

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE GUÍAS DE
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA ENLACE OPERATIVO-COMPUREDES**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGO

Diana Estefanía Ángel Ceballos

**Asesor
Humphrey Párraga Parra**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ENVIGADO
2015**

Sistematización del proceso de elaboración de Guías de Autodesarrollo de Competencias

Nota de Aceptación

Jurado:

Asesor: Humprey Párraga Parra

Envigado, 16 de Enero de 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre por su apoyo incondicional, su esfuerzo, su comprensión, su acompañamiento, por ser mi motivación y lo que me impulsa cada día a crecer tanto personal como profesionalmente. A todas las personas que me acompañaron en el camino: familiares, amigos, compañeros, docentes que creyeron en mí, me dieron su apoyo y hoy están conmigo para ver como este sueño se hace realidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida, la sabiduría y la fortaleza necesarias para alcanzar mis sueños y atravesar toda clase de obstáculos sin rendirme.

A la Institución Universitaria de Envigado por permitirme ser parte de sus espacios de conocimiento y reflexión, aportándome al crecimiento profesional.

A mi asesor Humprey Párraga por su acompañamiento, orientación y enseñanza durante el desarrollo de este trabajo.

A la empresa Enlace Operativo –CompuRedes por permitir la realización de esta sistematización y brindarme los recursos necesarios físicos, tecnológicos y técnicos para llevarla a cabo. Además, por ser un espacio que permitió fortalecerme y crecer tanto personal como profesionalmente.

CONTENIDO	
GLOSARIO	7
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	19
2.1 Objetivo General:.....	19
2.2 Objetivos específicos:	19
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
4.1 Técnicas e Instrumentos.....	23
4.2 Características de la población.....	24
5. PRESUPUESTO.....	24
6. CRONOGRAMA.....	25
7. MARCO DE REFERENCIA	27
7.1 Antecedentes	27
7.1.1 Investigativos.....	27
7.1.2 Institucionales.....	32
7.2 Marco Teórico.....	37
7.2.1 Competencias.....	37
7.2.2 Autodesarrollo de competencias.....	48
7.2.3 Guías de Autodesarrollo.....	49
7.2 Marco Legal.....	51
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	57
8.1 Sistematización de la propuesta de guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes.....	57

8.1.1 Cuadro descriptivo	58
8.1.2 Análisis de la información sistematizada.....	64
9. CONCLUSIONES	71
10. RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS.....	74
ANEXO.....	76

GLOSARIO

Autodesarrollo de competencias: Se refiere a las acciones que cada uno realiza para obtener el nivel de madurez o perfección de la competencia que se desea. (Alles, 2007).

Competencia: El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción. (OEI).

Enlace Operativo-CompuRedes: Empresa integradora de Soluciones de Outsourcing de ITO y BPO. Tiene un cubrimiento geográfico en las 4 ciudades principales del país: Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla.

Guías de autodesarrollo: Son una herramienta de apoyo para el crecimiento laboral y personal, que incluye una serie de ejercicios y actividades orientados a desarrollar las competencias. Constituyen un punto de partida para fijar los objetivos de cambio de hábitos de conducta y para elaborar un plan de acción que permita, en forma progresiva, el desarrollo de las competencias. (Corporación BCI).

Sistematización: Es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los

diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. (Holliday, S.F., pág. 4)

RESUMEN

En el contenido de este trabajo se abordó específicamente el modelo de competencias de la empresa Enlace Operativo- CompuRedes, aquí se plasmaron desde los planteamientos iniciales para el proyecto, hasta los análisis de la información obtenidos a través de entrevista a funcionarios de la organización, revisión de documentos organizacionales, antecedentes teóricos, revisión bibliográfica y virtual del fomento de las competencias.

La investigación hizo referencia al proceso que dio sentido a la propuesta de unas guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la Compañía , el objetivo era que estas guías les brindaran herramientas y al mismo tiempo les permitiera evaluar el nivel de interiorización de la competencia, definir sus propias metas y objetivos de mejoramiento, diagnosticar sus propias dificultades o falta de ciertos conocimientos al respecto de algo y también responsabilizarse por su propia cuenta de alcanzarlos.

La importancia del presente trabajo es que el diseño de las guías le permitió a la empresa fomentar las competencias en todos sus empleados alineándose cada vez más al plan estratégico.

Palabras claves:

Autodesarrollo de competencias, competencias, guías de autodesarrollo.

ABSTRACT

The content of this essay specifically addressed the competency model or competitive structure of the enterprise called Enlace Operativo - CompuRedes , also all the aspects of it were exhibited from the initial proposals for the project , to the analysis of information obtained through interviewing company employees, the review of organizational documents, theoretical background , literature and virtual building skills.

The research referred to the process that gave meaning to the proposed guides for self-competence for employees of the company, the aim was that these guides provide them with tools and at the same time allows them to assess the level of internalization of competition, define their own goals and objectives for improvement , diagnose their own difficulties or lack of certain knowledge about something and take responsibility by their own to achieve them.

The importance of this work is that the design of the guides allowed the company to promote skills in its employees increasingly aligning to the strategic plan.

Keywords :

Self-development skills , competencies or competitive structure and self guide .

