|-----------|------------|--|--|--|
| 2. HABILIDADES | 30 | <i>Criterio General: Aporte racional del ocupante al cargo</i> | | | | | | | |
| 2.1. Toma de decisiones. | 10% | <i>Criterio: Nivel de toma de decisiones implicado en el puesto y su complejidad</i> | | | | | | | |
| Rango | 20 | Muy bajo | Bajo | Medio | Alto | Mu y Alt o | | | |
| Colchón | 2 | | | | | | | | |
| Rgo. colchón | 10 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | | | |
| | | 30 | 50 | 70 | 90 | | | | |
| 2.2. Nivel de planificación. | 10% | <i>Criterio: Programación por el puesto sobre las propias</i> | | | | | | | |

| | | <i>funciones y de otros</i> | | | | | | |
|-------------------------------|------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------|
| Rango | 20 | Todo preestablecido | Algunas posibilidades de planificac | Planifica su propio trabajo | Planifica trabajo de otros | Creapautas de planificac | | |
| Colchón | 2 | | | | | | | |
| Rgo. colchón | 10 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | | |
| | | 30 | 50 | 70 | 90 | | | |
| 2.3. Creatividad. | 5% | <i>Criterio: Capacidad especial para la invención y creación ante situaciones</i> | | | | | | |
| Rango | 10 | No aplica | Situaciones similares | Aportaciones y variantes | Desarrolla, bajo estándares | Desarrollo y desarrollo | | |
| Colchón | 2 | | | | | | | |
| Rgo. colchón | 5 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | | |
| | | 15 | 25 | 35 | 45 | | | |
| | | | | | | | | |
| 2.4. Relaciones. | 5% | <i>Criterio: Tipo de relaciones y contactos. Trabajo individual y grupal. (Dentro y fuera de la unidad)</i> | | | | | | |
| Rango | 7 | Trabajo individual | Trabajo individual Relaciones | Trabajo grupal Relaciones internas | Trabajo grupal Relaciones externas | Trabajo intergrup Relac externas | Relaciones sociales inter y exte r | |
| | | | | | | | | |
| | | 7 | 14 | 21 | 29 | 36 | 43 | 50 |
| 3. RESPONSABILIDAD POR | 30 | <i>Criterio General: Actitud moral que exige el trabajo del ocupante</i> | | | | | | |
| 3.1. Calidad. | 15% | <i>Criterio: Riesgo y responsabilidad por errores, daños o pérdidas y consecuencias de cometerlos</i> | | | | | | |
| Rango | 25 | Errores detectables | Pérdidas de tiempo+ materia l | Consecuencias moderadas | Consecuencias importantes | Pérdidas económicas considerables | Gran responsabilidad | |
| | | | | | | | | |
| | | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 | 150 | |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|------------|--|-----------------|--------------|-------------------------------|-----------|---------------|--------------------------------------|------------|
| 3.2. <i>Procesos.</i> | 10% | <i>Criterio: Participación en el proceso, alcance y responsabilidad</i> | | | | | | | |
| Rango | 13 | Procesos Auxiliares | | | Procesos Administ./Especiales | | | Procesos Directivos y/o Coordinación | |
| | | Bajo impacto | Mediano impacto | Bajo alcance | Mediano alcance | Global | Fcnes heterog | Funciones globales | Críticas |
| | | 13 | 25 | 38 | 50 | 63 | 75 | 88 | 100 |
| 3.3. <i>Personas.</i> | 5% | <i>Criterio: Número de personas subordinadas o bajo su responsabilidad</i> | | | | | | | |
| Rango | 8 | Ninguna | 1 - 4 | 5 - 9 | 10 - 14 | 15 - 20 | Más de 20 | | |
| Colchón | 2 | 8 | 17 | 25 | 33 | 42 | 50 | | |
| Rgo. Colchón | 4 | | 21 | 29 | 38 | 46 | | | |

100,00%

Puntos Máximos 1.000

Anexo 5: Carta Validación Instrumento por expertos

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas
Postgrado en Administración de Empresas

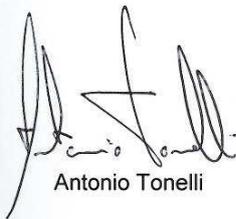
Atención: Profesor(a) María Antonieta Magaldi

Referencia: **Validación de Instrumento**

Por la presente certificamos que hemos leído y validado el Instrumento de recolección de datos (Escala Likert), para su aplicación a la muestra seleccionada, elaborada por la tesista: **Cristina Goncalves Acella**, titular de la Cédula de Identidad N° **18.487.634**, en el desarrollo del Trabajo de Grado de Maestría para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título es **"Plan Estratégico de Desarrollo Profesional de empleados y profesionales. Caso Ucab.**

Es válido y confiable en cuanto a la construcción, redacción y contenido de ítems.

