



FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL
TALENTO HUMANO**

**PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA
(PEP)**

**UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA Y DE POSGRADO
BOGOTÁ, D.C. – COLOMBIA
ABRIL DE 2014**



PRESENTACIÓN

El Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Universidad de América¹ corresponde a la experiencia, a la evolución y a la historia de una Institución que fue creada en el año de 1956, dentro de un serio propósito de ofrecer calidad y prestancia en los estudios.

La Universidad de América tiene como Misión, impartir docencia, adelantar investigaciones y hacer labor de extensión universitaria y educativa. La labor educativa, científica y cultural de la Universidad atiende y atenderá al respeto de la dignidad humana, a la defensa de la libertad responsable, al culto de los valores del espíritu, a los dictados de la ciencia y de la cultura y a los postulados de la civilización cristiana. Asimismo, formar integralmente a los educandos en los valores de la responsabilidad personal, de la ética profesional, del civismo y de la solidaridad social.

Se ha comprobado que las organizaciones más exitosas, aquellas que mejores resultados consiguen, son las que disponen de personal competente, más capacitado, con conocimientos actualizados y una actitud favorable de trabajo en equipo.

El valor más importante de una empresa no está en sus edificios ni en sus máquinas, sino en su personal, en su gente; por tanto, quien se ocupa de la Gerencia del talento humano en las organizaciones se encarga, entonces, de una parte muy importante de la estrategia que influye directamente en los resultados de la Empresa o Institución en que trabaja.

Los estudiantes de la especialización en Gerencia del Talento Humano de la UNIVERSIDAD DE AMERICA se formarán para esa alta responsabilidad, teniendo presentes las ciencias del comportamiento que son básicas para entender las conductas de la persona, articulando estas con los conceptos fundamentales de la administración de negocios, porque las personas encargadas de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones deben entender y resolver los problemas humanos con un conocimiento técnico de cómo funcionan las Empresas convirtiéndose así en verdaderos socios estratégicos de las compañías.

El programa tiene como propósito fundamental la formación de especialistas con dominio gerencial sobre las necesidades de innovación y desarrollo que experimentan las organizaciones, capaces de plantear estrategias de crecimiento desde el estímulo del

¹ Política Institucional establecida en 2009 y actualizada en 2011



talento humano de manera tal que pueda generarle ventajas competitivas a las organizaciones orientándola hacia misiones y objetivos de desarrollo que respondan al contexto de los cambios mundiales contemporáneos.

La complejidad de una especialización en Gestión del Talento Humano puede medirse por la naturaleza misma de los seres humanos, pues somos seres sociales que requerimos del constante contacto con nuestros semejantes para lograr nuestros objetivos y fines personales. De esta necesidad humana nacen las organizaciones a las que pertenecemos durante nuestra vida, es decir que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por dos o más personas y diseñados para lograr metas y objetivos específicos. Para Beckles, Carmichael y Sarchet “la Organización es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.

Día a día las organizaciones se ven enfrentadas a un incremento en la complejidad para la toma de decisiones ante la gran demanda de respuestas urgentes a los problemas complejos que se les presentan. Para ello se requiere que las empresas cuenten con personas competentes en la Gestión del Talento Humano. “El Gestor debe ser una persona capacitada, intuitiva, creativa y con mentalidad abierta, como para actuar de forma rápida, práctica y concreta a la hora de tomar decisiones. Ello es parte del factor humano, que gracias a sus conocimientos, habilidades, experiencias, capacidades (capital intelectual), desarrolladas mediante su capacitación antes o durante su desempeño profesional y laboral, será el promotor principal de la totalidad de los procesos realizados en la organización” (Maidelyn Díaz Pérez, et al. ACIMED 2009)²

Por lo anterior, el programa de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, contribuye en la formación de profesionales capaces de interpretar ámbitos y entornos empresariales internos y externos, proponer soluciones a los problemas y buscar estrategias de mejoramiento, estableciendo métodos analíticos y estructurados para atraer, retener y desarrollar el personal competente que requiere la organización, para lo cual desarrolla en los profesionales las competencias necesarias que les permiten incrementar su capacidad de liderazgo, creatividad, comunicación, visión y acción como gerentes estratégicos de la empresa, con pensamiento universal y visión global.

² Maidelyn Díaz Pérez, et. al. El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y el conocimiento. Acimed 2009



1. BREVE HISTORIA DE LA FACULTAD Y DEL PROGRAMA

El 10 de Junio de 1992 se establece en la Universidad de América la Facultad de Educación Permanente y Avanzada como una facultad de programas institucionales. En este contexto institucional se dio inicio a la implementación de esta disposición creando la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos cuya denominación fue cambiada en el año 2.009 por la de Especialización en Gerencia del Talento Humano, manteniendo los objetivos de formación y disminuyendo el número de créditos de treinta y seis (36) a veintiocho (28).

La Universidad de América a través de la Facultad de Educación Permanente y Avanzada / Facultad de Programas Institucionales, manifestó en dicho momento, el interés de mantener en el tiempo el ofrecimiento y promoción de programas académicos a nivel de posgrado que tomaran en cuenta las exigencias profesionales de los diversos sectores de la economía estatal, regional y nacional, en ese orden, y que promovieran la formación de recursos humanos con habilidades excelentes para el análisis y diseño de sistemas de la actividad humana o componentes de éstos.

En agosto de 2005 inició actividades el programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano, con el ánimo de propiciar la formación integral en gestión de personas en un marco que implica:

- El desarrollo de competencias para afrontar críticamente la historia y el desarrollo presente de la ciencia y de su saber.
- La construcción de un sistema de valores y conceptos, basados en un rigor científico y crítico, en el respeto a la verdad y la autonomía intelectual, reconociendo el aporte de los otros y ejerciendo un equilibrio entre la responsabilidad y el riesgo implícitos en su desarrollo profesional.



- La comprensión del ser humano, la naturaleza y la sociedad como destinatario de sus esfuerzos, asumiendo las implicaciones sociales, institucionales, éticas, políticas y económicas de su investigación.
- El desarrollo de las aptitudes para comunicarse y argumentar idóneamente en el área específica de conocimiento, y para comunicar los desarrollos de la ciencia a la sociedad.

El Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano recibe aprobación del ICFES mediante Registro No. 171553820001100111400, posteriormente a través de la Resolución 4989 del 28 de julio de 2009 del Ministerio de Educación Nacional el Programa obtiene el registro calificado con Código SNIES 54821.

1.1 Naturaleza de la Facultad.

La Facultad de Educación Permanente y Avanzada es una expresión institucional de la gestión asociada y continúa de las Ramas Académicas y Docente e Investigativa de la Universidad de América.

La Facultad contará con el apoyo y cooperación de las distintas dependencias, unidades y servicios de todas las demás ramas de la Universidad de América.

La Facultad se asemejará a los entes del país y del exterior orientado a proveer educación continuada o permanente y de posgrado.

1.2 Objetivos y funcionamiento de la Facultad

- Perfeccionar el aprendizaje obtenido en la Universidad.
- Actualizar y mantener al día los conocimientos adquiridos en las carreras profesionales, en la aplicación de los planes de estudio o en los diferentes cursos.



- Articular, sistematizar y ofrecer cursos especiales, seminarios, servicios y actividades interdisciplinarias convenientes para el desenvolvimiento económico, social, productivo, político, cultural, educativo e institucional del país y de la región Iberoamericana.

1.3 Misión de la Facultad

Formar profesionales especialistas mediante el ofrecimiento y promoción de programas académicos de posgrado y de extensión, que permitan desarrollar competencias en las áreas de gestión y administración, teniendo en cuenta las exigencias de los diversos sectores de la economía regional, nacional e internacional.

1.4 Visión de la Facultad

La Facultad de Educación Permanente y Avanzada de la Universidad de América será reconocida por el ofrecimiento de programas de posgrado de alta calidad y satisfacción de sus egresados.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión y Visión del Programa

El Programa de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, como integrante de la comunidad académica que conforma la Facultad de Educación Permanente y Avanzada de la Universidad de América, acoge como propia la Misión de la Facultad y se compromete a trabajar individual y conjuntamente en su logro, de tal forma que la Visión se haga realidad.

2.1.1 Misión del Programa



El programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano busca la formación integral ético-social de profesionales con alto compromiso social, con una sólida fundamentación científica que les permita analizar el contexto económico, social y político, y con capacidad para adaptar su organización al entorno y prepararla para responder con productos o servicios de calidad a las demandas de los miembros de la sociedad en que actúa, como gestores de cambios empresariales que garanticen la generación de valor, la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia de sus organizaciones.

2.1.2 Visión del Programa

Mantener los rasgos distintivos del Programa enfocado en una formación estructurada y con visión integral de la gestión humana, con énfasis en el ámbito empresarial y soporte en las líneas de investigación, ofreciendo junto con la titulación como Especialista en Gerencia del Talento Humano una certificación como auditor interno de un Sistema de Certificación de Personas, basado en la norma ISO IEC 17024:2012 y un certificado de Trabajo Seguro en Alturas en nivel básico administrativo, para llegar a ser reconocido nacional e internacionalmente como el mejor programa de especialización en el tema de la gestión humana ofrecido en el medio

2.2 Reflexión Teórica de la Especialización

“El contexto de la Administración de Recursos Humanos lo conforman las personas y las organizaciones” (I. Chiavenato 2009)³. En este contexto, afirma, es muy difícil separar el comportamiento de las personas con el comportamiento de las organizaciones.

Se puede afirmar que la administración de los recursos humanos ha pasado por varias fases en su evolución; Liquidano (2005)⁴ menciona seis fases: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y de gestión del conocimiento.

Peter Drucker (1993), mencionado por Nonaka y Takeuchi, sostiene que en la nueva economía, el conocimiento no solo es otro recurso además de los tradicionales factores

³ Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill 2009.

⁴ Liquidano R. M. El impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional. Academia de Ciencias Administrativas 2005.



de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido que actualmente permite generar ventajas competitivas a las organizaciones⁵.

Añaden que según los pensadores administrativos más importantes, en la era que comienza, los sectores de manufactura, servicios e información tendrán su fundamento en el conocimiento y las organizaciones de negocios seguirán múltiples caminos distintos para convertirse en creadoras de conocimiento.

De ahí la necesidad e importancia de la gestión del talento humano para identificar esos caminos y señalar el rumbo que las organizaciones, dentro de su complejidad, deben tomar.

Peter Drucker (1993), nuevamente mencionado por Nonaka y Takeuchi sugiere que uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación, lo cual implica articular todos los recursos de la organización con una excelente gestión del talento humano.

Surge así una nueva filosofía de las organizaciones y de la dirección y gestión empresarial de la que es elemento esencial la creencia de que la eficacia y eficiencia laborales dependen no sólo de la fuerza del trabajo, de la capacidad técnica de los trabajadores o de la racionalización de las funciones de dirección y gestión, sino de la incorporación de los recursos intelectuales y de la capacidad de innovación de todos los trabajadores a la toma de decisiones, a la resolución de problemas y a la promoción del cambio.

Este, en cierto modo, es un “cambio de paradigma” que se produce como consecuencia de los trabajos de un grupo muy amplio de científicos, entre los que no cabe omitir a McGregor, Likert, Herzberg, Argyris y Beckhard.

Nuevos términos aparecen día a día en el contexto internacional para definir las diferentes formas de gestionar el Talento Humano de las organizaciones buscando la más alta competitividad y rentabilidad a través de la potenciación de sus talentos humanos: empowerment, coaching, head hunting, competences management, knowledge management, son algunos de ellos.

⁵ Nonaka S., Takeuchi H. La Organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. 1995



Lo anterior ha dado como resultado que las instituciones de Educación Superior se preocupen por mejorar las competencias del recurso humano de las organizaciones ofreciendo programas de esta especialidad.

La necesidad de formación de profesionales en el área de Talento Humano se evidencia en los resultados del informe realizado en el 2008 (proyectado hasta el 2015), por el Boston Consulting Group (BCG) en asocio de la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) denominado “Creating People Advantage”⁶, donde se menciona que “el ritmo del cambio se ha acelerado drásticamente en las últimas décadas y ha producido cambios sísmicos tanto en los negocios como en la sociedad. Una de las consecuencias de estos cambios es que las personas son ahora más importantes que nunca en la consecución del éxito, y esta tendencia seguirá aumentando en el futuro”. Se evidencia entonces la necesidad de una mejor gestión del Talento Humano en todas las organizaciones ya que estas son sistemas sociales complejos que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección. Las empresas que logren dicha claridad podrán desarrollar ventajas competitivas a través de las personas, lo que les permitirá posicionarse delante de sus competidores.

