



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**MAESTRIA EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD**

*Tesis para la obtención del grado de  
Máster en  
Gerencia y liderazgo centrados en la calidad*

**DISEÑO DE UN PLAN DE MENTORING PARA ANALISTAS DEL  
DEPARTAMENTO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE  
“ENLACE INTERNACIONAL INC.” - BPO (BUSINESS PROCESS  
OUTSOURCING)”**

Elaborado por:

**Lic. Jorlenis Yasuara Baca Rodríguez  
Ing. Yegor Ernesto Mendoza Statsenko**

Tutor de tesis:

**Ing. Fernando Tapia, M.Sc.**

**Managua Nicaragua**

**Diciembre, 2024**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**DEDICATORIA**

En este emocionante proceso de desarrollo y crecimiento, tanto a nivel personal como profesional, donde alcanzo nuevos logros, dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiarme con sabiduría, paciencia, control y amor en la búsqueda y consecución de cada una de mis metas.

A mis padres, por el amor incondicional que me han brindado. Su ejemplo de perseverancia y compromiso, especialmente en los momentos más difíciles, ha sido mi guía y fortaleza.

A mi hermano, un pilar fundamental en mi vida, por ser siempre mi motivación.

A mi esposo, cuyo apoyo incondicional ha sido mi roca en los momentos en los que sentía que no podía continuar.

Cada uno de ustedes ha sido parte indispensable en mi camino hacia el éxito y el cumplimiento de mis sueños.

***Jorlenis Yasuara Baca Rodríguez***

Dedico esta tesis a mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental. A lo largo de este arduo proceso, su aliento y comprensión me dieron la fuerza para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

Gracias a todos por ser parte esencial de este logro.

***Yegor Ernesto Mendoza Statsenko***



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias, por su incondicional soporte económico y psicológico. Su presencia y apoyo han sido el pilar fundamental en nuestras vidas, estando siempre ahí en cada momento que hemos necesitado.

Al equipo de "Enlace Internacional Inc.", especialmente al equipo de Aprendizaje y Desarrollo, por permitirnos llevar a cabo nuestra investigación en la organización. Agradecemos su disposición y colaboración voluntaria, crucial para alcanzar los objetivos planteados y promover el interés en las temáticas abordadas.

A nuestro tutor, MSc. Fernando Tapia, por su dirección en esta tesis, así como sus valiosas sugerencias, comentarios y por su labor de revisión y corrección de este trabajo académico.

A nuestros maestros y maestras, quienes durante estos años han compartido generosamente sus conocimientos, sabiduría y consejos. Agradecemos profundamente su dedicación y compromiso con nuestra educación, incluso más allá de sus obligaciones.

Finalmente, a todas las personas que han formado parte de nuestra vida durante este largo y desafiante proceso. Cada uno de ustedes ha dejado una huella significativa en nuestro desarrollo académico y personal, brindándonos mucho más de lo que el tiempo nos permitió compartir.

Agradecemos sinceramente a cada uno de ustedes por su contribución invaluable.

***Jorlenis Yasuara Baca Rodríguez***  
***Yegor Ernesto Mendoza Statsenko***



## Contenido

<b>I.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>II.</b>	<b>Antecedentes .....</b>	<b>11</b>
<b>III.</b>	<b>Planteamiento situacional.....</b>	<b>13</b>
<b>IV.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>14</b>
	<b>Objetivo General.....</b>	<b>14</b>
	<b>Objetivo Específico .....</b>	<b>14</b>
<b>V.</b>	<b>Justificación.....</b>	<b>15</b>
<b>VI.</b>	<b>Marco teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>1.</b>	<b>El BPO - Business Process Outsourcing .....</b>	<b>16</b>
1.1	¿Qué es Business Process Outsourcing? .....	16
1.2	Diferencias entre BPO y Outsourcing .....	16
1.3	Origen de los BPO .....	17
1.4	Tipos de BPO.....	17
1.5	Ventajas de los BPO .....	18
1.5.1	Aumento de la eficiencia operativa .....	19
1.5.2	Reducción de costos .....	19
1.5.3	Acceso a expertos y tecnología de vanguardia.....	20
1.5.4	Enfoque en el Core Business .....	20
1.6	Desventajas de los BPO .....	21
1.6.1	Riesgo de pérdida de control.....	21
1.6.2	Dependencia de terceros.....	22
1.6.3	Posibles barreras culturales y de comunicación.....	22
<b>2</b>	<b>La gestión del conocimiento .....</b>	<b>22</b>



2.1	Definición de gestión del conocimiento .....	22
2.2	Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones .....	23
2.3	Antecedentes de la gestión del conocimiento .....	23
2.4	Conceptos claves en la gestión del conocimiento .....	24
2.5	El Conocimiento Organizacional y la Gestión de la Calidad.....	24
2.5.1	Conceptos y principios de la gestión de la calidad .....	25
2.5.1.1	Generalidades.....	25
2.5.1.2	Compromiso con las personas .....	25
2.5.1.3	Competencia 3.10.4 .....	26
2.5.1.4	Conocimientos de la organización 7.1.6.....	26
2.5.1.5	Interpretación de los requisitos según la norma ISO 9002:2015 .....	27
<b>3</b>	<b>El mentoring.....</b>	<b>28</b>
3.1	Introducción al mentoring .....	28
3.2	¿Qué es el mentoring?.....	28
3.2.1	Diferencias entre mentoring y coaching .....	29
3.3	Origen del mentoring.....	29
3.4	Tipos de mentoring.....	30
3.5	Importancia y beneficios del Mentoring en el ámbito laboral.....	31
3.6	El mentor.....	32
3.6.1	Perfil del mentor.....	32
3.6.2	Beneficios y responsabilidades .....	33
3.6.3	Metodologías de enseñanza.....	33
3.7	Diseño del Plan de mentoring .....	34



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



3.7.1	Plan de mentoring seguro y efectivo .....	34
3.7.2	Esenciales en un diseño del plan mentoring .....	35
3.7.3	Parámetros del plan de mentoring .....	35
3.7.4	Desarrollo del Plan de Mentoring.....	37
3.7.5	Actores claves en un Plan de Mentoring.....	38
3.7.6	Políticas y procedimientos .....	38
3.7.7	Finalización del Plan de Mentoring.....	39
<b>VII.</b>	<b>Diseño metodológico .....</b>	<b>40</b>
1.	Tipo, enfoque y diseño de investigación .....	40
2.	Universo, población y muestra .....	40
3.	Fuentes de información .....	41
4.	Instrumentos de recolección y análisis de datos .....	41
<b>VIII.</b>	<b>Análisis y resultados.....</b>	<b>44</b>
1.	Análisis del descriptor de puesto de los analistas de Aprendizaje y desarrollo.....	44
2.	Caracterización las habilidades y competencias esenciales para los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo en el contexto específico de “Enlace Internacional Inc.” - BPO (Business Process Outsourcing). .....	45
3.	Correlación del descriptor de puesto y las habilidades caracterizadas....	48
4.	Determinación las habilidades y competencias claves para la gestión del conocimiento de los analistas de aprendizaje y desarrollo. ....	53
5.	Plan de Mentoring para Analistas del Departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.” – BPO .....	59
<b>IX.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>101</b>
<b>X.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>104</b>



<b>XI. Anexos.....</b>	<b>105</b>
<b>Instrumentos.....</b>	<b>105</b>
Anexo 1: Formato de Lista de Cotejo.....	105
Anexo 2: Descriptor de puesto y análisis en formato lista de cotejo .....	108
Anexo 3: Formatos de encuestas en línea.....	117
Líderes de departamento .....	117
Analistas de Aprendizaje y Desarrollo.....	122
Anexo 4: Respuestas de encuestas.....	128
Encuesta líderes.....	128
Encuesta Analistas.....	131
<b>XII. Bibliografía .....</b>	<b>136</b>



## **I. Introducción**

“Enlace Internacional Inc.”, es un BPO (Business Process Outsourcing) que se dedica a brindar soluciones innovadoras y a la medida de sus clientes, quienes subcontratan funciones específicas de atención al cliente, ventas, soporte técnico, telemarketing u otras. Son parte de un grupo empresarial, de capital panameño, con más de 20 años de experiencia en el sector de centro de llamadas y externalización de procesos de negocios. Están presentes en El Salvador, Guatemala, Colombia, México, Brasil y Nicaragua, donde inició su fase preoperativa a mediados de 2016, sin embargo, es hasta abril del 2017 donde se hace una inauguración oficial y se estima cerrar el año con una planilla de 700 colaboradores.

Con el tiempo, se experimentó un constante crecimiento de clientes y, por lo tanto, la necesidad de aumentar el personal operativo y administrativo. Dentro de los equipos operativos se encuentra el departamento de: (1) *Operaciones*, quienes están al frente de la atención al cliente, soporte técnico, gestión de relaciones con el cliente (CRM), y servicios relacionados de una amplia variedad de industrias, incluyendo telecomunicaciones, servicios financieros, retail, tecnología, entre otras, en sus diferentes líneas de negocio (chat, voz/llamada, correo, etc.); (2) *Calidad*, se centra en mantener y mejorar los estándares de calidad, asegurando que los servicios prestados cumplan con las expectativas del cliente y con los requisitos operativos y normativos; (3) *Fuerza laboral*, es el equipo encargado de que se cuente con el personal adecuado, en el lugar correcto y en el momento oportuno, optimizando así la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente; y por último, el equipo de (4) *Formación*, se enfocan en las habilidades técnicas, asegurándose de que los nuevos colaboradores conozcan toda la información necesaria del producto o servicio con el objetivo de brindar una atención de calidad al entrar a operaciones. A su vez, el equipo administrativo está constituido por: (1) *Administración* busca mantener el buen funcionamiento de las instalaciones; (2) *Finanzas*, se enfoca en garantizar la estabilidad económica y el cumplimiento normativo;



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



(3) *Tecnologías de la Información* se dedica a asegurar la eficiencia y seguridad de la infraestructura tecnológica; (4) *Proyectos*, gestiona iniciativas eficientemente; (5) *Seguridad Corporativa* vela por proteger activos y cumplir normativas internas; y (6) *Recursos Humanos* quien busca atraer, retener y desarrollar talento.

Con el objetivo de desarrollar el talento, y bajo la sombrilla de Recursos Humanos, se encuentra el departamento de Aprendizaje y Desarrollo, donde se centrará esta investigación. Este departamento realiza programas de aprendizaje destinados a mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores para su puesto actual o futuro; a través de charlas, talleres, masterclass y otras metodologías pretende impulsar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, alineando sus capacidades con los objetivos estratégicos de la organización.

Considerando el BPO como una industria de entornos dinámicos, la mejora continua es crucial para la adaptabilidad y eficiencia empresarial, impulsando la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente de manera constante, por lo cual, para fortalecer aún más el departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.” - BPO (Business Process Outsourcing) se propone un plan de mentoring para los analistas de dicho departamento.

Según Rodrigo Llorente (2013), el saber hacer y las mejores prácticas se transforman así en el sello de calidad de una organización, en la tarjeta de visita que todos los profesionales de una organización han de presentar a sus clientes para seguir manteniendo su diferencia, por lo tanto, es importante transmitir y homogeneizar las buenas prácticas, donde, no siempre es posible conseguirlo mediante los medios tradicionales, es aquí donde un plan de mentoring puede ser útil, donde no solo se transmita el conocimiento, sino también, se codifiquen y documenten dichas prácticas.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



La calidad de los procesos en el área de aprendizaje es directamente proporcional al conocimiento y habilidades de su personal, por esta razón, esta investigación se posiciona como un faro guía para los líderes y analistas del departamento, ofreciendo un marco teórico sólido respaldado por la literatura y una propuesta práctica y adaptada a la realidad específica de “Enlace Internacional - Inc.” Es esencial que la gestión del conocimiento sea robusta y eficiente.



## **II. Antecedentes**

El equipo de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.”, inicio sus operaciones en Nicaragua en el 2021, con un analista de aprendizaje y desarrollo siendo liderado por una estructura regional. A finales del 2023 se incorporó un miembro más al equipo. En ambos casos, la gestión del conocimiento ha dependido en gran medida de enfoques tradicionales, lo cual ha demostrado ser eficaz, hasta cierto punto, ya que, su aplicación ha dejado brechas significativas en la adquisición y retención de información.

La mejora constante se presenta como un imperativo estratégico para cerrar estas lagunas y maximizar la eficacia del proceso de inducción de futuros miembros del equipo de Aprendizaje y Desarrollo. Adoptar un proceso estructurado, a través de un plan de mentoring, emerge como una solución para facilitar la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de competencias y habilidades de los analistas.

A nivel internacional existen estudios similares con el enfoque de esta investigación, por ejemplo, Escobedo Cárdenas (2022) realizó una propuesta de mentoring para una empresa financiera, donde realizó diversos estudios que le permitieron conocer la situación actual del proceso de formación del talento humano, identificar el tipo de mentoring, los temas, medios a utilizar, y las estrategias de evaluación, que sirvieron para la elaboración de la propuesta.

Así mismo, durante el 2021, Tinoco-Hiraldo en su diseño, desarrollo, ejecución, implementación y ejecución de un programa de e-mentoring en entornos educativos, logró determinar una mejora en la repercusión que el programa de mentoring ofreció, asociado a los beneficios individuales obtenidos por los participantes del proceso de e-mentoring, en dicho estudio se reconoció que los mentores actuaron como modelo para los mentees (quien recibe la mentoría), concibiendo relaciones de mentoring beneficiosas por ambas partes implicadas, así como los beneficios de las instituciones educativas participantes que se ven traducidos en la reestructuración constante de los procesos de



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



desarrollo profesional, la comprensión de las necesidades, aspiraciones y motivaciones de sus estudiantes, es así que, para los mentees, el mentoring puede ayudar a desarrollar nuevas habilidades y competencias, crear una red de apoyo más amplia dentro y fuera de la práctica, reflexionar y resolver situaciones problemáticas, mientras que para el mentor, sirve como una forma de retribución académica y profesional, a la vez que, es una importante experiencia de desarrollo y aprendizaje.

Por otra parte, en el contexto de este estudio, es importante enfatizar que, en un análisis exhaustivo de la literatura y los recursos disponibles, no se encontraron precedentes locales que abordaran directamente las cuestiones o temas que formaron el enfoque central de este estudio, por lo cual, dicha investigación permitirá a las empresas del Business Process Outsourcing (BPO) y departamentos de Aprendizaje y Desarrollo tener una guía necesaria para poder llevar a cabo un programa de mentoring y puedan adecuarlo de acuerdo a la realidad de cada una.



### **III. Planteamiento situacional**

El departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.”, presenta las siguientes situaciones:

- **Desafíos en la Comunicación y Retención de Conocimiento**

La comunicación de orientaciones y transmisión de conocimientos de forma exclusivamente verbal por parte de los líderes de Aprendizaje y Desarrollo ha generado desorganización en la transmisión de conocimiento en el Departamento. Esta práctica también ha contribuido a una limitada retención de dichos conocimientos claves necesarios para el rendimiento efectivo, afectando la acumulación y transferencia de habilidades esenciales.

- **Dificultad en la Continuidad Formativa y Desarrollo Profesional**

Durante el entrenamiento, tradicional, de los analistas se ha observado que la forma de transmitir los conocimientos o habilidades claves queda inconclusa. Por ejemplo, se enseña el proceso “A” y “B”, pero se olvida “C”, y paulatinamente, los analistas aprenden “C” de manera empírica, buscando respuestas por iniciativa propia, o bien, luego de cometer alguna equivocación. Esto compromete la coherencia y progresión de habilidades y competencias esenciales.

- **Gestión Documental Inadecuada**

La información relevante se dispersa en diversos lugares, muchos de los cuales no están designados específicamente para ese propósito. Esta práctica impacta negativamente la accesibilidad y disponibilidad de recursos esenciales para el desarrollo de los analistas en el Departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.” Esta gestión documental inadecuada se evidencia cuando la documentación aprobada y estandarizada no se presenta de forma oportuna.



#### **IV. Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Diseñar un plan de mentoring para los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo de “Enlace Internacional Inc.” - BPO (Business Process Outsourcing).

##### **Objetivo Específico**

- Analizar los elementos del descriptor de puesto de los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo identificando las habilidades y competencias claves solicitadas.
- Caracterizar las habilidades y competencias esenciales para los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo en el contexto específico de “Enlace Internacional Inc.” - BPO (Business Process Outsourcing).
- Correlacionar el descriptor de puesto actual con las competencias caracterizadas destacando las brechas existentes y las oportunidades de mejora.
- Determinar las habilidades y competencias claves para la gestión del conocimiento de los analistas de aprendizaje y desarrollo.
- Crear un plan de mentoring para la gestión del conocimiento de los analistas de aprendizaje y desarrollo.



## **V. Justificación**

La concepción de implementar un plan de mentoring para los analistas del Departamento de Aprendizaje y Desarrollo en “Enlace Internacional Inc.” surge de la evidente necesidad de fortalecer tanto el desarrollo profesional como la eficacia operativa dentro del departamento. Al no existir un plan de mentoring formal, que permita a los analistas de Aprendizaje y Desarrollo tener un acompañamiento en su formación, con fechas y temas a tocar según la expertis de los líderes para potenciar a estos analistas, se han ido dejando ciertas brechas en los procesos.

Dicho lo antes mencionado el presente estudio es relevante ya que permitirá contribuir a dar visibilidad a esta herramienta tan poderosa, el mentoring. Del mismo modo, beneficiará a “Enlace Internacional Inc.”, y especialmente al departamento de Aprendizaje y Desarrollo, para poder potenciar al personal, aprovechando los conocimientos y experiencias de los líderes y permitiendo guiar a los equipos hacia sus metas, por lo tanto, proporcionará información crucial para fortalecer los procesos de inducción y formación específica de este departamento, debido a que, el objetivo final de este plan de mentoring será dotar a los analistas de Aprendizaje y Desarrollo de las habilidades necesarias para ser más competitivos, comprometidos y capacitados en su rol.



## **VI. Marco teórico**

### **1. El BPO - Business Process Outsourcing**

#### **1.1 ¿Qué es Business Process Outsourcing?**

Con el objetivo de precisar una definición adecuada de BPO, resulta fundamental estandarizar tanto el término en inglés como en español. En este contexto, partimos del término inglés Business Process Outsourcing (BPO), ampliamente utilizado en el ámbito empresarial. No obstante, su equivalente en español se traduce como tercerización o subcontratación, conceptos que se refieren al acuerdo entre empresas para llevar a cabo determinadas operaciones en nombre de la primera.

Campo Meza & Cueva Gayoso (2023) definieron el Business Process Outsourcing (BPO) como “un modelo de negocio en el cual una empresa contrata a un proveedor externo para que se encargue de la ejecución de ciertos procesos o tareas que no forman parte de su actividad principal. Estas actividades pueden incluir desde la gestión de recursos humanos y contabilidad, hasta el servicio al cliente y el soporte técnico. El objetivo principal del BPO es mejorar la eficiencia y reducir costos, permitiendo a la empresa enfocarse en su negocio central.”

#### **1.2 Diferencias entre BPO y Outsourcing**

Según Peralta Barreto & Riojas Jiménez (2021), “la diferencia fundamental entre outsourcing y BPO radica en que el primero hace referencia a la externalización de una o varias actividades no necesariamente tecnológicas que la organización pueda delegar a otra empresa especializada; y el segundo concepto hace mención a la externalización de la totalidad de los procesos, que no sean estratégicos para la organización, es decir, se hace énfasis total en la especialización de la organización en sus actividades más importantes y de las cuales depende primordialmente su razón de ser.”

En resumen, mientras que "outsourcing" es un término más general que implica la externalización de cualquier tarea o función, "BPO" se refiere específicamente a la



externalización de procesos de negocio completos y suele implicar una colaboración más profunda y estratégica con el proveedor externo. El BPO es una forma específica de outsourcing.

### **1.3 Origen de los BPO**

Caicedo Valencia & Valencia Cocuy (2011) destacan que “los Business Process Outsourcing (BPO) surgieron en la década de 1980 en Estados Unidos, como una forma de externalizar procesos no estratégicos de las empresas. Inicialmente, se enfocaban en áreas como la logística y la manufactura, pero con el paso de los años, los BPO se limitaron a los servicios mencionados y comenzaron a abarcar funciones de recursos humanos, como la contratación y la gestión del talento. Además, debido a la creciente demanda de servicios externalizados, se establecieron cada vez más empresas de BPO en diferentes países alrededor del mundo, aprovechando así las ventajas de los costos laborales y la disponibilidad de especialistas en diversas áreas.”

### **1.4 Tipos de BPO**

Existen diferentes tipos de Business Process Outsourcing (BPO) que se adaptan a las necesidades específicas de cada empresa. De acuerdo con Peralta Barreto & Riojas Jiménez (2021), el BPO presenta una clasificación en dependencia del tipo de servicios:

- *BPO de procesos de negocios* se enfoca en la externalización de tareas relacionadas con la administración y gestión de los procesos empresariales. Este tipo de externalización permite a las empresas confiar en expertos externos para manejar eficientemente diferentes aspectos operativos y administrativos, como el procesamiento de pagos, la gestión de inventarios y el servicio al cliente, entre otros.



- *BPO de servicios de aplicaciones* se refiere a la externalización de la gestión y mantenimiento de las aplicaciones tecnológicas utilizadas por la empresa. Esto implica que las compañías pueden delegar la responsabilidad de desarrollar, actualizar y solucionar problemas relacionados con el software utilizado en su operación diaria. Al externalizar estos servicios, las empresas pueden beneficiarse de la experiencia y conocimientos de proveedores especializados en el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones empresariales, lo que puede resultar en una mayor eficiencia y reducción de costos.
- *El BPO de infraestructura* se encarga de la externalización de la gestión y mantenimiento de los activos tecnológicos e infraestructura de TI de la empresa. Esto implica que los proveedores de servicios se hacen cargo de la supervisión y mantenimiento de servidores, redes, sistemas de almacenamiento y otros componentes de TI críticos para la operación de la organización. Al externalizar estos servicios, las empresas pueden concentrarse en sus actividades principales y aprovechar la experiencia y capacidades de los proveedores de servicios especializados.