INTRODUCCIÓN

“La sistematización, como modalidad colectiva de producción de sentidos, es siempre una experiencia inédita, dado que lo que se pone en juego no son un conjunto de conocimientos y técnicas estandarizadas, sino las vivencias, sueños, visiones y opciones de individuos y grupos que la sumen como posibilidad de auto comprensión y transformación” (Cendales y Torres, 2007)

Es importante resaltar que en las organizaciones no debe dejarse a un lado las percepciones, vivencias y la comprensión que tiene cada uno de los empleados acerca de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma. Esto cobra mayor interés cuando el objetivo de los procesos es que cada empleado se desarrolle tanto profesional como personalmente, y a partir de esto se generan estrategias que requieren una mirada más enfocada a la manera cómo cada persona puede comprender y transformarse dentro de la organización. Por este motivo, la presente sistematización se centró en el área de Bienestar Integral, específicamente en el proceso de desarrollo humano de la empresa Enlace Operativo –CompuRedes la cual en los últimos años ha estado en un proceso de transición que le ha venido permitiendo estructurar su modelo de competencias enfocándose en el desarrollo de los empleados sin dejar atrás los lineamientos estratégicos de la Compañía.

De igual manera, esta sistematización pretendió culminar con unas guías de autodesarrollo de competencias que les permitió a los empleados adquirir herramientas además de permitir que se generara un momento reflexivo sobre las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar un nivel de interiorización de las competencias. Para la construcción de estas guías se hizo necesario comprender la estructuración del modelo de competencias a través del análisis de la

información encontrada en documentos organizacionales, entrevista a funcionarios de la Compañía y un acercamiento a los postulados de competencias durante los últimos años, convirtiéndose en una investigación cualitativa.

Dentro del contenido de la sistematización se anexaron unas actas de las reuniones que se llevaron a cabo donde se recogieron todos los datos necesarios para la construcción de las guías de autodesarrollo de competencias, obteniendo como resultado una estrategia que le permitió a la empresa fomentar su modelo en cada uno de los empleados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia se ha visto cómo en las empresas ha resultado necesario el fomento de las competencias para que los empleados se desempeñen de la mejor manera posible, realizando su labor efectiva y oportunamente.

Para hablar de las competencias se considera pertinente retomar el concepto que tiene Conocer (1997):

La competencia es la aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Estas aptitudes se logran con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber-hacer.

El tema de las competencias ha sido de suma importancia en las organizaciones, allí no solo se tiene en cuenta el potenciar las competencias sino que se han implementado diversas herramientas que posibilitan una óptima evaluación de estas.

Por su lado la OEI en relación a las competencias considera lo siguiente:

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Es por ello que se han implementado diferentes estrategias para optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, entre ellos el recurso humano. Actualmente se ha tornado diferente la concepción que se tiene de éste, el hombre no es sólo el encargado de producir, sino que se ha mirado como un ser integral, con expectativas y necesidades dentro de la organización. En base a esto se ha buscado la manera de fomentar en el empleado todo ese potencial que entrega a la organización, y por ello es que se ha tornado fundamental el desarrollo de sus competencias al interior de la organización.

Enlace Operativo – CompuRedes es una empresa prestadora de servicios de Outsourcing en Tecnología de la información (ITO), que requiere de un talento experto con niveles de conocimiento y habilidades adecuadas para poder prestar un buen servicio a los diferentes clientes, por lo tanto en los últimos años ha buscado hacer un seguimiento al proceso de desarrollo de las competencias de cada uno de sus empleados, con el fin de potencializarlas y lograr un mejor desempeño.

En el año 2012 Enlace Operativo y CompuRedes eran empresas diferentes que se fusionaron con el propósito de lograr un posicionamiento estratégico. A partir de ese momento entraron en un proceso de transición el cual llamaron el proyecto CREO. En este proyecto fue necesario ajustar el modelo de competencias y la cultura organizacional de acuerdo al plan estratégico de la Compañía. Inicialmente se planteó un modelo de competencias de acuerdo al nivel de cargo y cuatro competencias que se reconocerían como organizacionales. Sin embargo en la revisión de la propuesta surgió la inquietud por la probabilidad de encontrar una persona que cumpliera con las competencias, por lo tanto cuando se estructuró el modelo se eligieron las competencias que se iban a medir desde cada uno de los procesos de la Compañía. Para el modelo de transición la

estrategia empleada por la empresa fue la referenciación del modelo de competencias de otras compañías (Bancolombia, EPM, Argos) para conocer la profundidad y el alcance del modelo. Además se buscaron proveedores para el montaje del modelo de competencias, sin embargo se tomó la decisión de que el modelo no se iba a estructurar por medio de un proveedor externo por costos y porque la Compañía buscaba que el modelo fuera manual y sencillo para comenzar. Por lo tanto se decidió hacer internamente.

Algunas competencias fueron creadas a partir de entrevistas a profundidad con los jefes de cada una de las áreas; se indagó qué esperaban ellos de las personas y qué consideraban que era indispensable que tuvieran, independientemente del rol que fueran a cumplir. Se crearon unos indicadores conductuales estructurados con fragmentos de la definición de la competencia, lo que permitía medirla y ver cómo se evidenciaba dicha competencia en el comportamiento del empleado. El modelo fue aprobado y en los últimos dos años se ha estructurado de tal manera que ha sido un modelo ajustado a la necesidad y a la cultura de la organización, simple, fácil de administrar y aplicar; es un modelo que permite intervenir, ser medido y le da un orden a los procesos. Es conveniente mencionar que si bien, el modelo no ha sido validado externamente y no se ha realizado alguna medición sobre su eficacia, este responde a la necesidad de la Compañía.