Mencionan en su informe el BCG y la WFPMA, que se debe empezar por entender los vínculos que unen la Gestión del Talento Humano (GTH) con los indicadores de gestión y la estrategia.

Los retos de la Gestión del Talento Humano son cada vez mayores al igual que las oportunidades para las empresas que se quieren destacar mediante estrategias de personas. La alta dirección debe garantizar que la estrategia de gestión del Talento Humano sea la piedra angular de su estrategia corporativa.

Los Departamentos de Gestión Humana por sí solos, no pueden llevar a cabo una estrategia de gestión del talento humano realmente eficaz sin el conocimiento profundo de dicha estrategia por parte de los ejecutivos de primera línea, a través de la creación de unos indicadores que la apoyen y de sistemas que permitan medir el impacto de ésta en los resultados del negocio.

⁶ BCG y WFPMA, “Creating People Advantage”. Boston 2008



La **globalización de la economía**, además de liberar los mercados, ha generado el desarrollo de las tecnologías de información; la **sociedad del conocimiento** como principal recurso de las organizaciones, en donde el conocimiento se ha transformado en innovación y por lo tanto en su principal ventaja competitiva.

Una de las dificultades que tienen los directivos de Gestión Humana es la de poder comparar sus estrategias de personas con la de sus competidores. El BCG y la WFPMA destacan que “los directores financieros pueden utilizar sus terminales Bloomberg para descubrir los vehículos financieros de sus competidores. De la misma manera los directores de sistemas saben generalmente que sistemas están instalando sus homólogos gracias al voz a voz, a sus proveedores o a publicaciones del sector. Los directivos de gestión humana no tienen muchas oportunidades de realizar comparaciones similares”.

La participación en la Especialización en Gerencia del Talento Humano permite a los asistentes el intercambio de información con sus similares, gracias a la dinámica que se utiliza en los seminarios en la Universidad de América, lo cual les desarrolla la capacidad de crear escenarios de diálogo y concertación, con unos conocimientos, habilidades y competencias que le dan una visión multidimensional y multisectorial de las problemáticas y una capacidad de gestión para promover acciones transformadoras, pertinentes y socialmente viables en sus organizaciones.

Los programas de formación en desarrollo humano en las organizaciones en América Latina y en particular en Colombia, se ofrecen desde tres enfoques:

- 1) Administración de personal, como una rama o énfasis de la Administración de Empresas
- 2) Gerencia de los Recursos Humanos y
- 3) Gestión del Talento Humano.

Estudios realizados en el país, como la “Caracterización del Talento Humano en Colombia” realizado por el SENA⁷ y en el cual tuvo participación el Director de la especialización de la Universidad de América, destacan que “contar con recursos humanos competentes que desempeñen sus actividades laborales de acuerdo con los

⁷ MESA SECTORIAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - Caracterización Sectorial de Recursos Humanos en Colombia - SENA (Regional Distrito Capital) 2004 – actualizado 2013).



estándares requeridos en una variedad de contextos o condiciones, es un desafío que actualmente enfrentan empresas privadas y entidades públicas. La formación y actualización continua de los trabajadores, se torna cada día más persistente y las instituciones educativas deben responder a estas necesidades del sector productivo. Hoy en día se está valorando más el recurso humano, pero no en abstracto: el perfil preferido por los empleadores es el de personas flexibles, polivalentes, capaces de trabajar en equipo y capacidad para innovar y crear valor. Es un reto para los líderes en gestión del talento humano, cuantificar su valor en términos reales pero para lograrlo es indispensable desarrollar el talento humano de tal forma que permita ver reflejado dicho valor en los indicadores de gestión de las organizaciones”

Como se mencionó anteriormente, la Universidad de América en atención a satisfacer estas necesidades, forma especialistas que requieren establecer métodos analíticos y estructurados para atraer, retener y desarrollar el personal competente que requiere la organización, para lo cual desarrolla en los profesionales las competencias necesarias que les permiten incrementar su capacidad de liderazgo, creatividad, comunicación, visión y acción como gerentes estratégicos de la empresa, con pensamiento universal y visión global.

2.3 Tendencias actuales de la Profesión y la Formación Profesional

Día a día las organizaciones se ven enfrentadas a un incremento en la complejidad para la toma de decisiones ante la gran demanda de respuestas urgentes a los problemas complejos que se les presentan. Para ello se requiere que las empresas cuenten con personas competentes en la Gestión del Talento Humano. Por considerarlo pertinente se menciona nuevamente lo planteado por Maidelyn Díaz Pérez (2009). “El Gestor debe ser una persona capacitada, intuitiva, creativa y con mentalidad abierta, como para actuar de forma rápida, práctica y concreta a la hora de tomar decisiones”. Así mismo también es pertinente dar alcance a lo señalado en el informe sobre los resultados de la encuesta realizada por el INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT EN NUEVA ZELANDA EN 1997, en el cual se afirma que “No importa si la función de recursos humanos es una



profesión, lo que importa es si los profesionales de recursos humanos se comportan de una forma profesional”⁸

La tendencia actual de la formación de especialistas en Gestión del Talento Humano se ve reflejada en los resultados de los estudios del BCG y la WFPMA que se mencionaron anteriormente y que fueron realizados a través de una encuesta en 83 países a más de 4.700 directivos de Gestión Humana, encontrando que para los ejecutivos existen ocho principales desafíos futuros en la Gestión del Talento Humano que representan las capacidades que serán más importantes para la gestión del Capital Humano entre el 2010 y el 2015, y que actualmente consideran que suponen grandes debilidades en sus empresas.

Estas fueron agrupadas en tres categorías estratégicas:

- a. Desarrollar y mantener a los mejores empleados, lo cual implica:
 - Gestión del Talento
 - Desarrollo del Liderazgo
 - Gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal
- b. Anticipar el cambio, que incluye:
 - Gestión de la Demografía
 - Gestión del cambio y la transformación cultural
 - Gestión de la globalización
- c. Capacitar a la organización, que requiere:
 - Convertirse en una organización en continuo aprendizaje
 - Transformar el área de Gestión Humana en un socio estratégico

Cómo se puede observar, la Gestión del Talento es uno de los asuntos prioritarios en la agenda de los directivos en todas las áreas geográficas y sectores, esto implica atraer, desarrollar y retener a las personas con alto potencial en todos los niveles de la organización, ya sean gestores, especialistas o miembros de equipo.

⁸ Pajo y Cleland 1997, pág. 5



Las empresas se van a encontrar pronto con una mayor escasez de talento a medida que las personas cuentan con más opciones de empleo

Para abordar este desafío, las empresas deben desarrollar y comunicar de forma sistemática su propuesta de valor en la Gestión del Talento Humano en sus mensajes de marketing e identificar permanentemente nuevas fuentes de talento⁹.

Ingmar Björkman y Adam Smale en su documento “Global Talent Management”¹⁰, expresan los motivos que se esconden tras los intereses actuales en la gestión del talento que pueden dividirse ampliamente en los factores de la demanda y los factores de la oferta. En lo que a la *demanda* se refiere, puede apuntarse al cambio general de la economía basada en las manufacturas a la economía basada en el conocimiento. A medida que los servicios y los productos van siendo cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido desviando hacia una gestión eficaz de los recursos intangibles y del capital humano. Más concretamente, la globalización ha aumentado la conciencia sobre el papel clave que desempeña el talento humano en la implantación de estrategias globales.

El departamento de Gestión del Capital Humano de IBM Global Business Services y el IBM Institute for Business Value en las conclusiones de su estudio, “The IBM CEO Study 2012, *Liderar en un mundo hiperconectado*” basado en encuestas personales realizadas a 1.700 Directores Ejecutivos (CEO) de 64 países, muestran que más de la mitad de ellos consideran que el **Capital Humano**, las relaciones con los clientes y la innovación son las principales fuentes de valor económico sostenido.

Los anteriores argumentos evidencian la necesidad de las empresas privadas y estatales colombianas de contar con personal calificado para administrar y gerenciar su Talento Humano de manera que puedan volverse realmente competitivas y responder a las necesidades de la sociedad y a las demandas de la globalización.

⁹ BCG y WFPMA, “Creating People Advantage”. Boston 2008

¹⁰ Björkman I. , Smale A., “Global Talent Management” (junio 2010),



Gabriel Misas (2002), en su libro “La ruptura de los noventa”¹¹, preveía estas debilidades al analizar los efectos producidos por la apertura económica iniciada al comienzo de la década de los años noventa.

Menciona Misas, que en Latinoamérica (y Colombia en ella) en años anteriores, bajo orientaciones de la CEPAL, los países se dedicaron a la Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI) sin ningún objetivo diferente que la búsqueda de renta, lo cual se convirtió en la práctica habitual de los empresarios.

Tomando como referencia el estudio que Alice H. Amsden (1992)¹² hizo sobre Corea, destaca la gran diferencia entre la experiencia latinoamericana con las ISI y la simultánea experiencia vivida en el sudeste asiático, en la cual la gerencia profesional y la calidad de los Recursos Humanos involucrados jugaron un papel principal en el proceso de industrialización.

La actualización de la caracterización del área de Gestión del Talento Humano realizada por el SENA en el año 2013, mencionada anteriormente, en una muestra de 150 empresas de diversos tamaños y sectores económicos en las cuales se llevan a cabo funciones propias de gestión humana, analizando el componente del entorno organizacional, dio como resultado que el 54.7% de las empresas presentan en la función de Gestión del Talento Humano una jerarquía de Presidentes, Vicepresidentes, Gerentes, Subgerentes o asesores, lo cual muestra que paulatinamente se está reconociendo el valor estratégico del área.

2.4 Especificidad e identidad del Programa

¹¹ Misas G., La Ruptura de los 90. Del gradualismo al colapso. 2002. Universidad Nacional de Colombia

¹² A.Amsden. Corea. Un proceso exitoso de industrialización tardía. Bogotá, Norma 1992



2.4.1 Propósitos de Formación

El programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano busca la formación integral ético-social de profesionales con alto compromiso social, con una sólida fundamentación científica que les permita analizar el contexto económico, social y político, y con capacidad para adaptar su organización al entorno y prepararla para responder con productos o servicios de calidad a las demandas de los miembros de la sociedad en que actúa.

Por ello se considera que los principios fundamentales del especialista en Gerencia del Talento Humano deben abarcar los siguientes propósitos de formación:

- Conocimiento multidisciplinario actualizado, con buena formación en ciencias y tecnologías básicas, que le permita resolver problemas de amplio espectro.
- Mentalidad empresarial que oriente de comienzo a fin, hacia el diseño de productos de alto valor agregado a partir del desarrollo de las personas, de tal manera que le generen ventajas competitivas a la organización.
- Espíritu lógico, analítico, crítico, sintético, innovador, emprendedor, de sentido común y práctico, visionario y con capacidad de tomar decisiones.
- Vocación de liderazgo para un firme compromiso con el desarrollo de la sociedad, por la vía del idóneo desempeño profesional.
- Capacitación en el diseño de sistemas de información teniendo en cuenta los procesos administrativos de la organización.
- Visión para detectar, de manera precisa, las áreas de oportunidad para los negocios, innovación tecnológica y conquista de nuevos mercados, a partir de la gestión del conocimiento desarrollado por las personas en la organización.

2.4.2 Objetivos del Programa

La Universidad de América asume el compromiso de “formar profesionales íntegros con sólidos conocimientos científicos, humanísticos, tecnológicos y técnicos, para desempeñarse con eficiencia y eficacia dentro y fuera del país en la prestación de servicios profesionales que demanden las necesidades específicas de su profesión”.



Estos profesionales deben ser formados como líderes en las diferentes etapas del proceso, con criterio empresarial y un alto sentido de la ética profesional que les permita garantizar la credibilidad, y confianza en las organizaciones, gobiernos, sociedad y personas que requieren de su actividad profesional, para que lideren procesos en la creación, innovación y mejoramiento continuo de empresas y entidades, que sean gestores en el proceso socioeconómico y político del país volviendo al profesional competitivo al desarrollo que Colombia requiere.

