

Modelo de Formación: Huawei College

Gloria Estefania Galindo Osorio

Diana Carolina Alvarez López

Mónica Andrea Cárdenas Cáceres

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Postgrados

Especialización Gerencia Talento Humano

Bogotá, Colombia

2018

Tabla de contenido

Antecedentes	3
Formación de formadores:.....	4
Contextualización	5
Justificación	6
Huawei en el Ámbito Educativo	6
Cátedra Uned-Huawei	7
Generación del futuro	7
Huawei Colombia	8
Pregunta Problema	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos:.....	9
Estado del Arte	10
Teoría general de sistemas:	10
Teoría de la comunicación	10
Teorías del aprendizaje.....	10
Modelo constructivista	11
Modelo Propuesto.....	12
Fase 1. Análisis	13
Fase 2. Diseño	14
Fase 3. Desarrollo	15
Fase 4. Implantación e implementación:.....	19
Fase 5. Evaluación:.....	19
Conclusiones.....	23
Recomendaciones.....	24
Anexo 1.	25
Bibliografía	28
Link-biografía.....	29
Palabras Claves.....	299

Antecedentes

En el ámbito organizacional internacional se han construido diferentes proyectos educativos con una vinculación directa e indirecta entre el ámbito de los negocios y lo académico. Las experiencias analizadas en este trabajo en la región latinoamericana y del Caribe, emergen como claves para el éxito de los programas de capacitación de las mismas empresas y se basan en la siguiente premisa: Los mecanismos de detección de necesidades de capacitación constituyen un interesante punto para el reconocimiento de potencialidades a desarrollar y de obstáculos a superar para el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la capacitación.

La detección de necesidades puede focalizarse en aspectos comportamentales y/ o en saberes específicos. En los casos estudiados y que presentaremos en este trabajo, la detección de necesidades por área o sección permite acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real (como en el caso de Xerox, Brasil, desarrollado por Valle). Las necesidades y funciones de cada departamento y función de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa.

En otros ejemplos (empresa Volkswagen Puebla) cada sección de la empresa cuenta con un asesor del centro donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades.

Otra empresa exitosa en materia de capacitación es (Telmex Mex.) dado que tiene un sistema interesante de detección de necesidades y así mismo, el proceso de formación, forma parte de la planificación estratégica de la empresa. Ellos, han diseñado un sistema de composición mixta integrado por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa. La existencia complementaria de una base de datos que consta de información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan, les permite también prever algunas demandas futuras (ligadas a jubilaciones, por ejemplo).

En muchos casos, la decisión de capacitación se toma de forma asociada y relacionada con la incorporación de nuevas tecnologías. Parte de esas experiencias se efectúan sin una evaluación real de los conocimientos existentes y/o de las

posibilidades de adaptación del personal actual. Pertenece a esta misma lógica la sustitución del personal mayor con mucho conocimiento de la función que son desplazados por nuevos trabajadores con mayores niveles de escolaridad – generalmente técnica-. Sin embargo, algunas experiencias – como en una empresa editorial colombiana (El Tiempo)- en el área de prensa, ha ubicado a los "viejos" trabajadores en el área de calidad aprovechando al máximo su "oficio" y generando un intercambio fructífero entre los nuevos y los viejos trabajadores.

Formación de formadores: Es otra herramienta de formación destacable para multiplicar los resultados de la capacitación. Las experiencias basadas en la formación de los supervisores o en la identificación de líderes como formadores, constituye un medio sumamente eficaz que se enriquece en una doble vía. El reconocimiento para los formadores (supervisores) de sus competencias y capacidades y para los formados, hay un acercamiento mayor en la medida que se trata de alguien cercano, un conocedor de sus códigos.

En el caso de (empresa Volkswagen Puebla), Se seleccionaron y formaron líderes en distintas posiciones de la estructura jerárquica, partiendo de la concepción de que el líder es esencial para el éxito de la incorporación de valores. Se elaboraron planes para que comprendan su nuevo papel y adquieran conocimiento de las técnicas de gestión específicas.

La Función de los líderes se centra en reproducir y multiplicar los conocimientos, asegurar la difusión de valores, coordinar tareas productivas y evaluar el desempeño. La complementación de roles en una misma función permite integrar la capacitación con la innovación tecnológica, con las metas de productividad, y análisis de gestión y clima organizacional.

Esta metodología permite la evaluación de las alternativas de solución y centrarlas en capacitación, en gestión, en mejoramiento del clima organizacional, etc. Como resultado indicativo, se determinó que de los problemas de ineficiencia sólo un 20% se debe a falta de capacitación.

Estos sistemas propenden por a la formación de equipos y permiten formulaciones de diagnóstico de necesidades de manera permanente y sistemática. En México (Labarca, 1998) se ha redefinido en algunas empresas el rol del supervisor para la formación de aprendices, de tal modo que su función consiste en inspeccionar, controlar y orientar los procesos de formación en el trabajo. Se los entrena para llegar a ser "tutores" en el lugar de trabajo.

Contextualización

Con el auge de las empresas globalizadas que tienen un desarrollo tecnológico de avanzada, tales como empresas de servicios dedicadas a la producción, comercialización y desarrollo tecnológico de equipos de dispositivos de comunicación, se ha visto la necesidad de desarrollar modelos de formación empresarial internos que permitan el fortalecimiento de competencias blandas tales como: Compromiso, liderazgo, trabajo en equipos de alto rendimiento y focalización estratégica, además del perfeccionamiento de competencias técnicas propias de los roles del negocio.

Es así como, organizaciones como Samsung, Telmex, Xerox, Compensar entre otras proponen en el mercado empresarial modelos de formación enfocados a nuevas estrategias de aprendizaje que correlacionen con el plan estratégico y el desarrollo del capital humano, además, se ha evidenciado la necesidad de implementar modelos instruccionales acordes con las nuevas tendencias del mercado, lo que obliga a iniciar y mantener transformaciones continuas de formación corporativa para elevar el nivel competitivo tanto interno como externo de las compañías.

Dentro de este ambiente organizacional, empresas dedicadas a la comercialización de productos tecnológicos, entre estas, la multinacional Huawei, sobresale en esta perspectiva, dado que ha puesto su foco en la construcción de un modelo diferente que acredite procesos de enseñanza y genere una cadena de valor sobresaliente.