Es importante resaltar que este modelo está alineado al plan estratégico de la Compañía, el cual constituye la propuesta de valor que hace la Compañía a sus clientes: la calidad de la gente y tecnología, la innovación en la oferta, la profundidad de relación con los clientes, la confiabilidad de la ejecución y la alta relación valor/precio. Con base en esto, se identificaron unas palancas estratégicas que permitieron que la Compañía se diferenciara en el mercado,

alcanzara sus metas de crecimiento y lograra cumplir con la propuesta de valor. Las principales palancas fueron: Talento, recurso humano altamente calificado y retención del capital humano por condiciones óptimas de trabajo y desarrollo de carrera; Tecnología, actualización tecnológica y tecnología al servicio de los clientes; Innovación innovación abierta, la idea de innovación abierta lleva a pensar en un futuro en el cual muchas personas dentro de la empresa generen ideas sobre productos, servicios, procesos y en general cualquier esquema que permita hacer las cosas de manera diferente, generando valor para los clientes o para la empresa misma y nuevas soluciones y continua mejora; Relación entendimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes, relaciones de largo plazo y profundidad de la relación con nuestros clientes; Confiabilidad excelencia en la ejecución y en el delivery, medida y sostenida en el tiempo, confiabilidad de nuestra ejecución y alta relación valor/precio. Estas palancas están relacionadas con cada una de las competencias. Además, lo que la compañía ha buscado es que este modelo permee todos los procesos de gestión humana.

Una de las áreas que está trabajando en el fomento del desarrollo de competencias es el área de Bienestar integral. Su objetivo es propender a la motivación y retención de los empleados a través de programas y estrategias que aporten a la seguridad, la salud física y mental en el trabajo y a incentivar el desempeño tanto individual como colectivo, generando bienestar integral en la Compañía.

Dentro del área de Bienestar se encuentra el proceso de Desarrollo Humano. Este tiene como objetivo contribuir al desarrollo integral del talento humano dentro de la Compañía, mediante la ejecución de acciones que posibiliten el crecimiento y desarrollo de las competencias del ser,

asegurando el logro de los objetivos estratégicos. En este proceso las competencias expresan el saber, el hacer y el saber hacer dentro de un puesto laboral. Además, se plantea que el modelo de gestión por competencias de la Compañía es un modelo integral, el cual gestiona el desarrollo de los individuos de las organizaciones, basado en la gestión de competencias. Las competencias de rol, específicas y de liderazgo buscan ser fortalecidas y desarrolladas tanto de manera individual como grupal, realizando la segmentación adecuada. A nivel individual, las competencias se han fortalecido a través de los planes de desarrollo que arrojan las herramientas del proceso de desarrollo.

Al conocer el objetivo del proceso de Desarrollo Humano, se ha evidenciado en la empresa la necesidad de fomentar cuatro competencias dos Corporativas y dos de Rol con el fin de que estas alcanzaran un mayor nivel. Estas competencias fueron: Corporativas: Orientación al Servicio y Orientación al Resultado, su importancia prima en que son el objetivo estratégico de la Compañía; Rol: Atención al detalle, esta competencia abarca la mayor población de los empleados; y Comunicación asertiva, la cual permite la expresión clara y directa y el manejo de conflictos. Además, se buscaba que con el fomento de estas competencias fuera posible hacer un acompañamiento a las personas responsables de gestión humana ubicadas en diferentes zonas a nivel nacional: Antioquia (Medellín), Centro (Bogotá), Occidente y Eje Cafetero (Cali), Norte (Barranquilla); y en las demás ciudades donde tiene presencia técnica.

A partir de esta necesidad de una capacitación y crecimiento constante en el manejo de competencias del personal, se propuso un programa de guías de autodesarrollo en el manejo de competencias, orientado a los trabajadores de la Compañía. Esta propuesta se realizó mediante

un proceso de recolección de información que tuvo como resultado el diseño de unas actividades que brindaron herramientas a los empleados y que al mismo tiempo les permitió fomentar la pertenencia y la responsabilidad de cada uno al respecto de su propio desempeño laboral, además de evaluar el nivel de interiorización de la competencia. La cuestión de contar con un alto grado de consciencia sobre su nivel de competencia, ser capaz de definir sus propias metas y objetivos de mejoramiento, diagnosticar sus propias dificultades o falta de ciertos conocimientos al respecto de algo y también responsabilizarse por su propia cuenta de alcanzarlos, es lo que convierte a toda persona en un autogestor de su propio crecimiento personal y laboral.

Conforme a lo enunciado hasta el momento, queda clara la finalidad del presente trabajo, y fue precisamente el diseño de unas guías de autodesarrollo de competencias que permitiera a los empleados fomentar la pertenencia y la responsabilidad de cada uno al respecto de su propio desempeño laboral. Cabe agregar que esta propuesta se realizó mediante la sistematización de todos los datos obtenidos para la construcción de dichas guías.

A partir de lo anterior, se planteó la pregunta de investigación que sirvió como guía al presente ejercicio investigativo:

¿Cuál fue el proceso de elaboración de las guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la empresa Enlace Operativo-Compuredes?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Sistematizar el proceso de elaboración de las guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes.

2.2 Objetivos específicos:

- Compilar la información del modelo de competencias de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes.
- Delimitar el conjunto de las competencias que requirieron ser desarrolladas por los empleados de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes.
- Diseñar unas guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes.

3. JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se elaboró una la propuesta de unas guías de autodesarrollo de competencias que permitieron aumentar en los empleados el nivel de las cuatro competencias seleccionadas por la Compañía: Orientación al servicio, Orientación al Resultado, Atención al detalle y Comunicación Asertiva. Además de esto, teniendo presente que Enlace Operativo-CompuRedes es una empresa prestadora de servicios de Outsourcing en Tecnología de la información (ITO) y que por su naturaleza de negocio tiene más de 90 proyectos en diferentes zonas a nivel nacional como Antioquia (Medellín), Centro (Bogotá), Occidente y Eje Cafetero

(Cali), Norte (Barranquilla), y tiene presencia técnica en 24 ciudades intermedias del país, se buscaba que todos los empleados de la Compañía incluso aquellos que se encuentran ubicados en otras zonas, pudieran desarrollar las competencias, las cuales fueron diseñadas en una página web para que tuvieran un fácil acceso.

El diseño de las guías de autodesarrollo de competencias fue una estrategia que les permitió a las empresas grandes hacer un acompañamiento a sus empleados y potencializar en ellos las competencias que se requieren para un buen desempeño laboral y posicionamiento de la empresa. El término autodesarrollo fue definido por Martha Alles (2006) como la capacidad que tiene la persona de administrar por sí misma ciertas acciones para mejorar su rendimiento. En esta propuesta en particular, el autodesarrollo incluye la ayuda de la empresa quien propone una guía para la realización de acciones encaminadas al desarrollo de ciertas competencias. Según Saracho (2005) la organización es responsable por facilitar y ofertar acciones organizacionales y herramientas que el empleado puede tomar o no, sin que ello implique recompensa ni castigo alguno por parte de la misma. En este sentido, es importante resaltar la Compañía ha buscado que los empleados adquieran herramientas que les permita adquirir un aprendizaje continuo, y que esto a su vez facilite su desarrollo dentro de la organización.

Uno de los principales retos que ha tenido la Compañía es el cumplimiento de los acuerdos de servicio establecidos en cada uno de sus proyectos. En relación a esto, ha existido una búsqueda continua de personal que se adhiera a las políticas de la Compañía y que desarrolle las competencias requeridas para cada proceso.

Es pertinente agregar que la creación de unas guías de autodesarrollo de competencias fue una iniciativa que benefició en gran parte a la Compañía pues permitió en un primer momento que los empleados potencializaran sus competencias y, además de esto, le dieran cumplimiento a los acuerdos de servicio pactados por la Compañía.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en este trabajo corresponde al enfoque cualitativo. Éste es definido por Tylor & Bogdan (2000) como “la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p.20). Es decir, este enfoque se basa en los datos que surgen a partir de la interacción con las personas, de sus expresiones, de sus conductas, de sus experiencias, permitiendo así tomar en cuenta lo particular y no generalizar las conductas. La presente investigación se basó en la experiencia, conocimientos, formas de relacionarse y las habilidades metacognitivas que posee cada empleado de la empresa Enlace Operativo – CompuRedes y en como ellos a través de la implementación de unas guías lograron autodesarrollar las competencias planteadas por la Compañía.

El método utilizado fue la sistematización, definida por Holliday como:

Aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias,

comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. (p.4)

En la sistematización es fundamental buscar la comprensión de la experiencia vivida para ordenarla y reconstruirla, extraer las enseñanzas y los aprendizajes y poder realizar una interpretación crítica de todo el proceso.

Según Holliday, se requieren dos condiciones para llevar a cabo la sistematización de experiencias. La primera hace referencia a las personales, donde se destaca el interés de aprender de la experiencia, la sensibilidad para dejar que fluya sin influir en las observaciones que se deben realizar y la habilidad de análisis y síntesis que garantiza la rigurosidad en el manejo de la información; la segunda hace referencia a las institucionales donde se busca la coherencia para el trabajo en equipo posibilitando la reflexión crítica, se debe realizar una definición del sistema integral de funcionamiento institucional que genere una estrategia donde se incluya la planificación, evaluación, investigación, el seguimiento y la sistematización, se debe impulsar los procesos acumulativos que busquen avanzar a nuevas etapas y por último, darle prioridad asignando tiempo y recursos que garanticen su realización adecuada.

De igual manera, este autor plantea que para realizar una sistematización se deben tener como base cinco pasos: el primero es el punto de partida, donde se tiene como requisito haber participado en la experiencia y tener registro de ella; el segundo es la definición de las preguntas iniciales, los objetivos, delimitar el objeto a sistematizar, precisar el eje de sistematización, las fuentes de información que se utilizarán y los procedimientos que se van a seguir; el tercero es la recuperación del proceso vivido donde se reconstruye, ordena y clasifica la información; el

cuarto es la reflexión, el análisis y la síntesis de lo sucedido; el quinto paso son los puntos de llegada donde se debe formular las conclusiones y comunicar los aprendizajes.

El presente trabajo tuvo como base fundamental los pasos planteados por Holliday, lo cual permitió que se diera una estructura sólida a la sistematización. De igual manera, se logró dar un orden a la información encontrada y al mismo tiempo fue posible comprender la experiencia vivida en la empresa Enlace Operativo-CompuRedes, generando una serie de aprendizajes significativos.

4.1 Técnicas e Instrumentos

En este punto es importante mencionar las herramientas que apoyaron la sistematización. En primer lugar se realizó una recolección de datos que permitió comprender la estructura del modelo de competencias de la Compañía y las estrategias que se han llevado a cabo desde las diferentes áreas de Gestión Humana para el fomento de las competencias. Esta recolección se llevó a cabo mediante la revisión documental de archivos virtuales de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes, de igual manera, se realizaron reuniones con las coordinadoras de los principales procesos de Gestión Humana para indagar sobre las estructuras de sus áreas y la relación que éstas tienen con el modelo de competencias de la Compañía.