2.4.3. Objetivo General

El objetivo principal y fundamental de la especialización en Gerencia del Talento Humano es ofrecer un programa que permita formar profesionales capaces de planear, organizar y dirigir empresas públicas y privadas, a partir de la administración eficaz de los recursos humanos, con ética y responsabilidad social y de tomar decisiones que permitan el logro de los objetivos de la empresa mediante la gestión competente del talento humano.

2.4.4. Objetivos Específicos

- Formar especialistas capaces de generar ventajas competitivas a través de la administración eficaz del Talento Humano en empresas y organizaciones de cualquier sector, tanto públicas como privadas y de tomar decisiones que permitan el logro de los objetivos de la empresa a su cargo.
- A través de una sólida formación teórica aplicada a soluciones prácticas y analíticas, el programa busca desarrollar conocimiento multidisciplinario actualizado, con buena formación en tecnologías básicas que le permiten al especialista resolver problemas de amplio espectro.
- Formar especialistas con espíritu lógico, analítico, crítico, sintético, innovador, emprendedor, de sentido común y práctico, visionarios y con capacidad de tomar decisiones, con una vocación de liderazgo que les permita lograr un firme compromiso con el desarrollo de la sociedad por la vía del idóneo desempeño profesional.
- Formar especialistas agentes de cambio con las competencias requeridas para organizar, dirigir y proyectar el área de Talento Humano dentro y fuera de la organización.



- Desarrollar competencias relacionadas con la formulación, evaluación y ejecución de planes estratégicos relacionados con la gestión humana, en función de diagnósticos organizacionales realizados de acuerdo con el marco estratégico y metas de la organización.
- Diseñar e implementar investigaciones orientadas a analizar los procesos organizacionales que incidan en la gestión de las personas.
- Desarrollar competencias relacionadas con conocimientos y capacidades gerenciales que contribuyan a la dirección y gestión del talento y el proceso de desarrollo humano en las organizaciones.
- Formar gerentes agentes de cambio, con capacidad humana, que organicen, dirijan y proyecten el área de Talento Humano dentro y fuera de la organización.

2.5. Perfiles que lo distinguen de otros programas que se ofrecen en el Medio

2.5.1. Perfil de ingreso.

El perfil del aspirante a ingresar al programa expresa el conjunto de características o rasgos personales que se espera encontrar en quienes desean cursar la especialización en Gerencia del Talento Humano. Está dimensionado como cualidad y potencialidad que el estudiante deberá desarrollar en su proceso de formación teniendo en cuenta las demandas empresariales y las características propias de un programa de nivel de posgrado.

El programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano está dirigido a profesionales en Ciencias económicas y administrativas, ingenierías, humanidades y sociales, que se desempeñen o aspiren a desempeñarse en Cargos de Gerencia de Talento Humano y en cargos con liderazgo de grupos, en todos los procesos de la empresa o que se proyecten en la gestión del Talento Humano en cualquiera de las áreas organizacionales, tanto del sector público como del privado.

La Especialización en Gerencia del Talento Humano en sus procesos de selección de los estudiantes que ingresan acoge los lineamientos de la Universidad desarrollados



en el reglamento de estudiantes de posgrado (**CAPÍTULO PRIMERO INSCRIPCIÓN, SELECCIÓN, ADMISIÓN Y MATRICULA**) y en el procedimiento establecido para admisiones y matrícula.¹³

2.5.2. Perfil profesional

El especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América será un profesional que ha desarrollado competencias que le permiten incrementar su capacidad de liderazgo, creatividad, comunicación, visión y acción, como gerentes estratégicos de las empresas de las cuales forman parte, garantizando así la credibilidad y confianza de sus organizaciones, por lo cual estarán capacitados para:

- Liderar con un alto sentido de la ética y los valores los procesos propios de la gestión humana en las organizaciones.
- Contribuir al direccionamiento estratégico de sus organizaciones a través de desarrollo de las personas.
- Aportar al logro de los objetivos organizacionales mediante la aplicación de las estrategias modernas de gestión de talento humano enmarcadas dentro de los conceptos fundamentales de la administración.
- Identificar y Analizar los factores externos e internos que inciden en el desempeño de la empresa, desde la perspectiva de la gestión humana, con el fin de orientar adecuadamente los cambios que influyen o afectan el desarrollo de la organización.
- Diseñar e implementar investigaciones orientadas a analizar los procesos organizacionales que incidan en la gestión de personas.
- Aplicar las técnicas de auditoría para sistemas de certificación de personas.

¹³ Reglamento de Estudiantes de Posgrado de la Universidad de América



2.5.3. Perfil ocupacional

El Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América está capacitado para desempeñarse laboralmente como:

- Gerente de Talento Humano / Gerente de Recursos Humanos
- Consultor en gestión del Talento Humano – interno y externo
- Director de capacitación del Talento Humano
- Director de Planeación Estratégica del Talento Humano
- Director de Desarrollo Humano
- Auditor Interno de Sistemas de Certificación de Personas.
- Director y asesor de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y de Trabajo Seguro en Alturas.
- Gerente o Director de las diferentes áreas funcionales de la empresa con mando de personal.

Tanto del sector privado como del sector público.

2.6. Competencias y dominios que se buscan en el ejercicio Profesional

A partir del enfoque del Propósito clave de la Gerencia del Talento Humano se logra el desarrollo armónico de las competencias requeridas por el futuro especialista, de tal manera que le permitan lograr la excelencia en la gestión de personas en su organización.

2.6.1 Propósito Clave:

Generar ventajas competitivas para la organización, a través del desarrollo de las personas, asegurando que su desempeño esté acorde con el direccionamiento estratégico y la cultura de la empresa y logre los indicadores establecidos.

Para lograr el anterior propósito los especialistas deben desarrollar las siguientes competencias:



2.6.2 Competencias Genéricas

A. Gerenciales: Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo a partir del conocimiento de los conceptos y prácticas administrativas de mayor efectividad, teniendo en cuenta los procesos de la organización y de acuerdo con los lineamientos establecidos en el direccionamiento estratégico de la empresa para la gestión del talento humano.

B. Desarrollo Directivo. Interpretar la gestión, personal e interpersonal, mediante una sólida habilidad de comunicación, que les permita el desarrollo, direccionamiento y orientación del equipo directivo y de los grupos, a través de la realización y comprensión de diagnósticos con bases de datos numéricas, factores externos y elementos que son esenciales en el quehacer de la gestión del talento de las personas en las organizaciones, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la empresa.

C. Gestión del conocimiento. Desarrollar aprendizaje individual y organizacional, generando una cultura de cambio, que tenga en cuenta los intereses de la personas y esté de acuerdo con las necesidades y estrategias de la organización y las exigencias del entorno.

D. Toma de decisiones. Desarrollar habilidades para la toma de decisiones estratégicas de gestión humana, en un mundo globalizado, analizando previamente los escenarios probables y deseables del negocio, a través de la realización y comprensión de diagnósticos y su interpretación, de tal manera que le permita seguir una estrategia de Gerencia del Talento Humano innovadora, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización

E. Trabajo en equipo, Ética y Liderazgo. Desarrollar habilidades para crear equipos de alto rendimiento que permitan agregar valor a la organización, a través de la orientación de estos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, obrando consecuentemente con los valores, las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres de acuerdo con los códigos éticos y protocolos establecidos en la empresa y teniendo en cuenta los principios éticos de las relaciones laborales expresados en las normas nacionales e internacionales que las regulan.

2.6.3. Competencias específicas

**a) Gerenciales:**

- Determinar las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, adoptando cursos de acción y asignando los recursos necesarios, a partir del conocimiento de los procesos de la administración estratégica, teniendo en cuenta el entorno y los lineamientos para la gestión de personas, establecidos en el direccionamiento estratégico de la organización.
- Comprender los conceptos básicos de organización y administración de personal, que permitan hacer análisis estratégicos, para reconocer las fortalezas y debilidades a partir de los recursos humanos de la empresa y cómo las amenazas y las oportunidades del entorno afectan a estos recursos, teniendo en cuenta la dirección estratégica que se le quiere dar a la organización.
- Diseñar estrategias orientadas a la generación de valor a través del desarrollo de las personas y que estén articuladas con los objetivos e indicadores establecidos en el direccionamiento estratégico de la organización.

b) De Desarrollo Directivo:

- Realizar diagnósticos que le permitan establecer escenarios probables y deseables de desarrollo del equipo directivo de la organización en temas de gestión humana, de acuerdo con el direccionamiento estratégico establecido.
- Desarrollar relaciones cercanas dinámicas, que permitan describir y analizar las fuerzas e interrelaciones que regulan el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la organización para la gestión humana.
- Desarrollar habilidades para el manejo del conflicto, centrado en la asertividad y la colaboración, que permitan aumentar la efectividad, el mejoramiento del clima laboral, la calidad del servicio y la identidad del equipo de trabajo, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la orientación estratégica de la empresa.
- Identificar las variables presentes en el estudio del comportamiento de los individuos y los grupos, dentro del contexto de una organización y explicar su relación con el desempeño individual y la productividad organizacional teniendo en cuenta la dirección estratégica establecida.

**c) De Gestión del conocimiento:**

- Identificar el modelo de cambio más adecuado a las características y circunstancias particulares de la organización, teniendo en cuenta la incidencia de las personas en la productividad, la competitividad y la supervivencia de la empresa.
- Generar condiciones que faciliten el desarrollo y mantenimiento de las competencias y la satisfacción individual y de equipos de trabajo, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización y la normatividad vigente.
- Planear el desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y de equipos de trabajo, de acuerdo con las necesidades de capacitación identificadas y el modelo adoptado por la organización, teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos de la empresa.
- Desarrollar habilidades para conformar grupos de participación en acciones de capacitación y desarrollo de competencias tanto individuales como grupales, que permitan la transferencia del conocimiento tácito y que esté de acuerdo con el plan de desarrollo establecido en el direccionamiento estratégico de la organización.

d) Toma de decisiones

- Comprender los procesos de relación laboral que se desarrollan en la organización, a partir del conocimiento de diferentes teorías sobre organización y gestión del talento humano, teniendo en cuenta la legislación vigente y los parámetros establecidos en el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Aplicar las herramientas cuantitativas fundamentales para la toma de decisiones en aspectos estratégicos, tácticos y operativos de los procesos de gestión humana en la empresa, teniendo en cuenta los escenarios probables y deseables del entorno en el cual realiza sus negocios la organización y de acuerdo con el direccionamiento estratégico establecido.
- Analizar los resultados de los diagnósticos y su interpretación, que le permitan tomar decisiones estratégicas e innovadoras de gestión humana, teniendo en cuenta los factores de influencia del entorno, la legislación vigente y las orientaciones establecidas en el direccionamiento estratégico de la empresa.



e) Trabajo en equipo, Ética y Liderazgo.

- Desarrollar relaciones cercanas que le permitan fortalecer el espíritu de equipo en la organización, orientado a crear un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de cooperación, de acuerdo con los lineamientos estratégicos establecidos en la Misión y la Visión de la organización.
- Actuar consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y los principios éticos que la disciplina de gestión humana requiere y teniendo en cuenta los protocolos de ética empresarial establecidos en el direccionamiento estratégico de la organización.
- Utilizar rasgos y métodos interpersonales que permitan guiar a los individuos o grupos, reuniéndolos en función de metas comunes, comprometiéndolos a la acción para la consecución de los objetivos establecidos en el direccionamiento estratégico de la organización.
- Desarrollar habilidades para mantener el dominio de sí mismo, que le permitan controlar las propias emociones y evitar relaciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad manifiesta de otros, aún en condiciones de trabajo estresantes.