En la ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de Junio de 2015.



Antonio Tonelli



Alberto Rodríguez



Ana Julia Guillén

Anexo 6: Cuestionario

Cuestionario

Este instrumento presentan una serie de afirmaciones para desarrollar una investigación sobre el diseño de un plan estratégico para el desarrollo profesional del personal Empleado y Profesional de la Ucab.

La información suministrada es confidencial, de carácter anónimo y con fines académicos.

El instrumento está dividido en dos partes: la primera es de información general y la segunda se presenta un cuestionario con 17 afirmaciones, cada una de ellas consta de una escala enumerada del 1 al 10 donde deberá marcar con una "X" la opción que considere refleje mejor la realidad.

Parte I

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. Edad:

18-25 años

26-30 años

31-35 años

35-40 años

41-50 años

Más de 50 años

3. Tipo de trabajador:

Empleado

Profesional

4. Dependencia donde labora:

Dependencia Académica

Dependencia Administrativas

5. Antigüedad en la institución:

0-5 años

6-10 años

11-15 años

16- 20 años

21-25 años

Más de 26 años

6. Ocupación que más se adapte a las funciones que usted desempeña:

Obrero

Asistente de Oficina

Secretaria

Oficial de Seguridad

Auxiliar de Biblioteca

Cajero

Técnico

Asistente de Departamento

Analista

Especialista

Coordinador

Jefe de Área

Otro: _____

Parte II

Marque con una “x” su valoración según las afirmaciones que se le presentan, el número 1 corresponde a “en total desacuerdo” y el 10 a “totalmente de acuerdo”:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| La universidad comunica de forma efectiva a todos los niveles, los planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional que tiene | | | | | | | | | | |
| Los beneficios contractuales que recibe en cuanto a exoneración de estudios y actualización profesional lo ayudan a su desarrollo profesional | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato lo motiva para que desarrolle sus funciones de forma más exitosa | | | | | | | | | | |
| La universidad le proporciona capacitación o desarrollo constantemente | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato le brinda soporte y acompañamiento efectivo y eficiente para cumplir con sus funciones | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato le delega responsabilidades | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato reconoce las fortalezas y aspectos a mejorar del equipo de trabajo | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato coordina esfuerzos según las habilidades del equipo de trabajo para lograr objetivos a corto y largo plazo | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato es capaz de motivarlo para que realice una actividad o tarea | | | | | | | | | | |
| Su supervisor inmediato tiene habilidades para llegar a acuerdos con el equipo de trabajo | | | | | | | | | | |
| Usted presenta y defiende nuevas ideas al equipo de trabajo | | | | | | | | | | |
| Usted reconoce oportunidades de desarrollo y mejoras en su lugar de trabajo y las pone en práctica | | | | | | | | | | |
| Usted pone en práctica mejoras en su lugar de trabajo | | | | | | | | | | |
| Usted es capaz de tomar iniciativas que le permitan desarrollarse profesionalmente dentro de la universidad | | | | | | | | | | |
| Conoce ampliamente lo planteado en el Plan Estratégico Ucab 20-20 | | | | | | | | | | |
| Considera que los resultados que usted alcanza permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad | | | | | | | | | | |
| Considera que conoce ampliamente sus oportunidades de desarrollo dentro de la Ucab. | | | | | | | | | | |