Es por esta razón que se proyecta este modelo de enseñanza para fortalecer y multiplicar competencias comerciales dentro de un grupo de asesores que permita a su vez elevar índices de productividad con calidad conservando el sentido de pertenencia de cada uno de ellos.

Justificación

Huawei se estableció en 1988 en Shenzhen, China, y es una empresa privada de alta tecnología que se especializa en la investigación y el desarrollo, la producción y el mercadeo de equipos de telecomunicaciones, suministrando soluciones personalizadas para operadores de telefonía.

Con el objetivo de soportar las operaciones globales, esta compañía se ha establecido en 8 oficinas regionales y en más de 50 oficinas locales alrededor del mundo para proveer productos y servicios post venta. Las oficinas regionales están localizadas en Sur América, Europa, África del Norte y Medio Oriente, Sur África, Asia del este y el pacífico.

Ser líderes en redes de telecomunicaciones de próxima generación, le ha significado a Huawei, un crecimiento acelerado en sus ventas y en el reconocimiento de marca en los últimos 5 años. Huawei está comprometida en proveer productos, servicios y soluciones personalizadas e innovadores para crear valor a largo plazo y crecimiento potencial para sus clientes, por esta razón su liderazgo en términos de innovación y desarrollo sigue punteando a nivel mundial.

En respuesta a este crecimiento y a la dinámica del mercado, que a diario se torna más difícil de prever, esta compañía ha adaptado diferentes esquemas de formación tanto para su público interno como externo. Y uno de los casos de éxito lo evidenciamos en Europa, específicamente en España, en donde Huawei ha sentido la responsabilidad de compartir conocimiento y formar parte de la población.

Huawei en el Ámbito Educativo

Huawei opera en más de 170 países, sirviendo a más de un tercio de la población mundial como proveedor líder global de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Dicha multinacional, en España tiene vinculados a más de 1.000 profesionales, de los que el 90% son del mismo país y se encuentran trabajando en soluciones inalámbricas, de red fija y de núcleo de red, tecnología para redes de datos, Cloud Computing e IP, y productos de consumo como smartphones y tablets.

Teniendo como premisa fundamental que Huawei España cree firmemente en la importancia de la Ciencia y la Innovación para desarrollar los productos y servicios del futuro, asume un compromiso firme con la formación en el ámbito de las nuevas

tecnologías, para impulsar el talento y la empleabilidad de los jóvenes españoles, creando oportunidades reales de trabajo en esta área.

Huawei y la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información firmaron en 2015 en Shenzhen (China) un Memorando de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés), que refrenda ese compromiso con la formación y capacitación en nuevas tecnologías. En este sentido, Huawei ha confirmado su propósito de continuar liderando iniciativas y programas orientados a transmitir su *expertise* en el sector TIC, tanto en universidades españolas como en sus centros en China, así como a dinamizar el mercado laboral creando oportunidades de empleo.

En colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid, Huawei emprendió un proyecto en el 2014 llamado “Liderando la nueva era digital: 5G” con el único objetivo de aportar a la educación aprovechándose de su liderazgo en innovación y nuevas tecnologías.

Cátedra Uned-Huawei **Cloud computing + big data**

Huawei Technologies España y la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia) han llegado a un acuerdo de colaboración a través del cual ponen en marcha la primera Cátedra de Cloud Computing + Big Data.

Se trata de un Curso Oficial de extensión universitaria que quiere aprovechar la experiencia académica de la UNED y los medios de los que dispone Huawei para promover el desarrollo y la investigación de tecnologías de vanguardia entre los estudiantes de Ingeniería.

Los contenidos están definidos y autorizados por Huawei Information & Network Program (HAINA) y cuentan con la certificación HCNA-Storage y HCNA-Cloud. Primera fase presencial en Madrid y el resto en línea, a través de las instalaciones y plataformas de la UNED para la asistencia, conexión y seguimiento de los estudiantes.

Generación del futuro

Con el apoyo de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, a través de redes, Huawei puso en marcha “Smartbus”, una

iniciativa socio-educativa dirigida a escolares que vincula la educación y las nuevas tecnologías con el fin de promover su uso seguro y responsable entre los jóvenes de entre 10 y 13 años.

El “Smartbus” es una gran aula móvil habilitada como una innovadora clase escolar y dotada de los más modernos medios tecnológicos, audiovisuales e interactivos. En su interior se realizan acciones sensibilizadoras apoyadas por recursos audiovisuales interactivos y de interacción táctil, que se utilizan dentro de dinámicas pedagógicas de participación activa y ‘role playing’ de los niños.

Hasta 85 colegios y más de 12.000 escolares españoles ya han descubierto la importancia del buen uso de las nuevas tecnologías gracias al SmartBus.

Es así como vemos, la necesidad de implementar acciones de formación y capacitación de la mano de un crecimiento que, sin trasladar las fronteras de la arrogancia, intenta compartir conocimiento y aprovechar al máximo su misma esencia tecnológica e innovadora dentro de un mundo en donde la evolución no tiene límites.

Huawei Colombia

En Colombia, el área de entrenamiento se ha fortalecido durante los últimos 3 años, robustecido por un equipo de 10 entrenadores a nivel nacional y 3 líderes que se han encargado de gestionar el conocimiento y formalizar un área transversal a todos los procesos de la compañía.

Es por esto que por primera vez se abre las puertas al diseño de un modelo educativo que profesionalice a toda la fuerza de ventas en campo y que se oriente a continuar en la búsqueda de mejores resultados en el sell out de la compañía. Lo anterior con previo conocimiento de las necesidades básicas del equipo comercial y de la generación de competencias deseables para el rol.

Dicho proyecto de formación, será también representativo para Huawei Latinoamérica, dado que Colombia es el país pionero en modelos de este tipo que tienen un enfoque netamente pedagógico, enmarcados en un diseño propio con objetivos claramente definidos.

Pregunta Problema

Con previo conocimiento de las metas estratégicas de la empresa, se plantea como pregunta problema:

¿Será que la aplicación de un modelo de capacitación con características propias de la organización, que permitirá desarrollar competencias a fin de mejorar la planeación y estrategias comerciales?