Además, se hizo un estado del arte sobre las competencias en los últimos años. Se indagaron fuentes bibliográficas y páginas web. Según el artículo publicado por el Instituto de Ciencias de la Salud, (2012) "La búsqueda bibliográfica es un proceso cuyo objetivo es identificar y localizar bibliografía sobre un determinado tema" (p.2). Es decir, se debe realizar un rastreo de toda la información que hay en relación al tema que se quiere trabajar permitiendo así tener claro el

objetivo de la búsqueda, los conceptos que se relacionan con el tema a tratar, cuantas investigaciones se han hecho al respecto, con que fines, que resultados se han obtenido y cuál ha sido el impacto que ha generado.

4.2 Características de la población.

La población que se tuvo presente para este trabajo fue en primer lugar los funcionarios de la Compañía quienes tienen un conocimiento del modelo de competencias.

En segundo lugar, para la elaboración de las guías se revisaron las fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de fomento de competencias laborales, publicadas al nivel internacional durante los últimos 10 años.

La muestra se delimitó a las fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de autodesarrollo de competencias, publicadas durante los últimos 10 años.

5. PRESUPUESTO.

RUBROS	FUENTES		TOTAL
	Estudiante	Institución - IUE	
Personal	400.000	Asesor 2.000.000	2. 400.000
Material y suministro	400.000		400.000
Salidas de campo	200.000		200.000

Bibliografía	120.000		120.000
Equipos	900.000		900.000
TOTAL	2.020.000	2.000.000	4.020.000

6. CRONOGRAMA

TIEMPO	SEMESTRE I 2014					SEMESTRE II 2014					2015
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	EN
ACTIVIDAD											
Identificación de las necesidades de la empresa.	x										
Recolección de datos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Elaboración del anteproyecto.	x	x	x	x							
Planteamiento del problema.	x	x	x	x							
Justificación del anteproyecto.	x	x	x	x							
Presentación del anteproyecto.						x					
Correcciones							x				

Presentación de la propuesta a la Gerencia de Gestión Humana y Asuntos Corporativos de Enlace Operativo- CompuRedes.	x
Entrega del texto final.	x
Revisión de los Jurados.	x
Exposición en la facultad.	x

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 Antecedentes

7.1.1 Investigativos.

Para la recolección de los antecedentes, fue necesario hacer un rastreo bibliográfico y una revisión web con el objetivo de identificar la información teórica necesaria para dar soporte al trabajo investigativo. A continuación se hará un breve reporte de los antecedentes de investigación que hacen alusión al tema de desarrollo de competencias. Para esto resultó necesario realizar un rastreo bibliográfico en las siguientes universidades: Institución Universitaria de Envigado, Universidad Luis Amigó, San Buenaventura, Universidad de

Antioquia. Además, se utilizaron otras fuentes como Empresas que han desarrollado guías y diccionarios de competencias.

- Benavides, Espíndola, O. (2001) *Competencias y competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.

En este libro la autora proyectó propuestas para el diseño de competencias fundadas en el modelo de competencias Británico. Definió las competencias desde diversos contextos y corrientes. Además, planteó las tendencias de cambio organizacional que están orientadas a la generación de competitividad. Por último, planteó un diseño de competencias para la competitividad contextualizado en Colombia.

Lo que pretendía este texto es reflexionar sobre las exigencias de la competitividad y las implicaciones culturales, institucionales y organizacionales que favorecen la construcción de nuevas posibilidades y alternativas para el sector productivo y estatal en un contexto ampliado.

- Empresa Isa. Energía y Telecomunicaciones. 2002.

Esta empresa planteó una guía donde se define cada competencia y sus niveles, se explica cuales comportamientos tienen las personas que poseen y no poseen la competencia; se generaron unos obstáculos internos que serían las preguntas que el empleado se realiza a sí mismo y por último se sugirieron unas actividades de trabajo acompañadas por lecturas y videos.

- Saracho, J.M (2005) *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL Editores.

En este libro el autor planteó la importancia de un modelo de gestión por competencias en las empresas. En uno de sus capítulos hizo referencia al desarrollo de competencias. En relación a esto argumentó que el desarrollo de competencias agrupa conceptualmente todas las actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar de un nivel determinado de competencia a otro superior a partir de desplegar su potencial.

Además considera que la organización es responsable por facilitar y ofertar acciones organizacionales y herramientas que el empleado puede tomar o no tomar, sin que ello implique recompensa ni castigo alguno por parte de la organización. En este sentido, es importante resaltar que lo que busca la Compañía es que los empleados adquieran herramientas que le permitan adquirir un aprendizaje continuo, y que esto a su vez facilite que puedan desarrollarse dentro de la misma.

- Perez Vargas, E. (2005) *Desarrollo de las competencias Laborales del personal de Transportes Saferbo S.A Regional Medellín*. Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia.

En este trabajo investigativo se tuvo como objetivo identificar el grado de presencia de las competencias laborales que poseen los empleados de esta Compañía. Para esto, se realizó un recorrido bibliográfico donde se hizo un planteamiento histórico de las diferentes concepciones que tienen las competencias.

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires Granica.

En este libro la autora planteó que la gestión por competencias es el medio que le permite a las empresas obtener éxito. En este sentido la definición de competencias está relacionada con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que llevarán al éxito. Una herramienta que propuso la autora es la evaluación de desempeño por competencias, evaluación de 360°. Esta herramienta permite evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación entre las personas y sus puestos.