Anexo 7: Matriz SPSS

| Codigo | Sexo | Edad | Nomina | Dependencia | Antigüedad | Cargo | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | V10 | V11 | V12 | V13 | V14 | V15 | V16 | V17 |
|--------|-----------|----------------|-------------|----------------------------|----------------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Masculino | 18-25 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 1 | 10 | 8 | 1 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 1 | 7 | 1 |
| 2 | Femenino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Asistente de Oficina | 7 | 8 | 8 | 6 | 5 | 6 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 5 | 8 | 9 | 3 | 5 | 9 |
| 3 | Femenino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Analista | 1 | 10 | 5 | 0 | 9 | 10 | 10 | 8 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 9 | 3 |
| 4 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Especialista | 6 | 10 | 9 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 | 8 |
| 5 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 16 a 20 años | Analista | 3 | 8 | 4 | 3 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 4 | 9 | 3 |
| 6 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Analista | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 | 7 | 8 | 8 | 9 | 5 | 8 | 8 | 9 | 9 | 5 | 8 | 10 |
| 7 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Analista | 4 | 5 | 9 | 6 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 6 | 8 | 8 | 9 | 6 | 9 | 5 |
| 8 | Femenino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Coordinador | 6 | 8 | 6 | 3 | 8 | 10 | 8 | 8 | 6 | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 | 8 | 10 | 10 |
| 9 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 5 | 9 | 7 | 2 | 8 | 9 | 7 | 9 | 7 | 0 | 9 | 8 | 9 | 6 | 1 | 6 | 6 |
| 10 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Jefe de Área | 9 | 9 | 10 | 6 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 8 | 9 |
| 11 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Técnico | 4 | 8 | 6 | 7 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 5 | 5 |
| 12 | Masculino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 16 a 20 años | Analista | 1 | 4 | 8 | 1 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 5 | 2 | 6 | 1 | 8 | 1 |
| 13 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 8 | 6 | 7 | 3 | 4 | 9 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 |
| 14 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 5 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 8 | 3 | 9 | 6 |
| 15 | Femenino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Especialista | 9 | 10 | 10 | 2 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 8 |
| 16 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Analista | 4 | 3 | 7 | 1 | 8 | 8 | 9 | 9 | 7 | 9 | 7 | 9 | 9 | 10 | 3 | 8 | 1 |
| 17 | Masculino | Más de 50 años | Empleado | Dependencia Administrativa | Más de 26 años | Asistente de Oficina | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 2 | 7 | 6 |
| 18 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 8 | 5 | 7 | 5 | 5 | 10 | 1 | 1 | 3 | 5 | 10 | 9 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----------|--------------|-------------|----------------------------|----------------|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|
| 55 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 1 | 10 | 10 | 7 | 10 | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 | 1 | 5 | 5 | 9 | 1 | 9 | 10 |
| 56 | Femenino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Coordinador | 1 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 7 | 1 |
| 57 | Masculino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Coordinador | 1 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 58 | Femenino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Coordinador | 6 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 | 9 | 9 | 5 | 9 | 8 |
| 59 | Masculino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Asistente de Oficina | 5 | 7 | 9 | 8 | 7 | 5 | 7 | 6 | 7 | 8 | 4 | 5 | 8 | 5 | 7 | 5 | 6 |
| 60 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Coordinador | 8 | 10 | 10 | 3 | 10 | 10 | 8 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 |
| 61 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 8 | 10 | 7 | 3 | 8 | 8 | 8 | 6 | 8 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 6 | 6 | 6 |
| 62 | Femenino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Analista | 9 | 10 | 5 | 5 | 5 | 8 | 8 | 8 | 5 | 9 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 |
| 63 | Femenino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 4 | 10 | 10 |
| 64 | Masculino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 21 a 30 años | Especialista | 2 | 9 | 5 | 9 | 9 | 5 | 9 | 8 | 7 | 6 | 6 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 70 | Masculino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 16 a 20 años | Coordinador | 6 | 9 | 9 | 6 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 6 | 8 | 8 |
| 71 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Jefe de Área | 6 | 9 | 8 | 8 | 4 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 4 | 7 | 8 |
| 72 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Especialista | 5 | 9 | 9 | 6 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 6 | 9 | 9 |
| 73 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Académica | 11 a 15 años | Técnico | 4 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 5 | 8 | 10 |
| 74 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Académica | 0 a 5 años | Asistente de Departamento | 6 | 8 | 9 | 5 | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 5 | 9 | 8 |
| 75 | Masculino | 18-25 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 6 | 9 | 6 | 5 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 4 | 9 | 9 |
| 76 | Masculino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Auxiliar de Biblioteca | 5 | 8 | 9 | 6 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 7 | 7 | 8 | 8 | 6 | 9 | 10 |
| 77 | Masculino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Obrero | 3 | 6 | 7 | 4 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 | 3 | 7 | 6 |
| 78 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | Más de 26 años | Auxiliar de Biblioteca | 6 | 7 | 7 | 4 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 4 | 9 | 9 |
| 79 | Femenino | 18-25 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Secretaria | 6 | 8 | 9 | 7 | 8 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 | 9 |
| 80 | Femenino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Analista | 5 | 10 | 8 | 7 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 9 | 8 | 10 | 8 | 6 | 8 | 9 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------|----------------|-------------|----------------------------|----------------|------------------------|---|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|
| 81 | Masculino | 31 a 35 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Técnico | 7 | 8 | 9 | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 |