Objetivo General

Construir un modelo de formación, con base en el diseño instruccional Huawei Internacional que facilite el desarrollo de competencias en el equipo comercial de Huawei proporcionando elementos que mejoren los resultados de productividad, integración y calidad.

Objetivos específicos:

1. Analizar experiencias de formación empresarial que permitan entender la necesidad de desarrollar un modelo de capacitación continuo para el capital humano, orientado al horizonte estratégico de la compañía.
2. Diseñar un modelo de formación basado en un diseño instruccional que trabaje en las competencias y habilidades adecuadas para formar un equipo comercial de alto rendimiento.
3. Crear herramientas de capacitación accesibles que fortalezcan la experticia comercial, mantenga la satisfacción laboral, defina la especialización del rol, desarrolle cultura propia del ser y conserve metodologías de entrenamiento en el equipo humano de Huawei.
4. Aumentar la competitividad del capital humano en Huawei Colombia, logrando así minimizar los índices de rotación de la fuerza de ventas en aras a aumentar el sentido de pertenencia y mejorar resultados productivos.

Estado del Arte

Definamos de una forma simple y con fines aplicativos lo que significa el diseño instruccional enfocado en una dimensión empresarial y pasando por alto el esquema teórico riguroso, no aseverando su falta de importancia, solo dando continuidad y sencillez a la explicación aquí planteada con fines de facilitar al lector su comprensión.

Cuando un profesional enrolado en una organización dicese académica o empresarial, se plantea el desarrollo de un curso, asignatura o modelo de capacitación como el presente proyecto, sigue un proceso, de forma consciente o rutinaria, con el fin de diseñar y desarrollar acciones formativas de calidad o productividad.

El disponer de modelos que guíen este proceso es de indudable valor para el docente, el pedagogo, o profesional con orientación educativa que en muchos casos será requerido para diseñar los materiales y estrategias didácticas del modelo de capacitación o curso. Es en este sentido en el Diseño Instruccional establece las fases a tener en cuenta en este proceso y los criterios a tener en cuenta en el mismo.

Antes de explicar las fases, repasemos el sustento teórico. Como toda construcción lógica educativa, se basa en diversas teorías, para el caso del diseño instruccional son las siguientes:

Teoría general de sistemas: La teoría general de sistemas es un todo organizado y complejo (Kendall, 1991).

Teoría de la comunicación: La teoría de la comunicación muestra los procesos de transmisión y de información de forma estructurada y sus efectos en el intercambio de mensajes (Cervera, 2005).

Teorías del aprendizaje: Las teorías del aprendizaje son de gran influencia en el diseño instruccional ya que tienen estrecha relación con el aprendizaje humano.

El fin del diseño instruccional es utilizar estas teorías para generar situaciones en las cuales el estudiante pueda aprender de forma agradable y descomplicada. El diseño instruccional utiliza los principios del aprendizaje y la instrucción para la elaboración de materiales y aplicación de acciones de instrucción.

Finalmente, el diseño instruccional según la teoría de aprendizaje aplicada que para este proyecto es la *teoría de Aprendizaje constructiva*, se basa en un modelo el

cual es una guía que brindan al docente-tutor una serie de estrategias basadas en un enfoque de aprendizaje y que ofrece los procedimientos para la realización de instrucciones. Este proceso incorpora elementos fundamentales que se deben tener en cuenta en el proceso de diseño y de instrucción de un curso (Saettler, 1990). Con el fin de no abordar todos los modelos exponemos a continuación el modelo utilizado:

Modelo constructivista: sustentado en el indicio de que cada persona construye su propia perspectiva del mundo, teniendo en cuenta sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados. Este modelo identifica los objetivos educativos a los cuales llegará el estudiante después de realizar una instrucción; además fomenta un proceso cognitivo en donde el estudiante puede desarrollar tareas o actividades asociadas a los objetivos educativos.

Una vez claro lo que es el diseño instruccional, su sustento teórico y el modelo utilizado en Huawei College, veamos las fases que lo componen y el desarrollo de las mismas



Modelo Propuesto

La consolidación de las dimensiones elaboradas a continuación tiene su punto de partida del documento “Principios de diseño instruccional de entornos de aprendizaje apoyados con TIC: un marco de referencia sociocultural y situado” (Díaz, 2005).

Se tiene en cuenta como marco referencial y congruente que todo aquello respecto a los entornos de aprendizaje apoyados con TIC surgen en la dinámica de la optimización y productividad que son los principios particulares de Huawei Colombia y que se correlacionan a las mecánicas laborales en las que Eficacia S.A aporta directa e indirectamente a su cliente. El área de entrenamiento Huawei en un esfuerzo bidireccional por brindar los pilares y la estructura clara del aprendizaje obtenido por medio de las compañías mencionadas dilucida el siguiente diseño instruccional para ser usado con fines propios y de formación únicamente su personal.

No obstante, el término constructivismo parece servir como una especie de “paraguas” para una diversidad de perspectivas (Duffy y Cunningham, 2001). Pero a la vez parece existir acuerdo entre dichas perspectivas en que: a) el aprendizaje es (o debiera ser) un proceso activo de construcción de significados más que un proceso de adquisición de información y en que b) la instrucción es un proceso de soporte o mediación a dicha construcción que va más allá de la comunicación o transmisión de información acabada. También hay coincidencia, tal como lo planteara en su momento Jerome Bruner, en que el conocimiento no está en el contenido disciplinar, sino en la actividad constructiva (o co-constructiva) de la persona sobre el dominio de contenido tal como ocurre en un contexto socioeducativo determinado.

Una vez definido lo que se pretende lograr y bajo que planteamientos, es imperante aclarar que su finalidad deriva de los modelos instruccionales “Experto – Novato” en el cual se consoliden saberes, experiencias y se ambicione una comunidad colaborativa en la cual trascienda los espacios delimitados en este proyecto.

Como se ha planteado a lo largo del presente proyecto, se recalca en como la implantación del Diseño Instruccional en Huawei Colombia a través de la propuesta educativa “*Huawei College*” y el entrelazamiento negocio – academia, pueden tener un éxito en la dinámica mercantil con ambiciones de implementación

internacionales por ende se expone a continuación la aplicación del modelo de implementación del diseño instruccional:

Fase 1. Análisis

Inicialmente se define el problema a través del diagnóstico para ello se utilizan varias herramientas, en diferentes sectores de la pirámide organizativa y a través de varios sujetos de implementación. La primer Sub-Fase diagnóstica se lleva a cabo a través de una herramienta metodológica llamada Grupo Focal, la cual se realiza con el personal encargado de la estrategia comercial en los niveles de dirección, planeación e implementación y vigilancia.

De esta actividad se recaba información que va en dirección en aumentar el sell out de la compañía Huawei Colombia y con vistas a los planes de capacitación se diferencian los siguientes aspectos como puntos de referencia para encaminar el proyecto:

- Identidad corporativa
- Planeación y estrategia
- Técnicas comerciales
- Aprendizaje técnico – teórico
- Resolución de conflictos

Para dichas dimensiones, más adelante se abordarán aspectos resolutorios que abarcarán el problema el cual finalmente se encuadra en la pregunta problematizadora del proyecto en curso:

¿Se podrá definir un modelo pedagógico corporativo con características propias de la organización, que permita desarrollar competencias encaminadas a mejorar la planeación y estrategia, las técnicas comerciales, el aprendizaje técnico – teórico y la resolución de conflictos? Lo anterior, basado en el direccionamiento estratégico de la organización.

Posterior a la comprensión general del problema se utiliza a través de otros actores en el proceso, la implementación de una herramienta metodológica llamada **DRP** por sus siglas en inglés Diagnóstico Participativo Rápido, con el fin de completar el

diagnostico se plantea en los niveles inferiores de la pirámide organizativa (aplicación de la estrategia, venta final) con el fin de verificar y constatar el problema haciendo un paralelo con la evidencia obtenida de entrevistas no estructuradas y observación, que da como resultado una confirmación de la pregunta problematizadora y pone en evidencia las necesidades corporativas y de su personal propuestas en este proyecto.

Fase 2. Diseño

Una vez claro el problema y su relación coyuntural con la meta instruccional, se realiza a forma varias propuestas expuestas en el siguiente punto, sin embargo, para llegar a ellas se realiza un acercamiento al diseño curricular intentando acercar en este punto la academia al negocio.

Se llevó a cabo un análisis por competencias, en el cual se tiene en cuenta y se analiza a fondo las funciones establecidas de cada cargo vs las ambiciones de la compañía y se esquematiza a través de un árbol de problemas de la siguiente forma:

- ¿Qué competencia específica se pretende inculcar en un promotor, supervisor, City Manager? (Entiéndase lo anterior como los cargos en Huawei Colombia que abordan el proyecto de Huawei College)
- ¿Para obtener dicha competencia que conocimiento teórico requiere obtener?
- ¿Para fortalecer dicho conocimiento que habilidad practica se requiere instruir?

Una vez planteada las dimensiones saber, hacer y ser, se ubica en retrospectiva dicho proceso y se intenta solucionar la siguiente incógnita:

- ¿Qué competencia laboral se tiene en “el cargo” alineada con la visión y misión de Huawei Colombia que facilite la obtención de los objetivos?

Para buscar solucionar estos interrogantes se plantea:

A continuación, se estipulan algunas claridades para el currículo, que se llevarán a cabo según el nivel, el proceso de aprendizaje del participante y ritmo de enseñanza del entrenador.

Disponible			
Sesión al mes	2	Horas por sesión	4
Horas disponibles al mes	8	Horas disponibles al año	88
Refuerzos por Cuenta			
Refuerzos diversos al mes	2	Refuerzos diversos por hora al año	22
Currículo Huawei College Promotor			
Cursos	33	Tiempo currículo Huawei College	66
Tiempo por curso	2	Tiempo total Huawei College	99
Supletorio Virtual	33	Supletorio por hora	33
Meses de entrenamiento	11	Tiempo total Presencial	88

- Para dar inicio al currículo de Huawei College es necesario ver previamente la Inducción Huawei virtual y presencial a cabalidad. (Proceso ya instaurado en la compañía previamente)
- El currículo de Huawei College en cada regional se debe completar en un plazo no mayor a 11 meses.
- Para avanzar al siguiente nivel es necesario ver todos los cursos dentro del nivel anterior también llamado prerrequisito.

Fase 3. Desarrollo

Para la fase de desarrollo y correlacional a la fase anterior se plante el siguiente diseño curricular:

Pensum Promotor

NIVELES	PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	QUINTO NIVEL	SEXTO NIVEL
FILOSOFÍA Y VALORES HUAWEI	GUAPACHURA 1	GUAPACHURA 2	GUAPACHURA 3	HISTORIA Y FILOSOFIA HUAWEI	VALORES Y ADN HUAWEI	LA MARCA CON MAYOR CRECIMIENTO
PLANEACIÓN EN PDV	MI ROL COMO PROMOTOR	PLANEACIÓN 1	PLANEACIÓN 2	QUÉ EVALUA MI SUPERVISOR CUANDO VA A MI PDV	TALLER PRÁCTICO	
PROCESO DE VENTA HUAWEI	ABORDAJE	INDAGACIÓN Y TIPOS DE CLIENTE	DEMOSTRACIÓN DE PRODUCTOS	DEMOSTRACIÓN DE PRODUCTOS II	GESTIÓN DE OBJECIONES	CIERRE Y SERVICIO POST VENTA
LINE UP HUAWEI	TEORIA Y COMPETENCIA SEGMENTO MED Y LOW	TEORIA Y COMPETENCIA SEGMENTO HIGH	TEORIA Y COMPETENCIA SEGMENTO PREMIUM	TALLER FOTOGRÁFICO LEICA	TALLER FOTOGRÁFICO NOCTURNO	
CIFRAS	MARKET SHARE Y SHELF SHARE	MARKET SHARE POR SEGMENTO	ANÁLISIS DE DATOS	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	ATACAR LA COMPETENCIA CON LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS	VENTA CRUZADA
	CLASIFICACIÓN DE LAS TIENDAS	RANKING DE TIENDAS	CÓMO SE LIQUIDAN LAS COMISIONES	TALLER PRÁCTICO		
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN ASERTIVO	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL - INTRAPERSONALE	RESOLUCION DE CONFLICTOS COMUNICACIONALES		

Pensum Promotor

VALIDACIÓN PROMOTOR	NIVELES	PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	QUINTO NIVEL	SEXTO NIVEL
FILOSOFÍA Y VALORES HUAWEI	GESTIÓN EN PDV	EL ROL DEL SUPERVISOR	VISIBILIDAD-TEORIA	VISIBILIDAD - PRÁCTICA	QUÉ REPRESENTO CON MI IMAGEN	RELACIONAMIENTO	MANEJO DEL TIEMPO
PLANEACIÓN EN PDV	PLANEACIÓN	DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	CÓMO PLANEAR LA VISITAS	PLANES DE ACCIÓN	QUÉ AFECTA MI DESEMPEÑO?	MANEJO DEL TIEMPO	TALLER PRÁCTICO
PROCESO DE VENTA HUAWEI	LIDERAZGO	PLAN DE VIDA	LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA	MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	COMO HACER SEGUIMIENTO	MANEJO DE PERSONAL	TALLER PRÁCTICO
CIFRAS	HERRAMIENTAS DE OFFICE	EXCEL 1	POWER POINT 1	EXCEL 2	POWER POINT 2	TALLER PRÁCTICO	
COMUNICACIÓN	ENTRENAMIENTO	ANDRAGOGIA	LENGUAJE NO VERBAL	CVBE	CÓMO HABLAR EN PÚBLICO	CÓMO PLANEAR UN ENTRENAMIENTO SEGÚN EL PERFIL	PRESENTACIÓN DE PRODUCTO A JURADO ESPECIAL
	MANEJO DE LA INFORMACIÓN	CONOZCA SU NEGOCIO	SELECCIÓN DE INFORMACIÓN	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	PROPUESTA DE VALOR	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y TÁCTICA	TALLER PRÁCTICO ESTRATEGIA Y TÁCTICA
	COMUNICACIÓN	DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	COMUNICACIÓN ASERTIVA	COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA	COMUNICANDO LAS VENTAJAS DE LA MARCA	TRABAJO EN EQUIPO	CÓMO MOSTRAR UNA MEJOR PRÁCTICA
	LINE UP HUAWEI	TEORIA Y PRÁCTICA SEGMENTO PREMIUM	TEORIA Y PRÁCTICA SEGMENTO HIGH	TEORIA Y PRÁCTICA SEGMENTO MED Y LOW	TALLER FOTOGRÁFICO LEICA	TALLER FOTOGRÁFICO NOCTURNO	

Pensum Promotor

VALIDACIÓN PROMOTOR	VALIDACIÓN SUPERVISOR	NIVELES	PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	QUINTO NIVEL	SEXTO NIVEL
FILOSOFÍA Y VALORES HUAWEI	GESTIÓN EN PDV	MANEJO DE CIFRAS	ANÁLISIS DEL NEGOCIO	ANÁLISIS VOLUMEN VS VALOR (SEGMENTOS)	REPORTES Y COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS POR PRODUCTO	SELL IN - SELL OUT	TALLER PRÁCTICO
PLANEACIÓN EN PDV	PLANEACIÓN	MANEJO DE PERSONAL	PLAN DE VIDA	ROL DEL CITY MANAGER	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	DESARROLLO Y MOTIVACIÓN 2	LECTURA DE PERFILES	TALLER PRÁCTICO
PROCESO DE VENTA HUAWEI	LIDERAZGO	RELACIONAMIENTO	RELACIONAMIENTO 2	NORMAS DE ETIQUETA	PERFIL GERENCIAL	NEGOCIACIÓN	COMUNICACIÓN COMERCIAL	CÓMO MOSTRAR UNA MEJOR PRÁCTICA
CIFRAS	HERRAMIENTAS DE OFFICE	ESTRATEGIA	TALLER DE ESTRATEGIA	ENTENDIMIENTO DEL MERCADO Y CRECIMIENTO	COMUNICACIÓN DOBLE VIA 2	MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS	MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS 2	TALLER PRÁCTICO
COMUNICACIÓN	ENTRENAMIENTO	MANEJO DEL TIEMPO	TALLER MANEJO DEL TIEMPO	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	CONTROL Y EJECUCIÓN		
	MANEJO DE LA INFORMACIÓN	OFFICE AVANZADO	EXCEL 3	POWER POINT 3				
	COMUNICACIÓN	MENTALIDAD GERENCIAL	AUTOGESTIÓN	TOMA DE DECISIONES	DISEÑO DE PROYECTOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
		LINE UP HUAWEI	TEORÍA Y PRÁCTICA SEGMENTO PREMIUM	TEORÍA Y PRÁCTICA SEGMENTO HIGH	TEORÍA Y PRÁCTICA SEGMENTO MED Y LOW	TALLER FOTOGRAFICO LECA	TALLER FOTOGRAFICO NOCTURNO	

El diseño del pensum tiene una mirada incluyente de las dinámicas del negocio actuales sin dejar a un lado lo metodológico y educativo. Este plan de capacitación da respuesta directa a lo detectado en el diagnóstico para la promotoría de la siguiente manera:

1. Identidad corporativa - **Filosofía y Valores Huawei**

- ✓ **Objetivo:** Fomentar la identidad corporativa con base en la filosofía y valores Huawei, realizando transformaciones de fondo en la perspectiva individual de los promotores.
- **Competencias:** Promotores íntegros que tengan la capacidad de llevar calidad al servicio al cliente.

2. Planeación y estrategia:

Planeación en Punto de Venta

- ✓ **Objetivo:** Desarrollar las competencias en todo lo relacionado en exhibiciones efectivas dentro de los puntos de venta.
- **Competencias:** Promotores con habilidades en observación crítica y desarrollo de estrategias visuales dentro de los puntos de venta

Cifras

✓ **Objetivo:** Modificar el lenguaje común en uno cuantitativo en función de los indicadores e intereses de Huawei Colombia.

- **Competencias:** Promotores con la capacidad de transmitir la información cuantitativa de una forma sencilla y que refleje el panorama general de su labor en el punto de venta.

3. Técnicas comerciales - **Proceso de venta Huawei**

✓ **Objetivo:** Transformar los paradigmas de la fuerza de venta en la lógica de la eficiencia, efectividad y objetividad en el mercado Retail.

- **Competencias:** Promotores con habilidades técnico-teóricas en ventas orientadas al abordaje productivo, indagación exploratoria y cierres efectivos. Competencias sensibles en generar curiosidad en los clientes transformando las características en beneficios.

4. Aprendizaje (técnico – teórico) - **Line UP**

✓ **Objetivo:** Arraigar el conocimiento teórico del portafolio general de Huawei Colombia a la mente de los promotores de forma estructurada y experiencial.

- **Competencias:** Promotores con habilidades explicativas y de fácil comprensión por el público referente al portafolio de Huawei Colombia.

5. Resolución de conflictos – **Comunicación**

✓ **Objetivo:** Fortalecer los patrones, formas y momentos de la comunicación en los niveles ascendentes y con la congruencia de los canales de una organización facilitadora en estrecha relación a la resolución de conflictos.

- **Competencias:** Promotores con habilidades comunicativas sobresalientes en asertividad y resolución de conflictos de carácter contingente que refleje de cara al cliente la fluidez y comportamiento de una empresa líder en tecnología.

Fase 4. Implantación e implementación:

1. Hacer un análisis del perfil ideal para el asesor comercial
2. Hacer un diagnóstico de las competencias funcionales comportamentales de los asesores
3. Establecer la brecha entre lo actual y lo deseado
4. Acuerdos para la formación con los líderes y participantes generando compromisos.
5. Aplicación del diseño instruccional establecido.

Fase 5. Evaluación:

1. Utilización de expertos de la compañía en los módulos críticos del programa de formación.
2. Seguimiento durante 6 meses en el desempeño de los participantes por parte de los líderes.
3. Autoevaluación por parte de los participantes a través de una encuesta diseñada para tal fin y complementada con la utilización de conversatorios y focus Groups
4. Se plantea el siguiente modelo de evaluación para cada módulo

Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación planteados a continuación parte de la lógica productiva y de resultado, los cuales se basan en la misión y visión de la compañía en pro al objetivo general y por ende al mejoramiento del Sell Out.

- **No cumple objetivos:** Por definición a priori es un resultado insatisfactorio, en el cual su calificador (no se brinda la posibilidad de un segundo calificador), determino según su proceso y producción, que no cumple con los requisitos mínimos para ver el siguiente módulo, basado exclusivamente en los mecanismos de evaluación propuestos para dicho módulo y es necesario realizar un supletorio, el cual no modifica el resultado previo solo lo avala para continuar con el curso siguiente.

- **Cumple objetivos básicos:** Desarrolla satisfactoriamente los conceptos del módulo y genera la producción solicitada según el o los mecanismos) de evaluación propuestos para dicho modulo, a lo cual su calificador determina que cumple con los objetivos suficientes para continuar con el módulo siguiente.
- **Va más allá de los objetivos:** No solo cumple con lo anteriormente mencionado, sino que además su aporte al módulo permite dinamizar el conocimiento tanto propio como el de sus compañeros e incluso de su calificador, por lo cual este último determina que su producción va más allá de lo requerido.

Mecanismo de evaluación

- **Excepcional Nivel I:** Instrumento evaluativo escrito con una cantidad total de cinco preguntas basado en el material previamente compartido el cual se encuentra contemplado en cada uno de los cursos del primer nivel.
- **General:** Construir un video explicativo; de máximo tres minutos evaluables según los criterios propuestos:
 - Guapachura (20%)
 - Abarcar a totalidad los temas tratados sin divagar en otros aspectos innecesarios para el desarrollo del video (30%)
 - Que la conclusión del video debe ser congruente a la del curso visto, esto hace alusión a que el participante debe llegar a la misma conclusión que el trainer en su presentación (40%)
 - Recursividad (10%), entiéndase como recursividad las formas innovadoras en el diseño, presentación y aplicación del video.
- **Estructura según modulo transversal**
 - **Filosofía y Valores Huawei, Comunicación:** Su estructura es libre según los parámetros anteriormente mencionados.
 - **Planeación en Punto de Venta:** El video se realiza exclusivamente en el punto de venta y si bien debe contemplar los parámetros anteriores, estos se reducen a la mitad de su nota cuantitativa, dejado el otro 50% a lo siguiente. Se realiza la apreciación de los aspectos aprendidos en cada módulo en una venta simulada o una real. (Aplica desde el segundo módulo en adelante).

- **Line Up Huawei:** El video debe contemplar los parámetros anteriores, estos se reducen a la mitad de su nota cuantitativa, dejando el otro 50% a lo siguiente. Se realiza en una simulación de experiencias o demostración de uno de los equipos que componen el segmento del módulo visto. (Aplica dese el primer módulo).
- **Cifras:** El video debe contemplar los parámetros anteriores, estos se reducen a la mitad de su nota cuantitativa, dejado el otro 50% a lo siguiente. Para este módulo en particular se tendrán preparados casos de estudio específicos que será entregado por parte del entrenador, el video debe tener la elaboración del caso, la explicación del mismo y finalmente las conclusiones acordes al módulo visto.

5. Análisis de prueba/error: Teniendo en cuenta que aún no se ha puesto en marcha dicho modelo, y que no es más que un diseño metodológico con fines académicos, presentamos algunos procesos contingentes que pueden presentarse en el desarrollo del programa y que, de una u otra manera, se deben contemplar para así mismo, poner en marcha planes de acción y superar cualquier dificultad que esta situación podría traer:

- **Nuevo personal:** Para sopesar esta variable se plantean cursos nivelatorios los cuales se ejecutarían según las macro necesidades de la compañía vs las micro necesidades de cada región. Esto con el fin de sopesar el currículo en planes de respaldo que permitan el desarrollo en los tiempos propuestos.
- **Personal que no asista:** Para este caso se lleva a cabo el mismo plan de contingencia expuesto en el punto anterior.
- **Personal que repruebe los mecanismos evaluativos:** Si bien es necesario realizar evaluaciones según los módulos vistos se prevé tanto una aprobación como una reprobación de dichos módulos por parte de los participantes; por ende, para ser congruentes con la mecánica planteada en la justificación del proyecto y dar un buen término a las necesidades del mismo se plantea la siguiente figura:
 - **Supletorio:** Según los criterios de evaluación (se plantean según cada módulo visto en la fase de desarrollo) y solo en caso de reprobar un módulo que es determinado por parte del calificador se incurrirá en esta figura; con el fin de no truncar el desarrollo propicio del ciclo curricular. Para ello se tiene definida una sesión de apoyo virtual con un plazo de ejecución de una semana después de terminado el curso y

de no más de 60 minutos de duración en la cual se realizará un acompañamiento por parte del calificador.

- **Personal que no desee participar:** Este escenario se plantea como un evento de negligencia por alguno de los participantes de los módulos y para ello se elabora el siguiente proceso de contingencia:
 - En caso de presentarse Negligencia por parte de alguno(s) de los participantes, (entiéndase negligencia como actitud opositora desafiante), que conlleve a la pérdida de uno o varios cursos e incluso niveles completos, será dejado en los comentarios del registro Huawei College, y no se citará(n) al supletorio a dicho participante hasta haberse resuelto la situación con sus jefes directos, dejando así la notificación previamente redactada vía e-mail.

Este último es de resaltar que dependerá de la dinámica disciplinaria de la compañía y puede cambiar en cada etapa del proceso según lo dispongan los responsables.

Conclusiones

1. Consideramos que un trabajo de formación permitirá a grandes rasgos la síntesis constructiva de la mecánica relacional negocio – academia como se desarrolló a lo largo de este proyecto, de forma localizada en Huawei Colombia la unidad productiva intenta ubicar en particular el proceso de cambio y reconversión, en la cual mecánicas empresariales de producción y calidad se vean impactadas a todo nivel de la esfera organizacional y recurso humano.
2. Se utilizó un modelo de formación basado en el enfoque pedagógico del aprendizaje constructivista, en la cual todo participante ya posee un saber, lo maneja y a través de la experiencia lo pone en práctica, con estos valiosos elementos se encuadra este modelo en el diseño instruccional dando pautas de carácter innovador para el contexto colombiano e incluso Latinoamericano, no por ello pierde relevancia el rol del estado o el de las instituciones y apoyos públicos de diverso carácter. Por el contrario, la gran cantidad de fondos públicos nacionales e internacionales que se invierten en capacitación en Colombia no siempre están bien direccionados hacia la obtención de posibles retornos de inversión tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. Por ello compañías como Huawei deciden profesionalizar su personal a través de estos modelos de capacitación.
3. Se pudo analizar experiencias de formación y de estos hallazgos se concluye que no resulta llamativo en sí mismo la heterogeneidad encontrada, ya que tampoco en esta materia hay una posible “Forma Correcta” para generalizar a todas las empresas, por lo contrario, las mismas experiencias exitosas analizadas recorrieron caminos muy diferentes. El análisis de este conjunto de casos innovadores es concordante con los resultados que surgen del diagnóstico realizado. Hay una importante transformación en la base técnica en los procesos organizacionales y sociales de un conjunto importante de empresas, que requiere ser acompañado de capacitación, tanto para adecuarse a las nuevas demandas como para mantener la actualización de conocimientos requerida, es claro destacar que todos los casos analizados llegaron a modelos de capacitación exitosos.
4. Si bien es cierto, el modelo deberá ser evaluado en su impacto, la experiencia de capacitación en sí y su riqueza en diversidad, muestra un abundante esfuerzo organizacional por obtener transformaciones de fondo lo cual podría dar luces de éxito en poner en marcha un sistema estructural bien diseñado y con objetivo claros y no solo acciones aisladas. Podrán ser más o menos sistémicas, pero no se trata de comportamientos espasmódicos o fragmentarios. Son en general parte de


adaptaciones de carácter "global", por lo cual son cambios sistemáticos e integrales, técnicos y organizacionales simultáneamente.

5. Finalmente se propone seguir implementando este tipo de modelos tanto en Huawei Colombia como en otras empresas de la región, inicialmente para tener datos prácticos de rastreo no solo en grandes compañías multinacionales si no también en PYMES esto dará bases solidas para comparar de forma cuantitativa este tipo de modelos adaptados al contexto social y cultural que nos rige, además fomentar el desarrollo de programas de capacitación que tiendan a responder a la demanda de las empresas de manera sistemática, permanente y modular, llamara la atención de inversión publica y privada al igual que un alza en la participación comercial. Finalmente es imperante evitar estrategias de capacitación que, - aunque determinadas por la demanda - efectúen oferta de cursos de bajo nivel agregado en materia de competencia.

Recomendaciones

1. Se deben seguir implementando este tipo de proyectos ya que se ubican dentro de lo que llamamos la gestión del conocimiento, que buscan generar competencias, aplicarlas y construir lideres integrales que aporten no solo a su productividad sino en su desarrollo personal.
2. Debe intentarse fomentar y generar por distintos medios una cultura que valorice el saber y la capacitación, una visión de "life long learning". Sería interesante que pudiera orientarse fundamentalmente a las empresas y trabajadores colombianos.
3. Las políticas empresariales deberían focalizarse en el desarrollo y mejoramiento de los procesos de capacitación enfocados en la productividad y la calidad de sus procesos y personal.
4. Deben desarrollarse estrategias pedagógicas innovadoras que permitan el "reconocimiento de los saberes de todos los integrantes"
5. Vincular de forma constante y congruente los TICS en los procesos de capacitación y formación optimizando procesos dando finalmente eficacia a estos modelos pedagógicos en vistas de la innovación y el progreso.

Anexo 1.