### **1.5 Ventajas de los BPO**

El Business Process Outsourcing (BPO) ofrece numerosas ventajas para las organizaciones. Para Angües Rodríguez (2015), a través de la externalización de procesos, las empresas pueden mejorar su eficiencia operativa al confiar actividades especializadas a proveedores externos. Esto permite a las organizaciones enfocar sus recursos en las áreas más estratégicas y rentables de su negocio. Además, el BPO ayuda a reducir costos al aprovechar economías de escala y compartir los gastos operativos con los proveedores.



Al externalizar, las empresas también pueden acceder a expertos y tecnología de vanguardia que de otra manera podrían no estar disponibles internamente. Esto les brinda la oportunidad de mantenerse actualizados con las últimas innovaciones y mejorar su competitividad en el mercado. Por último, el BPO permite a las organizaciones centrarse en su Core Business, delegando procesos secundarios a especialistas externos y liberando recursos para actividades relacionadas al crecimiento y desarrollo de la empresa.

#### **1.5.1 Aumento de la eficiencia operativa**

El Business Process Outsourcing (BPO) contribuye al aumento de la eficiencia operativa de las empresas al delegar actividades especializadas a proveedores externos. Al externalizar estos procesos, las organizaciones pueden aprovechar la experiencia y la eficiencia de los proveedores, quienes están altamente capacitados y tienen un conocimiento profundo en la realización de estas actividades. Esto permite a las empresas mejorar sus procesos, reducir errores y ahorrar tiempo en la ejecución de tareas. Al confiar en expertos externos, las organizaciones también pueden minimizar la necesidad de capacitar y desarrollar internamente a su personal, lo que agiliza la realización de actividades claves y aumenta la productividad en general. (Najera Barillas, 2022).

#### **1.5.2 Reducción de costos**

Una de las principales ventajas del Business Process Outsourcing (BPO) es la reducción de costos que se puede lograr. Belcourt (2006), confirma que, al externalizar procesos a proveedores especializados, las empresas pueden aprovechar economías de escala y compartir gastos operativos con estos proveedores.



Esto resulta en un ahorro significativo en comparación con la contratación y operación interna de los procesos externalizados. Además, al trabajar con proveedores de BPO, las organizaciones pueden beneficiarse de la experiencia y la eficiencia en la realización de estas actividades, lo que reduce los errores y los costos asociados a ellos.

### **1.5.3 Acceso a expertos y tecnología de vanguardia**

Otra ventaja del Business Process Outsourcing (BPO) que señalan Prieto-Bustos, Castillo-Robayo & Herrera-García (2023) es el acceso a expertos y tecnología de vanguardia que las organizaciones pueden obtener al externalizar procesos. Al trabajar con proveedores especializados, las empresas pueden beneficiarse del conocimiento y la experiencia de profesionales altamente capacitados en áreas específicas. Estos expertos cuentan con las habilidades y el conocimiento actualizado para llevar a cabo procesos de manera eficiente y efectiva. Además, los proveedores de BPO suelen invertir en tecnología de vanguardia para ofrecer servicios de calidad. Esto permite a las organizaciones estar a la vanguardia de la tecnología sin incurrir en los altos costos de adquisición y actualización de estas herramientas. El acceso a expertos y tecnología de vanguardia brinda a las empresas una ventaja competitiva y les permite mejorar su rendimiento y eficiencia en el mercado.

### **1.5.4 Enfoque en el Core Business**

Como afirma Lara Molina (2022), el Business Process Outsourcing (BPO) permite a las organizaciones centrarse en su Core Business al delegar procesos secundarios a proveedores externos. Al externalizar actividades no fundamentales para el negocio principal, las empresas pueden enfocar sus recursos y esfuerzos en las áreas más estratégicas, rentables y de valor añadido. Esto les permite concentrarse en sus competencias centrales, buscar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollar su ventaja competitiva en el mercado.



Al dejar en manos de los especialistas externos la ejecución de procesos secundarios, las organizaciones liberan tiempo y recursos internos, lo que les permite ser más ágiles y eficientes en la realización de sus actividades primordiales.

### **1.6 Desventajas de los BPO**

El Business Process Outsourcing (BPO) también tiene desventajas a considerar. Estas desventajas fueron expresadas por Campo Meza & Cueva Gayoso (2023), las cuales pueden afectar a las empresas de diferentes maneras y es clave conocerlas antes de tomar la decisión de externalizar procesos. Estas desventajas pueden incluir riesgo de pérdida de control, dependencia de terceros y posibles barreras culturales y de comunicación.

#### **1.6.1 Riesgo de pérdida de control**

Desde la perspectiva de Featherman y Pavlou (2003), el riesgo estratégico en un contexto de BPO se caracteriza con que el subcontratado pierda su capacidad para reaccionar de manera flexible y sin restricciones a los cambios del mercado. Una de las desventajas del Business Process Outsourcing (BPO) es el riesgo de pérdida de control sobre los procesos externalizados. Al confiar en un proveedor externo, la empresa puede enfrentarse a situaciones en las que no tenga control directo sobre la calidad, seguridad o cumplimiento de los procesos. Esta falta de control puede generar preocupaciones adicionales relacionadas con la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a cambios en los procesos externalizados



### **1.6.2 Dependencia de terceros**

Otra desventaja del Business Process Outsourcing (BPO) es la dependencia de terceros. Wixom y Todd (2005) sostienen que la intención de tercerizar es como el proceso de valoración evaluativa general, realizada por una persona responsable de un proceso de negocio, subcontratando a un proveedor de servicios externo. Al externalizar procesos de la empresa, se crea una dependencia de los proveedores de servicios externos. Si el proveedor no cumple con los acuerdos establecidos o tiene dificultades financieras, esta dependencia puede generar vulnerabilidades. La dependencia de terceros puede afectar negativamente a la empresa si no se gestionan adecuadamente los riesgos asociados.

### **1.6.3 Posibles barreras culturales y de comunicación**

Por otra parte, Morataya Oriano (2023), considera que las barreras culturales y de comunicación son otra desventaja para tomar en cuenta en el Business Process Outsourcing (BPO). Al trabajar con proveedores ubicados en diferentes países o regiones, puede haber diferencias en la cultura empresarial, idioma y estilo de comunicación. Estas diferencias pueden dificultar la colaboración efectiva entre la empresa y el proveedor externo, lo cual puede generar retrasos, malentendidos y dificultades en la ejecución de los procesos externalizados.

## **2 La gestión del conocimiento**

### **2.1 Definición de gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento como el conjunto de procesos y prácticas que permiten crear, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento dentro de una organización. Comprende diversas actividades, como la recolección y análisis de información, la creación de bases de datos, la promoción de la colaboración entre los miembros de la organización y el fomento de la transferencia de conocimiento (Villasana et al., 2021).



En resumen, la gestión del conocimiento busca optimizar el uso de los recursos intangibles de una empresa, con el objetivo de generar ventajas competitivas y mejorar el desempeño organizacional.

## **2.2 Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones**

Apolinario & Guevara, (2021) resalta la relevancia de la gestión del conocimiento y su papel en las organizaciones, ya que contribuye a mejorar su capacidad de adaptación, innovación y aprendizaje. Además, permite a las empresas aprovechar el conocimiento existente y convertirlo en ventajas competitivas, facilitando la toma de decisiones, la resolución de problemas y el desarrollo de nuevas ideas. La gestión del conocimiento promueve la colaboración y el trabajo en equipo, lo que fomenta la creación de un ambiente propicio para el intercambio de conocimientos y el desarrollo de nuevos aprendizajes. En un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes y una creciente demanda de información, la gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta indispensable para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones.

## **2.3 Antecedentes de la gestión del conocimiento**

Los antecedentes de la gestión del conocimiento se remontan hasta finales del siglo XX, cuando surgen las primeras ideas sobre la importancia de gestionar de manera adecuada el conocimiento dentro de las organizaciones. En ese entonces se reconocía que el conocimiento era un activo invaluable y que su adecuada gestión podía generar ventajas competitivas. A partir de ese momento, se han desarrollado diferentes enfoques y metodologías para la gestión del conocimiento, buscando optimizar la forma en que se adquiere, se comparte y se utiliza el conocimiento en el contexto organizacional (Serrano Junco & Borda Fernández, 2020).



#### **2.4 Conceptos claves en la gestión del conocimiento**

En la gestión del conocimiento se manejan varios conceptos claves. Considerando a García and Palomino (2022), uno de ellos es el *conocimiento explícito*, que se encuentra documentado y puede ser fácilmente compartido y transmitido. Por otro lado, el *conocimiento tácito* es aquel que se encuentra en la mente de las personas y es más difícil de codificar y compartir. Además, se considera fundamental el proceso de creación de conocimiento, mediante la combinación de conocimiento existente y la generación de nuevo conocimiento. Asimismo, se reconoce la importancia de la tecnología como facilitadora de la gestión del conocimiento, a través de herramientas como bases de datos, redes sociales y sistemas de gestión del conocimiento.

#### **2.5 El Conocimiento Organizacional y la Gestión de la Calidad.**

Como afirma Delgado Torres y Navarro Bardales (2020), el conocimiento organizacional es importante en la gestión de la calidad, abarcando información, experiencia y habilidades que poseen los miembros de una organización. Este conocimiento, que es esencial en numerosas facetas de la empresa, resulta crucial tanto en la toma de decisiones como en la implementación de procesos orientados a garantizar la calidad en cada nivel de esta. Por lo tanto, sin un sólido y completo conocimiento organizacional, resultaría arduo y complicado alcanzar y mantener los estándares de calidad requeridos en un entorno de mercado altamente competitivo y en constante evolución. Cabe resaltar que, a medida que la organización logra adquirir y fortalecer su conocimiento organizacional, se potencia su capacidad de hacer frente a los desafíos y oportunidades que se presentan en su entorno, permitiéndole generar y mantener una ventaja competitiva sostenible.



En consecuencia, es primordial para cualquier empresa enfocada en la calidad asegurarse de que sus miembros adquieran y compartan de manera efectiva el conocimiento necesario, fomentando así una cultura de aprendizaje continuo y mejora constante.

### **2.5.1 Conceptos y principios de la gestión de la calidad**

#### **2.5.1.1 Generalidades**

ISO 9000:2015 proporciona una manera de pensar más amplia en relación con la organización, proporcionando conceptos y principios para utilizar en el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

#### **2.5.1.2 Compromiso con las personas**

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad y se aplica a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, como el enfoque al cliente, el liderazgo y la mejora continua.

Acciones posibles para implementar este principio:

- promover la comprensión de la importancia de su contribución individual;
- promover la colaboración en toda la organización;
- facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia;
- empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor;
- reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales;
- realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.



**2.5.1.3 Competencia 3.10.4**

Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos

*Nota 1:* La competencia demostrada a veces se denomina cualificación.

*Nota 2:* Este término es uno de los términos comunes y definiciones esenciales para las normas de sistemas de gestión que se proporcionan en el Anexo SL del Suplemento ISO consolidado de la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC. La definición original se ha modificado añadiendo la nota 1 a la entrada.

**2.5.1.4 Conocimientos de la organización 7.1.6**

La organización debe *determinar los conocimientos necesarios* para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición cuando sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe *considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder* a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

Nota 1: Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

Nota 2: Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) **fuentes internas** (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);



- b) **fuentes externas** (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

En 7.1.6 se aborda la necesidad de determinar y gestionar el conocimiento mantenido por la organización, para asegurar la operación de sus procesos y que puede lograr la conformidad de sus productos y servicios.

Los requisitos relativos a los conocimientos de la organización se introdujeron para:

- salvaguardar a la organización de la pérdida de conocimientos, por ejemplo:
  - I. por causa de rotación de personal;
  - II. fracaso a la hora de capturar y compartir información;
- fomentar que la organización adquiriera conocimientos, por ejemplo:
  - I. aprendiendo de la experiencia;
  - II. tutorías;
  - III. estudios comparativos con las mejores prácticas.

#### **2.5.1.5 Interpretación de los requisitos según la norma ISO 9002:2015**

La interpretación de los requisitos según la norma ISO 9002:2015 implica comprender cómo se deben aplicar e interpretar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en una organización. Para Medina Acurio, (2021) esta norma proporciona directrices y orientación adicional para ayudar a las organizaciones a implementar y cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. La interpretación de estos requisitos implica analizar cómo se aplican a las actividades y procesos específicos de una organización, identificando las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de estos.



### **3 El mentoring**

#### **3.1 Introducción al mentoring**

Como menciona Franco Villacorta & Villalón Montero (2023) en su tesis, el mentoring es un proceso de aprendizaje y desarrollo en el ámbito laboral, que implica una relación de colaboración entre un profesional más experimentado, conocido como mentor, y un profesional en crecimiento, conocido como mentee. Este proceso tiene como objetivo principal brindar orientación, apoyo y conocimiento al mentee, para ayudarlo a alcanzar sus metas y desarrollar sus habilidades. A través del mentoring, se fomenta el intercambio de conocimientos, la transferencia de experiencia y la promoción del crecimiento profesional. Es una herramienta altamente valorada en muchos sectores, ya que contribuye al desarrollo de talento, fortalece las habilidades de liderazgo y fomenta la retención de empleados. En pocas palabras, el mentoring es una práctica poderosa que promueve el aprendizaje continuo y el éxito en el ámbito laboral.

#### **3.2 ¿Qué es el mentoring?**

Felisatti et al. (2022) define el mentoring como un proceso de aprendizaje y desarrollo profesional en el que una persona con experiencia y conocimientos (el mentor) brinda su apoyo, orientación y consejo a otra persona (el mentorado) que se encuentra en etapas tempranas de su carrera. A través del mentoring, el mentorado puede adquirir habilidades, conocimientos y perspectivas que le ayudarán a crecer y progresar en su campo laboral. Esta relación se basa en la confianza mutua y la comunicación abierta, permitiendo al mentorado aprender de la experiencia y expertise del mentor, así como recibir retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño profesional.



**3.2.1 Diferencias entre mentoring y coaching**

Su vinculación con procesos de ayuda para la capacitación genera, a veces, confusión entre los términos mentoring y coaching llevando a utilizarse indistintamente. Con el objetivo de plantear que realmente se trata de dos conceptos diferentes Jones (2015), describe los contrastes (como se muestra en la siguiente tabla) y ofrece una diferenciación en la que resalta como en la relación de mentoring es donde se anima a una persona a explorar las áreas en las que cree que puede necesitar algo de coaching, por tanto, el mentoring ayuda a identificar las áreas en las que se trabajará de forma específica mediante el coaching.

*Contrastes entre coaching y mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Desarrollo específico/ educación.	Holístico.
Corto periodo de tiempo.	Largo período de tiempo.
Desarrollo de actitudes y comportamientos.	Un desarrollo más amplio en la forma de pensar.
Dirige.	Guía.
Ayuda a alcanzar una meta.	Ayuda a desarrollar o dominar un proceso.
El coach no necesariamente es un experto.	El mentor es un experto.
Se trabaja sobre algo que ya existe.	Se centra en la retención y la alineación, el desarrollo de la organización, el rendimiento empresarial.
Entrenamiento es nuevo.	Entrenamiento es para mejorar.
Aborda cuestiones específicas.	Aborda cuestiones grandes.
Se hace con frecuencia.	Menos frecuente.

Fuente: Elaborado a partir de (Jones, 2015)

**3.3 Origen del mentoring**

El mentoring se concibe ampliamente como guía, instrucción y apoyo, que ha estado presente desde la antigüedad. Así, el "mentor" aparece por primera vez como un personaje importante en la Odisea de Homero, con la responsabilidad de cuidar e instruir al hijo de Odiseo, Telémaco (Garvey, 2017).

Basados en los estudios de Lavín Marín (2022), el mentoring tiene sus orígenes en la antigua Grecia, donde los jóvenes aprendices trabajaban junto a maestros experimentados para adquirir habilidades y conocimientos.



Sin embargo, fue en la década de 1970 cuando el concepto de mentoring comenzó a utilizarse en el ámbito laboral. Durante este período, las organizaciones se dieron cuenta de la importancia de proporcionar apoyo y orientación a sus empleados para fomentar su desarrollo profesional. Desde entonces, el mentoring se ha convertido en una práctica común en muchas empresas y organizaciones, siendo reconocido como una herramienta efectiva para el crecimiento y avance de los empleados en sus carreras laborales.

### **3.4 Tipos de mentoring**

Tinoco-Giraldo (2021) enfatiza en tres tipos de mentoring que se pueden presentar en el ámbito laboral:

- *Mentoring tradicional*, donde un mentor más experimentado brinda orientación y apoyo a un mentorado, ayudándolo a desarrollar habilidades técnicas y conocimiento de la organización.
- *Mentoring inverso*, donde el mentorado es alguien más experimentado que el mentor, lo que permite un intercambio de conocimientos y perspectivas.
- *Mentoring grupal*, en el cual un mentor guía y apoya a un grupo de individuos con metas y necesidades similares.
- Mentoring virtual, que se lleva a cabo a través de medios digitales, permitiendo la interacción y el aprendizaje a distancia.

Cada tipo de mentoring tiene sus propias características y beneficios, adaptándose a las necesidades y circunstancias de cada organización y mentorado. Es esencial destacar que el mentoring que se propone diseñar en esta tesis sigue un enfoque tradicional, donde los líderes del área desempeñarán un papel fundamental en la ejecución del plan de mentoring.



### **3.5 Importancia y beneficios del Mentoring en el ámbito laboral**

Fountain y Newcomer (2016) enumeran algunas de las razones por las cuales es posible que algunas instituciones deciden establecer programas de mentoring:

- Como parte del proceso de incorporación el mentoring: ayuda a los nuevos estudiantes, aprendices o graduados a establecerse en la nueva institución.
- Para la mejora de habilidades, destrezas y competencias: el mentoring permite al mentor transmitir su experiencia a otros que necesitan adquirir habilidades específicas.
- Identidad profesional: cuando los mentees inician su vida laboral, necesitan ayuda para entender lo que significa ser un profesional en su entorno de trabajo. Los mentores juegan un papel crucial en la definición del comportamiento profesional de los mentees.
- Desarrollo de la Carrera: los mentores ayudan a los mentees a planear, desarrollar y administrar sus carreras. También les ayuda a ser más resistentes en tiempos de cambio, más autosuficientes en sus carreras y más responsables como estudiantes auto dirigidos.
- Desarrollo de liderazgo y gestión: el mentoring fomenta el desarrollo de las competencias de liderazgo. Estas competencias suelen adquirirse más fácilmente a través del ejemplo, la práctica guiada o la experiencia que a través de la educación y la formación.
- Apoyo a la educación: el mentoring ayuda a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. La educación y la capacitación formales se complementan con los conocimientos y la experiencia práctica de un profesional competente.
- Desarrollo organizacional y cambio de cultura: el mentoring puede ayudar a comunicar los valores, la visión, la misión la cultura organizacional de una institución.



- Servicio al cliente: el mentoring ayuda a modelar los comportamientos deseados, fomentando el desarrollo de competencias en apoyo del servicio al cliente, y, sobre todo, cultivando las actitudes correctas.
- Retención del personal: el mentoring proporciona un ambiente alentador a través de interacciones continuas, entrenamiento, enseñanza y modelado de roles que facilita la progresión dentro de una institución.
- Reclutamiento: el mentoring puede mejorar los objetivos de reclutamiento al ofrecer incentivos adicionales a los posibles empleados.

### **3.6 El mentor**

#### **3.6.1 Perfil del mentor**

El mentor, como figura indispensable en el proceso de mentoring, posee un perfil específico que garantiza una guía efectiva para el mentee. El mentor ideal según la revista Mentorday (2020) es alguien con:

- Experiencia Sólida: Un historial robusto en el campo relevante, respaldado por años de experiencia práctica y logros destacados.
- Habilidades de Comunicación: La capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva, fomentando un ambiente de confianza y apertura.
- Empatía: La disposición para comprender las necesidades y desafíos del mentee, facilitando una conexión más profunda.
- Disposición para Compartir Conocimientos: Una actitud proactiva para compartir sus conocimientos, habilidades y lecciones aprendidas a lo largo de su carrera.



### 3.6.2 Beneficios y responsabilidades

A partir de la investigación realizada por Drouin et al. en 2015, se evidencia el valioso aporte que los mentores ofrecen en las relaciones de mentoring. La posibilidad de compartir experiencias se destaca como un motivador crucial, ejerciendo una influencia positiva en la capacidad para identificar y potenciar nuevos talentos. Sin embargo, es esencial reconocer que el papel del mentor abarca diversas funciones de apoyo. En la tabla a continuación se detallan estas distintas funciones que el mentor debe poseer para contribuir al crecimiento tanto personal como profesional del mentee.

#### *Funciones de soporte del mentor*

Funciones de soporte		Relacionado con comportamientos y actividades
Soporte Psicosocial		
Soporte psicosocial y emocional	El mentor anima a los <i>mentees</i> , ayuda a resolver problemas y utiliza técnicas de escucha activa.	
Modelo de roles	El mentor sirve de guía para el cambio de comportamiento y reconocimiento de valores y actitudes de los <i>mentees</i> .	
Soporte profesional (Carrera)		
Guía de Carrera	El mentor proporciona apoyo para evaluar y elegir un camino académico y profesional evaluando las fortalezas, debilidades, intereses y habilidades de los <i>mentees</i> . El papel del mentor incluye ayudar a los <i>mentees</i> a reflexionar y pensar críticamente sobre los objetivos; facilitando la reflexión y exploración de sus intereses, habilidades, creencias e ideas; revisando el progreso de los <i>mentees</i> hacia el alcance de los objetivos; cuestionar las decisiones de los <i>mentees</i> o evitarlas.	
Desarrollo de habilidades	El mentor educa, evalúa y desafía a los alumnos académica y profesionalmente; guía y capacita; y se centra en el aprendizaje de un tema específico.	
Patrocinio	Mentor reconoce públicamente los logros de su <i>mentee</i> .	

Fuente: Elaborado a partir de (Drouin et al., 2015)

### 3.6.3 Metodologías de enseñanza

El mentor emplea diversas metodologías para transmitir conocimientos y facilitar el desarrollo del mentee, algunas de ellas descritas por Tominaga y Kogo (2018) son:

- Aprendizaje Experiencial: Proporcionar oportunidades prácticas para que el mentee aprenda a través de la experiencia directa.
- Modelado de Comportamientos: Demostrar comportamientos y prácticas profesionales deseables para que el mentee los adopte.



- Diálogo Reflexivo: Facilitar discusiones reflexivas que permitan al mentee analizar y aprender de situaciones específicas.
- Asignación de Tareas Específicas: Proponer tareas y proyectos que desafíen al mentee y fortalezcan sus habilidades y competencias.

### **3.7 Diseño del Plan de mentoring**

El diseño del Plan de mentoring es fundamental para garantizar la efectividad del proceso. Consiste en establecer una estructura clara y definida que incluya los objetivos y las etapas del programa de mentoring, así como los roles y responsabilidades de los participantes. Además, debe contemplar la duración y frecuencia de las sesiones de mentoring, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación del progreso. Es pertinente que el diseño del plan de mentoring se adapte a las necesidades específicas de cada organización y que se alinee con sus objetivos estratégicos. (Guiliany et al.2021).

#### **3.7.1 Plan de mentoring seguro y efectivo**

Un plan de mentoring seguro y efectivo debe contemplar varios elementos. Mentor (2005), recomienda que, en primer lugar, se deben *establecer criterios claros* para la selección de los participantes, asegurando que tanto mentores como mentees cumplan con los requisitos y competencias necesarias. Asimismo, se deben *establecer objetivos claros y realistas*, así como un *plan de acción detallado para lograrlos*. Además, es crucial, *establecer las expectativas y normas de conducta* tanto para los mentores como para los mentees, con el fin de fomentar un ambiente de confianza y respeto. Por último, hay que contar con un *sistema de seguimiento y evaluación* que permita medir los resultados y realizar ajustes si es necesario.



### **3.7.2 Esenciales en un diseño del plan mentoring**

En el diseño de un plan mentoring, hay que tener en cuenta varios elementos esenciales. Siguiendo con la revista Mentor (2005), indica que, es necesario identificar las necesidades específicas de desarrollo de los mentees, de manera que se puedan establecer objetivos claros y pertinentes. Luego, se deben asignar mentores que cuenten con la experiencia y habilidades necesarias para brindar el apoyo adecuado. Y no menos importante, se deben definir los parámetros del programa, incluyendo la duración, la frecuencia de las sesiones, los mecanismos de comunicación y las políticas y procedimientos que regulen el programa de mentoring y aseguren su eficacia y seguridad.

### **3.7.3 Parámetros del plan de mentoring**

El diseño efectivo de un plan de mentoring implica la consideración cuidadosa de diversos parámetros que establecen el marco y la estructura del programa. A continuación, se detallan los parámetros que expone la revista Mentor (2005):

- Necesidad del Mentoring:
  - Identificación clara de las áreas y objetivos específicos que se abordarán mediante el programa de mentoring.
  - Evaluación de las necesidades individuales de los mentees para adaptar el plan a sus requerimientos.
  
- Objetivos del Programa:
  - Definición de metas claras y alcanzables que orientarán el proceso de mentoring.
  - Establecimiento de expectativas realistas para todos los participantes.



- Estructura del Programa:
  - Determinación de la duración del programa y la frecuencia de las interacciones entre mentores y mentees.
  - Establecimiento de un marco temporal para lograr los objetivos propuestos.
  
- Selección de Participantes:
  - Criterios claros para la elección de mentores y mentees, considerando la experiencia, habilidades y compatibilidad.
  - Proceso transparente y equitativo de asignación de mentores a mentees.
  
- Actividades y Contenido:
  - Definición de actividades específicas y el contenido a ser abordado durante las sesiones de mentoring.
  - Inclusión de elementos prácticos y teóricos para un desarrollo integral.
  
- Métodos de Evaluación:
  - Establecimiento de mecanismos para evaluar el progreso y el impacto del mentoring.
  - Incorporación de retroalimentación regular de mentees y mentores para ajustar el programa según sea necesario.
  
- Confidencialidad y Ética:
  - Garantía de la confidencialidad de las discusiones y la información compartida durante el programa.
  - Adherencia a principios éticos para asegurar un entorno de mentoring respetuoso y profesional.



- **Comunicación y Feedback:**
  - Establecimiento de canales claros de comunicación entre mentores, mentees y coordinadores del programa.
  - Fomento de una cultura de feedback constructivo para mejorar continuamente el programa.
  
- **Apoyo Organizacional:**
  - Obtención de respaldo y compromiso de la alta dirección y otros líderes de la organización.
  - Integración del programa de mentoring dentro de la estrategia general de desarrollo organizacional.
  
- **Evaluación Continua:**
  - Implementación de procesos de evaluación continua para identificar áreas de mejora y ajustar el plan según sea necesario.
  - Monitoreo regular de la efectividad del programa a lo largo del tiempo.

#### **3.7.4 Desarrollo del Plan de Mentoring**

En esta etapa se definen las actividades y se establecen las pautas para su ejecución. Además, se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo el plan y se establecen los plazos de cada una de las fases. Es vital contar con un equipo responsable que se encargue de coordinar y supervisar todo el proceso. (Llanca Zuta, 2023)



### **3.7.5 Actores claves en un Plan de Mentoring.**

En un plan de mentoring, los actores claves son el mentor, el mentee y la organización. Estos roles son importantes para el éxito del programa. Cada uno de ellos tiene responsabilidades específicas que deben cumplir. El mentor es el encargado de guiar y apoyar al mentee en el proceso de desarrollo profesional. Sus responsabilidades incluyen establecer metas, brindar retroalimentación, compartir conocimientos y experiencias, y servir como modelo a seguir. Por otro lado, el mentee tiene la responsabilidad de aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece el programa de mentoring. Debe mostrar compromiso, sinceridad y disposición para recibir feedback constructivo. Finalmente, la organización juega un papel decisivo al proporcionar el marco y los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de mentoring. Debe establecer las políticas y procedimientos, asignar los participantes y asegurarse de que se cumplan los objetivos del programa (Martínez, 2022).

### **3.7.6 Políticas y procedimientos**

Las políticas y procedimientos son elementos fundamentales en el diseño y desarrollo de un plan de mentoring. Estas normativas establecen las reglas y lineamientos que guiarán el funcionamiento del programa, asegurando un ambiente seguro y profesional para los participantes. Se deben definir los protocolos de comunicación, reuniones y seguimiento entre los mentores y mentees, así como los canales de reporte y resolución de cualquier situación conflictiva o incumplimiento de las responsabilidades. Además, es imprescindible establecer las políticas de confidencialidad y privacidad para garantizar el respeto y la protección de la información compartida durante el proceso de mentoring (Tinoco-Giraldo, 2021).



**3.7.7 Finalización del Plan de Mentoring**

El plan de mentoring debe contemplar los criterios y procesos para su finalización de manera adecuada. Se establecerán condiciones para determinar cuándo se alcanzan los objetivos del mentorado y se considera exitoso el acompañamiento. Asimismo, se deberá definir cómo se llevará a cabo la desvinculación entre el mentor y mentee de manera respetuosa y garantizando la continuidad de los aprendizajes adquiridos. Se podrán realizar evaluaciones finales o entrevistas de salida para recopilar retroalimentación sobre el proceso de mentoring. En esta etapa, también se analizará la posibilidad de establecer nuevas metas o dar continuidad a la relación de mentoring si ambas partes así lo desean (Tinoco-Giraldo, 2021).



## **VII. Diseño metodológico**

El diseño metodológico se encarga de definir la organización de los procesos a desarrollarse en este estudio, para cumplir los objetivos exitosamente, definiendo qué tipos de pruebas realizar y cómo se tomarán y evaluarán los datos. Para llevar a cabo la investigación, se analiza la metodología a implementar de acuerdo con la naturaleza de dicha investigación.

### **1. Tipo, enfoque y diseño de investigación**

El estudio es de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental, ya que consiste en recolectar datos y hacer un análisis de los materiales narrativos, que cuentan con contenido subjetivo, en este caso de la información obtenida de los actores involucrados (líder y analistas de Aprendizaje y Desarrollo) de “Enlace Internacional Inc.” - BPO (Business Process Outsourcing). Se privilegiará la calidad de la información sobre la cantidad, permitiendo explorar de manera detallada los aspectos subyacentes.

### **2. Universo, población y muestra**

**a) Universo:** Departamento de aprendizaje y desarrollo regional.

**b) Población:** Líderes y Analistas de Aprendizaje y Desarrollo regional.

**c) Muestra:**

- o 100% de líderes de Aprendizaje y desarrollo (3)
- o 100% de analistas de Aprendizaje y desarrollo (7)
  - Local: Se considerará al líder y analistas locales como una parte integral de la muestra, dado que su experiencia y conocimiento específico sobre el entorno local pueden ofrecer información valiosa para la investigación.
  - Regional: La inclusión de líderes y analistas regionales ampliará la perspectiva de la investigación, proporcionando una visión más holística de las dinámicas que puedan influir en los resultados.



### **3. Fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas son a través de (1) fuentes primarias, por medio de las técnicas de recolección de datos que se aplica de manera directa en el contexto donde ocurren los hechos; y (2) fuentes secundarias para el desarrollo del estudio.

- **Primarias**

- Líderes de aprendizaje y desarrollo
- Analistas de Aprendizaje y desarrollo

- **Secundarias**

- Sistema integrado de calidad de “Enlace Internacional Inc.” – Documentaciones correspondientes al departamento de Aprendizaje y Desarrollo
- Libros, revistas, tesis e informes sobre procesos de mentoring, gestión del conocimiento y calidad y la industria del BPO.

### **4. Instrumentos de recolección y análisis de datos**

En lo que concierne a las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos:

#### **a) Lista de cotejo**

La lista de cotejo es un instrumento de evaluación que contiene una lista de criterios o desempeños de evaluación, previamente establecidos, en la cual únicamente se califica la presencia o ausencia de estos mediante una escala dicotómica, por ejemplo: si–no, 1–0 (González Garibay & Sosa Ramírez, 2020).

Esta herramienta de evaluación abordará aspectos claves del documento, dividiéndose en categorías que incluyen responsabilidades y funciones, objetivos y metas, habilidades y competencias, así como otros elementos pertinentes.



Cada ítem será evaluado mediante una escala específica: (1) Cumple y (2) No cumple; posteriormente tendrá un apartado de comentarios y aspectos adicionales y/o relevantes que permitan una valoración detallada del grado de cumplimiento de cada aspecto y sus observaciones específicas. Este enfoque integral garantizará una evaluación del descriptor de puesto y proporcionará información valiosa para el análisis de las características y requisitos del puesto en estudio.

### **b) Encuesta en línea**

La encuesta en línea o formularios en línea como instrumento de recolección de datos permite obtener información de manera eficiente y superar las barreras geográficas. Se realizarán dos encuestas una para los líderes y otra para los analistas de aprendizaje y desarrollo.

Este instrumento se elaborará y estará alojado en la aplicación de *Form* de Microsoft 365, seleccionada por su accesibilidad, facilidad de uso y disponibilidad de resultados en tiempo real. El enlace al formulario será distribuido directamente a la población en estudio a través de canales de comunicación directa, como correo electrónico, WhatsApp u otras aplicaciones de comunicación. Esta estrategia busca maximizar la participación y asegurar una conexión eficaz con los participantes, permitiéndoles responder desde cualquier ubicación con acceso a internet, facilitando una respuesta integral y oportuna.

### **c) Matriz de Comparación**

En la fase de análisis de datos, se empleará una matriz de comparación para la información obtenida de (1) la lista de cotejo utilizada para el descriptor de puesto actual y las encuestas en línea realizadas a (2) los analistas de aprendizaje y desarrollo y (3) los líderes del departamento.



Esta herramienta evaluará la concordancia entre las expectativas establecidas y las percepciones reales, desglosando la concordancia en áreas de coincidencia y señalando las diferencias identificadas. Este enfoque comparativo permitirá una evaluación de las similitudes y discrepancias entre las fuentes de información, facilitando un análisis detallado sobre la alineación entre las expectativas previas y las experiencias reales de los líderes y analistas de Aprendizaje y Desarrollo.

#### **d) Análisis descriptivo**

Se hará una revisión exhaustiva de los datos obtenidos para resumir y organizar la información de manera clara y comprensible. Se utiliza el análisis descriptivo que permitirá la identificación y extracción de una lista, estructurada, de habilidades y competencias claves para la gestión del conocimiento de los analistas de aprendizaje y desarrollo. Así como también, se realizará la lista de la documentación específica de Aprendizaje y Desarrollo de acuerdo con lo registrado en el sistema integrado de calidad de la organización.

Finalmente, y bajo este mismo análisis descriptivo, se procederá a diseñar la propuesta de mentoring según la estructura, elementos, parámetros, entre otros aspectos importantes a considerar basadas en las investigaciones de la literatura y la dinámica de “Enlace Internacional Inc.” – BPO.



## **VIII. Análisis y resultados**

En esta sección para el análisis y resultados se contó con la participación de 3 líderes y 7 analistas del departamento de Aprendizaje y Desarrollo y se presentan los hallazgos obtenidos tras la evaluación del descriptor de puesto de los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo de "Enlace Internacional Inc." - BPO (Business Process Outsourcing). A través de un enfoque meticuloso, se identificaron las habilidades y competencias claves solicitadas, se caracterizaron las habilidades y competencias esenciales en el contexto específico de la organización, y se correlacionaron estos elementos con el descriptor de puesto actual para destacar brechas y oportunidades de mejora. Además, se determinaron las habilidades y competencias claves necesarias para la gestión del conocimiento, culminando en la elaboración de un plan de mentoring orientado a potenciar el desarrollo profesional de los analistas y optimizar la transferencia de conocimiento dentro del departamento.

### **1. Análisis del descriptor de puesto de los analistas de Aprendizaje y desarrollo**

La evaluación del descriptor de puesto de los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo de "Enlace Internacional Inc." - BPO (Business Process Outsourcing) mediante una lista de cotejo revela varias áreas críticas de mejora. No se evidencia una alineación clara entre los objetivos generales y estratégicos del puesto y el contenido del descriptor. Además, la ausencia de objetivos claros y metas específicas, como el número de talleres grupales o el porcentaje de satisfacción esperada, puede resultar en inconsistencias en la calidad y cantidad del conocimiento transmitido.

Las habilidades técnicas enumeradas son en su mayoría comunes a otros puestos administrativos, y las habilidades blandas carecen de una definición precisa del nivel requerido, lo que podría afectar el desempeño y la evaluación de los analistas. La lista de software necesaria es básica y no incluye herramientas modernas de creación de



presentaciones, como Canva, limitando así la capacidad de los analistas para desarrollar material de formación efectivo.

Por último, la falta de un plan de crecimiento y desarrollo profesional para los analistas es una omisión significativa, ya que este tipo de plan es crucial para motivar y retener talento. Se identifican varias brechas y oportunidades de mejora que, si se abordan adecuadamente, podrían fortalecer el desempeño y la gestión del conocimiento en el departamento de aprendizaje y desarrollo.

*\*Para más detalle ver Anexo 2: Descriptor de puesto y análisis en formato lista de cotejo.*

## **2. Caracterización las habilidades y competencias esenciales para los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo en el contexto específico de “Enlace Internacional Inc.” - BPO (Business Process Outsourcing).**

A continuación, se presentan las habilidades y competencias más valoradas según las encuestas realizadas a líderes y analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo de "Enlace Internacional Inc." - BPO (Business Process Outsourcing).

### **Habilidades técnicas**

Las habilidades técnicas más puntuadas por los líderes de departamento son:

- Diseño Instruccional.
- Gestión de Proyectos De Aprendizaje.
- Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje
- Análisis de Datos y Reporting.

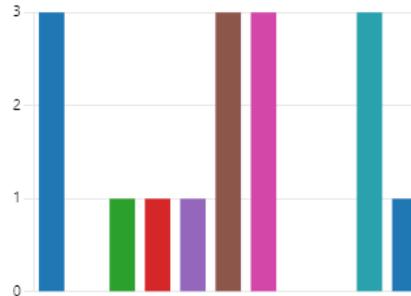
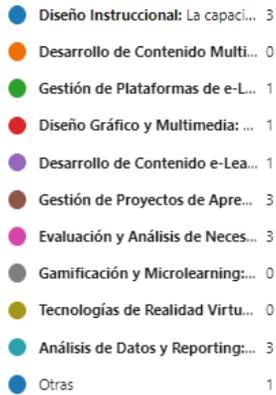


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



11. ¿Qué habilidades técnicas son esenciales para tener éxito en este puesto?

[Más detalles](#)

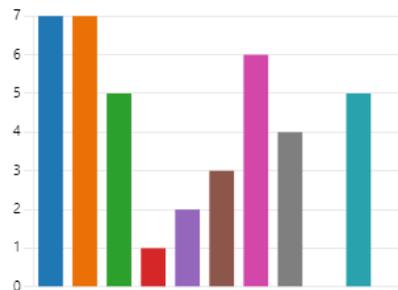
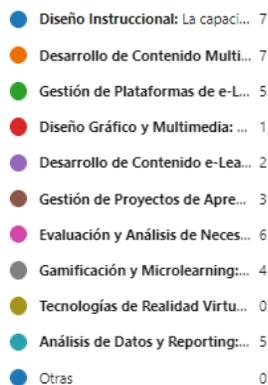


Las habilidades técnicas más puntuadas por los analistas de aprendizaje y desarrollo son:

- Diseño Instruccional.
- Desarrollo de Contenido Multimedia.
- Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje.
- Gestión de Plataformas de e-Learning.
- Análisis de Datos y Reporting.

11. ¿Qué habilidades técnicas consideras que son esenciales para tener éxito en tu puesto de trabajo?

[Más detalles](#)





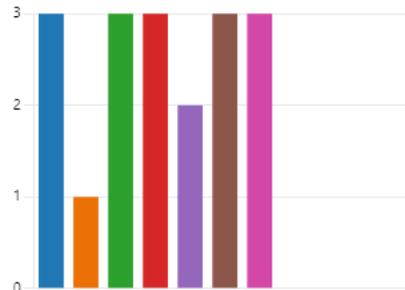
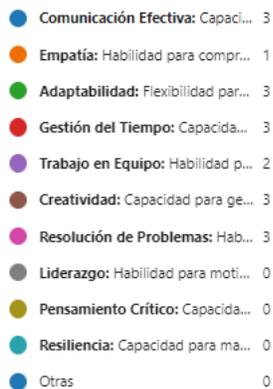
## Habilidades blandas

Las habilidades blandas más puntuadas por los líderes de departamento son:

- Comunicación efectiva.
- Adaptabilidad.
- Gestión del tiempo.
- Creatividad.
- Resolución de Problemas.

12. ¿Qué habilidades blandas son importantes para este rol?

[Más detalles](#)



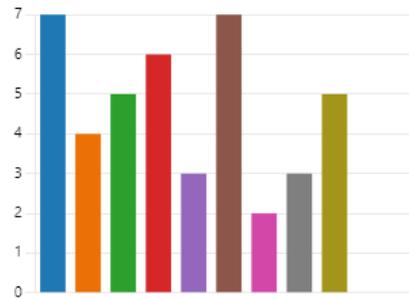
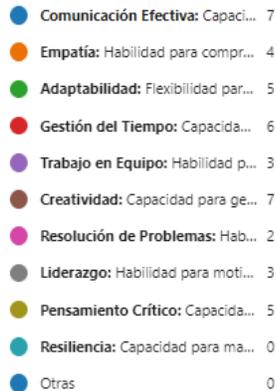
Las habilidades blandas más puntuadas por los analistas de aprendizaje y desarrollo son:

- Comunicación efectiva.
- Creatividad.
- Gestión del tiempo.
- Pensamiento crítico.
- Adaptabilidad.



12. ¿Qué habilidades blandas consideras que son importantes para tu rol?

[Más detalles](#)



*\*Para más detalle ver Anexo 4: Respuestas de encuestas.*

### 3. Correlación del descriptor de puesto y las habilidades caracterizadas

Para obtener una comprensión integral y precisa de las habilidades y competencias requeridas para los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo en “Enlace Internacional Inc”. - BPO, se realizó un análisis de correlación entre los datos obtenidos de diferentes fuentes. Este análisis incluyó una lista de cotejo utilizada para evaluar el descriptor de puesto actual y una encuesta aplicada tanto a líderes como a analistas del departamento.

La información recolectada se clasificó cuidadosamente en varias categorías, incluyendo responsabilidades y funciones, objetivos y metas, habilidades y competencias, entre otras. Posteriormente, se sintetizó en una matriz de correlación. Esta matriz permitió identificar y destacar las habilidades y competencias comunes, así como las discrepancias y áreas de mejora entre lo que se espera en el descriptor de puesto y la realidad práctica observada a través de las encuestas.



<b>Criterios de comparación</b>	<b>Lista de cotejo</b>	<b>Encuestas líderes</b>	<b>Encuesta analistas</b>
<b>Responsabilidades y funciones</b>	Responsable de crear contenido formativo, implementar talleres integrales y proporcionar seguimiento a actividades de capacitación internas y externas. Planifica y comunica mensualmente las actividades, y desarrolla intervenciones grupales basadas en necesidades específicas. Prioriza los contenidos de capacitación según las necesidades departamentales para garantizar la gestión del conocimiento.	Desempeña un papel clave como aliado estratégico en la organización al diagnosticar correctamente las necesidades de formación, desarrollar planes adaptados a las necesidades y disponibilidad de los colaboradores, facilitar entrenamientos sincrónicos y asincrónicos, y contribuir al desarrollo de habilidades, valores y actitudes que impacten en el desempeño laboral, mediante la implementación y evaluación de estrategias de formación.	Identificar carencias de habilidades y competencias mediante diagnósticos de necesidades de capacitación. Diseña programas formativos adaptados a cada rol, enfocándose en fortalecer habilidades técnicas y blandas, y evalúa su eficacia mediante encuestas y análisis de indicadores clave. Además, mantiene registros precisos, reporta resultados, y brinda apoyo a áreas transversales de la compañía para alinear la formación interna con la estrategia corporativa.



<p>Objetivos y metas</p>	<p><b>Objetivos:</b> Diseñar, programar y ejecutar programas de formación para garantizar el desarrollo de los colaboradores.</p> <p><b>Metas:</b> No se evidencian metas para el puesto.</p>	<p><b>Objetivos:</b> Diagnosticar correctamente las necesidades de capacitación, diseñar propuestas alineadas con la realidad del negocio y proporcionar seguimiento para verificar la ejecución efectiva de los planes de acción. Alinear los objetivos organizacionales y garantizar que el talento interno se ajuste a las necesidades y expectativas del cargo.</p> <p><b>Metas:</b> A través de OKR o indicadores/datos que permiten cuantificar los resultados de impacto</p>	<p><b>Objetivos:</b> Asegurar la efectividad de los programas de formación mediante alta satisfacción y participación, mantener un portafolio actualizado, identificar y abordar necesidades de formación, mejorar el desempeño organizacional y evaluar y ajustar los programas regularmente. También se busca mantener adherencia, establecer comunicación efectiva con líderes, y crear contenido claro, además de realizar diagnósticos periódicos de necesidades y cumplir y superar los objetivos de capacitación.</p> <p><b>Meta:</b> A través de OKR, KPI, Modelo de Kirkpatrick, encuestas de satisfacción, etc.</p>
--------------------------	---	---	---



<b>Habilidades y competencias</b>	<p>Diagnóstico de necesidades de capacitación - Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Outlook) - OneDrive - Creación de contenido formativo.</p> <p>Compromiso con la excelencia – conexión con el colaborador – Creatividad e innovación – Dinamismo y energía – Orientación a resultados – Ética.</p>	<p>Diseño instruccional – Gestión de proyectos de aprendizaje – Evaluación y análisis de Necesidades de aprendizaje – Análisis de datos y reporting.</p> <p>Comunicación efectiva – Adaptabilidad – Gestión del tiempo – Creatividad – Resolución de problemas.</p>	<p>Diseño instruccional – Desarrollo de contenido multimedia – Evaluación y análisis de necesidades de aprendizaje – Gestión de plataformas e-learning – Análisis de datos y reporting.</p> <p>Comunicación efectiva – Creatividad – Gestión del tiempo – Adaptabilidad – Pensamiento Crítico-</p>
<b>Otros elementos relevantes</b>	<p><i>El descriptor de puesto es claro y evidencia otros elementos esenciales claves para el puesto, tales como el alcance, condiciones laborales, accesos y su relación con el sistema de gestión.</i></p>	<p><i>Se destaca en la creación de contenido E-learning la importancia de la IA y de capacitarnos en cómo usarlas a nuestro favor. Así también, se menciona la capacidad de movilizar el ser es y será siempre el campo de acción más amplio.</i></p>	<p><i>Se destaca la importancia de integrar la inteligencia artificial en los procesos para mejorar funciones y fomentar la innovación especialmente en el contexto de la enseñanza virtual y el desarrollo de nuevas tecnologías.</i></p>



Luego de hacer la comparativa de los datos obtenidos se destacan ciertos aspectos en común, tales como:

- **Responsabilidades y funciones:** Todas las fuentes describen las responsabilidades y funciones del puesto, incluyendo la creación de contenido formativo, la identificación de necesidades de capacitación, el diseño de programas de formación, la evaluación de la efectividad de los programas y el mantenimiento de registros precisos.
- **Objetivos y metas:** Se mencionan los objetivos generales del puesto, como diseñar y ejecutar programas de formación para el desarrollo de los colaboradores. Además, todas las fuentes indican la importancia de alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de formación y evaluar la efectividad de los programas.
- **Habilidades y competencias:** Se detallan las habilidades y competencias necesarias para el puesto, como la comunicación efectiva, la creatividad, la adaptabilidad y la capacidad de análisis de datos.

Mientras que en los aspectos que difieren son:

- **Enfoque y profundidad:** La lista de cotejo proporciona una descripción más general y concisa de las responsabilidades y funciones del puesto, mientras que las encuestas de líderes y analistas ofrecen descripciones más detalladas y específicas, incluyendo aspectos como el diseño instruccional y la gestión del tiempo.
- **Perspectivas y contexto:** Las respuestas de la encuesta de líderes se centra en el papel estratégico del puesto dentro de la organización, destacando la importancia de alinear la formación con los objetivos del negocio y las expectativas del cargo. Por otro lado, la encuesta de analistas resalta la integración de la inteligencia artificial en los procesos de formación como una tendencia o cambio que pueda impactar el puesto.



- **Métodos de evaluación:** Mientras que la lista de cotejo y la encuesta de líderes mencionan métodos generales de evaluación de la efectividad de los programas de formación, como encuestas de satisfacción y análisis de indicadores clave, la encuesta de analistas especifica métodos adicionales como el Modelo de Kirkpatrick para evaluar la efectividad de los programas de formación.

En pocas palabras, aunque todas las fuentes comparten aspectos comunes como las responsabilidades del puesto y las habilidades necesarias, difieren en ciertos aspectos como el enfoque, la profundidad y los métodos de evaluación.

#### **4. Determinación las habilidades y competencias claves para la gestión del conocimiento de los analistas de aprendizaje y desarrollo.**

Considerando los aspectos comunes, se identificó una lista, estructurada, de habilidades y competencias claves para la gestión del conocimiento de los analistas de aprendizaje y desarrollo:

##### **Habilidades técnicas**

- **Diseño Instruccional:**
  - Capacidad para identificar objetivos de aprendizaje, seleccionar metodologías apropiadas y desarrollar materiales de capacitación efectivos.
  - Habilidad para diseñar y estructurar cursos y módulos de formación de manera coherente y atractiva.
  - Competencia para aplicar principios de diseño centrado en el usuario para mejorar la experiencia de aprendizaje.



- **Gestión de Proyectos de Aprendizaje:**
  - Aptitud para planificar, organizar y supervisar proyectos de desarrollo de capacitación desde la concepción hasta la implementación.
  - Habilidad para gestionar recursos y equipos de manera eficiente para cumplir con los plazos y objetivos del proyecto.
  - Competencia para identificar y mitigar riesgos potenciales durante la ejecución del proyecto.
  
- **Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje:**
  - Habilidad para realizar análisis de brechas de habilidades y necesidades de capacitación a través de diversas técnicas, como encuestas, entrevistas y análisis documental.
  - Competencia para interpretar datos y generar informes que informen la toma de decisiones en materia de desarrollo de talento.
  - Capacidad para diseñar y administrar instrumentos de evaluación para medir la eficacia de los programas de formación.
  
- **Análisis de Datos y Reporting:**
  - Habilidad para recopilar, analizar y visualizar datos relacionados con el rendimiento del aprendizaje y la efectividad de los programas de formación.
  - Competencia para utilizar herramientas y técnicas de análisis de datos para identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora.
  - Capacidad para elaborar informes y presentaciones claras y concisas que comuniquen los hallazgos y recomendaciones de manera efectiva.



- **Desarrollo de Contenido Multimedia:**
  - Aptitud para crear contenido multimedia atractivo y efectivo, como videos, animaciones, infografías y simulaciones.
  - Habilidad para utilizar herramientas y software de diseño gráfico y edición de video para producir materiales de capacitación de alta calidad.
  - Competencia para adaptar el contenido multimedia a diferentes dispositivos y plataformas de entrega.
  
- **Gestión de Plataformas E-Learning:**
  - Habilidad para administrar y mantener plataformas de aprendizaje en línea, como LMS y sistemas de gestión de contenido (CMS).
  - Competencia para configurar y personalizar la plataforma según las necesidades específicas de la organización y los usuarios.
  - Capacidad para proporcionar soporte técnico y capacitación a los usuarios en el uso de la plataforma e-learning.

### **Habilidades blandas**

- **Comunicación Efectiva:**
  - Capacidad para expresar ideas de manera clara, persuasiva y adaptada a diferentes audiencias.
  - Habilidad para escuchar activamente y responder de manera empática a las necesidades y preocupaciones de los demás.
  - Competencia para facilitar la comunicación y la colaboración efectiva dentro de equipos multidisciplinarios.



- **Adaptabilidad:**
  - Aptitud para ajustarse y prosperar en entornos y situaciones cambiantes.
  - Habilidad para mantener una actitud positiva y proactiva frente a los desafíos y la incertidumbre.
  - Competencia para aprender rápidamente y adquirir nuevas habilidades y conocimientos según sea necesario.
  
- **Gestión del Tiempo:**
  - Habilidad para establecer prioridades, organizar tareas y administrar el tiempo de manera eficiente.
  - Competencia para cumplir con plazos y compromisos sin comprometer la calidad del trabajo.
  - Capacidad para identificar y eliminar distracciones y actividades no productivas.
  
- **Creatividad:**
  - Aptitud para generar ideas nuevas y originales para abordar problemas y desafíos de manera innovadora.
  - Habilidad para pensar de manera no convencional y considerar múltiples perspectivas y enfoques.
  - Competencia para fomentar un ambiente de trabajo que valore y promueva la creatividad y la experimentación.



- **Resolución de Problemas:**
  - Habilidad para identificar, analizar y resolver problemas de manera sistemática y eficaz.
  - Competencia para evaluar diferentes opciones y tomar decisiones fundamentadas para superar obstáculos.
  - Capacidad para trabajar en equipo para encontrar soluciones colaborativas y duraderas.
  
- **Pensamiento Crítico:**
  - Capacidad para analizar y evaluar información de manera objetiva y reflexiva.
  - Habilidad para cuestionar suposiciones, identificar sesgos y reconocer múltiples perspectivas.
  - Competencia para tomar decisiones informadas y resolver problemas complejos de manera efectiva.

La inclusión de estas habilidades técnicas y blandas en el plan de mentoring para los analistas de aprendizaje y desarrollo garantizará un desarrollo integral de su capacidad para diseñar, implementar y evaluar programas de formación efectivos, así como para enfrentar los desafíos y oportunidades en un entorno laboral dinámico



### Documentación de Sistema de Calidad

Adicional, es necesario incluir la lista de la documentación específica de Aprendizaje y Desarrollo de acuerdo con lo registrado en el sistema integrado de calidad de la organización.

Proceso	Código	Título de documento	Plantilla	Versión	Fecha de creación
Gestión y desarrollo del talento.	GI-T-C-001	Gestión y desarrollo del talento	Caracterización de procesos	2	26/07/2023
	GI-T-P-S-001	Aprendizaje y Desarrollo Regional	Procedimiento	4	20/02/2023
	GI-T-I-S-002	Desarrollo de nuevos cursos	Instructivo	1	07/09/2023
	GI-T-F-S-004	Registro de asistencia regional	Formato	1	02/02/2022
	GI-C-F-S-005	Medición de capacitaciones solicitadas	Formato	3	15/06/2023
	GI-C-F-S-006	Encuesta de satisfacción	Formato	1	15/06/2023
	GI-T-F-S-006	Seguimiento anual de programas de aprendizaje	Formato	2	05/10/2022
	GI-C-F-S-009	Assesment Center	Formato	1	26/06/2023
	GI-C-I-002	Assesment Center – Habilidades Blandas	Instructivo	2	11/01/2023
	GI-T-F-S-003	Análisis de valoración de potencial	Formato	2	17/01/2023
	GI-T-F-S-002	Informe potencial del Colaborador	Formato	2	17/01/2023



**5. Plan de Mentoring para Analistas del Departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.” – BPO**

**Introducción**

El presente plan de mentoring tiene como objetivo central fortalecer y desarrollar el talento de los analistas del departamento de aprendizaje y desarrollo. A través de este programa, se busca alcanzar mejoras significativas en varias áreas críticas para el éxito organizacional, tales como, la comunicación, retención de conocimientos, la continuidad formativa y el desarrollo profesional. Este plan se basa en un análisis exhaustivo de datos y en la identificación de habilidades y competencias esenciales para el desempeño óptimo de los analistas. A partir de este análisis, se ha diseñado un programa de mentoring que aborda específicamente las áreas de mejora y oportunidades de desarrollo identificadas.

A través de este enfoque estructurado y personalizado, se pretende no solo mejorar el desempeño individual de los analistas, sino también potenciar la eficacia global del departamento de Aprendizaje y Desarrollo.

Con un compromiso firme hacia la excelencia y el crecimiento continuo, este plan de mentoring está diseñado para crear un impacto duradero y positivo la organización.



## **Objetivos del Plan de Mentoring**

### **Objetivo General**

- Diseñar y ejecutar un plan de mentoring para los analistas del departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.”, con el fin de fortalecer sus habilidades y competencias claves.

### **Objetivos Específicos**

- Mejorar la comunicación y la retención de conocimientos dentro del departamento.
- Asegurar la continuidad formativa y el desarrollo profesional integral de los analistas.
- Optimizar la gestión documental para facilitar el acceso y uso de recursos esenciales.
- Fortalecer las habilidades técnicas y blandas identificadas como claves para la gestión del conocimiento de los analistas.

### **Visión**

- Crear un entorno de aprendizaje continuo y apoyo mutuo que impulse el crecimiento profesional y personal.

### **Misión**

- Facilitar la transferencia de conocimientos y competencias claves a través de relaciones de mentoring estructuradas y significativas.



## **Beneficios del Mentoring**

### **Beneficios para los mentores**

- Renueva entusiasmo por el rol como experto
- Reconoce posibles deficiencias obtenidas en el pasado y puede buscar y/o crear soluciones precisas
- Mejora las habilidades de coaching, escucha, entre muchas otras habilidades.
- Desarrolla y practica un estilo de liderazgo más personal
- Demuestra experiencia y comparte conocimiento
- Aumenta la conciencia generacional

### **Beneficios para los mentees**

- Se enfoca más en lo que se necesita para crecer profesionalmente
- Promueve el desarrollo como profesional en una posición de nivel práctico
- Adquiere capacidad para traducir valores y estrategias en acciones productivas
- Complementa el estudio formal continuo y/o las actividades de capacitación y Desarrollo
- Obtiene oportunidades de desarrollo profesional
- Recibe ayuda con ideas y retroalimentación honesta
- Demuestra fortalezas y explora su potencial profesional, académico e investigativo.
- Incrementa las redes profesionales y recibe mayor exposición a nivel de empleabilidad
- Mejora la capacidad de expresar expectativas, metas y preocupaciones

### **Beneficios para la organización**

- Mejora en el rendimiento del equipo.
- Continuidad en el conocimiento y habilidades dentro del departamento y detecta el talento para proyectos concretos.
- Fortalece el liderazgo en línea con los objetivos estratégicos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- Refuerza la fidelización de los equipos.
- Permite ahorrar costes en la formación de nuevos miembros.
- Impulsa una política de acción centrada en los objetivos.
- Optimiza la comunicación interna y el clima laboral.

## **Descripción del programa**

### **Participantes**

- **Mentores:** Líderes del departamento de Aprendizaje y Desarrollo.
- **Mentees:** Analistas del departamento de Aprendizaje y Desarrollo.

### **Criterios de Selección**

- **Mentores:** Experiencia mínima de 3 a 5 años en el departamento, habilidades destacadas en las áreas claves identificadas, y capacidad para guiar y apoyar a otros.
- **Mentees:** Todos los analistas del departamento de Aprendizaje y Desarrollo.

### **Proceso de Emparejamiento**

- El emparejamiento se realizará basado en habilidades y áreas de interés comunes, evaluado mediante entrevistas iniciales y encuestas de autoevaluación.

### **Responsabilidades**

#### **Mentores**

- Planificar y llevar a cabo sesiones de mentoring,
- Planificar y llevar a cabo las sesiones de mentoring.
- Compartir voluntariamente su propia experiencia y éxito profesional con el programa de mentoring
- Apoyar la misión y los objetivos del programa
- proporcionar feedback continuo, y evaluar el progreso de los mentees.
- Buscar experiencias y documentos que abran nuevos horizontes, métodos y técnicas al mentee.
- Mantenerse accesible y comprometido durante la duración del programa



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- Ser un buen escucha
- Proporcionar comentarios abiertos y sinceros
- Ofrecer estímulo a través de un genuino refuerzo positivo
- Ser un modelo positivo para el mentee
- Compartir “lecciones aprendidas” de sus propias experiencias
- Ser un recurso y una caja de resonancia para el mentee
- Mantener sus conversaciones confidenciales

**Mentees**

- Reunirse con su mentor de manera programada y agendada
- Sea proactivo al comunicarse con su mentor
- Comprometerse con su autodesarrollo profesional
- Asumir responsabilidad de adquirir o mejorar habilidades, competencias y conocimientos
- Discutir la planificación del desarrollo individual de su programa con el mentor
- Ser abierto y honesto con los objetivos, expectativas, desafíos y preocupaciones para que su mentor pueda ayudarlo
- Prepararse para reuniones
- Escuchar activamente y hacer preguntas
- Buscar consejo, opinión, retroalimentación y dirección del mentor
- Ser receptivo a la crítica constructiva, retroalimentación y saber pedirla cuando considere necesario
- Mantener sus conversaciones confidenciales
- Respetar el tiempo y los recursos del mentor
- Mantenerse accesible y comprometido durante la duración del programa
- Comentar de forma cómoda al mentor sobre lo que funciona o no funciona en la relación de mentoring.



## **Estructura del Programa**

**Duración total del Programa:** 12 meses

### **Fase I – Fase de Inicio**

- **Duración:** 1 mes
- **Actividades:**
  - Presentación del programa y selección de mentores y mentees

### **Fase II – Fase de Desarrollo**

- **Duración:** 10 meses. 1 mes por habilidad a desarrollar, según cronograma.
- **Actividades:**
  - **Sesiones de Mentoring:**
    - Duración: 2 horas por sesión.
    - Frecuencia: Semanal o quincenal, según lo acordado con el mentor.
      - Adicional, el mentee deberá invertir más tiempo para autoestudio.

### **Fase III – Cierre del proceso**

- **Duración:** 1 mes.





### **Actividades y métodos**

- **Sesiones Individuales:** Encuentros personalizados entre mentor y mentee para discutir progreso, resolver dudas y establecer metas.
- **Talleres:** Sesiones vivenciales para abordar temas comunes y fomentar el aprendizaje colaborativo.

### **Contenidos Estratégicos**

#### **Documentación del Sistema de Gestión de Calidad**

- GI-T-C-001 Gestión y desarrollo del talento - Caracterización de procesos.
- GI-T-P-S-001 Aprendizaje y Desarrollo Regional – Procedimiento.
- GI-T-I-S-002 Desarrollo de nuevos cursos – Instructivo.
- GI-T-F-S-004 Registro de asistencia regional – Formato.
- GI-C-F-S-005 Medición de capacitaciones solicitadas – Formato.
- GI-C-F-S-006 Encuesta de satisfacción - Formato.
- GI-T-F-S-006 Seguimiento anual de programas de aprendizaje – Formato.
- GI-C-F-S-009 Assesment Center – Formato.
- GI-C-I-002 Assesment Center – Habilidades Blandas – Instructivo.
- GI-T-F-S-003 Análisis de valoración de potencial - Formato
- GI-T-F-S-002 Informe potencial del Colaborador – Formato

#### **Habilidades Técnicas**

- Diseño Instruccional.
- Gestión de Proyectos de Aprendizaje.
- Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje.
- Análisis de Datos y Reporting.
- Desarrollo de Contenido Multimedia.
- Gestión de Plataformas E-Learning.

#### **Habilidades Blandas**

- Comunicación Efectiva.
- Creatividad y Adaptabilidad.
- Gestión del Tiempo.
- Resolución de Problemas.
- Pensamiento Crítico.



## Sesiones y Talleres

### Mes 1: Presentación del Programa

- **Actividad:** Reunión de lanzamiento.
- **Contenido:** Introducción al programa, objetivos, expectativas y cronograma.
- **Materiales:** Presentación en PowerPoint, manual del programa.

### Mes 2:

#### Documentación de sistemas de calidad

- **Sesión individual:** Sistemas de Gestión de calidad – Aprendizaje y desarrollo.
- **Contenido:** Caracterización de procesos, procedimiento.
- **Materiales:** Documentos del sistema de gestión de calidad.

#### Diseño Instruccional

- **Sesión individual:** Metodologías de diseño instruccional.
- **Contenido:** Identificación de objetivos de aprendizaje, selección de metodologías, desarrollo de materiales.
- **Materiales:** Guías, ejemplos de materiales de capacitación.

### Mes 3: Gestión de Proyectos de Aprendizaje

- **Sesión Individual:** Planificación y supervisión de proyectos.
- **Contenido:** Planificación de recursos, gestión de equipos, identificación y mitigación de riesgos.
- **Materiales:** Plantillas de planificación de proyectos, casos de estudio.

### Mes 4: Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje

- **Sesión individual:** Técnicas de evaluación y análisis.
- **Contenido:** Realización de análisis de brechas de habilidades, interpretación de datos, generación de informes.
- **Materiales:** Formularios de evaluación, ejemplos de informes.



### **Mes 5: Análisis de Datos y Reporting**

- **Sesión Individual:** Herramientas y técnicas de análisis de datos.
- **Contenido:** Recopilación, análisis y visualización de datos, elaboración de informes.
- **Materiales:** Software de análisis de datos, plantillas de informes.

### **Mes 6: Desarrollo de Contenido Multimedia**

- **Sesión individual:** Creación de contenido multimedia.
- **Contenido:** Diseño de videos, animaciones, infografías, simulaciones.
- **Materiales:** Software de diseño gráfico y edición de video, ejemplos de contenido multimedia.

### **Mes 7: Gestión de Plataformas E-Learning**

- **Sesión Individual:** Administración de LMS.
- **Contenido:** Configuración, personalización, soporte técnico.
- **Materiales:** Manuales de usuario de LMS, guías de configuración.

### **Mes 8: Comunicación Efectiva**

- **Taller:** Técnicas de comunicación.
- **Contenido:** Mejora de habilidades de comunicación verbal y escrita, presentación de ideas.
- **Materiales:** Manuales de comunicación, ejemplos de buenas prácticas.