- Serrano, M. (2008). *Guía Metodológica Para La Identificación Y Estandarización De Competencias Laborales Para Los Empleos Públicos Colombiano*. Recuperado de:<http://portal.dafp.gov.co/>

En esta guía se hizo una descripción de los pasos que se deben realizar para identificar las competencias laborales funcionales de los empleados del país, incluyendo sus cuatro componentes normativos (criterios de desempeño, conocimientos, campo o rango de aplicación y evidencias) los cuales permiten estandarizar las competencias de los cargos y servir de referentes para la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.

- Benjumea Arias, M. (2008) *Propuesta de formación orientada al desarrollo del ser con miras al fortalecimiento de competencias en los empleados de Eduardoño S.A.* Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia.

Este trabajo tuvo como objetivo el diseño de una propuesta de formación orientado al crecimiento personal, al desarrollo de un proyecto de vida de forma integral y por ende al fortalecimiento de las competencias en los empleados de la empresa Eduardoño S.A.

- Raigosa Vallejo, P. & Orrego Rodríguez, M.(2009). *Competencias laborales: definición y conceptos asociados a la Gestión de Recursos Humanos.* Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia.

En este trabajo se realizó una investigación monográfica donde se hizo un recorrido a través del concepto de competencias definido por los autores más relevantes para el contexto Latinoamericano, reconocidos por el aporte tanto a nivel teórico como metodológico y práctico del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.

- Rodríguez Moreno, M.L. & Serreni, P. & Del Cimuto, A. (2010). *Desarrollo de competencias: Teoría y práctica. Balance, proyecto profesional y aprendizaje basado en el trabajo.* Barcelona: Laertes educación.

En este libro se hizo un recorrido de los conceptos teóricos de competencias laborales basados en una perspectiva constructivista. Además, se plantearon estrategias para el desarrollo de programa de formación de competencias. Propuso un diseño de guía que les permita a los

empleados conocer la competencia e identificar las metodologías que se pueden llevar a cabo para lograr su aprendizaje. Es importante resaltar que en este texto las competencias son relacionadas con el aprendizaje que se da por medio de las habilidades metacognitivas.

- Grupo Bancolombia. *Modelo de competencias.*

Esta guía tuvo como objetivo brindar a los empleados los conocimientos necesarios acerca de lo que son las competencias, los modelos de los cargos de la organización y sus niveles, además, se diseñó una guía de competencias con la cual se pretende que se potencialicen dichas competencias. La estructura de estas guías consistió inicialmente en presentar por cargos el nivel de competencias requerido y el impacto que este genera. Posteriormente se realizó una definición de las competencias, que implica cada nivel de estas, unas lecturas sugeridas y unos programas formativos virtuales.

7.1.2 Institucionales.

Enlace Operativo – CompuRedes es una empresa integradora de Soluciones de Outsourcing de ITO y de BPO. Tiene cubrimiento geográfico en las 4 ciudades principales del país: Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla; además de ofrecer servicios técnicos, cuenta con dos Centros de Operación. A nivel internacional, cuenta con una sede en Costa Rica que atiende a clientes estratégicos en 6 países de América Latina con capacidad de acompañarlos en otros países de la región.

El enfoque de la estructura es de cara al mercado y con personal especializado, que permite mayor liderazgo y flexibilidad para el cliente. En Colombia las zonas son: Antioquia (Medellín),

Centro (Bogotá), Occidente y Eje Cafetero (Cali), Norte (Barranquilla). Además la Compañía tiene presencia técnica en 24 ciudades intermedias del país.

HISTORIA¹:

Enlace Operativo

1998 Nace Enlace Operativo como una unidad estratégica y de soporte para las empresas de seguridad de Grupo Sura.

2006 Se constituye como Operador de Información y comienza a prestar los servicios de pago de PILA.

2007 Recibe certificación por el INCONTEC en Seguridad de la Información bajo la ISO 27001. Actualmente tiene presencia comercial en las 4 ciudades principales.

2011 A través del Grupo Sura, adquiere a CompuRedes empresa de servicios de tecnologías de información (ITO).

2012 Por lineamiento estratégico y luego de una serie de sinergias entre ambas empresas, cede su portafolio de servicios de BPO a CompuRedes consolidándose únicamente como operador de información.

CompuRedes

1988 Nace CompuRedes como fuente de innovación y de creación de soluciones de información y comunicaciones para el mercado corporativo. Durante más de 22 años se ha dedicado al desarrollo, implementación y actualización de diferentes tecnologías de TI. Fue la primera Compañía latinoamericana en certificarse en la norma ISO IEC/20000 para la prestación de servicios de TI, gracias a la adopción de la metodología de trabajo ITIL, la cual recopila los estándares máximos de calidad que debe seguir una Compañía para la entrega de excelentes servicios de TIC . Y por dos períodos consecutivos ha sido certificada en ISO 9001 para todas sus áreas.

2011 Es adquirida por Enlace Operativo, Compañía del Grupo Sura especializada en BPO. Luego de un proceso de integración y sinergias entre ambas compañías, en 2012 asume el portafolio de servicios de BPO, consolidándose como una empresa integradora de Soluciones de Outsourcing de ITO de BPO.

¹ Información tomada de Enlace Operativo-CompuRedes

Tiene un cubrimiento geográfico en las 4 ciudades principales del país: Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla; además de ofrecer sus servicios técnicos en 19 ciudades intermedias y cuenta con dos Centros de Operación. A nivel internacional, cuenta con una sede en Costa Rica y atiende a clientes estratégicos en 6 países de América Latina con capacidad de acompañarlos en otros países de la Región.

CompuRedes S.A es una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento del país, a través de la generación constante de empleo y la implementación de nuevas tecnologías de TI que agreguen valor al núcleo del negocio de sus clientes.