	MANUAL		
	FUNCIONES		
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 02	PÁGINA : DE

TIPO DE CARGO: Estratégico Misional Apoyo Evaluación y/o Control

I. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	<i>Promotor de Venta</i>
DEPENDENCIA	Retail
CARGO DE QUIEN DEPENDE	Supervisor de Campo
VERSIÓN	02

II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Representante de marca y especialista (Huawei) en el punto de venta, deberá liderar la atención al cliente y demostrar las ventajas y beneficios del portafolio, con el fin de persuadir al usuario hacia la comprar productos Huawei.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Persuadir al cliente y lograr vender productos de Huawei.
2. Mantener en buen estado los muebles y el material de exposición de los productos Huawei.
3. Ajustarse a los horarios asignados.
4. Llevar un registro detallado de ventas, novedades de Huawei y de la competencia en el punto de venta asignado.
5. Asegurar y mantener estrategia de visibilidad estipulado para el punto de venta (al por menor de demostración, solicitar muestras).
6. Registro de cheques de entrada / salida, inventarios, ventas, pantallas y merchandising, competencia y otros datos solicitados en retail.
7. Organizar los productos con calidad (accesorios de venta).
8. Enviar informes de gestión de ventas.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
9. Realizar análisis de ventas e inventarios sugeridos. 10. Administrar su punto de venta de manera eficiente. 11. Consultar precios y promociones de productos. 12. Mantener la buena exhibición en el punto de venta

	Responsable	Cargo	Firma	Fecha
Elaboró	ESTEFANÍA GALINDO	LÍDER DE GESTIÓN HUMANA		
Revisó	MÓNICA CÁRDENAS	EJECUTIVA DE ENTRENAMIENTO		
Aprobó	CAROLINA ALVAREZ			

IV. DIMENSIONES	
RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO Y/O RECURSOS <i>(La cantidad a ser incluida en este numeral puede ser descrita en cuantía y/o tipo de recurso)</i>	Correcta administración del merchandising y recursos asignados al cargo. Activos fijos asignados al cargo.
V. NATURALEZA Y/O ALCANCE	
RELACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO	

VI. COMPETENCIAS	
FORMACIÓN ACADÉMICA <i>(Validar equivalencias de estudio del presente manual pág. 7)</i>	Bachiller o estudiante de tecnología
EXPERIENCIA	Experiencia en ventas y servicio al cliente 1 año
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo Office básico.
HABILIDADES	1. Organizado, responsable y proactivo.

VI. COMPETENCIAS	
	2. Capacidad de orientar al personal asignado. 3. Habilidad de expresión. 4. Análisis de problemas y toma de decisiones. 5. Capacidad para dirigir y gestionar grupos de trabajo. 6. Habilidades de gestión 7. Capacidad para realizar análisis, vender, compartir estantería, cuota de mercado y medidas de desempeño. (A)

VII. VALORACIÓN DEL CARGO													
<i>Tipo de Cargo</i>	<i>Know How</i>				<i>Resolución de Problemas</i>				<i>Impacto del Cargo</i>			<i>Total</i>	
<i>Coordinador Junior</i>	<i>D+</i>	<i>II+</i>	<i>2</i>	<i>230</i>	<i>D+</i>	<i>3</i>	<i>33%</i>	<i>76</i>	<i>D+</i>	<i>1</i>	<i>S</i>	<i>87</i>	<u><i>393</i></u>

Bibliografía

- “Principios de diseño instruccional de entornos de aprendizaje apoyados con TIC: un marco de referencia sociocultural y situado” (Díaz, 2005).
- Hernández Requena Stefany, (2008) “El modelo constructivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje. En “comunicación y construcción del conocimiento en el nuevo espacio tecnológico” (monográfico en línea). Revista de universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)
- Bertalanffy, L. y Weinberg. (1987). Tendencias en la teoría general de sistemas. Madrid: Alianza Editorial
- Bertoglio, O. (1993). Introducción a la teoría general de sistemas. México: Editorial Limusa.
- Bruner, J. (1969). Hacia una teoría de la instrucción. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Cervera F. (2005). Comunicación total. Madrid: Esic. 6. Chadwick, C. (1978). Tecnología educacional para el docente. Buenos Aires: Paidós. 7. Fernández D, F. y Martínez A. J. (1999): Manual básico de lenguaje y narrativa audiovisual. Barcelona: Paidós.
- Keller, J. (1987). Development and use of the ARCS model of motivational design. Journal of Instructional Development, 10 (3), 2-10.
- Kendall, K. E. (1991). Análisis y diseño de sistemas. México: Prentice.
- Polo, M (2001) El Diseño Instruccional y las Tecnologías de la Información y comunicación. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Poleo, G. (2003). Diseño Instruccional para Ambientes de Aprendizaje basados en la Web. Revista Docencia Universitaria. IV, (1) Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Serrano, J., y Pons, R. (2008). La concepción constructivista de la instrucción. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 2008, 13 (38), 681-712.
- Sicilia, M. (2007) Más allá de los contenidos: compartiendo el diseño de los recursos educativos abiertos. Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento, 4 (001), 26-35. 14. Saettler, P. (1990). The evolution of american educational technology. Englewood: Libraries Unlimited, Inc.

- Zerpa, C.(2005). El diseño de instrucción en un material educativo computarizado (MEC): La plataforma pedagógica de SIVI 1.0. Investigación y Postgrado, 20 (1), 81-113.
- Tarazona, J. (2012). “Generalidades del diseño instruccional”.

Link-biografía

- Aguilar, J. (2004). Diseño de instrucción, En Universidad Metropolitana, 2008. Recuperado de <http://ares.unimet.edu.ve/programacion/psfase3/modII/biblio/DIevolucion.pdf>
- Tibaná, G. y López, M. (2006). Adaptación del diseño instruccional en la construcción de ambientes virtuales de aprendizaje: caso Universidad de los Andes. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-108285_archivo.pdf
- UNESCO (1984). Glossary of Educational Technology Terms. París: Unesco.
- Novick, M. (1998). "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" Recuperado de <https://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4606/indice.htm#RESUMEN>

Palabras Claves

Rol, sell out, enfoque comercial, entrenamiento transversal y constructivo, mentoring, coaching, crecimiento profesional y personal, modelo instruccional, optimización y productividad, sistema propio de entrenamiento, Huawei Retail Colombia, TIC Tecnologías de la información de la comunicación, Negocio – Academia, pedagogía, Train the trainers, gestión del conocimiento, detección de necesidades, grupo focal, comportamientos espasmódicos o fragmentarios, Modelo de formación, life long learning.