| 82 | Masculino | 18-25 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 3 | 9 | 10 | 6 | 8 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 9 |
| 83 | Femenino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Académica | 0 a 5 años | Secretaria | 7 | 9 | 10 | 6 | 10 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 7 | 8 | 9 |
| 84 | Femenino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Académica | 11 a 15 años | Jefe de Área | 6 | 9 | 9 | 7 | 8 | 10 | 10 | 9 | 8 | 9 | 7 | 10 | 9 | 9 | 6 | 8 | 9 |
| 85 | Femenino | 31 a 35 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Auxiliar de Biblioteca | 6 | 10 | 9 | 5 | 8 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 6 | 8 | 9 |
| 86 | Masculino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Técnico | 4 | 8 | 9 | 6 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 9 | 6 | 10 | 10 |
| 87 | Femenino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Académica | 16 a 20 años | Jefe de Área | 7 | 8 | 8 | 7 | 10 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 6 | 7 | 9 |
| 88 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Técnico | 6 | 9 | 9 | 6 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 4 | 8 | 9 |
| 89 | Femenino | Más de 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 16 a 20 años | Coordinador | 6 | 8 | 9 | 5 | 10 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 6 | 8 | 7 |
| 90 | Femenino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Cajero | 6 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 7 | 6 | 8 | 8 |
| 120 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 16 a 20 años | Analista | 6 | 8 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 9 | 9 |
| 121 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | Más de 26 años | Especialista | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 4 | 9 | 8 |
| 122 | Femenino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Académica | 0 a 5 años | Coordinador | 7 | 8 | 9 | 7 | 9 | 8 | 8 | 8 | 10 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 6 | 8 | 7 |
| 123 | Masculino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Auxiliar de Biblioteca | 6 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 10 | 9 | 10 | 7 |
| 124 | Masculino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Auxiliar de Biblioteca | 6 | 9 | 9 | 7 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 5 | 7 | 8 |
| 125 | Femenino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Especialista | 5 | 8 | 6 | 9 | 8 | 10 | 8 | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 | 10 | 8 | 7 | 7 | 9 |
| 126 | Femenino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Secretaria | 7 | 8 | 9 | 6 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 6 | 7 | 8 |
| 126 | Masculino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Secretaria | 6 | 9 | 8 | 7 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 9 | 1 | | 8 |
| 128 | Femenino | 41 a 50 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 16 a 20 años | Coordinador | 6 | 9 | 10 | 7 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 5 | 7 | 8 |
| 129 | Femenino | 18-25 años | Empleado | Dependencia Académica | 0 a 5 años | Secretaria | 5 | 10 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 9 | 6 | 7 | 8 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------|--------------|-------------|----------------------------|--------------|----------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|---|---|----|---|
| 140 | Femenino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Jefe de Área | 7 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 7 | 8 | 8 | |
| 141 | Femenino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Cajero | 6 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 10 | 7 | 8 | 7 | |
| 142 | Femenino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Coordinador | 7 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 7 | 8 | 7 | |
| 143 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Analista | 4 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 6 | 9 | 8 | 7 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | |
| 144 | Femenino | 41 a 50 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Secretaria | 7 | 9 | 9 | 7 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 6 | 8 | 8 | |
| 145 | Femenino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Secretaria | 6 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 5 | 8 | 7 | |
| 146 | Masculino | 41 a 50 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Asistente de Oficina | 6 | 8 | 7 | 5 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 5 | 7 | 8 |
| 147 | Femenino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Académica | 11 a 15 años | Secretaria | 7 | 9 | 9 | 7 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 | 9 | 7 | 8 | 9 | |
| 148 | Femenino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 6 a 10 años | Jefe de Área | 7 | 9 | 10 | 7 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 6 | 8 | 9 | |
| 149 | Femenino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Coordinador | 7 | 9 | 9 | 8 | 9 | 10 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 7 | 9 | 8 | |
| 170 | Femenino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Especialista | 7 | 8 | 9 | 7 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 9 | 10 | 9 | 8 | 9 | 6 | 8 | 7 | |
| 171 | Masculino | 36 a 40 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Especialista | 4 | 10 | 9 | 5 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 8 | 10 | 7 | 9 | 10 | |
| 172 | Femenino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Analista | 7 | 9 | 8 | 6 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 2 | 7 | 8 | |
| 173 | Femenino | 41 a 50 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 21 a 30 años | Secretaria | 7 | 9 | 10 | 7 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 6 | 9 | 8 | |
| 174 | Masculino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Académica | 21 a 30 años | Asistente de Oficina | 6 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | |
| 175 | Masculino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 5 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 5 | 9 | 9 | |
| 176 | Femenino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Académica | 11 a 15 años | Secretaria | 7 | 9 | 9 | 7 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 5 | 7 | 8 | |
| 177 | Masculino | 26 a 30 años | Empleado | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Secretaria | 5 | 8 | 9 | 6 | 9 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 7 | 9 | 9 | |
| 178 | Femenino | 31 a 35 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 11 a 15 años | Jefe de Área | 7 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 5 | 7 | 8 | |
| 179 | Femenino | 36 a 40 años | Empleado | Dependencia Académica | 6 a 10 años | Secretaria | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 5 | 8 | 7 | |
| 180 | Femenino | 26 a 30 años | Profesional | Dependencia Administrativa | 0 a 5 años | Analista | 7 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | |