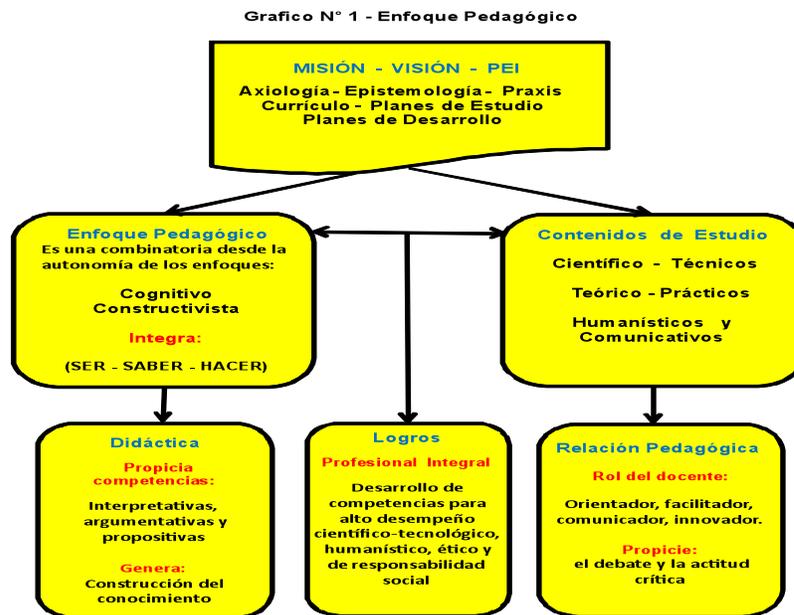
2.7. Enfoque pedagógico del Programa.

El Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de América establece el marco dentro del cual debe desarrollarse el proceso enseñanza - aprendizaje en la misma, el que debe ser llevado a la práctica en cada uno de los programas que se desarrollen. Los principios filosóficos orientan las prácticas pedagógicas en torno al desarrollo de los estudiantes, convocándolos a asumir un papel protagónico **constructivista** en su proceso de formación, por esto la didáctica en la Universidad de América es entendida como la interacción de docentes y estudiantes entre ellos, y los contextos de convivencia y de permanente construcción de significados y saberes.

Se trata de una formación integral con una nueva forma de asumir la interacción educativa que implica además de educar para la razón, estar trabajando permanentemente en la construcción de su personalidad, de su identidad cultural, de su solidaridad,

responsabilidad y comunicabilidad, conociendo y reconociendo constantemente las multidimensionalidades del hombre

Un elemento propio de la educación superior y con mayor énfasis en los estudios posgraduales, es el de propiciar el desarrollo de la creatividad y el sentido crítico. La instrucción no sólo supone la apropiación de los conocimientos y las metodologías propias de cada disciplina, también permite que los estudiantes logren o continúen el desarrollo del pensamiento a través de los procesos de reflexión, argumentación, investigación y creación, para dar respuesta a los múltiples problemas teóricos y prácticos que plantea la realidad individual, social y cultural dentro de un marco ético, en el sentido de compromiso y solidaridad consigo mismo, con los otros y con el mundo. Desde esta perspectiva es por lo que el enfoque pedagógico de la Universidad de América no se centra solo en una pedagogía activa, sino que da lugar a la reflexión, interacción e interpretación de los fenómenos a partir de un **modelo cognitivo-constructivista** (ver gráfico No.1).



El enfoque pedagógico, basado en los conceptos de autonomía y constructivismo, conceptos que se complementan mutuamente, conlleva a que la universidad centre su atención en la persona, en sus experiencias previas, en sus interacciones culturales y sociales y, por tanto, en la apropiación de los valores de nuestra cultura.

Los espacios del aula de clase y la interacción con el docente se utilizan en el planteamiento de problemas que se buscan resolver conjuntamente docente-estudiante, con la incorporación de sus conocimientos, vivencias y experiencia, contando con los



aportes de los demás participantes, respetando la libertad de cátedra, que permita apropiarse y vincular estas vivencias con el ámbito regional y nacional

Con el enfoque pedagógico constructivista se busca que tanto los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del estudiante sean una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción con el medio, con los docentes y con sus mismos compañeros de estudio. Es así como la Universidad reconoce y practica, siguiendo a Peter Berger¹⁴, que el conocimiento es producto de una construcción social y de la misma manera el sujeto se constituye en la interacción social y cultural. En la Institución, tanto el conocimiento como el desarrollo de la ciencia se asumen como una construcción del ser humano a partir de los esquemas y conocimientos previos, en su relación con el medio que lo rodea, a través de procesos mentales que conllevan a la adquisición de un conocimiento nuevo. Pero con el constructivismo, en la Universidad de América no solo se trata de lograr un nuevo conocimiento sino, sobre todo, adquirir la posibilidad de construirlo y así desarrollar nuevas competencias que le permitirán al estudiante interpretar, comprender, generar propuestas y aplicar lo ya conocido a una situación nueva.

La Universidad ha venido trabajando con sus docentes, para que, sin abandonar su liderazgo y tratamiento del conocimiento, asuma también un papel de moderador, coordinador, facilitador y mediador del aprendizaje y también un participante más en el tratamiento del conocimiento. En el campo actitudinal se ha buscado, desde el bienestar universitario y desde todo el trabajo académico para que se propicie un ambiente de confianza, ayudando a que los estudiantes se vinculen positivamente tanto al desarrollo cultural como al trabajo académico.

Lo anterior demanda que en el proceso de enseñanza-aprendizaje el estudiante se forme en un ambiente de autonomía y de toma de decisiones, que se pretende lograr con las asignaturas que hacen parte de los planes de estudio. Sin embargo, el ejercicio del aprendizaje autónomo en la Universidad no se considera como una actividad individual, sino más bien como una actividad social en donde se valora la importancia de la interacción con los demás estudiantes y con los docentes. Esto no ha limitado a que se creen espacios para el trabajo independiente y tutorial del estudiante.

¹⁴ La construcción social de la realidad (Barcelona, 2002)



A través de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, no solo se busca que el estudiante indague conceptualmente sobre los fundamentos y aspectos temáticos de la Gestión Humana, sino que asuma con libertad los compromisos inherentes a su profesión, de comprender la realidad en que se desenvuelve y así lidere las organizaciones desde la perspectiva de la gestión responsable del talento humano.

Las asignaturas están estructuradas con unos contenidos básicos que son abordados por el docente y otros contenidos que él incorpora en la misma para enriquecerla mediante su experiencia y actualización de conceptos.

La intencionalidad de la Pedagogía para el Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América es el desarrollo integral y progresivo de los estudiantes, teniendo en cuenta sus características individuales, como personas con capacidades y talentos, y por lo mismo se orienta por la pedagogía constructivista, la cual atiende al proceso de percepción, análisis y apropiación de saberes, en consonancia con el desarrollo dialógico y colectivo de la pedagogía social.

2.8 Rasgos distintivos del Programa

El programa de Gerencia de Talento Humano, al igual que los demás programas de la Universidad, busca posibilitar el desarrollo del saber científico, promover la cultura y la formación integral de profesionales, que contribuyan a la solución de problemas en las áreas de los saberes propios, mediante la docencia, el fomento de la investigación y la interacción con la sociedad.

Es así como los rasgos distintivos de la especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América, se pueden resumir en:

- a. Formación Gerencial con pensamiento estratégico y capacidad de crear escenarios de diálogo y concertación.
- b. Desarrollo y continuidad de apropiación de valores Éticos y de Responsabilidad Social.
- c. Articulación de sus trabajos de grado como parte de las líneas de investigación del programa.



- d. Capacidad para la gestión del Talento Humano en las organizaciones, tomadas estas como “sistemas sociales complejos”¹⁵.
- e. Los núcleos de formación en Gerencia y desarrollo del Talento Humano, que hacen énfasis en lo ya afirmado de convertir la Gerencia del Talento Humano en socio estratégico de la organización.
- f. El núcleo de formación de Investigación que articula los trabajos de grado con las líneas de investigación aprobadas, lo que diferencia la especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América de la otras universidades que tocan este tema muy tímidamente, incluyendo algunas en las que ni siquiera aparece.

Otro aspecto que distingue la especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América es la interdisciplinariedad. La globalización y los cambios en la economía mundial, entre otros, han dado una gran dinámica al desarrollo de la tecnología, al intercambio comercial, al estilo y forma de gerenciar las empresas, incrementando la complejidad y la conectividad de los problemas, lo que ha obligado a enfocarlos como problemas complejos, inseparables, interconectados, exigiendo una formación integral de los gerentes de todas las áreas de las empresas, con un enfoque interdisciplinario que “busca reunir disciplinas con objetos de estudio diferentes para reinterpretar la realidad de esos problemas, a través del intercambio de conocimientos. La interdisciplinariedad busca la articulación de disciplinas, que no son del mismo campo. Los diferentes objetos y objetivos académicos de un grupo de disciplinas se ven integrados en relaciones de intercambio de conocimientos que permiten solucionar problemas de la sociedad”.¹⁶

También se destaca el vínculo de los trabajos de grado de los participantes con la investigación, ya que para la Fundación Universidad de América se constituyen estos en un núcleo de formación de todas las especializaciones, articulado al sistema de investigación de la Universidad.

Otro importante rasgo distintivo del programa es el hecho de ofrecer con la titulación de Especialista en Gerencia del Talento Humano una certificación como auditor interno en Sistemas de Certificación de Personas (bajo la norma ISO IEC 17024-2012), expedido por

¹⁵ Luhmann, Niklas. (1997) *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*.

¹⁶ López P, L.M., Interdisciplinariedad: Una nueva forma de generación de conocimiento.



Cotecna bajo convenio con la Universidad de América y una certificación de Trabajo Seguro en Alturas en nivel básico administrativo, avalado por el SENA, lo cual marca una acentuada diferenciación comparativa con los otros programas de Especialización en Gerencia del Talento Humano ofrecidos por el mercado local e incluso nacional, según datos reportados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

También conviene resaltar la fortaleza que tiene la Universidad de América con las **Revistas de Investigación** (ISSN2011-639X e ISSN 2346-1098), en la cual se publican trabajos destacados de estudiantes y de docentes investigadores tanto a nivel de pregrado como de posgrado, y su divulgación para la comunidad científica y tecnológica nacional e internacional.

3. ASPECTOS CURRICULARES DEL PROGRAMA

3.1. Organización del plan de estudios: áreas de formación, ciclos y asignaturas

El Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América, Facultad de Educación Permanente y Avanzada, está dirigido a profesionales que deseen profundizar en el estudio de los problemas que se originan en el comportamiento de las personas en las empresas, para proponer soluciones y alternativas en la gestión de los recursos humanos que permitan alcanzar una mayor competitividad a las organizaciones.

Ofrece condiciones metodológicas flexibles, con estrategias de trabajo en grupo, discusiones plenarias, paneles con expertos, trabajo interactivo, talleres, estudios de casos, conferencias, entre otros. Estas técnicas hacen que la cátedra sea interactiva, de tal manera que permita realizar un análisis y discusión de los temas involucrados de forma participativa y enriqueciéndolos con los conocimientos y experiencias de los asistentes.

El Plan de Estudios de la Especialización en Gerencia del Talento Humano tiene 28 créditos académicos, de los cuales 22 corresponden a asignaturas troncales, es decir un



78,57% y de carácter obligatorio y 6 asignaturas que corresponden a las electivas del Programa es decir un 21,43% de la formación. El Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano, se estructura desde dos perspectivas: la primera responde a los núcleos de formación y la segunda está compuesta por áreas de conocimiento. Los núcleos de formación dan garantía de una práctica integral y permanente, además de estar soportados por líneas de investigación definidas, que permiten la continua transformación de las áreas de conocimiento.

El primer núcleo es el de **GERENCIA**, el cual tratado de una manera interdisciplinar, procura el conocimiento y la comprensión de las responsabilidades administrativas de un gerente, relacionadas con las funciones de planeación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control, desde la perspectiva de la gestión humana y enfocado a desarrollar al Gerente de Talento Humano como socio estratégico de la organización.

Ante esta realidad, las empresas se han visto obligadas a incorporar nuevos métodos para gerenciar los cambios y gestionar el conocimiento, y así enfrentar la responsabilidad de unas relaciones laborales en continuo movimiento derivadas de los constantes desafíos de un entorno globalizado

“Así como la gerencia es un concepto integral que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, la necesidad de que las organizaciones se flexibilicen ante los cambios tecnológicos e inclusive de variaciones en la propia cultura organizacional, han hecho variar los esquemas tradicionales, incorporando nuevas tendencias gerenciales”¹⁷.

Este núcleo de formación incluye las siguientes asignaturas:

- Gerencia de los Procesos de Talento Humano
- Gerencia y Pensamiento Estratégico
- La Gestión de Personas y el Balanced Scorecard
- Gestión por competencias
- Negociación y Manejo de Conflictos Empresariales (electiva)
- Modelos administrativos y diseños organizacionales (electiva)
- Comportamiento organizacional (electiva)
- Nuevos enfoques de la Gerencia del Talento Humano (electiva)

¹⁷ Hernández de C, R., Epistemología y Formación Gerencial: un enfoque Holístico – Universidad del Zulia.



El segundo núcleo de formación es el de **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**, que permite mayor formación disciplinar y profundización en el área específica. En la formulación del propósito clave del área se mencionaba que esta debe estar orientada a generar ventajas competitivas a través del desarrollo de las personas. La gestión del talento humano concibe a la persona como un ser pensante, que busca su desarrollo integral y a la organización como el escenario ideal que facilita y posibilita dicho desarrollo. Asignaturas como Coaching Gerencial, que pertenece a este núcleo, le permiten al especialista desarrollar habilidades en el manejo del Coaching, que es un proceso de acompañamiento a las personas y que promueve el autoconocimiento y el desarrollo personal, partiendo de la premisa de que todos los seres humanos son mucho más de lo que realmente creen ser y así encontrar la forma de lograr los aportes personales que le generen las ventajas competitivas a la organización.

La Gerencia del Talento Humano en su integralidad está comprometida con el proceso de crecimiento y desarrollo de las personas dentro de las organizaciones y con esto logra generarle valor a la empresa.

Este núcleo de formación incluye las siguientes asignaturas:

- Coaching Gerencial
- Ética, Buen Gobierno y Responsabilidad Social Empresarial.
- Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral
- Consultoría en Gestión del Talento Humano.
- Legislación Laboral Colombiana
- Sistemas de compensación (electiva)
- Auditoría de Sistemas de certificación de personas(electiva)
- Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Trabajo Seguro en Alturas(electiva)
- Nuevos enfoques de la Gerencia del Talento Humano (electiva)

El tercer núcleo de formación corresponde al área de **INVESTIGACIÓN**, donde el estudiante desarrolla una monografía sobre un tema de su interés profesional relacionado con la especialización, que se plasma, por una parte en el desarrollo temático y por otro con la vinculación a las líneas de investigación del Programa desarrolladas por los docentes, quienes a la vez proporcionan y motivan al estudiante a la investigación y profundización acorde con los desarrollos de los contenidos programáticos. Los estudiantes por su parte en el desarrollo de cada uno de las asignaturas, crean sus



estrategias de apropiación y aplicación de su aprendizaje a la investigación. Para ello cuenta con el direccionamiento temático y metodológico de un docente investigador.

Este núcleo incluye las siguientes asignaturas:

- Seminario de Proyecto de Grado
- Trabajo de Grado

3.1.1. Plan General de Estudios

Como se observa en el Cuadro No.1, la especialización se ha estructurado en cuatro (4) ciclos académicos que se desarrollan a lo largo del año de duración de la misma. En cada uno de los ciclos se programan 7 créditos. En ellos se programan asignaturas de las diferentes áreas de formación, observando que el 43% de los créditos corresponden al área de Gerencia, 46% al área de Desarrollo del Talento Humano y el 11% al área de Investigación.

Cuadro N° 1
PLAN DE ESTUDIOS POR CICLOS Y POR ÁREAS DE FORMACIÓN

AREA DE FORMACIÓN	Ciclo I		Ciclo II		Ciclo III		Ciclo IV		TOTAL CREDITOS	%
	Materia	Creditos	Materia	Creditos	Materia	Creditos	Materia	Creditos		
GERENCIA	Gestión por Competencias	2	Gerencia de los Procesos del Talento Humano	2	(Electiva II) Nuevos Enfoques de la GTH	1			12	43%
	Gerencia y Pensamiento Estratégico	2								
	Gestión de Personas y BSC	3	(Electiva I) Comportamiento Organizacional	2						
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			Ética, Buen Gobierno y Responsabilidad Social	2	Coaching Gerencial	2	(Electiva III) Seg. Industrial	1	13	46%
							Consultoría en Recursos Humanos	2		
					Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral	2	(Electiva IV) Sistemas de Compensación	2		
							Legislación Laboral	2		
INVESTIGACIÓN			Seminario de Proyecto de Grado	1	Trabajo de Grado	2			3	11%
TOTALES		7	7		7		7		TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA 28	

Fuente: Base documental del Programa, 2013

El Área disciplinar contempla los saberes, propios de cada profesión, que deben ser de dominio y manejo de los estudiantes. Estos elementos contribuyen a definir la naturaleza



de la Especialización y otorgan el perfil exigido para pertenecer a una determinada comunidad profesional.

3.1.2. Componente de interdisciplinariedad del Programa

Se entiende la interdisciplinariedad como la organización de un esfuerzo colectivo común, dando lugar a una intercomunicación continua y a una acción conjunta entre los miembros de diferentes disciplinas; por esto se incentiva a los estudiantes para que dentro de las asignaturas del plan de estudios elaboren sus trabajos en grupo, logrando así que los participantes realicen un aporte fundamental y el enriquecimiento de la formación, desde las diversas disciplinas o profesiones de origen de los estudiantes.

La interdisciplinariedad del programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano está garantizada por la formación de sus docentes, por la estructura del plan curricular y por el cruce entre las diferentes disciplinas de los profesionales que participan en el Programa como estudiantes, que se expresa en el trabajo colectivo para la solución de un problema planteado, como también durante la elaboración del proyecto de grado de manera individual pero con la orientación del docente para su seguimiento y desarrollo de los objetivos propuestos.

De otra parte, la interdisciplinariedad se hace manifiesta cuando los estudiantes de esta especialización cursan asignaturas comunes con estudiantes de otras especializaciones, los cuales tienen formaciones profesionales y campos de acción profesional diferentes

3.1.3. Estrategias de flexibilización curricular

El componente flexible del Programa contempla asignaturas electivas, dándole al estudiante la oportunidad de escoger entre una oferta de 15 materias (7 bajo el núcleo de Gerencia; 6 bajo el núcleo de Desarrollo del Talento Humano y 2 bajo el núcleo de Investigación), de las cuales tiene que cursar obligatoriamente 6 créditos académicos (equivalente a tres asignaturas). Dichas asignaturas electivas permiten que el estudiante diseñe diversos itinerarios académicos consistentes con los objetivos del Programa y sus propias expectativas de formación.

En la Tabla 2 se muestran las asignaturas electivas por núcleos de formación del Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano.



**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
PLAN DE ESTUDIOS
ASIGNATURAS ELECTIVAS**

GERENCIA				DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO				INVESTIGACIÓN			
Materia	CRED	HP	HTI	Materia	CRED	HP	HTI	Materia	CRED	HP	HTI
Modelos Administrativos y Diseños Organizacionales	2	24	72	Gestión Integral de la Calidad - HSEQ	3	36	108	Técnicas de Investigación Aplicada	2	24	72
Taller de Negociación	2	24	72	Diseño y Gestión por Procesos	2	24	72	Innovación	2	24	72
Nuevos enfoques de la Gerencia del Talento Humano	1	12	36	Ley 100 de Seguridad Social	1	12	36				
Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	1	12	36	Legislación Laboral Colectiva	2	24	72				
Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Trabajo en Alturas	2	24	72	Sistemas de Compensación	2	24	72				
Comportamiento Organizacional	2	24	72	Auditoría Interna de Sistemas de Certificación de Personas	2	24	72				
Sistemas de Información aplicados a la Gerencia del Talento Humano	2	24	72								

Fuente: Base documental del Programa, 2013

También los estudiantes pueden cursar con otras especializaciones de la Facultad algunas asignaturas electivas diferentes a las propias del campo específico de la Especialización, las cuales les serán homologadas en su Programa; asimismo, la organización curricular también le permite al estudiante cancelar o aplazar las asignaturas programadas ajustándolas a su disponibilidad de tiempo.

3.2. La investigación en la Universidad

La actividad investigativa en la Facultad de Educación Permanente y Avanzada se consolida bajo la Dirección de Investigación de la Universidad, con participación de docentes investigadores y directivos. En ese contexto, el *Especialista en Gerencia del Talento Humano* utiliza el proyecto de investigación para su propio aprendizaje, incorpora y mejora herramientas y metodologías para garantizar productos útiles y pertinentes.

A continuación se reseñan: las políticas institucionales, estrategias, contextos y espacios investigativos, que la Especialización asume en el desarrollo de la investigación y la formación investigativa, la incorporación de las TICs, los ambientes para propiciar el ejercicio investigativo, los proyectos y líneas de investigación de la Especialización, la difusión y apropiación del conocimiento generado.



3.2.1. Políticas institucionales

En 2003, la Fundación Universidad de América reestructuró el área de investigación, integrando la articulación del conocimiento con las necesidades de la sociedad, el crecimiento institucional y del entorno y la cultura investigativa con la pretensión de dinamizar los procesos investigativos al interior de la Institución

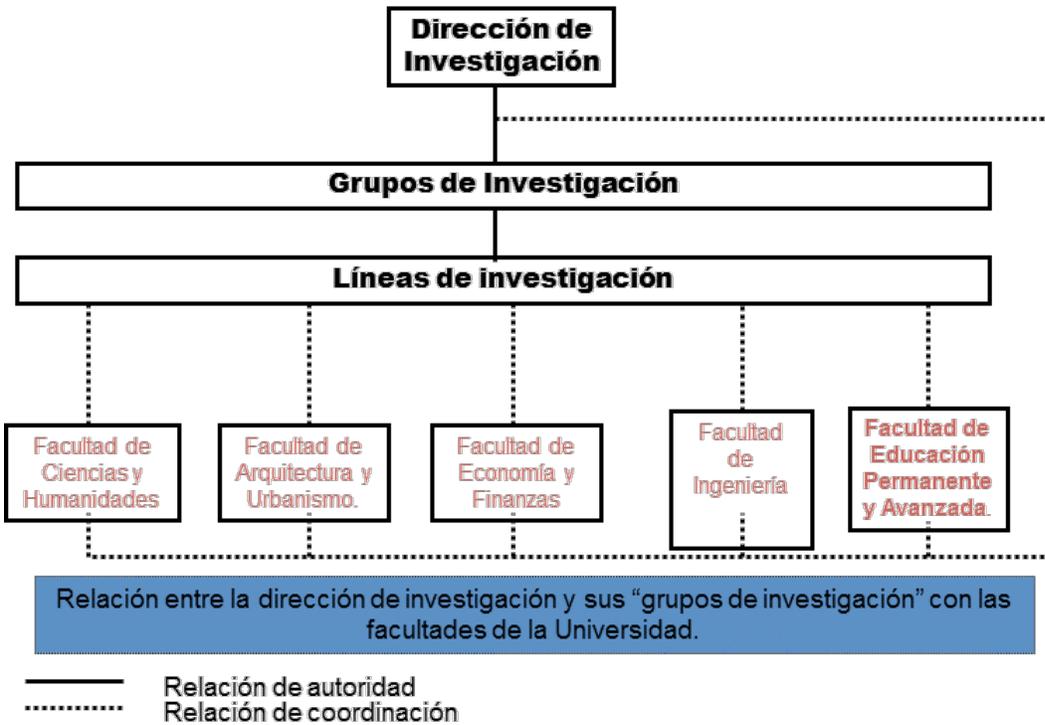
En la construcción curricular del Programa la investigación juega un papel central, para vincular el ejercicio de diversas profesiones en el planteamiento de soluciones integrales, así como el proyecto de investigación, para responder a las problemáticas contemporáneas que demanda la sociedad en el ámbito disciplinar, aportando así a la consolidación de una cultura investigativa que forme sujetos con capacidad de análisis, crítica y de reacción propositiva frente a los problemas propios de su actuar profesional.

En el documento interno “Políticas Institucionales en Investigación”¹⁸ se establecen los lineamientos y se describen las estrategias para la incorporación de resultados de investigación al quehacer formativo y los derroteros de las líneas de investigación.

3.2.2. Sistema de Investigaciones de la Universidad

La Fundación Universidad de América cuenta con un sistema de investigación estructurado que depende de la Vicerrectoría Académica y de Posgrado de la Institución y la actividad investigativa es consolidada a través de la Dirección de Investigación. Las unidades operativas son los grupos de investigación conformados por docentes de planta. Su estructura administrativa es la siguiente:

¹⁸ Documento Institucional POLITICAS INSTITUCIONALES EN INVESTIGACIÓN, Versión 2003



Fuente: Sistema de Investigación Universidad de América, 2013

Como se expresa en el documento interno “Políticas de Investigación de la Universidad de América”, el Sistema de Investigaciones de la Institución tiene por objetivos:

- ✓ Consolidar la actividad científica a través de grupos de Investigación.
- ✓ Adelantar procesos de gestión eficiente de recursos de investigación.
- ✓ Articular, organizar y orientar los esfuerzos en torno a la investigación.
- ✓ Socializar buscando sensibilizar hacia una cultura científica.
- ✓ Vincular la Institución con gremios e instituciones involucradas con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- ✓ Estructurar líneas de investigación pertinentes con el desarrollo institucional, regional y nacional.
- ✓ Propender por el fortalecimiento de la infraestructura como soporte para la investigación, la docencia y extensión.
- ✓ Gestionar la financiación de proyectos a través de convenios y formas de cooperación y alianzas.
- ✓ Fomentar el desarrollo de la investigación por parte de grupos de investigación.
- ✓ Apoyar trabajos de grado enmarcados dentro de proyectos de investigación.



- ✓ Fomentar mecanismos de actividad investigativa hacia proyectos y trabajos de investigación.
- ✓ Incentivar la participación y conformación de redes de científicos.
- ✓ Generar espacios que permitan desarrollar investigaciones tendientes a solucionar necesidades del sector empresarial.
- ✓ Crear un fondo para el sostenimiento de proyectos de investigación.
- ✓ Asegurar productos generados por investigación de calidad.
- ✓ Operacionalizar el fortalecimiento de capacidad investigativa a través de creación y consolidación de grupos de investigación.
- ✓ Disponer del equipo humano y el apoyo necesario para fortalecer grupos de investigación.
- ✓ Proyectar y articular la Institución al medio local, regional, nacional e internacional a través de proyectos y redes de investigación.
- ✓ Disponer de un sistema de medición y evaluación de la actividad investigativa

3.2.3. La investigación en el Programa

La formación en investigación de los estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad América, está orientada a la generación de competencias básicas para comprender e interactuar en el ámbito de la investigación. Para ello, en la organización curricular se tienen establecidas las asignaturas: Seminario de Proyecto de Grado (1 crédito académico) y Trabajo de Grado (2 créditos académicos). El primero orienta a la formación en investigación, en tanto que el último tiene como finalidad la investigación formativa.

El “Seminario de Proyecto de Grado” desarrollado durante el II Ciclo del Programa, está estructurado para formar al estudiante en la metodología de la investigación, las bases metodológicas para la búsqueda de información con respecto a un área de interés, la identificación y justificación de problemáticas que ameriten análisis y generación de nuevo conocimiento, con el fin de formular un anteproyecto que conduzca a la elaboración del trabajo de grado o monografía. El anteproyecto debe ser aprobado por el Comité de Investigación de la Facultad.

En la asignatura “Trabajo de Grado”, desarrollada en los Ciclos III y IV, el docente investigador acompaña continuamente al estudiante en el avance interpretativo de su



trabajo de investigación, orientando los argumentos que con juicio crítico permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos. Al acompañar y asesorar el proceso investigativo, se garantiza que el estudiante potencialice su pensamiento autónomo que expresará a lo largo del documento y que finalmente se verá reflejado en el tipo de recomendaciones entregadas como valor agregado de la investigación. El producto final de la asignatura es la Monografía de grado con la que se recibe el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano.

La evaluación del anteproyecto es realizada continuamente por el docente a cargo del curso, con base en un documento interno de trabajo denominado “Matriz de Coherencias” y aplicando los formatos proporcionados por la Universidad. Una vez terminado el documento se entrega a los jurados de calificación para la evaluación final.

Los aportes de cada uno de los trabajos de grado a las líneas de investigación del Programa son previstos en su formulación y los aportes concretos son registrados en las evaluaciones de los jurados que retroalimentan el proceso.

Los créditos académicos de estas dos asignaturas sobre el total de créditos de la Especialización (28 créditos académicos) representan el siguiente porcentaje:

- Seminario de Proyecto de Grado: 3,57%
- Trabajo de Grado: 7,14%

3.2.4. La investigación formativa

El método de aprendizaje que se aplica para la elaboración del anteproyecto de grado está basado en la identificación de problemáticas que sigue la lógica de la investigación científica. Esta estrategia permite que el estudiante aprenda a pensar de manera crítica y analítica y a buscar, encontrar y utilizar los recursos apropiados para aprender¹⁹. La investigación documental es la más utilizada en las actividades que contribuyen a la investigación formativa, específicamente para el desarrollo del trabajo de grado.

De la misma forma en cada una de las asignaturas que conforman el Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano se plantea el desarrollo de habilidades para el pensamiento y las competencias para analizar problemas, evaluarlos y proponer

¹⁹ Miyahira, Juan M. (2009). La investigación formativa y la formación para la investigación en el pregrado. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v20n3/v20n3e1.pdf>



soluciones. Los syllabus para la Especialización contienen explícitamente las competencias a desarrollar a nivel general del curso, las competencias específicas y las que desarrollará el estudiante una vez culmine su formación.

En las diferentes asignaturas de la Especialización se desarrollan los contenidos con actividades que propician la investigación; a manera de ejemplo están los siguientes:

- Gestión por competencias: elaboración de manuales, seminarios y debates en grupo.
- Gestión de personas y Balanced Scorecard: creación y gestión de una empresa para estudio, requiere presentación de documento.
- Gerencia y Pensamiento estratégico: Estudio de caso, requiere informe.
- Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral: Estudio de caso. Requiere informe y sustentación.

La investigación formativa se consolida en los trabajos de grado. El Trabajo de Grado es una aplicación teórico-práctica de conocimientos destrezas y competencias adquiridos durante el proceso de formación profesional, para el análisis y solución de un determinado problema dentro del área o campo de formación; es para el estudiante una oportunidad de evaluar sus conocimientos y competencias después de haber aprobado académicamente una etapa de conceptos y pruebas importantes en su vida estudiantil. A la vez es una investigación dirigida y orientada por el docente investigador, quien posee una formación básica en metodología de investigación y la enseña a los estudiantes para completar el ciclo de la investigación formativa.

3.2.5. La investigación científica

La investigación en la Especialización en Gerencia del Talento Humano se desarrolla en el ámbito del grupo de investigación: *Centro de Investigación en Competitividad Empresarial*²⁰, transversal a todas las especializaciones de la Facultad de Educación Permanente y Avanzada, esto le da un carácter interdisciplinario. El grupo conformado en el mes de julio del año 2008 adelanta su actividad investigadora por medio de docentes investigadores y estudiantes. Las hojas de vida de los estudiantes que se vinculan al

²⁰ <http://201.234.78.173:8080/gruplac/jsp/visualiza/visualizagr.jsp?nro=0000000007483>



grupo de investigación son registradas en el Currículum Vitae Latinoamericano y del Caribe (CVLAC).

Actualmente las líneas de investigación para la Especialización en Gerencia del Talento Humano son: “Estrategias de competitividad basadas en la Gestión del Talento Humano y Formación y Crecimiento Directivo en organizaciones complejas” cuya descripción funcional se muestra en los Cuadros 2 y 3.

Cuadro 2.

LINEA DE INVESTIGACIÓN	Estrategias de Competitividad Basadas en la Gestión del Talento Humano
Investigador Principal:	Phd Psicóloga María Eugenia Villa Camacho
Creación y Fecha de aprobación	El registro calificado de la especialización en Gerencia del Talento Humano en 2009 le dio origen. Aprobada Septiembre 2009.
Tipo de Investigación:	La investigación científica desarrollada en esta línea, sigue el camino Interpretativo, constructivo, cualitativo, en el que se analiza cuidadosamente la información obtenida y se hace la interpretación mediante relaciones y argumentaciones teóricamente coherentes que ilustran correctamente la realidad estudiada
Estado:	Activa
Status ante Colciencias:	Registrada en los grupos de investigación Estrategias de Competitividad y Formación y Crecimiento Directivo, en desarrollo.
Plan de formación de investigadores:	La directora de la línea asesora y dirige los proyectos de grado de los estudiantes que están desarrollando temas que alimentan a esta línea.
Programa de la Universidad América que apoya	Especialización en Gerencia del Talento Humano
Proyectos	<i>Impacto de la Gestión del Talento Humano por Competencias sobre la Competitividad</i> Fecha de aprobación: Diciembre de 2010 Monografías terminadas. Monografías en curso.

Fuente: Base documental del Programa, 2013

Cuadro 3.



LINEA DE INVESTIGACIÓN	Formación y Crecimiento Directivo
Investigador Principal:	Phd Psicóloga María Eugenia Villa Camacho
Fecha de aprobación	Aprobada Diciembre de 2010.
Tipo de Investigación:	La investigación científica desarrollada en esta línea, sigue el camino Interpretativo, constructivo, cualitativo, en el que se analiza cuidadosamente la información obtenida y se hace la interpretación mediante relaciones y argumentaciones teóricamente coherentes que ilustran correctamente la realidad estudiada
Estado:	Activa
Status ante Colciencias:	Registrada en los grupos de investigación Estrategias de Competitividad y Formación y Crecimiento Directivo, en desarrollo.
Plan de formación de investigadores:	La directora de la línea asesora y dirige los proyectos de grado de los estudiantes que están desarrollando temas que alimentan a esta línea.
Programa de la Universidad América que apoya	Especialización en Gerencia del Talento Humano
Proyectos	<i>El Talento Directivo en Organizaciones complejas</i> Fecha de aprobación: Octubre de 2011. Monografías terminadas Monografías en curso.

Fuente: Base documental del Programa, 2013

Los objetivos específicos de las líneas de investigación en Estrategias de Competitividad Basadas en la Gestión del Talento Humano y Formación y Crecimiento Directivo, su pertinencia y conceptualización, están consagrados en un documento interno de la Facultad.

3.2.6. Modalidades de los trabajos de investigación

La Universidad plantea dos modalidades de trabajos de investigación donde los sujetos activos son los estudiantes y los docentes investigadores. Los estudiantes deben seleccionar los temas de acuerdo con los objetivos de la Especialización en Gerencia del Talento Humano y/o los objetivos de las Líneas de Investigación en Estrategias de



Competitividad Basadas en la Gestión del Talento Humano y Formación y Crecimiento Directivo, que finalmente apuntan a las mismas metas:

- Las monografías orientadas por el docente investigador.
- La investigación liderada por los docentes investigadores y desarrollada en las Líneas de Investigación y sus proyectos de investigación.

Las **Revistas de Investigación** de la Universidad de América (Número seriado: ISSN 2011-639X e ISSN 2346-1098) son el medio de difusión de los trabajos de investigación y se enfoca en artículos de investigación científica y tecnológica, en artículos de revisión y en artículos de reflexión, aceptados por el IBN- Publindex de Colciencias²¹.

3.2.7. Evaluación general del proceso investigativo

El proceso de evaluación de la investigación en la Universidad de América tiene tres componentes: la evaluación de los productos de investigación, la evaluación de los procesos investigativos y la evaluación de la formación investigativa. La primera corresponde a los procesos de verificación de la calidad de los productos, para lo cual el investigador somete al arbitraje de pares (de acuerdo a las políticas editoriales de la Universidad o de donde se postule) el documento para su publicación. La segunda tiene como instancia la Dirección de Investigación Institucional, quien realiza un control de los avances del proyecto y demás actividades conexas y al comité de investigaciones de posgrado, que reúne a los directores de las especializaciones y a los docentes investigadores, quienes someten a evaluación conceptual y metodológica las propuestas de líneas de investigación y los proyectos a su cargo u otro tipo de productos relacionados con su labor investigativa. Finalmente, la evaluación de las competencias investigativas de los estudiantes se realiza de acuerdo con el desempeño, avances, calidad y suficiencia que reporta en su anteproyecto de investigación y su trabajo de grado.

3.2.8. Perfil y selección de docentes

Diferentes investigadores concuerdan en señalar la necesidad de que se haga énfasis en preparar a los estudiantes para el aprendizaje independiente, de manera que puedan enfrentar por si solos la tarea de orientarse en el objeto de estudio, seleccionar la

²¹ <http://201.234.78.173:8084/publindex/>



información que necesitan y elaborar sus propias concepciones y puntos de vista. En estas condiciones, la labor de los docentes debe centrarse en la utilización de adecuadas estrategias para enseñar a los estudiantes a aprender y lograr de esta manera que la educación se convierta en verdadera promotora del desarrollo, que conduzca al educando más allá de los niveles alcanzados en un momento determinado de su vida y propicie la realización de aprendizajes que superen las metas ya logradas (González, 2001)²².

Por lo anterior, la Universidad de América concibe al docente como un mediador entre el aprender a aprender y el aprender a ser y el aprender a hacer, con el fin de lograr una formación integral de sus estudiantes, para lo cual se requiere que tenga una actitud investigativa, que le permita orientar a los educandos en su desarrollo personal, en su aprendizaje continuo y en la relación armónica con el entorno.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, el docente desde su función de orientador y facilitador determina los objetivos y las estrategias de aprendizaje, induce a la comprensión e incorporación de conceptos y habilidades de manera dialógica, mediante la didáctica de acción-participación activa.

Igualmente, el docente se ocupa del diseño, la dirección y orientación de las actividades de estudio relacionadas con el trabajo independiente y autónomo de los estudiantes. El docente orienta y facilita el aprendizaje de manera dinámica, no transmisionista, dirigiendo democráticamente las actividades de discusión crítica y práctica, en grupos y en diálogos de construcción y reconstrucción de saberes.

Con respecto a la selección del docente, el proceso instaurado en la Universidad tiene en consideración tres aspectos relevantes claramente definidos, ellos son: sobre los saberes específicos (potenciar la solvencia que sobre el saber específico puede acreditar el docente, como pieza fundamental para su vinculación a la Institución); sobre el componente psicológico de los aspirantes a ingresar a la Institución que responda al perfil de docente que exige el PEI); sobre el conocimiento del rol (potenciación del conocimiento que sobre el rol de docente universitario tiene el aspirante).

Para la postulación, selección, nombramiento y contratación del personal docente de la Universidad, se seguirá el trámite consagrado en los artículos establecidos en el reglamento docente.

²² González, M. Aprender a aprender un reto de los proyectos curriculares universitarios en el nuevo siglo (2001)



Este reglamento consagra que para pertenecer al personal docente se requiere tener título profesional y ser contratado bajo los lineamientos establecidos en él, con el objeto de desempeñar cualquiera de las funciones básicas de la institución en los campos académicos de la docencia, la investigación, la extensión y la proyección a la comunidad. Para ser incorporado es necesario poseer como mínimo título profesional y ser especialista graduado en una institución de educación superior aprobada por el MEN. Además, debe acreditar experiencia profesional, ser ciudadano en ejercicio o residente autorizado y gozar de buena reputación

Todos los profesores vinculados a la Especialización en Gerencia del Talento Humano tienen experiencia profesional desarrollada en sus respectivas disciplinas, al igual que como docentes universitarios.

La evaluación, por consiguiente, se desarrolla al mismo ritmo que se incorporan los conocimientos, a través del diálogo permanente profesor-estudiante con lo cual se evalúan cuantitativa y cualitativamente los logros y competencias alcanzados en cada campo de formación, se complementan, orientan y refuerzan los conocimientos según el interés del estudiante. Cabe destacar que la evaluación es permanente, constructiva, analítica, reflexiva, crítica y tiene en cuenta el proceso que permite la integración y estructuración del conocimiento utilizadas para el logro de la interiorización de dichos conocimientos.

“La evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción docente”²³. Lo que destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación no es evaluar por evaluar, sino evaluar para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra **evaluar** como señalar el valor de algo; estimar, apreciar, calcular el valor de algo. De acuerdo con esto, la evaluación docente por parte de los estudiantes, adquiere la connotación de apreciar el valor de los conocimientos transmitidos por el docente y de las estrategias pedagógicas.

La evaluación docente en la Universidad tiene como objetivos entre otros los siguientes:

²³ Molnar, Gabriel. Evaluación del alumno y del docente (2001)



- Mejorar significativamente el desempeño del docente mediante la retroalimentación que permite la evaluación, al señalar los aciertos y desaciertos a nivel personal.
- Determinar la necesidad de capacitación y/o actualización de los docentes al detectar niveles de desempeño insuficientes en la labor desarrollada.
- Tomar medidas administrativas relativas respecto a la re-ubicación de los docentes en la Institución.

De acuerdo con la anterior, la Universidad de América considera la evaluación del docente como un proceso para estimular y valorar la excelencia, las cualidades, los aciertos y desaciertos del docente, lo cual puede hacerse desde varios enfoques que reciben denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los maestros, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional.

Los resultados de la evaluación del desempeño docente se tendrán en cuenta, para la renovación de los contratos laborales, para el otorgamiento de estímulos y distinciones y, sobre todo, para el mejoramiento del desempeño profesional.

3.3. La proyección social y extensión

La Facultad de Educación Permanente y Avanzada (FEPA) se acoge a las disposiciones institucionales y a sus lineamientos establecidos en el PEI en el capítulo de objetivos (1.3), “Ofrecer y adelantar programas de educación superior en las modalidades de pregrado, posgrado y educación continuada” y en el capítulo 7 de Proyección Social, donde se hace explícito el fortalecimiento de la relación academia-empresa, la educación continuada, el desarrollo progresivo de la investigación en convenio con el sector productivo.

El Programa de Gerencia del Talento Humano ha considerado generar grandes alcances relacionados con la proyección social, ya que a la Universidad le interesa contribuir permanentemente a la solución de problemas con el entorno con base, fundamentalmente, en la investigación con una continua retroalimentación, esto requiere mantener permanente contacto con el sector público y privado.

En la construcción de nuevo conocimiento ligado a problemas contemporáneos, la Especialización en Gerencia del Talento Humano en su ejercicio investigativo, cumple una función de proyección social mediante el desarrollo de monografías que privilegian la



acción organizacional en la formulación de planes de mejoramiento interno, de ética y responsabilidad social, de control de riesgos ambientales, planes específicos para la implementación de sistemas de seguridad industrial y salud ocupacional integrados con otros sistemas de la organización, planes de manejo integral de las compensaciones salariales, entre otras propuestas relacionadas con los núcleos de formación en Gerencia y Desarrollo del Talento Humano contemplados en el plan de estudios.

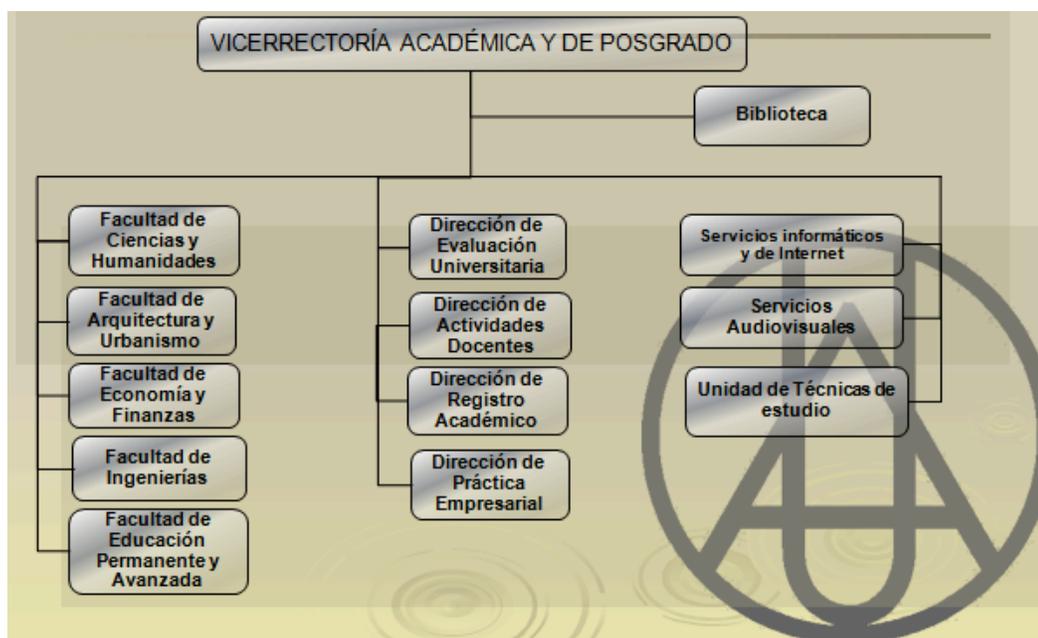
3.4. Estructura organizacional de la Facultad

La Facultad de Educación Permanente y Avanzada (FEPA) depende de la Vicerrectoría Académica y de Posgrado de la Institución, tal como se muestra en los Cuadros 4 y 5.

Cuadro 4. Estructura orgánica de la Fundación Universidad de América

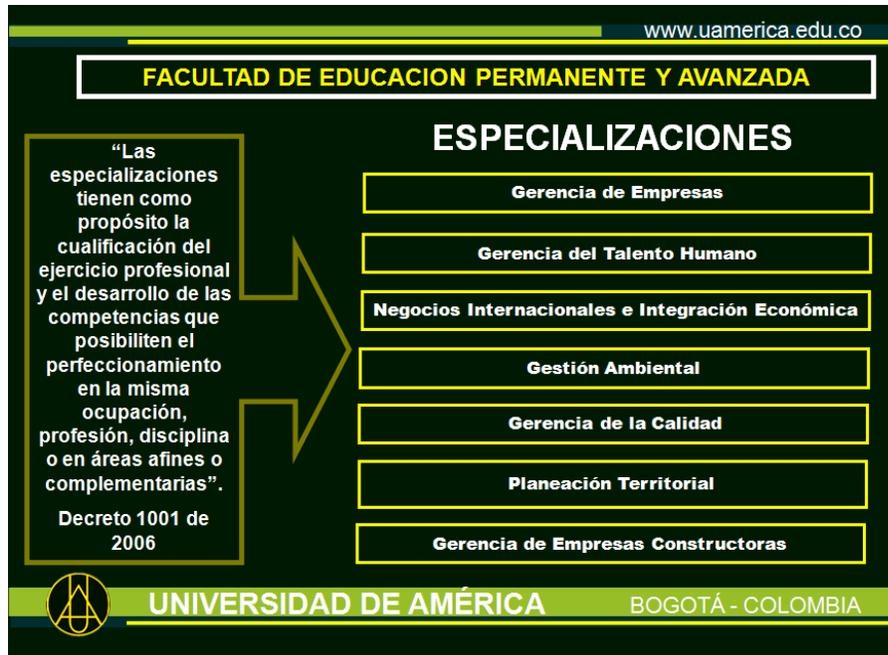


Cuadro 5. Estructura funcional de la Vicerrectoría Académica y de Posgrado



Los programas de posgrado que ofrece la Universidad a través de la Facultad de Educación Permanente y Avanzada (FEPA) se ilustran en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Programas de posgrado que ofrece la FEPA



4. RUMBO DEL PROGRAMA

La Especialización en Gerencia del Talento Humano, en concordancia con el Plan de Desarrollo de la Universidad²⁴, la visión de la Facultad de Educación Permanente y Avanzada de la cual hace parte y la Visión del Programa de Especialización, se propone continuar manteniendo los rasgos distintivos del Programa y ser una especialización innovadora, de pensamiento humanístico, científico y práctico, en el desarrollo de la gestión humana en las empresas, de tal manera que a través de la investigación y la docencia pueda proyectarse en la región y en el país mediante la formación de especialistas idóneos que agreguen valor a su desempeño en las organizaciones, con valores de responsabilidad personal, ética profesional, civismo y solidaridad social.

Para contribuir al logro de la visión de la Especialización, contribuir al desarrollo del PEI y alineada al Plan de Desarrollo Institucional, esta se centrará en:

²⁴ Documento Institucional que incluye el plan de inversiones 2010-2015 actualmente en actualización



4.1. Los docentes

El Programa, conforme a los postulados del PEI, consagra que para pertenecer al cuerpo docente de la Universidad y de la Facultad Permanente y Avanzada se requiere tener título profesional y ser contratado bajo los lineamientos establecidos en el Reglamento Docente (Acuerdo N° 004 de Febrero 20 de 2003)²⁵, con el objeto de desempeñar cualquiera de las funciones básicas de la Institución en los campos académicos de la docencia, la investigación, la extensión y la proyección a la comunidad.

Para ser incorporado al Programa es necesario poseer además del título profesional, el título de Especialista graduado en una institución de educación superior aprobada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), acreditar experiencia profesional y académica en la especialidad y además gozar de buena reputación, o a través de convenios o alianzas con universidades o instituciones de prestigio internacional o mediante invitación como conferencista o docente con amplio reconocimiento en la comunidad científica o tecnológica internacional.

Siendo una fortaleza la planta de docentes actual, el Programa mantendrá vigente los criterios y requerimientos de selección de docentes con alta cualificación académica y amplia experiencia laboral y con el propósito de robustecer tales fortalezas continuará apoyándose en el Plan de Desarrollo de la Universidad en cuanto a los programas de capacitación docente y movilidad de docentes y de docentes investigadores.

Por otra parte, y teniendo en cuenta que la Universidad de América considera la evaluación del docente como un proceso para estimular y valorar la excelencia, las cualidades, los aciertos y desaciertos del docente, la evaluación del desempeño docente seguirá teniéndose en cuenta para la renovación de los contratos laborales, para el otorgamiento de estímulos y distinciones y sobre todo para el mejoramiento del desempeño profesional.

Las acciones de sostenimiento que desarrolla el Programa, derivadas de la autoevaluación realizada en Junio del 2013, son entre otras:

- ✓ Mantener la política de los requerimientos y procedimientos de postulación, selección e ingreso de los docentes.
- ✓ Continuar con la política actual sobre la formación académica y capacitación de los docentes.

²⁵ Documento Institucional REGLAMENTO DOCENTE. Acuerdo 004, de Febrero 20 de 2003



- ✓ Crear mecanismos para que los docentes apoyen en la producción intelectual en la Universidad
- ✓ Mantener la verificación permanente del nivel pedagógico para establecer acciones oportunas de mejoramiento.
- ✓ Seguir con mecanismos para la difusión permanente de la Misión y Visión.
- ✓ Mantener el índice de estudiantes por docente.
- ✓ Establecer la política y los mecanismos para buscar una mayor integración y trabajo conjunto de los docentes del Programa.
- ✓ Privilegiar la vinculación docente de los egresados del mismo Programa o similares.
- ✓ Dar a conocer de manera permanente a los docentes y a los estudiantes del programa, los planes y líneas de investigación, buscando también su participación y aportes.

4.2. Los Estudiantes

Mantener la política de selección de estudiantes para el Programa.

El reglamento para estudiantes de Posgrado de la Institución²⁶, en el capítulo 1 establece los requisitos para la inscripción, selección, admisión y matrícula de los estudiantes. Para la inscripción se establecen dos (2) condiciones necesarias:

- a) Haber terminado estudios universitarios y tener un título profesional.
- b) Cumplir con las exigencias que se establezcan por parte de la Vicerrectoría Académica y de Posgrado. Estos requisitos son:
 - Formulario de inscripción debidamente diligenciado.
 - Fotocopia del diploma o acta de grado que acredita el grado profesional o constancia de terminación de los estudios.
 - Certificado oficial de calificaciones de los estudios de pregrado.
 - Hoja de vida del solicitante.

El Programa mantendrá vigente tales criterios y continuará con el proceso de selectividad a través de la entrevista individual con el director del Programa. En esta, se procura determinar los intereses y expectativas del aspirante frente al Programa y aspectos

²⁶ Documento Institucional REGLAMENTO DE ESTUDIANTES DE POSGRADO, Versión 2005



relacionados con su comportamiento, capacidad de trabajo en grupo, razones por las cuales selecciona el Programa, experiencia profesional, proyecciones, entre otros.

A través de la página web de la Universidad los aspirantes pueden informarse sobre requisitos y aspectos específicos del Programa, por lo que el Programa seguirá contribuyendo en su actualización y mejora.

4.3. El Currículo

La estructura curricular mantendrá la organización actual en tres núcleos de formación: el primer núcleo lo constituyen los temas relacionados con la **Gerencia** del talento Humano, donde se encuentran los temas relacionados con la Gestión por Competencias, Gerencia y Pensamiento Estratégico, Gerencia de los Procesos de Talento Humano, la Gestión de Personas y el Balanced Scorecard, entre otros; el segundo es el núcleo de **Desarrollo del talento Humano**, en donde se encuentran los temas de Coaching Gerencial, Ética, Buen Gobierno y Responsabilidad Social Empresarial, Consultoría de Recursos Humanos, Legislación Laboral, entre otros; el tercer núcleo lo constituye la **investigación**, en el cual se desarrolla el trabajo de grado vinculado a las líneas de investigación del Programa. En dichos núcleos se contemplan los aspectos de formación básica, de formación disciplinar y de profundización.

El Programa continuará apuntando a la búsqueda de la excelencia a través de la evaluación y actualización curricular permanente como partes esenciales de su proyecto curricular.

El propósito durante el presente año y los venideros será de permanente:

- Búsqueda de nuevas temas de actualidad para incluirlos dentro del Plan de Estudios
- Actualización del portafolio de asignaturas electivas
- El apoyo virtual en las diferentes asignaturas electivas (aprendizaje integral en plataforma *be-learning*)
- La Internacionalización del currículo, con temas relevantes de interés global, lo cual se traducirá en la gestión de los créditos desde su deber ser, plasmado en las asignaturas.
- Manejo riguroso de los syllabus de las diferentes asignaturas para garantizar una adecuada articulación y evitar la repetición de temas
- Revisar y evaluar de manera permanente los syllabus que se han alineado con el



- Programa en el esquema de competencias, estructurado en el documento de la condición 3 del Registro Calificado.

4.4. La investigación

La Dirección de Investigación continuará consolidando la actividad investigativa en la Universidad, con participación de docentes investigadores y directivos. En ese contexto, el Programa mantendrá su propósito de incrementar y fortalecer las líneas de investigación para que el *Especialista en Gerencia del Talento Humano* pueda continuar utilizándolas para desarrollar su trabajo de grado y para su propio aprendizaje, incorporando y mejorando herramientas y metodologías para garantizar productos útiles y pertinentes.

Como resultado de la autoevaluación de Junio 2013, las acciones de sostenimiento y acciones de mejora planteadas son las siguientes:

- ✓ Mantener al menos un docente investigador de tiempo completo para la Especialización e incrementarlos en la medida en que se vayan aumentando las líneas de investigación.
- ✓ En los procesos de selección de los docentes privilegiar su experiencia en investigación.
- ✓ Mantener los Trabajos de Grado que dan cuenta del desarrollo de habilidades investigativas.
- ✓ Dar a conocer de manera permanente a los docentes del Programa, los planes y líneas de investigación, buscando también su participación y aportes.
- ✓ Propender por el desarrollo de mecanismos que lleven al conocimiento de la actividad de investigación, normas, programas y mecanismos de participación académicos.
- ✓ Establecer un mecanismo que permita medir el impacto de nuestras investigaciones.
- ✓ Crear mecanismos para que los docentes apoyen la producción intelectual en la Universidad.
- ✓ Estimular la divulgación de la producción intelectual en revistas internacionales.
- ✓ Establecer y fortalecer el vínculo entre el docente investigador y la cátedra.

4.5. La proyección social

Se buscará a través de las líneas de investigación del Programa y de las monografías de grado, potencializar la interdisciplinariedad de profesionales de la Especialización para crear y consolidar un espacio académico a nivel de asignaturas electivas, en donde se pueda generar conocimiento fundamentado en el análisis profundo de la realidad del país



y de la región y en la habilidad como gestores de cambio para encontrar la sinergia de la interacción entre competitividad, producción, sostenibilidad y calidad de vida, promoviendo la integración con propósitos comunes y programas de organizaciones de la sociedad civil.

Además de las labores de consultoría y asesoría que desde el quehacer del programa se desarrollen, es fundamental construir nuevo conocimiento apoyados en las investigaciones realizadas por nuestros investigadores y en las monografías desarrolladas por los estudiantes sobre aspectos específicos de las empresas, con los que se buscan soluciones que contribuyan a preservar nuestra economía, las fuentes de empleo y a disminuir la brecha social, por esto es importante promover la participación en proyectos de desarrollo comunitario financiados con fondos de cooperación.

4.6. La Autoevaluación

La Autoevaluación en la Institución se entiende como un proceso permanente de revisión, diagnóstico, indagación, crecimiento, posibilidad de mejoramiento continuo y aproximación a la realidad interna de la institución, que responde a las técnicas, procedimientos y criterios de la investigación científica.

En este propósito de dicha mirada crítica, la identificación tanto de sus fortalezas como de sus áreas de mejora, lleva a establecer un juicio a fin de mantener las primeras y de buscar estrategias que modifiquen las segundas.

Derivado de la autoevaluación de Junio 2013, el propósito para los próximos años será:

- Continuar con las encuestas de satisfacción realizadas a los estudiantes al finalizar el programa.
- Continuar desarrollando análisis comparativo (Benchmarking) de programas similares, y del movimiento del entorno para buscar en todo momento la pertinencia del Programa de la Especialización en Gerencia de Empresas y las tendencias.
- Convertir la autoevaluación en un proceso del día a día de manera tal que permita a la Especialización alcanzar la visión y mantener la misión que se ha propuesto.
- Continuar indagando con el sector empresarial y con los graduados del programa sobre aspectos relacionados con las áreas disciplinares de la especialización, de tal forma que



el programa responda adecuadamente a los requerimientos de capacitación que la gestión empresarial necesita, desde la perspectiva del talento humano, para responder de manera adecuada y oportuna a los cambios del entorno.

-Vincular graduados del programa que sean empresarios, invitándolos a formar parte del comité curricular, buscando una pertinencia a la Especialización en Gerencia de Empresas y que se de una alianza Universidad-Facultad-graduado-Empresa-Sociedad.

-Mantener una orientación de los procesos hacia el mejoramiento continuo del Programa

4.7. Internacionalización

La Universidad de América ha establecido como políticas de cooperación interinstitucional el desarrollo de una cultura internacional en la comunidad universitaria, la consolidación de la comunidad académica con reconocimiento internacional y el fortalecimiento de la estructura y los procesos de gestión para la internacionalización, definiendo para cada una de ellas aspectos claves y acciones para su implementación.

En armonía con lo anterior, y como resultado de la reflexión académica y del proceso de autoevaluación permanente, surgen las políticas de cooperación interinstitucional a corto, mediano y largo plazo, constituyéndose como uno de los escenarios estratégicos por fortalecer en la Universidad de América y que se evidenciará por medio de las siguientes líneas de acción:

- Cobertura Internacional.
- Movilidad de docentes y de estudiantes.
- Participación en redes de investigación.
- Convenios con agremiaciones y asociaciones nacionales e internacionales.
- Acreditación institucional.
- Además de la internacionalización de asignaturas, el Programa igualmente buscará internacionalizar las líneas de investigación, a fin de posibilitar la participación de docentes y estudiantes investigadores de otras regiones del continente y del mundo, que puedan enriquecer el trabajo investigativo y aportar nuevos enfoques, nuevos conocimientos y nuevas estrategias.
- También se esforzará por la promoción de la Institución y de la Especialización en



eventos de relevancia internacional.

- Establecer convenios y relaciones con otras instituciones educativas nacionales e internacionales que faciliten y permitan entre otros: dobles titulaciones, profesores visitantes, homologaciones, etc.

4.8. Gestión administrativa

El Programa velará de manera constante por la mejora continua a partir de los procesos de autoevaluación en donde participe toda la comunidad académica. Es también interés del Programa y de la Facultad la actualización permanente de la base de datos de sus egresados, con el fin de que la Universidad pueda consultar y disponer de mayor información en términos del desempeño profesional de sus graduados.

El Programa continuará ejecutando el plan de mejoramiento resultante de la segunda autoevaluación, en cuanto a:

- ✓ Socializar y promover la inclusión laboral de los graduados de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, con empresas de todos los sectores económicos del país.
- ✓ Involucrar a los graduados en proyectos de evaluación de competencias, evaluación del clima organizacional y en general en sistemas de gestión de personas en organizaciones públicas y privadas.
- ✓ Vinculación docente de los graduados al mismo Programa o similares.

Con respecto a la planta física, la Universidad mantendrá permanente revisión de las necesidades y proyecciones con base en sus resultados y demandas del medio, a fin de asegurar un crecimiento planificado acorde con el Plan de Desarrollo de la Universidad²⁷.

En lo atinente a medios educativos, el Programa continuará esforzándose por su permanente actualización, enriquecimiento y disponibilidad, acorde con los estándares y tendencias internacionales.

Para mantener el vínculo y relación directa con el sector productivo del país y la comunidad, el Programa continuará promoviendo cursos de extensión, convenios interinstitucionales, educación continuada así como programas de investigación.

²⁷ Documento Institucional que incluye el plan de inversiones 2010-2015 actualmente en actualización