### **Mes 9: Adaptabilidad y Creatividad**

- **Taller:** Fomento de la adaptabilidad y creatividad.
- **Contenido:** Estrategias para adaptarse a cambios, técnicas de pensamiento creativo.
- **Materiales:** Ejercicios de creatividad, casos de estudio.



### **Mes 10: Gestión del Tiempo y Resolución de Problemas**

- **Taller:** Técnicas de gestión del tiempo y resolución de problemas.
- **Contenido:** Herramientas de gestión del tiempo, enfoques para la resolución efectiva de problemas.
- **Materiales:** Plantillas de gestión del tiempo, ejemplos de problemas y soluciones.

### **Mes 11: Pensamiento crítico**

- **Taller:** Pensamiento crítico en situaciones laborales
- **Contenido:** qué es el pensamiento crítico, qué elementos lo componen y qué herramientas y estrategias pueden utilizarse.
- **Materiales:** Ejercicios de pensamiento crítico, casos de estudio.

### **Mes 12: Evaluación Final y Ajustes**

- **Actividad:** Revisión del progreso, evaluación del programa y reunión de cierre.
- **Contenido:** Evaluación final del programa, feedback de participantes, recomendaciones para futuras iteraciones.
- **Materiales:** Formularios de evaluación, reportes de progreso, informe final del programa, encuestas de satisfacción.



**Cronograma mensual**

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Presentación del programa	X											
Documentación de sistemas de Calidad		X										
Diseño Instruccional		X										
Gestión de Proyectos de Aprendizaje			X									
Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje				X								
Análisis de Datos y Reporting					X							
Desarrollo de Contenido Multimedia						X						
Gestión de Plataformas E-Learning							X					
Comunicación Efectiva								X				
Adaptabilidad y Creatividad									X			
Gestión del Tiempo y Resolución de Problemas										X		
Pensamiento crítico en situaciones laborales											X	
Evaluación Final y Ajustes												X



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



Fase	Mes	Actividad	Tipo	Contenido	Materiales
<b>Fase Inicial</b>	<b>1</b>	Presentación del Programa	Reunión de lanzamiento	Introducción al programa, objetivos, expectativas y cronograma	Presentación en PowerPoint, manual del programa
	<b>2</b>	Documentación de sistemas de Calidad.	Sesión Individual	Caracterización de procesos, procedimiento.	Documentos del sistema de gestión de calidad.
Diseño Instruccional		Sesión Individual	Metodologías de diseño instruccional, identificación de objetivos, desarrollo de materiales	Guías, ejemplos de materiales de capacitación	
<b>Fase de Desarrollo</b>	<b>3</b>	Gestión de Proyectos de Aprendizaje	Sesión Individual	Planificación de recursos, gestión de equipos, identificación y mitigación de riesgos	Plantillas de planificación de proyectos, casos de estudio
	<b>4</b>	Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje	Sesión Individual	Técnicas de evaluación y análisis, realización de análisis de brechas, generación de informes	Formularios de evaluación, ejemplos de informes
	<b>5</b>	Análisis de Datos y Reporting	Sesión Individual	Herramientas y técnicas de análisis de datos, recopilación y visualización de datos	Software de análisis de datos, plantillas de informes
	<b>6</b>	Desarrollo de Contenido Multimedia	Sesión Individual	Creación de contenido multimedia, diseño de videos, animaciones, infografías, simulaciones	Software de diseño gráfico y edición de video, ejemplos de contenido multimedia
	<b>7</b>	Gestión de Plataformas E-Learning	Sesión Individual	Administración de LMS, configuración, personalización, soporte técnico	Manuales de usuario de LMS, guías de configuración
	<b>8</b>	Comunicación Efectiva	Taller	Técnicas de comunicación, mejora de habilidades verbales y escritas, presentación de ideas	Manuales de comunicación, ejemplos de buenas prácticas



	9	Adaptabilidad y Creatividad	Taller	Estrategias para adaptarse a cambios, técnicas de pensamiento creativo	Ejercicios de creatividad, casos de estudio
	10	Gestión del Tiempo y Resolución de Problemas	Taller	Técnicas de gestión del tiempo, enfoques para la resolución efectiva de problemas	Plantillas de gestión del tiempo, ejemplos de problemas y soluciones
	11	Pensamiento crítico	Taller	qué es el pensamiento crítico, qué elementos lo componen y qué herramientas y estrategias pueden utilizarse	Ejercicios de pensamiento crítico, casos de estudio.
Cierre del proceso	12	Evaluación Final y Ajustes	Reunión de cierre	Evaluación final del programa, feedback de participantes, recomendaciones	Informe final del programa, encuestas de satisfacción

## Herramientas y Recursos

### *Guía presentación Inicial*

#### Diapositiva 1: Portada

- **Título:** Plan de Mentoring para Analistas del Departamento de Aprendizaje y Desarrollo
- **Subtítulo:** “Enlace Internacional Inc.” - BPO
- **Fecha:** Enero 2025

#### Diapositiva 2: Objetivos del Programa

##### Objetivo General:

- Diseñar y ejecutar un plan de mentoring para los analistas del departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.”, con el fin de fortalecer sus habilidades y competencias clave.



### **Objetivos Específicos:**

- Mejorar la comunicación y la retención de conocimientos dentro del departamento.
- Asegurar la continuidad formativa y el desarrollo profesional integral de los analistas.
- Optimizar la gestión documental para facilitar el acceso y uso de recursos esenciales.
- Fortalecer las habilidades técnicas y blandas identificadas como clave para la gestión del conocimiento de los analistas.

### **Diapositiva 3: Expectativas**

- Rol del mentor
- Rol del mentee
- Beneficios del mentoring

### **Diapositiva 4: Cronograma**

- **Resumen de actividades mensuales:**
  - Mes 1: Presentación del programa
  - Mes 2: Documentación del Sistema de Gestión de Calidad y Diseño Instruccional
  - Mes 3: Gestión de Proyectos de Aprendizaje
  - Mes 4: Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje
  - Mes 5: Análisis de Datos y Reporting
  - Mes 6: Desarrollo de Contenido Multimedia
  - Mes 7: Gestión de Plataformas E-Learning
  - Mes 8: Comunicación Efectiva
  - Mes 9: Adaptabilidad y Creatividad
  - Mes 10: Gestión del Tiempo y Resolución de Problemas
  - Mes 11: Pensamiento crítico
  - Mes 12: Evaluación Final y Ajustes



**Diapositiva 5: Beneficios del Mentoring**

**Diapositiva 6: Roles y Responsabilidades**

- Responsabilidades del mentor
- Responsabilidades del mentee

**Diapositiva 7: Políticas y Procedimientos**

**Diapositiva 8: Cierre**



### **1. Introducción al Sistema de gestión integrado de Calidad**

**Presentación General del Sistema de Calidad:** Explicar la estructura general del sistema de calidad de la empresa, su importancia y los beneficios de su correcta implementación.

### **2. Revisión Detallada de Documentos del departamento de Aprendizaje y Desarrollo**

**Documentación específica del departamento:** Presentación de la documentación según el formato de este (por ejemplo, procedimientos, instructivos, formatos).

**Análisis y Discusión:** Revisar cada documento en detalle, explicando su propósito, contenido y cómo se utiliza en la práctica diaria.

### **3. Actividades Prácticas**

**Estudios de Caso:** Presentar casos prácticos donde se hayan aplicado los documentos del sistema de calidad. Discutir y analizar estos casos en conjunto.

**Simulaciones:** Realizar simulaciones o role-playing para practicar el uso de los documentos en situaciones reales de trabajo.



## Mes 2 - Diseño Instruccional

### Contenido:

- **Introducción al diseño instruccional:**
  - Definición y propósito del diseño instruccional.
  - Importancia en el contexto de Aprendizaje y Desarrollo.
- **Principales modelos de diseño instruccional:**
  - **ADDIE:** Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación.
  - **SAM (Successive Approximation Model):** Iteraciones rápidas y flexibles para el desarrollo de materiales.
- **Selección de metodologías apropiadas:**
  - Factores para considerar: audiencia, contexto, recursos disponibles.
- **Ejemplos de buenas prácticas en diseño instruccional:**
  - Casos de estudio y ejemplos reales.
- **Recursos adicionales y bibliografía recomendada:**
  - Libros, artículos y sitios web útiles.

### Ejemplos de materiales de capacitación:

#### Ejemplo 1: Módulo de E-learning

- **Título:** Introducción al Diseño Instruccional
- **Objetivos de aprendizaje:**
  - Entender los principios básicos del diseño instruccional.
  - Aplicar el modelo ADDIE en un caso práctico.



- **Contenido dividido en lecciones estructuradas:**
  - Lección 1: Introducción al Diseño Instruccional.
  - Lección 2: Modelos de Diseño.
  - Lección 3: Aplicación práctica del modelo ADDIE.
- **Evaluaciones interactivas:**
  - Cuestionarios al final de cada lección.
  - Ejercicios prácticos.
- **Recursos multimedia:**
  - Videos explicativos.
  - Gráficos e infografías.

## **Ejemplo 2: Manual de Formación**

- **Título:** Guía Práctica para Diseñar Materiales de Capacitación
- **Descripción detallada de cada sección:**
  - Introducción.
  - Pasos del diseño instruccional.
  - Herramientas y técnicas recomendadas.
- **Instrucciones paso a paso:**
  - Cómo definir objetivos de aprendizaje.
  - Cómo seleccionar metodologías de enseñanza.
  - Cómo evaluar la efectividad de los materiales.
- **Plantillas y ejemplos prácticos:**
  - Plantillas de planificación.
  - Ejemplos de materiales diseñados.



### **Mes 3: Gestión de Proyectos de Aprendizaje**

#### **Plantillas de planificación de proyectos:**

#### **Plantilla de cronograma de proyecto (Excel o Trello, software de gestión de proyectos):**

- **Contenido:**
  - **Tareas y subtareas desglosadas:**
    - Inicio del proyecto.
    - Investigación y análisis.
    - Desarrollo de materiales.
    - Implementación.
    - Evaluación.
  - **Fechas de inicio y fin:**
    - Fecha de inicio y fin de cada tarea.
  - **Asignación de recursos y responsables:**
    - Nombres de los responsables.
    - Recursos necesarios (materiales, tiempo, etc.).
  - **Dependencias entre tareas:**
    - Tareas que deben completarse antes de comenzar otras.
  - **Hitos y entregables:**
    - Puntos de control importantes.
    - Entregables específicos.

#### **Plantilla de asignación de recursos y tareas:**

- **Contenido:**
  - **Lista de recursos disponibles:**
    - Recursos humanos.
    - Herramientas y tecnología.
    - Presupuesto.



- **Descripción de tareas y responsables:**
  - Detalle de cada tarea.
  - Responsables asignados.
- **Calendario de asignaciones:**
  - Fechas y plazos.
- **Indicadores de progreso:**
  - Métricas para medir el avance.

### **Casos de estudio:**

#### **Caso de estudio 1: Proyecto de Capacitación Exitoso**

- **Contenido:**
  - **Descripción del proyecto:**
    - Contexto y objetivos.
  - **Objetivos y metas:**
    - Metas a corto y largo plazo.
  - **Estrategias utilizadas:**
    - Enfoques y metodologías aplicadas.
  - **Resultados obtenidos:**
    - Beneficios y mejoras logradas.
  - **Lecciones aprendidas:**
    - Desafíos y soluciones.



## Mes 4: Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje

### Formulario de análisis de necesidades (en Word o Google Forms):

- **Contenido:**
  - **Preguntas para identificar brechas de habilidades:**
    - ¿Cuáles son las habilidades actuales? ¿Cuál es la situación actual?
    - ¿Qué habilidades se necesitan mejorar? ¿Cuál es la situación deseada?
  - **Evaluación de competencias actuales:**
    - Nivel de competencia en áreas clave.
  - **Identificación de áreas de mejora:**
    - Áreas específicas donde se requieren desarrollos.
  - **Sugerencias de los participantes:**
    - Opiniones y recomendaciones.

### Ejemplo de informe de necesidades de aprendizaje:

- **Contenido:**
  - **Resumen ejecutivo:** Resumen breve de los hallazgos.
  - **Metodología utilizada:**
    - Métodos de recolección de datos.
    - Análisis de la información.
  - **Resultados del análisis:**
    - Brechas identificadas.
    - Competencias necesarias.
  - **Recomendaciones:**
    - Acciones sugeridas.
  - **Plan de acción:**
    - Pasos para implementar las mejoras.



## **Mes 5: Análisis de Datos y Reporting**

**Software de análisis de datos - Licencias a herramientas como Excel, Tableau o PowerBI:**

- **Contenido:**
  - **Instalación y configuración del software:**
    - Guías para la instalación.
    - Configuración inicial.
  - **Tutoriales básicos:**
    - Introducción a las herramientas.
    - Funcionalidades principales.
  - **Guías avanzadas para análisis de datos:**
    - Técnicas de análisis avanzado.
    - Visualización de datos.

**Plantillas de informes:**

**Plantilla de informe de análisis de datos (en Word o Excel):**

- **Contenido:**
  - **Título y autor:**
    - Información del informe.
  - **Introducción:**
    - Propósito del análisis.
  - **Metodología:**
    - Métodos de recolección y análisis de datos.
  - **Análisis y resultados:**
    - Hallazgos detallados.
  - **Conclusiones y recomendaciones:**
    - Interpretación de los resultados.
    - Sugerencias para la acción.



**Plantilla de presentación de resultados (en PowerPoint):**

- **Contenido:**
  - **Diapositivas con gráficos y tablas:**
    - Visualización de los resultados.
  - **Resumen de resultados clave:**
    - Puntos más importantes.
  - **Recomendaciones visualmente atractivas:**
    - Sugerencias claras y concisas.

**Mes 6: Desarrollo de Contenido Multimedia**

**Software de diseño gráfico y edición de video:**

**Acceso a Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, Premiere Pro):**

- **Contenido:**
  - **Guías de uso de cada herramienta:**
    - Instrucciones paso a paso.
  - **Tutoriales paso a paso para crear contenido multimedia:**
    - Creación de gráficos.
    - Edición de videos.
  - **Recursos y plantillas predefinidas:**
    - Plantillas de diseño.
    - Ejemplos de contenido.



## **Ejemplos de contenido multimedia:**

### **Ejemplo 1: Video Educativo**

- **Contenido:**
  - **Guion del video:**
    - Texto detallado del contenido.
  - **Recursos visuales y gráficos:**
    - Imágenes y gráficos utilizados.
  - **Instrucciones de edición:**
    - Pasos para editar el video.
  - **Ejemplo de video terminado:**
    - Video final como referencia.

### **Ejemplo 2: Infografía**

- **Contenido:**
  - **Plantilla de diseño:**
    - Formato de la infografía.
  - **Elementos visuales:**
    - Gráficos y diagramas.
  - **Ejemplo de infografía completa:**
    - Infografía terminada.



## **Mes 7: Gestión de Plataformas E-Learning**

### **Manuales de usuario de LMS:**

**Manual de usuario de plataformas como Moodle, Blackboard, o cualquier LMS utilizado en la empresa:**

- **Contenido:**
  - **Guía de inicio rápido:**
    - Pasos básicos para comenzar.
  - **Funcionalidades principales:**
    - Navegación y uso de la plataforma.
  - **Solución de problemas comunes:**
    - FAQ y soluciones rápidas.
  - **Recursos adicionales y FAQs:**
    - Enlaces útiles y preguntas frecuentes.

### **Guías de configuración:**

### **Guías paso a paso para configurar y personalizar el LMS:**

- **Contenido:**
  - **Configuración inicial:**
    - Pasos para la configuración básica.
  - **Personalización de la plataforma:**
    - Ajustes y opciones de personalización.
  - **Gestión de usuarios y permisos:**
    - Cómo agregar y gestionar usuarios.
  - **Generación de informes:**
    - Creación y exportación de informes



## **Mes 8: Comunicación Efectiva**

### **Manuales de comunicación:**

#### **Manual sobre técnicas de comunicación efectiva:**

- **Contenido:**
  - **Estrategias para mejorar la comunicación verbal y escrita:**
    - Técnicas y prácticas recomendadas.
  - **Técnicas para presentaciones efectivas:**
    - Cómo preparar y dar presentaciones.
  - **Ejemplos de comunicación asertiva:**
    - Casos y ejemplos prácticos.

#### **Ejemplos de buenas prácticas:**

#### **Videos o documentos PDF con ejemplos de presentaciones efectivas:**

- **Contenido:**
  - **Ejemplo de una presentación efectiva:**
    - Presentación modelo.
  - **Análisis de las técnicas utilizadas:**
    - Desglose de las mejores prácticas.
  - **Lecciones aprendidas:**
    - Conclusiones y recomendaciones.



## **Mes 9: Adaptabilidad y Creatividad**

### **Ejercicios de creatividad:**

**Actividades y ejercicios prácticos para fomentar la creatividad (documentos PDF, videos):**

- **Contenido:**
  - **Ejercicios de pensamiento lateral:**
    - Actividades para estimular la creatividad.
  - **Dinámicas de grupo para fomentar la creatividad:**
    - Ejercicios colaborativos.
  - **Recursos adicionales para desarrollar la creatividad:**
    - Enlaces y lecturas recomendadas.

### **Casos de estudio:**

**Casos de estudio que demuestren adaptabilidad y soluciones creativas en el trabajo (PDFs o presentaciones):**

- **Contenido:**
  - **Descripción del contexto y problema:**
    - Situación y desafío presentado.
  - **Soluciones creativas implementadas:**
    - Estrategias utilizadas.
  - **Resultados y lecciones aprendidas:**
    - Impacto y conclusiones.



## **Mes 10: Gestión del Tiempo y Resolución de Problemas**

**Plantillas de gestión del tiempo:**

**Plantilla de calendario o agenda diaria (en Excel o Google Sheets):**

- **Contenido:**
  - **Calendario mensual y semanal:**
    - Planificación del tiempo.
  - **Lista de tareas pendientes:**
    - Tareas para realizar.
  - **Priorización de tareas:**
    - Orden de importancia.

**Ejemplos de problemas y soluciones:**

**Casos prácticos de problemas comunes en el entorno laboral y cómo resolverlos (documentos PDF):**

- **Contenido:**
  - **Descripción del problema:**
    - Situación y contexto.
  - **Análisis de las posibles soluciones:**
    - Opciones evaluadas.
  - **Implementación de la solución:**
    - Pasos tomados.
  - **Resultados obtenidos:**
    - Impacto y lecciones aprendidas.



## **Mes 11: Pensamiento crítico**

### **Ejercicios de Pensamiento Crítico:**

#### **Actividades y ejercicios prácticos para fomentar el pensamiento crítico (documentos PDF, videos):**

- **Contenido:**
  - **Ejercicios de análisis crítico:**
    - Actividades para desarrollar habilidades de razonamiento:
  - **Dinámicas de grupo para fomentar el pensamiento crítico:**
    - Ejercicios colaborativos.
  - **Recursos adicionales para desarrollar el pensamiento crítico:**
    - Enlaces y lecturas recomendadas.

### **Casos de Estudio:**

#### **Casos de estudio que demuestren pensamiento crítico y soluciones efectivas en el trabajo (PDFs o presentaciones):**

- **Contenido:**
  - Descripción del contexto y problema:
    - Situación y desafío presentado.
  - Soluciones basadas en pensamiento crítico implementadas:
    - Estrategias utilizadas.
  - Resultados y lecciones aprendidas:
    - Impacto y conclusiones.



*Guía presentación final*

**Informe final del programa:**

- **Contenido:**
  - **Resumen ejecutivo:**
    - Resumen breve de los resultados.
  - **Análisis de los resultados obtenidos:**
    - Evaluación detallada.
  - **Evaluación de la efectividad del programa:**
    - Impacto del programa.
  - **Recomendaciones para futuras iteraciones:**
    - Sugerencias de mejora.

**Encuestas de satisfacción:**

**Encuesta en línea (Google Forms, SurveyMonkey) para recolectar feedback de los participantes:**

- **Contenido:**
  - **Preguntas sobre la experiencia general con el programa:**
    - Satisfacción y opiniones.
  - **Evaluación de los mentores:**
    - Feedback sobre los mentores.
  - **Sugerencias para mejorar el programa:**
    - Recomendaciones de los participantes.



**Presentación de resultados:**

**Presentación en PowerPoint con los resultados del programa y planes futuros:**

- **Contenido:**
  - **Resumen de resultados clave:**
    - Puntos importantes.
  - **Gráficos y tablas ilustrativas:**
    - Visualización de datos.
  - **Plan de acción para mejorar el programa:**
    - Próximos pasos.



## **Consideraciones éticas y de confidencialidad**

### **Consideraciones Éticas**

- **Respeto Mutuo:** Todos los participantes deben tratarse con respeto, reconociendo y valorando las diferencias individuales en términos de experiencia, cultura, género, y perspectiva.
- **Imparcialidad y Equidad:** Los mentores deben proporcionar igual oportunidad de desarrollo a todos los mentees, evitando cualquier forma de favoritismo o discriminación. Todos los mentees deben tener acceso a los mismos recursos y oportunidades de aprendizaje.
- **Compromiso con el Desarrollo:** Tanto mentores como mentees deben comprometerse genuinamente con el proceso de mentoring, dedicando tiempo y esfuerzo para asegurar el éxito del programa.
- **Profesionalismo:** Los mentores deben actuar con profesionalismo, manteniendo los límites adecuados y evitando cualquier conducta que pueda ser considerada inapropiada o poco profesional.
- **Transparencia y Honestidad:** Los participantes deben ser transparentes y honestos en sus comunicaciones. Los mentores deben proporcionar retroalimentación constructiva y sincera, mientras que los mentees deben expresar abiertamente sus necesidades, expectativas y preocupaciones.



## **Consideraciones de Confidencialidad**

- **Protección de Información Sensible:** Toda la información compartida durante las sesiones de mentoring debe ser considerada confidencial. Los mentores no deben divulgar detalles sobre los desafíos personales o profesionales de los mentees a terceros sin su consentimiento explícito.
- **Manejo de Documentación:** Los registros de las sesiones, incluyendo notas, tareas y cualquier otra documentación, deben ser almacenados de manera segura. Solo los mentores y mentees involucrados deben tener acceso a esta información. Utilizar sistemas de gestión de documentos seguros para mantener la privacidad de los datos.
- **Uso de Información Personal:** Cualquier información personal del mentee, como resultados de evaluaciones, opiniones o detalles sobre su desempeño, solo debe ser utilizada para los propósitos del programa de mentoring y no debe ser compartida sin el consentimiento del mentee.
- **Confidencialidad en la Retroalimentación:** La retroalimentación proporcionada durante las evaluaciones periódicas debe ser tratada con confidencialidad. Los resultados de estas evaluaciones deben ser discutidos solo entre el mentor y el mentee, y no deben ser compartidos con otros colegas o superiores sin autorización.



## Evaluación y Seguimiento

### Indicadores de Éxito

- **Indicador:** Incremento en la retención de conocimientos y competencias claves.

**Porcentaje de Cumplimiento:** Al menos un 80% de los empleados mejoran su retención de conocimientos y competencias claves después de la implementación del plan de mentoring.

- **Indicador:** Aumento en la satisfacción y compromiso de los analistas.

**Porcentaje de Cumplimiento:** Al menos un 90% de los analistas reportan una mejora en su satisfacción y compromiso según las encuestas realizadas después de implementar las sesiones establecidas para el mentoring.

- **Indicador:** Reducción de errores y mejoras en el rendimiento general del departamento.

**Porcentaje de Cumplimiento:** Al menos un 95% de reducción en los errores reportados y un 85% de mejora en el rendimiento del departamento después de implementar nuevos procesos de revisión y auditorías.

### Métodos de evaluación

- Encuestas de satisfacción y feedback continuo de mentores y mentees.
- Análisis de indicadores de desempeño antes y después del programa.
- Revisión de la documentación y calidad del trabajo producido por los analistas.



**Plan de seguimiento Continuo**

- Reuniones trimestrales de revisión con todos los participantes para ajustar el programa y compartir mejores prácticas.
- Informe anual detallado sobre los resultados y recomendaciones para futuras mejoras.



**Documentación y seguimiento**

***Registro de Sesiones de Mentoring***

<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del Mentor:</b>	
<b>Nombre del Mentee:</b>	
<b>Fecha de la Sesión:</b>	
<b>Duración de la Sesión:</b>	
<b>Resumen de la Sesión</b>	
<b>Temas Discutidos</b>	
<b>Resumen de la Sesión</b>	
<b>Tareas Asignadas</b>	
<b>Metas y Objetivos de la Sesión</b>	
<b>Progreso del Mentee</b>	
<b>Logros desde la Última Sesión</b>	
<b>Desafíos y Obstáculos Encontrados</b>	
<b>Estrategias para Superar los Obstáculos</b>	



<b>Feedback</b>	
<b>Feedback del Mentor al Mentee</b>	
<b>Feedback del Mentee al Mentor</b>	

**Próximos pasos:**

---

- Plan de Acción para la Próxima Sesión:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Objetivos y Metas para la Próxima Sesión:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Tareas y Acciones a Realizar:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Notas Adicionales
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Observaciones y Comentarios Generales:

---

Firma del Mentor

Firma del Mentee



*Encuesta de satisfacción espacios de mentoring*

- **Nombre del Mentor:**
- **Nombre del Mentee:**
- **Fecha de la Sesión:**
- **Tema de la sesión:**
- **Duración de la Sesión:**

**Genere una clasificación para cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta las siguientes valoraciones:**

	<b>Malo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Comunicación con el mentor</b>					
<b>Metodología empleada por el mentor</b>					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



Genere una clasificación para cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta las siguientes valoraciones:

	Malo	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Nivel de atención y servicio recibido					
Información o conocimiento suministrado – forma clara y comprensible.					
Impresión general frente a la sesión.					
Califica el grado de aporte que te deja la sesión.					

¿La sesión en la que participó Brinda herramientas o conocimientos aplicables en su vida laboral?

- Si
- No

**Observaciones finales**



*Formulario de Evaluación del Mentee*

- **Nombre del Mentor:**
- **Nombre del Mentee:**
- **Fecha de la Sesión:**
- **Tema de la sesión:**
- **Duración de la Sesión:**

**Genere una clasificación para cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta las siguientes valoraciones:**

	<b>Malo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Comunicación con el mentee</b>					
<b>Disposición empleada por el mentee</b>					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



Genere una clasificación para cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta las siguientes valoraciones:

	Malo	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<b>Nivel de cumplimientos de objetivos</b>					
<b>Proactividad del mentee en sesiones y tareas asignadas</b>					
<b>Relación con el mentee</b>					

**¿Qué áreas considera que el mentee debe seguir desarrollando?**

**Observaciones finales**



## **IX. Conclusiones**

En conclusión, la investigación llevada a cabo en el departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.” ha identificado y analizado desafíos críticos en la comunicación, retención de conocimientos, continuidad formativa y gestión documental. Estos desafíos afectan significativamente el rendimiento y la acumulación de habilidades esenciales en los analistas.

Para abordar estos problemas, se realizó un análisis exhaustivo utilizando una lista de cotejo para el descriptor de puesto y encuestas dirigidas tanto a los líderes como a los analistas. La comparativa de los datos obtenidos destacó varios aspectos en común y diferencias importantes:

1. **Responsabilidades y funciones:** Todas las fuentes coincidieron en describir las responsabilidades y funciones del puesto, incluyendo la creación de contenido formativo, identificación de necesidades de capacitación, diseño de programas de formación, evaluación de la efectividad de los programas y mantenimiento de registros precisos.
2. **Objetivos y metas:** Se resaltó la importancia de diseñar y ejecutar programas de formación alineados con los objetivos organizacionales y evaluar su efectividad.
3. **Habilidades y competencias:** Se identificaron habilidades claves como la comunicación efectiva, creatividad, adaptabilidad y capacidad de análisis de datos.

Además, se determinaron las competencias técnicas y blandas más importantes para el puesto de analista, las cuales serán fundamentales para el plan de mentoring:



### **Competencias Técnicas:**

- **Diseño Instruccional:** Creación de programas formativos que faciliten el aprendizaje efectivo y eficiente.
- **Gestión de Proyectos de Aprendizaje:** Planificación, ejecución y seguimiento de proyectos de capacitación para asegurar su cumplimiento y calidad.
- **Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje:** Identificación de las necesidades de formación para diseñar programas adecuados.
- **Análisis de Datos y Reporting:** Capacidad de recopilar, analizar e interpretar datos relacionados con los procesos de formación.
- **Desarrollo de Contenido Multimedia:** Creación de materiales de aprendizaje interactivos y atractivos.
- **Gestión de Plataformas de e-Learning:** Administración y optimización de sistemas de aprendizaje en línea para mejorar la experiencia formativa.

### **Competencias Blandas:**

- **Comunicación Efectiva:** Habilidad para transmitir información de manera clara y precisa.
- **Creatividad:** Capacidad de generar ideas innovadoras y soluciones originales para los desafíos formativos.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustarse a cambios y nuevas situaciones.
- **Gestión del Tiempo:** Organización y planificación efectiva para cumplir con los plazos y objetivos.
- **Pensamiento Crítico:** Análisis y evaluación de problemas y situaciones para tomar decisiones informadas.
- **Resolución de Problemas:** Habilidad para identificar y resolver problemas de manera eficiente.



Sin embargo, también se observaron diferencias significativas en:

1. **Enfoque y profundidad:** La lista de cotejo proporcionó una descripción más general de las responsabilidades, mientras que las encuestas ofrecieron descripciones más detalladas, incluyendo el diseño instruccional y la gestión del tiempo.
2. **Perspectivas y contexto:** Las respuestas de los líderes se centraron en el papel estratégico del puesto y la alineación de la formación con los objetivos del negocio, mientras que los analistas destacaron la integración de la inteligencia artificial en los procesos de formación.
3. **Métodos de evaluación:** La lista de cotejo y las encuestas de líderes mencionaron métodos generales de evaluación, mientras que los analistas especificaron métodos adicionales como el Modelo de Kirkpatrick.

Para resolver estos desafíos y capitalizar las oportunidades de mejora identificadas, se diseñó un plan de mentoring centrado en la gestión del conocimiento de los analistas. Este plan propone una metodología estructurada para la transmisión completa y coherente de conocimientos y habilidades claves, además de mejorar la accesibilidad y disponibilidad de recursos esenciales mediante una gestión documental más centralizada.

El plan de mentoring no solo aborda los problemas identificados, sino que también establece una base sólida para el desarrollo profesional continuo de los analistas, fortaleciendo el rendimiento y la efectividad del departamento. Esta investigación, por tanto, ofrece una solución sostenible y viable que mejora la transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias en “Enlace Internacional Inc.”, preparándola mejor para enfrentar desafíos presentes y futuros con una base de conocimiento más robusta y bien gestionada.



## **X. Recomendaciones**

- Basado en los hallazgos de esta investigación, se recomienda realizar una actualización del descriptor de puesto para el cargo de Analista en el Departamento de Aprendizaje y Desarrollo de “Enlace Internacional Inc.”

Esta actualización debe reflejar las habilidades y competencias claves identificadas, garantizando que el perfil del puesto se alinee con las necesidades actuales y futuras de la organización.

- Se recomienda comprometerse firmemente con el proceso de formación de los analistas e implementar el programa de mentoring diseñado. Este programa contribuirá significativamente al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización, asegurando que adquieran y perfeccionen las habilidades y competencias clave identificadas en esta investigación.
- Es necesario que para una adecuada evaluación se realice el monitoreo constante, que permita ver el avance de los participantes.
- Se recomienda utilizar los formatos de "Documentación y Seguimiento" establecidos para asegurar una gestión documental efectiva del proceso de mentoring. Estos formatos proporcionan una estructura organizada para la recopilación y almacenamiento de información relevante, como objetivos de mentoring, progresos individuales, áreas de desarrollo identificadas y acciones de seguimiento acordadas.

La implementación adecuada de estos formatos facilitará la organización, accesibilidad y trazabilidad de la información crucial, promoviendo así un proceso de mentoring bien gestionado y beneficioso tanto para los mentores como para los mentees.



**XI. Anexos**

**Instrumentos**

**Anexo 1: Formato de Lista de Cotejo**

**Puesto a Evaluar:** [Nombre del Puesto]

**Fecha de Evaluación:** [Fecha]

Marca con una X si el descriptor de puesto cumple con los siguientes elementos. Al final se presenta un espacio para observaciones adicionales y explicar por qué aquellos criterios que no se hayan marcado (no cumplen), o bien, algún comentario que deba tomarse en cuenta, aunque el ítem se haya marcado (si cumple).

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Responsabilidades y funciones</b>		
1. Las responsabilidades principales del puesto están claramente definidas.		
2. Las funciones del puesto se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.		
3. Se especifican las tareas y actividades clave que se espera que realice el titular del puesto.		
4. El nivel de autoridad y responsabilidad del puesto está claramente establecido.		
<b>Objetivos y metas</b>		
5. Se establecen objetivos claros para el puesto.		
6. Los objetivos son medibles para el puesto.		
7. Los objetivos del puesto están alineados con los objetivos generales de la organización.		



8. Las metas específicas se definen para medir el desempeño del titular del puesto.		
9. Los plazos para alcanzar los objetivos y metas están claramente establecidos.		
<b>Habilidades y Competencias</b>		
10. Se enumeran las habilidades técnicas requeridas para el puesto.		
11. Se enumeran los conocimientos específicos de software, herramientas o equipos necesarios para el puesto		
12. Se especifican las habilidades de comunicación necesarias para el puesto.		
13. Se mencionan las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo necesarias.		
14. Se identifican claramente otras competencias relevantes para el puesto, como la resolución de problemas o la adaptabilidad, etc.		
15. Se detalla la experiencia previa en áreas específicas de trabajo relacionadas con el puesto.		
<b>Otros elementos pertinentes</b>		
16. Se incluyen requisitos adicionales específicos del puesto, como disponibilidad para viajar o trabajar en horarios flexibles.		
17. Se proporciona información sobre el entorno de trabajo y las condiciones laborales.		
18. Se describen oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo dentro del puesto.		



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



19. Se establecen expectativas de conducta y ética profesional.		
20. El documento es claro y fácil de entender.		
21. La información está organizada de manera lógica y secuencial.		
22. Se incluye una descripción precisa del puesto en un lenguaje no discriminatorio.		
23. Se proporciona información sobre beneficios y compensación de acuerdo con las regulaciones laborales.		
24. El descriptor de puesto se revisa y actualiza periódicamente según sea necesario.		
25. Se especifica claramente la fecha de la última revisión del documento.		

**Observaciones Adicionales:**

[Área para comentarios y observaciones específicas]



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**Anexo 2: Descriptor de puesto y análisis en formato lista de cotejo**

<b>DESCRIPTOR DE PUESTO</b>	Código: GI-C-F-003 Versión 2.0 Fecha: 07-02-2020
-----------------------------	--

**INFORMACIÓN DEL CARGO**

<b>País/Site:</b>	Colombia – Transversal
<b>Nombre del cargo:</b>	Analista de Aprendizaje y Desarrollo
<b>Código del puesto:</b>	0
<b>Unidad funcional:</b>	Recursos Humanos
<b>Sub unidad:</b>	Aprendizaje y Desarrollo
<b>Jefatura inmediata:</b>	Coordinador de aprendizaje y desarrollo

**CANTIDAD DE CARGOS A SUPERVISAR**

Nivel 0 – No supervisa ningún cargo

**PROPÓSITO CLAVE DEL DEPARTAMENTO**

Atraer, potencializar y fidelizar colaboradores idóneos y felices.

**MISIÓN DEL CARGO**

Diseñar, programar y ejecutar programas de formación para garantizar el desarrollo de los colaboradores.

**PROPÓSITO CLAVE DEL DEPARTAMENTO**

1. Diseñar y elaborar contenidos formativos de acuerdo con el plan de capacitación, a fin de garantizar el desarrollo de los colaboradores
2. Implementar talleres que garanticen una formación integral (ser-saber-hacer) en los colaboradores logrando complementar el desarrollo de sus habilidades blandas.
3. Proporcionar seguimiento y acompañar las diversas actividades que se realizan con instituciones de formación externas, garantizando la adecuada ejecución de sus actividades.
4. Programar y publicar la actividad a ejecutar mensualmente con el fin de asegurar la comunicación en las distintas áreas y el cumplimiento de las mismas.
5. Desarrollar intervenciones grupales en base a la necesidad y el diagnóstico planteado por el departamento de Sucesión, garantizando la implementación del plan de desarrollo individual del colaborador.
6. De los contenidos de capacitación de acuerdo con las prioridades de las áreas, con el fin de garantizar la continuidad de la gestión del conocimiento



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**DESCRIPTOR DE PUESTO**

Código: GI-C-F-003  
Versión 2.0  
Fecha: 07-02-2020

**RELACIONES INTERNAS DE TRABAJO**

<i>CONTACTO</i>	<i>PROPÓSITO</i>
<b>Asesores</b>	Implementar y dar seguimiento a los programas de formación.
<b>Formadores</b>	Establecer y coordinar los programas de formación a implementar.
<b>Analistas de Recursos Humanos</b>	Recibir las evaluación y diagnóstico para desarrollar plan de capacitaciones.
<b>Analista de sucesión</b>	Cerrar brechas del plan de desarrollo individual.
<b>Supervisores y coordinadores</b>	Coordinar intervenciones grupales.

**RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO**

<i>CONTACTO</i>	<i>PROPÓSITO</i>
<b>Instituciones educativas</b>	Acompañar los convenios educativos.
<b>Proveedores</b>	Obtener información sobre temas formativos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



<b>DESCRIPTOR DE PUESTO</b>	Código: GI-C-F-003 Versión 2.0 Fecha: 07-02-2020
-----------------------------	--

**NATURALEZA Y ALCANCE**

<b>Alcance</b>	El cargo posee autoridad y autonomía en la ejecución y diseño de talleres grupales con base a las necesidades y las políticas de la organización. Participa mensualmente en el comité general de recursos humanos para la socialización de indicadores y proyectos.	
<b>Condiciones físicas</b>	El trabajo se desarrolla en espacios compartidos, con un poco de ruido por el personal ubicado en el área	
<b>Condiciones laborales</b>	<i>Nocturnidad</i>	No
	<i>Traslados entre ciudades</i>	Si
	<i>Jornada laboral</i>	Tiempo Completo

**INFORMACIÓN Y ACTIVOS**

<i>INFORMACIÓN</i>	<i>TIPO</i>
1. Políticas internas de la compañía	Interna
2. bases de datos e historias personales del personal	Confidencial

<i>ACCESOS</i>	<i>TIPO</i>
1. Accesos al site	Libre
2. Internet	Libre
3. Equipos	Libre
Computador fijo o portátil	
Teléfono de sobremesa	
Cuenta corporativa de correo electrónico	
Tarjeta de acceso a instalaciones	
4. Acceso a plataformas	Permiso



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



<b>DESCRIPTOR DE PUESTO</b>	Código: GI-C-F-003 Versión 2.0 Fecha: 07-02-2020
-----------------------------	--

**EDUCACIÓN FORMAL**

Nivel de estudios	Área	Avance requerido
Profesional	Psicología	Semestre 8

**FORMACIÓN ADICIONAL**

Nivel de estudios	Área	Idioma	Nivel
		Inglés	Intermedio

**OTROS REQUISITOS**

Ciencias Sociales, Pedagógicas o afines
---

**HABILIDADES TÉCNICAS**

HABILIDAD	ESCALA
1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	Básico
2. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Outlook)	Estándar
3. OneDrive	Estándar
4. Creación de contenido formativo	Estándar

**EXPERIENCIA**

<b>Experiencia 1</b>	Experiencia en área de aprendizaje y desarrollo.
<b>Tiempo de experiencia</b>	1 año

*La experiencia laboral homologa la educación formal.*

*El cumplimiento de las competencias homologa la experiencia laboral en casos internos.*



<b>DESCRIPTOR DE PUESTO</b>	Código: GI-C-F-003 Versión 2.0 Fecha: 07-02-2020
-----------------------------	--

**COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Específicas</b>	
1. Compromiso con la excelencia	Alto
2. Comunicación efectiva	
3. Conexión con el colaborador	Muy alto
4. Creatividad e innovación	Medio
5. Dinamismo y energía	Alto
6. Flexibilidad y adaptación	
7. Influencia y negociación	
8. Liderazgo con el ejemplo	
9. Pensamiento analítico	
10. Planeación y organización	
11. Proactividad e iniciativa	
<b>Cardinales</b>	
1. Orientación a resultados	Muy alto
2. Ética	Muy alto
<b>Gerenciales</b>	
1. Liderazgo para el cambio	
2. Pensamiento estratégico	

**PARAMETROS DE MEDICIÓN**

<b>Parámetro 1</b>	Target 1
1. Calendarización	-
<b>Parámetro 2</b>	Target 2
2. Avance de ejecución de tareas	-
<b>Parámetro 2</b>	Target 3
3. Porcentaje de cumplimiento	-



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



<b>DESCRIPTOR DE PUESTO</b>	Código: GI-C-F-003 Versión 2.0 Fecha: 07-02-2020
-----------------------------	--

**RESPONSABILIDAD EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

<b>Gestión de la calidad</b>	<p>Conocer, entender y apoyar el compromiso corporativo frente a la calidad descrita en la política y objetivos de calidad del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Conocer, cumplir y controlar los documentos y registros del proceso al que pertenece, asegurando su actualización y conservación según lo establecido.</p> <p>Gestionar la mejora de los procesos en los cuales participa, por medio de la búsqueda y ejecución de acciones de mejora, resultados de los indicadores de gestión, mitigación de los riesgos asociados y resultados de auditoría interna o externa.</p>
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	<p>Participar activamente en el desarrollo del sistema de gestión de salud, seguridad del trabajo y medio ambiente e informar acerca de los peligros, riesgos de seguridad y la salud en el trabajo (SST), aspectos e impactos ambientales del sitio de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Procurar el cuidado integral de su salud cómo cumpliendo los lineamientos del sistema y suministrar información clara y veraz y concreta sobre su estado de salud para prevenir el deterioro de la salud frente a la exposición de los riesgos y peligros asociados a la actividad laboral.</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p>Participar activamente en el desarrollo de las actividades de voluntariado para asegurar el cumplimiento del programa de responsabilidad social.</p>
<b>Seguridad corporativa</b>	<p>Conocer, comprender, aceptar y aplicar las políticas de seguridad de la información.</p> <p>Reportar a seguridad corporativa cualquier evento que pueda comprometer la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en la compañía.</p>

*Responsabilidades específicas de la posición, detalladas en la información del área determinada.*

**COMPENSACIÓN**

Salario	Denominación	Bonificación	%Bono Anual	Bono Anual
-	-	-	-	-

**COMENTARIO ADICIONAL**



**Lista de Cotejo**

**Puesto a Evaluar:** Analista de Aprendizaje y Desarrollo

**Fecha de Evaluación:** 21/04/2024

Marca con una X si el descriptor de puesto cumple con los siguientes elementos. Al final se presenta un espacio para observaciones adicionales y explicar por qué aquellos criterios que no se hayan marcado (no cumplen), o bien, algún comentario que deba tomarse en cuenta, aunque el ítem se haya marcado (si cumple).

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Responsabilidades y funciones</b>		
26. Las responsabilidades principales del puesto están claramente definidas.	<b>X</b>	
27. Las funciones del puesto se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.		<b>X</b>
28. Se especifican las tareas y actividades clave que se espera que realice el titular del puesto.	<b>X</b>	
29. El nivel de autoridad y responsabilidad del puesto está claramente establecido.	<b>X</b>	
<b>Objetivos y metas</b>		
30. Se establecen objetivos claros para el puesto.		<b>X</b>
31. Los objetivos son medibles para el puesto.		<b>X</b>
32. Los objetivos del puesto están alineados con los objetivos generales de la organización.		<b>X</b>
33. Las metas específicas se definen para medir el desempeño del titular del puesto.		<b>X</b>
34. Los plazos para alcanzar los objetivos y metas están claramente establecidos.		<b>X</b>
<b>Habilidades y Competencias</b>		
35. Se enumeran las habilidades técnicas requeridas para el puesto.	<b>X</b>	



36. Se enumeran los conocimientos específicos de software, herramientas o equipos necesarios para el puesto.		X
37. Se especifican las habilidades de comunicación necesarias para el puesto.		X
38. Se mencionan las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo necesarias.	X	
39. Se identifican claramente otras competencias relevantes para el puesto, como la resolución de problemas o la adaptabilidad, etc.	X	
40. Se detalla la experiencia previa en áreas específicas de trabajo relacionadas con el puesto.	X	
<b>Otros elementos pertinentes</b>		
41. Se incluyen requisitos adicionales específicos del puesto, como disponibilidad para viajar o trabajar en horarios flexibles.		X
42. Se proporciona información sobre el entorno de trabajo y las condiciones laborales.	X	
43. Se describen oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo dentro del puesto.		X
44. Se establecen expectativas de conducta y ética profesional.	X	
45. El documento es claro y fácil de entender.	X	
46. La información está organizada de manera lógica y secuencial.	X	
47. Se incluye una descripción precisa del puesto en un lenguaje no discriminatorio.	X	
48. Se proporciona información sobre beneficios y compensación de acuerdo con las regulaciones laborales.		X
49. El descriptor de puesto se revisa y actualiza periódicamente según sea necesario.		X
50. Se especifica claramente la fecha de la última revisión del documento.	X	



**Observaciones Adicionales:**

- Los objetivos generales y estratégicos alineados a este puesto de trabajo no se evidencian en el descriptor del puesto.
- No se establecen objetivos claros para el puesto, como por ejemplo el número de talleres grupales por mes o el porcentaje de satisfacción que deberían obtener dichos talleres.
- No se definen metas y plazos específicas para el puesto y esto puede causar una fluctuación en la calidad y cantidad de conocimiento que se quiere transmitir.
- La lista de habilidades técnicas, en su mayoría, son habilidades comunes para el desarrollo de diversos puestos administrativos.
- Las habilidades blandas que demuestran la competencia del analista están clasificadas en específicas, cardinales y gerenciales las cuales el nivel requerido no está definido en la mayoría de la lista.
- La lista de softwares necesarios para ejercer este puesto definida en el descriptor de puesto es básica y no se incorpora el uso de softwares para crear presentaciones, como Canvas por ejemplo.
- Para las habilidades de comunicación necesaria para el puesto, solo se menciona la comunicación efectiva, dejando atrás otras habilidades de comunicación importantes como la empatía, persuasión, etc.
- No se presenta un plan de crecimiento y desarrollo para el trabajador de dicho puesto.



**Anexo 3: Formatos de encuestas en línea**

Líderes de departamento

***Estimado/a participante,***

¡Gracias por tomarte el tiempo para compartir tus opiniones y conocimientos sobre el puesto Analista de Aprendizaje! Tu experiencia y perspectiva son extremadamente valiosas para nosotros.

Por favor, responde las siguientes preguntas lo más honesta y detalladamente posible.

**I. Información general del participante:**

- Código de participante
- Profesión:
- Área de experiencia:
- Años de experiencia en el campo:
  - Menos de 2 años
  - 2 – 4 años
  - 4-6 años
  - 6 a más años

**II. Responsabilidades y Funciones:**

- ¿Cuáles son, en tu opinión, las responsabilidades principales de alguien en el puesto de Analista de Aprendizaje y Desarrollo?  
Menciona al menos 3 responsabilidades
- ¿Qué actividades o tareas específicas crees que son fundamentales para este puesto?  
Menciona al menos 3 actividades o tareas específicas
- ¿Cómo describirías la carga de trabajo típica para este puesto?



### III. Objetivos y Metas:

- ¿Cuáles consideras que son los objetivos claves que un profesional en este puesto debe alcanzar?  
Menciona al menos 3 objetivos claves
- ¿Cómo deberían medirse o evaluarse estos objetivos?
- ¿Qué retos crees que pueden surgir al tratar de alcanzar estos objetivos?

### IV. Habilidades y Competencias:

- ¿Qué habilidades técnicas son esenciales para tener éxito en este puesto?  
Si considera una habilidad técnica que no esté descrita, por favor, seleccionar "Otras". Si desea detallar más de una, hacer la separación con punto y coma (;).  
Ejemplo: Diseño instruccional; Desarrollo de contenidos multimedia.  
Seleccione como máximo 6 opciones
  - **Diseño Instruccional:** La capacidad de diseñar programas de aprendizaje efectivos y atractivos, que incluyen la identificación de objetivos de aprendizaje, la selección de métodos de instrucción adecuados y la creación de materiales didácticos.
  - **Desarrollo de Contenido Multimedia:** La habilidad para crear contenido multimedia atractivo, como videos, presentaciones interactivas, infografías y simulaciones, utilizando herramientas de autoría como Adobe Captivate, Articulate Storyline o Camtasia.
  - **Gestión de Plataformas de e-Learning:** Experiencia en el uso y administración de plataformas de aprendizaje en línea (LMS, Learning Management System), incluyendo la personalización, la gestión de usuarios, la generación de informes y el soporte técnico.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- **Diseño Gráfico y Multimedia:** Conocimientos de diseño gráfico y multimedia para crear recursos visuales atractivos y efectivos, utilizando herramientas como Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, InDesign), Canva o Piktochart.
- **Desarrollo de Contenido e-Learning:** Experiencia en el desarrollo de contenido e-learning utilizando herramientas de autoría como Articulate 360, Adobe Captivate, Lectora, o similar, para crear módulos de aprendizaje interactivos y basados en escenarios.
- **Gestión de Proyectos de Aprendizaje:** Habilidad para gestionar proyectos de aprendizaje, incluyendo la planificación, el seguimiento del progreso, la asignación de recursos y la gestión de riesgos, utilizando metodologías como Agile o Scrum.
- **Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje:** Capacidad para realizar evaluaciones de necesidades de aprendizaje, identificar brechas de habilidades y diseñar intervenciones de aprendizaje efectivas para abordar esas brechas.
- **Gamificación y Microlearning:** Conocimientos en la aplicación de técnicas de gamificación y microlearning para aumentar la participación y la retención del conocimiento en los programas de aprendizaje.
- **Tecnologías de Realidad Virtual y Aumentada:** Familiaridad con el uso de tecnologías de realidad virtual y aumentada en el diseño y entrega de experiencias de aprendizaje inmersivas y efectivas.
- **Análisis de Datos y Reporting:** Habilidad para recopilar, analizar y presentar datos relacionados con el aprendizaje, utilizando herramientas como Excel, Tableau, Power BI u otras plataformas de análisis de datos.
- **Otras**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- ¿Qué habilidades blandas son importantes para este rol?  
Si considera una habilidad blanda que no esté descrita, por favor, seleccionar "Otras". Si desea detallar más de una, hacer la separación con punto y coma (;).  
Ejemplo: Diseño instruccional; Desarrollo de contenidos multimedia.

Seleccione como máximo 6 opciones

- **Comunicación Efectiva:** Capacidad para transmitir información de manera clara y comprensible, tanto de forma oral como escrita, y para escuchar activamente a los demás.
- **Empatía:** Habilidad para comprender y conectar con las necesidades, preocupaciones y experiencias de los aprendices, facilitando así un ambiente de aprendizaje más inclusivo y colaborativo.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustarse a los cambios en los objetivos, las prioridades y las tecnologías dentro del entorno de aprendizaje en constante evolución.
- **Gestión del Tiempo:** Capacidad para organizar y priorizar tareas de manera efectiva, cumpliendo con los plazos establecidos y gestionando eficientemente los recursos disponibles.
- **Trabajo en Equipo:** Habilidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo de Learning and Development, así como con stakeholders de diferentes áreas de la organización.
- **Creatividad:** Capacidad para generar ideas innovadoras y soluciones creativas para diseñar y ofrecer programas de aprendizaje atractivos y efectivos.
- **Resolución de Problemas:** Habilidad para identificar y abordar desafíos y obstáculos en el diseño e implementación de programas de aprendizaje, buscando soluciones efectivas y viables.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- **Liderazgo:** Habilidad para motivar, inspirar y guiar a otros en el proceso de aprendizaje, fomentando un ambiente de colaboración, confianza y crecimiento profesional.
- **Pensamiento Crítico:** Capacidad para analizar y evaluar de manera objetiva la efectividad de los programas de aprendizaje, identificando áreas de mejora y haciendo ajustes según sea necesario.
- **Resiliencia:** Capacidad para mantenerse enfocado y positivo frente a los desafíos y contratiempos en el diseño e implementación de programas de aprendizaje, aprendiendo de las experiencias y adaptándose para seguir adelante.
- **Otras**
  - ¿Qué nivel de experiencia o formación consideras necesario para este puesto?

**V. Otros Elementos Relevantes:**

- ¿Existen otros factores o consideraciones que crees que son importantes para desempeñarse bien en este puesto?
- ¿Hay alguna tendencia o cambio en el campo que pueda impactar este puesto en el futuro?

**VI. Comentarios Adicionales:**

Si hay algo más que te gustaría añadir o comentar sobre el puesto de analista de Aprendizaje y Desarrollo, por favor, hazlo aquí.

¡Muchas gracias por tu participación!

Link de respuestas: <https://forms.office.com/r/vf4CdS1Fmb>



Analistas de Aprendizaje y Desarrollo

***Estimado/a participante,***

¡Gracias por tomarte el tiempo para compartir tus opiniones y conocimientos sobre el puesto Analista de Aprendizaje! Tu experiencia y perspectiva son extremadamente valiosas para nosotros.

Por favor, responde las siguientes preguntas lo más honesta y detalladamente posible.

### **I. Información general del participante:**

- Código de participante
- Profesión:
- Área de experiencia:
- Años de experiencia en el campo:
  - Menos de 2 años
  - 2 – 4 años
  - 4 - 6 años
  - 6 a más años

### **II. Responsabilidades y Funciones:**

- ¿Cuáles son, en tu opinión, las responsabilidades principales de tu puesto como Analista de Aprendizaje y Desarrollo?  
Menciona al menos 3 responsabilidades
- ¿Qué actividades o tareas específicas crees que son fundamentales para tu puesto?  
Menciona al menos 3 actividades o tareas específicas
- ¿Cómo describirías la carga de trabajo típica para tu puesto?



### III. Objetivos y Metas:

- ¿Cuáles consideras que son los objetivos claves que debes alcanzar en tu puesto?

Menciona al menos 3 objetivos claves

- ¿Cómo son medidos o evaluados estos objetivos?
- ¿Qué retos crees que surgen al tratar de alcanzar estos objetivos?

### IV. Habilidades y Competencias:

- ¿Qué habilidades técnicas consideras que son esenciales para tener éxito en tu puesto de trabajo?

Si considera una habilidad técnica que no esté descrita, por favor, seleccionar "Otras". Si desea detallar más de una, hacer la separación con punto y coma (;).

Ejemplo: Diseño instruccional; Desarrollo de contenidos multimedia.

Seleccione como máximo 6 opciones

- **Diseño Instruccional:** La capacidad de diseñar programas de aprendizaje efectivos y atractivos, que incluyen la identificación de objetivos de aprendizaje, la selección de métodos de instrucción adecuados y la creación de materiales didácticos.
- **Desarrollo de Contenido Multimedia:** La habilidad para crear contenido multimedia atractivo, como videos, presentaciones interactivas, infografías y simulaciones, utilizando herramientas de autoría como Adobe Captivate, Articulate Storyline o Camtasia.
- **Gestión de Plataformas de e-Learning:** Experiencia en el uso y administración de plataformas de aprendizaje en línea (LMS, Learning Management System), incluyendo la personalización, la gestión de usuarios, la generación de informes y el soporte técnico.



- **Diseño Gráfico y Multimedia:** Conocimientos de diseño gráfico y multimedia para crear recursos visuales atractivos y efectivos, utilizando herramientas como Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, InDesign), Canva o Piktochart.
- 
- **Desarrollo de Contenido e-Learning:** Experiencia en el desarrollo de contenido e-learning utilizando herramientas de autoría como Articulate 360, Adobe Captivate, Lectora, o similar, para crear módulos de aprendizaje interactivos y basados en escenarios.
- **Gestión de Proyectos de Aprendizaje:** Habilidad para gestionar proyectos de aprendizaje, incluyendo la planificación, el seguimiento del progreso, la asignación de recursos y la gestión de riesgos, utilizando metodologías como Agile o Scrum.
- **Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje:** Capacidad para realizar evaluaciones de necesidades de aprendizaje, identificar brechas de habilidades y diseñar intervenciones de aprendizaje efectivas para abordar esas brechas.
- **Gamificación y Microlearning:** Conocimientos en la aplicación de técnicas de gamificación y microlearning para aumentar la participación y la retención del conocimiento en los programas de aprendizaje.
- **Tecnologías de Realidad Virtual y Aumentada:** Familiaridad con el uso de tecnologías de realidad virtual y aumentada en el diseño y entrega de experiencias de aprendizaje inmersivas y efectivas.



- **Análisis de Datos y Reporting:** Habilidad para recopilar, analizar y presentar datos relacionados con el aprendizaje, utilizando herramientas como Excel, Tableau, Power BI u otras plataformas de análisis de datos.
  
  - **Otras**
- ¿Qué habilidades blandas consideras que son importantes para tu rol?  
Si considera una habilidad blanda que no esté descrita, por favor, seleccionar "Otras". Si desea detallar más de una, hacer la separación con punto y coma (;).  
Ejemplo: Diseño instruccional; Desarrollo de contenidos multimedia.

Seleccione como máximo 6 opciones

- **Comunicación Efectiva:** Capacidad para transmitir información de manera clara y comprensible, tanto de forma oral como escrita, y para escuchar activamente a los demás.
  
- **Empatía:** Habilidad para comprender y conectar con las necesidades, preocupaciones y experiencias de los aprendices, facilitando así un ambiente de aprendizaje más inclusivo y colaborativo.
  
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustarse a los cambios en los objetivos, las prioridades y las tecnologías dentro del entorno de aprendizaje en constante evolución.
  
- **Gestión del Tiempo:** Capacidad para organizar y priorizar tareas de manera efectiva, cumpliendo con los plazos establecidos y gestionando eficientemente los recursos disponibles.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- **Trabajo en Equipo:** Habilidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo de Learning and Development, así como con stakeholders de diferentes áreas de la organización.
  - **Creatividad:** Capacidad para generar ideas innovadoras y soluciones creativas para diseñar y ofrecer programas de aprendizaje atractivos y efectivos.
  - **Resolución de Problemas:** Habilidad para identificar y abordar desafíos y obstáculos en el diseño e implementación de programas de aprendizaje, buscando soluciones efectivas y viables.
  - **Liderazgo:** Habilidad para motivar, inspirar y guiar a otros en el proceso de aprendizaje, fomentando un ambiente de colaboración, confianza y crecimiento profesional.
  - **Pensamiento Crítico:** Capacidad para analizar y evaluar de manera objetiva la efectividad de los programas de aprendizaje, identificando áreas de mejora y haciendo ajustes según sea necesario.
  - **Resiliencia:** Capacidad para mantenerse enfocado y positivo frente a los desafíos y contratiempos en el diseño e implementación de programas de aprendizaje, aprendiendo de las experiencias y adaptándose para seguir adelante.
  - **Otras**
- ¿Consideras necesario que para tu puesto exista un nivel de experiencia o formación requerida?

**V. Otros Elementos Relevantes:**

- ¿Existen otros factores o consideraciones que crees que son importantes para que te desempeñes bien en este puesto?



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- ¿Hay alguna tendencia o cambio en el campo que pueda impactar este puesto en el futuro?

**VI. Comentarios Adicionales:**

Si hay algo más que te gustaría añadir o comentar sobre el puesto de analista de Aprendizaje y Desarrollo, por favor, hazlo aquí.

¡Muchas gracias por tu participación!

Link de respuestas: <https://forms.office.com/r/MAaj9VHH90>



**Anexo 4: Respuestas de encuestas**

ENCUESTA LÍDERES

**LAD = Líder de aprendizaje y Desarrollo**

		LAD1	LAD2	LAD3
<b>Información General del participante</b>	<b>Profesión</b>	Psicólogo	Psicóloga	Psicóloga
	<b>Area de experiencia</b>	Educación	Capacitaciones	Human development
	<b>Años de experiencia</b>	8	5	5
<b>Responsabilidades y funciones</b>	<b>Responsabilidades principales</b>	Encargarse de la identificación de necesidad de formación plantear planes de formación que den salida o resuelvan esas necesidades o estrategias de seguimiento Más allá de la capacitación	-Diagnosticar correctamente las necesidades de capacitación -Ser capaz de crear propuestas aterrizadas a las necesidades y disponibilidad de la población a trabajar -Tener capacidad de facilitar entrenamientos sincrónicos -Capacidad de desarrollar material de trabajo asincrónico	El Analista de Aprendizaje y Desarrollo es el aliado estratégico que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización a través del diagnóstico, análisis, diseño, implementación y evaluación de estrategias de formación que faciliten el desarrollo de habilidades, valores y actitudes que impacten en el desempeño de los colaboradores.
	<b>Actividades y tareas específicas</b>	La planificación de las sesiones la organización de la logística de las sesiones tanto virtuales como presenciales la facilitación de las capacitaciones y la elaboración de los productos de evaluación o resultados de dichas capacitaciones	Saber cómo funciona un DNC, Buen manejo de público, creación de informes	Estar a la vanguardia en conocimientos, técnicas y metodologías de gestión del conocimiento. Diseñar instrumentos diagnósticos que permitan la evaluación y detección de necesidades de formación. Evaluar, identificar y categorizar necesidades de intervención. Diseñar, implementar, ejecutar y dar seguimiento a planes de intervención y experiencias de aprendizaje. Medir el impacto de los planes de intervención. Realizar reportes e informes de gestión y resultados a las partes interesadas. Participar en mesas de trabajo que permitan el acercamiento a los objetivos y las necesidades de la organización
	<b>Carga de trabajo</b>	Mando medio, depende de la táctica quiere decir que lleva mucha planificación y mucha implicación de otras personas como parte de los resultados del puesto	Mediana	Alta, dependiendo del head count de alcance.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



		LAD1	LAD2	LAD3
<b>Objetivos y metas</b>	<b>Objetivos claves</b>	Uno identificar necesidades de formación dos desarrollar estrategias para resolver esas necesidades tres encargarse del seguimiento de las capacitaciones en torno a la aplicación de las capacidades aprendidas durante las sesiones de formación	-Diagnosticar correctamente las necesidades de capacitación -Diseñar propuestas apegadas a la realidad del negocio -Proporcionar el seguimiento adecuado para revisar cómo se están ejecutando los planes de acción	Estar alineado a los objetivos de la organización, y trabajar en pro de que el talento interno sea compatible con las necesidades y el cumplimiento de las expectativas de su cargo. Además, brindar las herramientas y recursos a los colaboradores con potencial de crecimiento en pro de promover al máximo el talento interno.
	<b>Medición de los objetivos</b>	Si es un ciclo de formación puede ser a través de la retención del grupo a lo largo de las sesiones o del mejoramiento de los resultados del equipo en cuanto a las necesidades de formación que Se abordó	OKR	Mediante la creación de indicadores o datos que permiten cuantificar los resultados de impacto.
	<b>Retos al tratar los objetivos</b>	De entrada de los empleados al considerar que lo que se aborda es súper que cualquier incentivo debería de ser meramente económica	Cambios repentinos por situaciones externas a aprendizaje y desarrollo	La cultura de aprendizaje de una organización es el mayor reto de un representante de Aprendizaje y Desarrollo, pues intencionalmente debe trabajar en pro de alinear a los colaboradores a una cultura de aprendizaje activo e interés por el desarrollo. Consiguiendo así, alianzas con líderes y colaboradores estratégicos que sean embajadores y promuevan con sus equipos las buenas prácticas y el pensamiento colectivo.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



		LAD1	LAD2	LAD3
<b>Habilidades y competencias</b>	<b>Habilidades técnicas</b>	Diseño Instruccional;Gestión de Proyectos de Aprendizaje;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Análisis de Datos y Reporting	Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido e-Learning;Gestión de Proyectos de Aprendizaje;Análisis de Datos y Reporting;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Gestión de Plataformas de e-Learning	Diseño Instruccional;Diseño Gráfico y Multimedia;Gestión de Proyectos de Aprendizaje;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Análisis de Datos y Reporting;Manejo de público;Habilidades formativas
	<b>Habilidades blandas</b>	Comunicación Efectiva;Empatía;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Resolución de Problemas;Creatividad;	Comunicación Efectiva;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Trabajo en Equipo;Creatividad;Resolución de Problemas;	Comunicación Efectiva;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Trabajo en Equipo;Creatividad;Resolución de Problemas;
	<b>Nivel de experiencia</b>	Puede ser un profesional con unos dos años de experiencia en el sector o con un año de experiencia	Considero que un nivel de experiencia medio. Con el tiempo se puede ir puliendo	Profesional en Psicología, Pedagogía, Carreras administrativas o afines, con experiencia previa de 1 año en capacitación y manejo de grupos.
<b>Elementos relevantes</b>	<b>Factores y consideraciones para el desarrollo del puesto</b>	La educación y unos buenos resultados en una evaluación psicológica	Ninguno	(Saber estar - Motivación) Pasión por la enseñanza y el aprendizaje. Desde mi perspectiva es un factor clave que puede predecir el desempeño exitoso de un representante de L&D.
	<b>Tendencia o cambio que pueda impactar el puesto</b>	Cambio de visión de las organizaciones en cuanto a su relación con los colaboradores	La inteligencia artificial con los cursos asincrónicos.	En creación de contenido E-learning las IA llegaron no para remplazarnos, sino para ser nuestro gran aliado, debemos formarnos y capacitarnos en cómo usarlas a nuestro favor. Para el trabajo de cara con las personas considero que la capacidad de movilizar el ser es y será siempre nuestro campo de acción más amplio.
<b>Comentarios adicionales</b>	<b>Espacio de retroalimentación</b>			¡Muy interesante la encuesta! Sería bueno conocer la percepción que personas fuera de L&D tienen acerca de nuestra presencia en las organizaciones. ¡Éxitos!

\* Las respuestas que se muestran en el cuadro son los comentarios íntegros de cada uno de los líderes de aprendizaje y desarrollo que hizo parte de esta investigación.



ENCUESTA ANALISTAS

**AAD = Analista de aprendizaje y desarrollo**

		AAD1	AAD2	AAD3
<b>Información General del participante</b>	<b>Profesión</b>	Analista Senior AyD	Psicólogo	Psicologa
	<b>Area de experiencia</b>	Capacitación y desarrollo	Educación	Psicología laboral
	<b>Años de experiencia</b>	6 a más años	4 - 6 años	2 - 4 años
<b>Responsabilidades y funciones</b>	<b>Responsabilidades principales</b>	<p>1. Realizar DNCs colaborando con los líderes de departamento para determinar las carencias de habilidades y/o competencias. 2. Identificar oportunidades de mejora continua en los programas de formación y proponer recomendaciones para actualizar o mejorar los contenidos, los métodos en que se imparten o los procesos de evaluación.</p> <p>3. Evaluar la eficacia de los programas de formación mediante encuestas de satisfacción y análisis de indicadores clave para medir la retención de conocimientos de los participantes y su aplicación en el puesto de trabajo.</p> <p>Mantener documentación y registros precisos de las actividades de formación, asistencia, evaluaciones y observaciones de los participantes.</p>	<p>1. Identificar las áreas de la organización que necesitan mejorar o desarrollar habilidades específicas. 2. Diseño y desarrollo de programas de formación. 3. Evaluación y mejora continua</p>	<p>Identificar y detectar necesidades de aprendizaje en las personas</p> <p>Fortalecer habilidades inherentes a determinados cargos de la organización</p> <p>Desarrollar programas de formación que potencien las habilidades y aspectos a mejorares</p>
	<b>Actividades y tareas específicas</b>	<p>La actualización constante de los contenidos de formación, la actualización constante en las habilidades del formador, fomentar una cultura de aprendizaje.</p>	<p>Uso adecuado de las técnicas de recolección de datos. Analisis de la información para poder identificar las brechas de formación. Diseño de programas de formación efectivos y precisos.</p>	<p>Capacitaciones</p> <p>Diagnósticos de necesidades</p> <p>Elaboración de contenido audiovisual o material de apoyo</p>
	<b>Carga de trabajo</b>	<p>Alta con una mejora continua acelerada</p>	<p>Media - Varía mucho de las temporadas y el rubro en el cual se desenvuelve el analista de aprendizaje, también, de los recursos formativos/aliados externos que contribuyan a los procesos de formación.</p>	<p>Media-alta: El volumen de la empresa y el flujo de empleados incrementa la carga</p>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



		AAD4	AAD5	AAD6	AAD7
<b>Información General del participante</b>	<b>Profesión</b>	Licenciatura en Lenguas Modernas	TENC En Gestión Empresarial	Psicóloga	Psicóloga
	<b>Area de experiencia</b>	Enseñanza	Analista de A&D	Aprendizaje y Desarrollo	Capacitaciones
	<b>Años de experiencia</b>	4 - 6 años	2 - 4 años	2 - 4 años	4 - 6 años
<b>Responsabilidades y funciones</b>	<b>Responsabilidades principales</b>	Diseñar planes de formación adecuados a cada rol para optimizar las labores empresariales Apoyar a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional brindando alternativas internas y externas que fortalezcan habilidades tanto técnicas como blandas	-Reporte de los procesos que se llevan a cabo - La entrega de los resultados de cada uno de los programas que se realizan. - El seguimiento y acompañamiento a las cuentas	Realizar DNC Crear propuestas de aprendizaje Desarrollar capacitaciones en habilidades blandas Apoyar áreas transversales de la compañía para el desarrollo o potencialización de las habilidades Acompañar a las áreas es las mesas de trabajo Consolidar las actividades realizadas en el mes con cada cuenta (MBR) Estar en constante capacitación para brindar siempre la mejor experiencia a las cuentas con las propuestas diseñadas.	1. Realizar diagnósticos de capacitación 2. Diseñar, implementar y dar seguimiento a los programas formativos 3. Alinear la formación interna con la estrategia corporativa.
	<b>Actividades y tareas específicas</b>	Impartir foros y talleres respecto a diversos temas Organización de datos para reportería Creación de contenido visual interactivo para acompañamiento de talleres	-El buscar el autodesarrollo continuo en muchos temas importantes de Habilidades Blandas como técnicas. -Creación de contenido para los diferentes programas o capacitaciones que se brinden. -La programación de los espacios. -planeación de los programas con las cuentas.	Realizar DNC Crear propuestas de aprendizaje Desarrollar capacitaciones en habilidades blandas Apoyar áreas transversales de la compañía para el desarrollo o potencialización de las habilidades Acompañar a las áreas es las mesas de trabajo Consolidar las actividades realizadas en el mes con cada cuenta (MBR) Estar en constante capacitación para brindar siempre la mejor experiencia a las cuentas con las propuestas diseñadas.	1. Realizar talleres, capacitación y otros espacios formativos según la necesidad de los equipos 2. Seguimiento adecuado a los programas de formación 3. Realizar un buen diagnóstico de necesidades de formación
	<b>Carga de trabajo</b>	Media-alta (dependiendo del volumen de empleados=numero de analistas)	Depende de los procesos que tengamos en su momento, hay días en la carga es alta, otros en que se puede decir liviana.	Es cambiante ya que nunca es una carga lineal, a veces depende mucho del apoyo o solicitudes que nos hagan nuestras áreas transversales. Entonces a veces puede ser mucha, pero otras veces poca y otras veces es media.	Moderada, aunque depende mucho de la cantidad de personal vs la cantidad de solicitudes de formación.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**



		AAD1	AAD2	AAD3
<b>Objetivos y metas</b>	<b>Objetivos claves</b>	<p>La satisfacción de los participantes a un 90% Participación de más del 80% en los espacios de aprendizaje.</p> <p>Mantener un portafolio variado de cursos (entre 10 a 15) con actualización constante.</p>	<p>Identificar y abordar las necesidades de formación. Mejorar el desempeño organizacional: A través de la implementación de programas de formación eficaces. Evaluar regularmente la efectividad de los programas de formación y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivos a lo largo del tiempo.</p>	<p>- Mantener la adherencia a los programas de formación propuestos</p> <p>- Establecer una buena comunicación con los líderes</p> <p>- Reforzar la importancia de la cultura de aprendizaje</p> <p>- Elaborar contenido didáctico que facilite la comprensión</p>
	<b>Medición de los objetivos</b>	<p>A través de encuestas de satisfacción, lista de inscripciones vs asistencia, cantidad de cursos y/o temas con por lo menos 6 meses de actualización.</p>	<p>Indicadores de desempeño clave (KPIs). Encuestas y retroalimentación. Evaluaciones de competencias. Revisiones y reuniones de seguimiento</p>	<p>Asignando porcentajes a las actividades que hagan un total de 100% en el programa de formación total</p> <p>Módulo de Kick Patrick</p> <p>Encuestas de satisfacción del contenido</p>
	<b>Retos al tratar los objetivos</b>	<p>La sobre carga de trabajo, pocos recursos disponibles (personal y/o presupuesto), poca cultura de aprendizaje teniendo como resultado poca o nula asistencia a los espacios de aprendizaje, liderazgo desinteresado en el desarrollo de su equipo</p>	<p>Uno de los desafíos principales es asegurarse de identificar con precisión las necesidades de formación de la organización. Determinar qué métricas utilizar y cómo medirlas de manera efectiva para demostrar el retorno de la inversión en formación puede ser un desafío.</p>	<p>La disposición de los participantes a colaborar y comprometerse con su proceso de aprendizaje</p> <p>La disposición de los altos mandos de invertir tiempo en el aprendizaje de los colaboradores</p>
<b>Habilidades y competencias</b>	<b>Habilidades técnicas</b>	<p>Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Gestión de Plataformas de e-Learning;Gestión de Proyectos de Aprendizaje; Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Análisis de Datos y Reporting</p>	<p>Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Gestión de Proyectos de Aprendizaje;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Gamificación y Microlearning;Análisis de Datos y Reporting</p>	<p>Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Gestión de Plataformas de e-Learning;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Análisis de Datos y Reporting;</p>
	<b>Habilidades blandas</b>	<p>Liderazgo;Creatividad;Comunicación Efectiva;Trabajo en Equipo;Empatía;Resolución de Problemas</p>	<p>Comunicación Efectiva;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Creatividad;Liderazgo;Pensamiento Crítico</p>	<p>Comunicación Efectiva;Empatía;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Creatividad;Pensamiento Crítico</p>
	<b>Nivel de experiencia necesario</b>	<p>Si.</p>	<p>Sí, definitivamente es importante contar con un nivel adecuado de experiencia y formación para desempeñar eficazmente el rol</p>	<p>Experiencia básica o conocimientos previos en procesos de enseñanza virtual o presencial, y se debe conocer de computación y disponer de creatividad</p>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



		AAD4	AAD5	AAD6	AAD7
<b>Objetivos y metas</b>	<b>Objetivos claves</b>	Adherencia a los programas de formación Seguimiento completo a los participantes Resultados positivos a mediano y largo plazo	- El cumplimiento de cursos compliances y rutas de recertificación. -participación y cumplimiento por parte de las cuentas en los programas ejecutados por el área. - El acompañamiento y respuesta de solicitudes al área.	Cumplimiento de indicadores. Garantizar participación de los GC en los programas de formación que ofertamos. Garantizar que el 100% de los participantes diligencien el listado de asistencia.	1. Realizar los DNC periódicamente 2. Cubrir el 100% de solicitudes de formación 3. Superar los % de cumplimiento esperados según cada programa formativo
	<b>Medición de los objetivos</b>	Modelo de Kirkpatrick	-Por medio del dashboard de cumplimiento.	Por medio de los OKR y los KPI.	Indicadores de resultados - KPI
	<b>Retos al tratar los objetivos</b>	La comunicación y motivación de los colaboradores en el desarrollo del programa	- El hacer que las personas realmente tengan una mentalidad de crecimiento, que tomen los procesos y programas con mas compromiso.	La falta de compromiso y asistencia que tiene algunos GC con los programas que son ofertados.	La organización, cantidad de personal, cantidad de solicitudes, disponibilidad de operaciones.
<b>Habilidades y competencias</b>	<b>Habilidades técnicas</b>	Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Gestión de Plataformas de e-Learning;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Análisis de Datos y Reporting;	Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Gestión de Plataformas de e-Learning;Diseño Gráfico y Multimedia;Desarrollo de Contenido e-Learning;Gamificación y Microlearning;	Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Desarrollo de Contenido e-Learning;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Gamificación y Microlearning;Análisis de Datos y Reporting;	Diseño Instruccional;Desarrollo de Contenido Multimedia;Gestión de Plataformas de e-Learning;Gestión de Proyectos de Aprendizaje;Evaluación y Análisis de Necesidades de Aprendizaje;Gamificación y Microlearning;
	<b>Habilidades blandas</b>	Comunicación Efectiva;Empatía;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Pensamiento Crítico;Creatividad	Comunicación Efectiva;Empatía;Gestión del Tiempo;Trabajo en Equipo;Creatividad;Resolución de Problemas	Comunicación Efectiva;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Trabajo en Equipo;Pensamiento Crítico;Creatividad	Comunicación Efectiva;Adaptabilidad;Gestión del Tiempo;Creatividad;Liderazgo;Pensamiento Crítico
	<b>Nivel de experiencia necesario</b>	Si, experiencia basica en eseñanza o liderando talleres, charlas, foros Asi como, conocimiento intermedio de computación	Quizas experiencia previa en procesos de formación, manejo de público y equipos.	Más que una experiencia y formación requerida es tener actitud de servicio y ganas de aprender.	Si, preferiblemente psicólogos, educadores, pedagogos. Con una experiencia mínima en capacitación/formación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



		AAD1	AAD2	AAD3
Elementos relevantes	<b>Factores y consideraciones para el desarrollo del puesto</b>	Si, el área de formación debe contar con un presupuesto anual asignado, contar con las herramientas virtuales y/o físicas necesarias y contar con la cantidad de mano de obra adecuada.	Ser un analista de aprendizaje y desarrollo efectivo requiere una combinación de habilidades técnicas, competencias interpersonales, orientación al cliente interno, capacidad para adaptarse y pensar estratégicamente, así como una comprensión profunda de la cultura y los valores organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición y paciencia para enseñar</li> <li>- Contar con recursos tecnológicos como internet, computadora etc.</li> <li>- Organización adecuada para dar seguimientos</li> </ul>
	<b>Tendencia o cambio que pueda impactar el puesto</b>	La IA y las próximas tecnologías de inteligencia artificial.	Incluir la IA en los procesos para que facilite las funciones y aumente la innovación.	La virtualidad trae consigo el reto de brindar a los usuarios una enseñanza que resulte amigable, personalizada y didáctica, aún cuando solo se emplee enseñanza virtual
Comentarios adicionales	<b>Espacio de retroalimentación</b>	Otra de las habilidades blandas para este puesto es: Lifelong Learning; hablar en público; inteligencia emocional.	NA	Nada más que agregar. Muchas gracias.

		AAD4	AAD5	AAD6	AAD7
Elementos relevantes	<b>Factores y consideraciones para el desarrollo del puesto</b>	Tener un buen liderazgo y organización del área. Contar con recursos tecnológicos como computadora, internet y plataforma corporativa de aprendizaje	El ambiente laboral.	Equipos de trabajo óptimos. Capacitación constante para nosotros.	El aprendizaje constante, al capacitar a otros es importante no solo desarrollar habilidades blandas o técnicas, sino también el formarse en todos aquellos temas que se deben impartir.
	<b>Tendencia o cambio que pueda impactar el puesto</b>	Virtualidad y el desarrollo de nuevas tecnologías de aprendizaje y enseñanza	Los cambios negativos que se producen en la organización	Si, la IA.	La IA, es una tendencia que viene a ayudarnos en nuestro trabajo, siempre y cuando se conozca la forma adecuada de incluir estas herramientas para la mejora de nuestras funciones
Comentarios adicionales	<b>Espacio de retroalimentación</b>	Muchas gracias			N/A

\* Las respuestas que se muestran en el cuadro son los comentarios íntegros de cada uno de los analistas de aprendizaje y desarrollo que hizo parte de esta investigación.



## **XII. Bibliografía**

Angues Rodriguez, P. (2015) Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial.

[https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez\\_Paula\\_TFG\\_2015.pdf](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf)

Apolinario, R. E. & Guevara, D. E. (2021). El efecto mediador de la capacidad ejecutiva para la innovación entre la gestión del conocimiento y el rendimiento de la cadena de

suministros. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642021000100151&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642021000100151&script=sci_arttext&tlng=en)

Belcourt, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. Human Resource Management Review, 16(2), 269-279.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000234>

Caicedo Valencia, G. E & Valencia Cocuy, D. J. (2011) Diseño De Una Metodología Que Permita Seleccionar Las Áreas Sub-Contratables En Una Empresa De Manufactura

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b88c87e1-22b4-4637-9a3a-aec6b29feb91/content>

Campo Meza, P. C. & Cueva Gayoso, C. O. A. (2023). Determinantes de la intención de contratar un BPO contable o financiero por empresas en Lima.

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19000/Cueva\\_Gayoso-Campo\\_Meza.pdf?sequence=15&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19000/Cueva_Gayoso-Campo_Meza.pdf?sequence=15&isAllowed=y)

Drouin, M., Stewart, J., & Van Gorder, K. (2015). Using methodological triangulation to examine the effectiveness of a mentoring program for online instructors. Distance Education, 36(3), 400-418.

<https://doi.org/10.1080/01587919.2015.1081735>

Escobedo Cardenas, A. C. (2022). Propuesta de un programa de Mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].



[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4866/1/TL\\_EscobedoCardenasAngie.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4866/1/TL_EscobedoCardenasAngie.pdf)

Featherman, M. S., y Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. [https://doi.org/10.1016/s1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/s1071-5819(03)00111-3)

Felisatti, E., Rivetta, M. S., & Bonelli, R. (2022). Formación de mentores: el proyecto “Mentoring Polito Project” dirigido al profesorado universitario. Rol, competencias y prácticas formativas. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 25(3), 191-205. [file:///D:/Downloads/anabelen,+13\\_2\\_532581-Texto+del+art%C3%ADculo-MJRConde.pdf](file:///D:/Downloads/anabelen,+13_2_532581-Texto+del+art%C3%ADculo-MJRConde.pdf)

Fountain, J., & Newcomer, K. E. (2016). Developing and sustaining effective faculty mentoring programs. *Journal of Public Affairs Education*, 22(4), 483-506. <https://doi.org/10.1080/15236803.2016.12002262>

Franco Villacorta, M. N. & Villalón Montero, D. R. (2023). El impacto del mentoring en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado-  
Jesús María 2019. <http://repositorio.uiqv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/6957/TESIS%20DAYANA%20VILLALON%20Y%20MICHELE%20FRANCO%20rpo.pdf>

García, C. V. M., & Palomino, N. B. L. S. (2022). Modelo de Gestión Tecnológica del Conocimiento para el proceso de mejora de la generación del conocimiento en unidades de información. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 27, 1-21. <https://www.redalyc.org/journal/147/14775278019/14775278019.pdf>

Garibay, G., & Ramírez, K. P. S. (2020). Lista de cotejo. *Evaluación del para el aprendizaje: instrumentos y estrategias*, 89(6).



- Garvey, B. (2017). Philosophical origins of mentoring: The critical narrative analysis. In D.A. Clutterbuck, F.K. Kochan, L. Lunsford, N. Domínguez & J. Haddock-Millar (Eds.), *The SAGE Handbook of Mentoring* (pp.15-33). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526402011.n2>
- Guiliany, J. G., Marcano, A. I. P., & Aragón, E. P. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 219-234. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8090617.pdf>
- Jones, M. (2015). "Mentoring and coaching in education practitioners' professional learning: Realising research impact", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(4), 293-302. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-09-2015-0027>
- Lara Molina, W. J. E. (2022) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA ANÁLISIS DE VARIANZA Y ESTUDIO DE SERIES DE TIEMPO APLICADOS A LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING). <http://www.repositorio.usac.edu.gt/19060/1/Werner%20Jos%C3%A9%20Emmanuel%20Lara%20Molina.pdf>
- Lavín Marín, M. (2022). Coaching como herramienta aplicada a los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Valladolid. Un proyecto de intervención. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/57015/TFG-G5760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Llanca Zuta, Y. (2023). Propuesta de programa de E-Mentoring en investigación, desarrollo e innovación para el círculo de investigación en agronegocios. <https://repositorio.untrm.edu.pe/>
- Martínez, J. O. H. (2022). Impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional. <https://ri-ng.uaq.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/3817/CAMAN-146513-0822-922-Jose%20Oscar%20Hernandez%20Martinez%20%20%20-A.pdf>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



- Medina Acurio, I. L. (2021). Diseño de un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001: 2015, para la constructora Santillán rivera Cía. Ltda.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16486/1/82T01182.pdf>
- Mentor (2005). Como construir un programa de mentoría exitoso utilizando los elementos de la práctica efectiva. [https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2019/11/Full\\_Toolkit\\_SPA.pdf](https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2019/11/Full_Toolkit_SPA.pdf)
- MentorDay (2020) Requisitos, habilidades y cualidades para ser un buen mentor.  
<https://mentorday.es/wikitips/requisitos-para-ser-un-buen-mentor/>
- Morataya Oriano, J. E. (2023). Impacto de la Covid-19 en la cultura organizacional de Contact Center & BPO de la ciudad de Guatemala.  
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/19650/1/13%20TMGHO%28025%29.pdf>
- Najera Barillas, J. M. (2022) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA EFICACIA OPERACIONAL EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE CONTACT CENTER Y BPO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA  
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/19213/1/Jorge%20Marco%20Geovani%20Najera%20Barillas.pdf>
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Ginebra, Suiza: Autor.
- Peralta Barreto, V. H. & Riojas Jiménez, E. (2021). Análisis de la situación de la exportación de servicios BPO Centros de Contacto de las empresas de Lima metropolitana y Callao en el periodo 2015-2019.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658490/Peralta\\_BV.pdf](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658490/Peralta_BV.pdf)
- Prieto-Bustos, W. O., Castillo-Robayo, C. D., & Herrera-García, V. (2023). Contexto del sector Business Process Outsourcing (BPO).  
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9d88510b-5f36-4d54-b361-3be4fc838113/content>



- Rodrigo Llorente. (2013, September). Mentoring: Un modelo de transmisión del conocimiento diferenciador. Harvard Deusto - Business Review. <https://www.harvard-deusto.com/mentoring-un-modelo-de-transmision-del-conocimiento-diferenciado>
- Serrano Junco, C. L. & Borda Fernández, O. A. (2020). Gestión del conocimiento y administración sostenible en las empresas del sector de Curtiembre. [file:///D:/Downloads/Libro\\_Gestion%20del%20conocimiento%20y%20adminsitracion%20sosteible%20en%20las%20empresas%20del%20sector%20de%20curtiembre\\_2020.pdf](file:///D:/Downloads/Libro_Gestion%20del%20conocimiento%20y%20adminsitracion%20sosteible%20en%20las%20empresas%20del%20sector%20de%20curtiembre_2020.pdf)
- Tinoco-Giraldo, H. (2021). Diseño, desarrollo, implementación y evaluación del programa “E-Mentoring en programas de prácticas académicas”. <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/149474/TinocoGiraldoH.pdf?sequence=1>
- Tominaga, A., & Kogo, C. (2018). Attributes of good e-learning mentors according to learners. Universal Journal of Educational Research, 6(8), 1777-1783. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060822>
- Torres, K. L. N., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión organizacional en la ejecución presupuestal Municipal 2020. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1053-1071. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/138/147>
- Vélez, G. L. G., & Vélez, M. R. (2021). El sistema de gestión de calidad con ISO 9001: 2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(4), 270-294. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7927020.pdf>
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 53-78. <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/128>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



Wixom, B. H., y Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. *Information Systems Research*, 16(1), 85-102.  
<https://doi.org/10.1287/isre.1050.0042>