MISIÓN: Facilitamos a nuestros clientes el ser más productivos y competitivos en un entorno global, a través de la entrega de soluciones en BPO (Outsourcing de Procesos de Negocios) con altos niveles de oportunidad, calidad y seguridad. Generamos empleo de primer nivel y buscamos el crecimiento sostenible dentro de una actuación responsable.

PRINCIPIOS: -Equidad: Trabajo justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con los empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general. Igualdad de trato para con todas las

MISIÓN: CompuRedes S.A es una empresa de servicios especializados en Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, que ofrece a sus clientes soluciones efectivas y de apoyo para su negocio. Contamos con proveedores líderes de tecnología, con la infraestructura requerida y con personal competente para garantizar el cumplimiento de nuestra oferta de servicios, actuando siempre dentro de los principios éticos y legales.

VISIÓN: CompuRedes S.A será una empresa líder, comprometida con la satisfacción y la generación de valor a sus clientes y grupos de

personas independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género.

-Respeto: Más allá del cumplimiento legal de las normas y de los contratos pactados con los empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general, se tienen presente sus puntos de vista, necesidades y opiniones. Implica reconocer al otro y aceptarlo tal como es.

-Responsabilidad: La intención inequívoca de cumplir con los compromisos, protegiendo los bienes tanto de la Sociedad como sus accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general.

-Transparencia: Las relaciones con la sociedad están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de ley y la reserva empresarial, de toda la información con base en la cual se rigen sus actuaciones.

VALORES: -Respetamos la diferencia:

Reconocemos, aceptamos y valoramos las diferencias en las personas, demostrando en todo momento un trato amable, respetuoso y transparente.

-Seres humanos integrales: Motivamos el desarrollo integral y armónico, valorando sus

interés, mediante la permanente innovación y mejoramiento de sus servicios.

PRINCIPIOS Y VALORES: CompuRedes S.A orienta el trabajo de su recurso humano y su dirección de futuro sobre el pilar de los principios y valores corporativos.

-Gestión empresarial transparente:

Comportamiento ético e integridad personal y profesional son la principal forma de entender desarrollar nuestra actividad. Actuamos con lealtad frente al cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes. Somos fieles al cumplimiento de las normas y así regimos nuestro proceder.

-Innovación: Estamos a la vanguardia de las necesidades cambiantes del entorno y nuestros clientes, transformando las buenas ideas en nuevas prácticas de gestión tecnológica y humana, lo que nos permite dar forma al futuro y mantenernos en la cima de todo desarrollo.

-Mejora continua: Permanentemente identificamos al mejor personal, las mejores tecnologías y las mejores ideas, y las ponemos a trabajar conjuntamente para garantizar óptimos procedimientos y resultados.

Certificamos la idoneidad de nuestros procesos a través de estándares de certificación de la

facetas como ser social, familiar y profesional.

- Compromiso con el desarrollo sostenible:

Actuamos en cualquier circunstancia cumpliendo siempre las normas, trascendiendo nuestras acciones en una gestión social responsable. Aprovechamos los recursos existentes sin afectar el desarrollo de las futuras generaciones.

-Protegemos la información: Buscamos la seguridad en el manejo de información frente al acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada, de acuerdo a criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

calidad así como la norma ISO 9001 y el estándar para la gestión de los servicios de tecnologías de la información ISO IEC/20000.

-Responsabilidad: Procedemos de acuerdo a nuestros compromisos realizando el trabajo con puntualidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades y obligaciones convenidas con nuestros clientes internos y externos. Así mismo, asumimos los retos y las consecuencias de nuestros actos con entereza y posibilidades de desarrollo y crecimiento.

FILOSOFÍA CORPORATIVA: "Somos dos Compañías comprometidas con la protección de los Derechos Humanos, por eso nuestra Filosofía Corporativa hace alusión a este tema, al igual que nuestras políticas".

ESTRUCTURA:

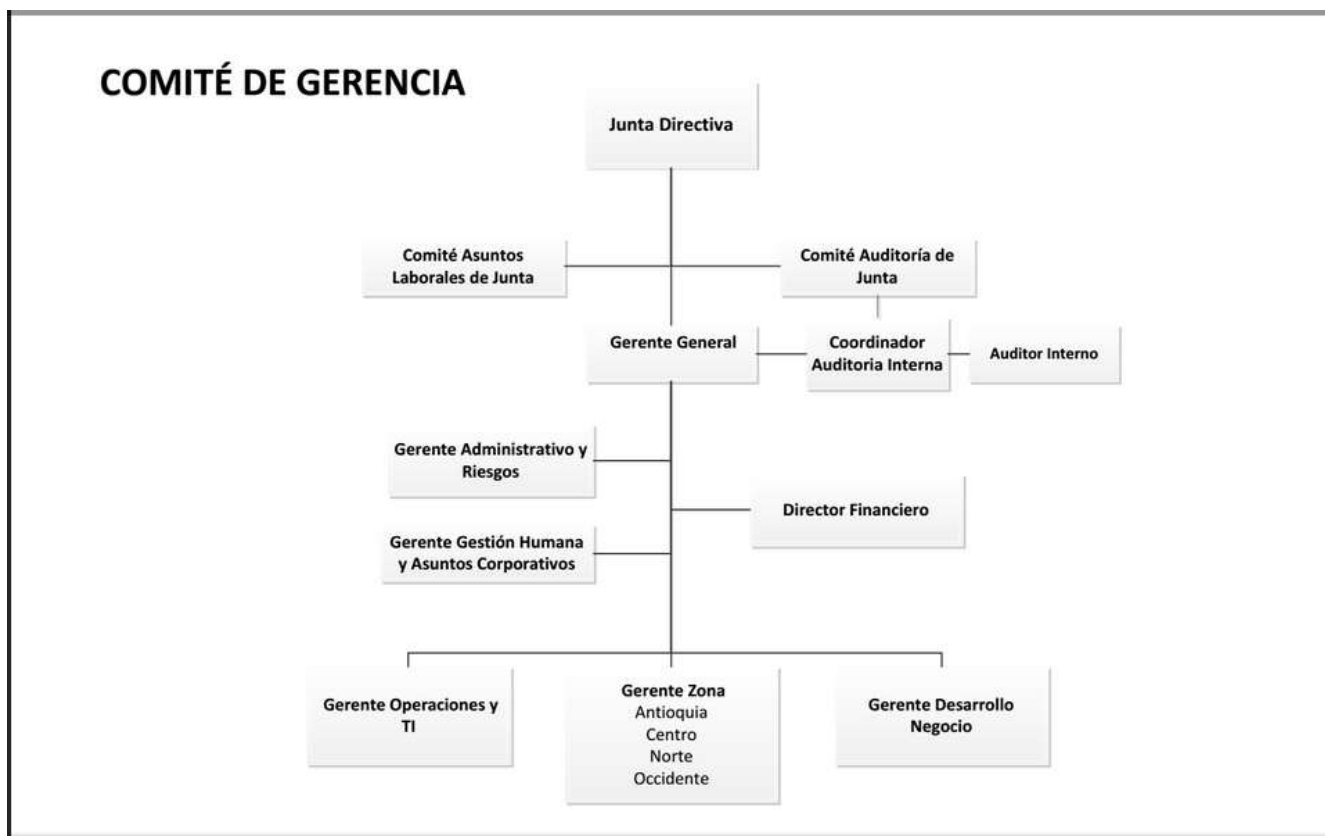


Imagen tomada de Enlace Operativo-CompuRedes

7.2 Marco Teórico.

7.2.1 Competencias.

Cuando se hace referencia a las competencias es importante resaltar que este tema ha sido abordado durante varios años por diversos autores, quienes lo han planteado desde diferentes puntos de vista. A continuación se retomarán algunas concepciones de este término y sus implicaciones en el ámbito laboral.

Inicialmente se hace alusión a la definición de competencias planteada por Conocer (1997):

La competencia es la aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Estas aptitudes se logran con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber-hacer.

De acuerdo a esto, el desarrollo de las competencias debe ser encaminado desde el saber, el hacer y el saber-hacer lo que permite que el desempeño del individuo alcance el nivel esperado.

Otra definición de competencias que se acerca a esta concepción es la que plantea la OEI la cual considera que:

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Es decir, el concepto de competencia debe hacer una mirada más integral al ser, donde se debe plantear que dentro de la organización esta persona también tiene expectativas y necesidades, y estas igualmente deben ser potencializadas para lograr un crecimiento tanto profesional como personalmente.

Para Spencer y Spencer (1993) la competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño

superior en un trabajo o situación”. Cuando se hace referencia a la característica subyacente se habla de que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño y estándar de efectividad se refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. Además, estos autores indican que las competencias se clasifican en dos partes: las competencias de punto inicial, las cuales se definen como las características esenciales que son inherentes a los conocimientos y habilidades básicas del individuo, las cuales se requieren para desempeñarse mínimamente bien; y las competencias diferenciales, las cuales son las encargadas de distinguir las personas de niveles superiores, es decir, de la orientación al establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

Asimismo, estos autores indican que la competencia está dotada de elementos que forman parte del individuo y que, en suma, la constituyen: motivos, concepto de sí mismo, rasgos, conocimientos, y habilidades. Cuando se habla de motivos, se hace referencia a los deseos que impulsan conscientemente a una persona hacia un objetivo particular; el concepto de sí mismo, se relaciona con la imagen que un individuo posee de él, y es formada a partir de valores y creencias; los rasgos se refieren a las características físicas de una persona y la manera como ésta responde a situaciones que se le presentan; el conocimiento corresponde a la información acumulada sobre un tema en particular. En base a lo anterior, el modelo de competencias propuesto por Spencer y Spencer, se compone de tres partes: inicialmente los rasgos de

personalidad, actitudes, valores, concepto de uno mismo y conocimientos, destrezas o habilidades.

Según Marta Alles (2009) “las competencias son características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo.” (p. 33). Es decir, todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos que definen sus competencias adquiriendo así comportamientos que les permiten desarrollar exitosamente ciertas actividades. Además, hace referencia a que existen competencias individuales y organizacionales. Las primeras, son propiedad del individuo y se identifican por medio de análisis de los comportamientos, permitiendo así determinar lo que cada individuo aporta para realizar las actividades lo mejor posible. Las segundas, pertenecen a un interés en común y se desarrolla dentro de la Compañía.

De igual manera, esta autora clasifica las competencias en seis categorías: las competencias del saber, las cuales se refieren a las competencias que están ligadas a los conocimientos técnicos y de identificar; las competencias del ser, las cuales se relacionan con las actitudes personales, comportamientos, personalidad y valores; las competencias del hacer, las cuales comprenden las habilidades innatas, es decir, lo aprendido de la experiencia; las competencias tangibles, las cuales tienen la posibilidad de ser definidas, es decir, modificadas pues corresponden al aprendizaje; las competencias intangibles, relacionadas con estructuras profundas que no pueden ser modificadas y las competencias diferenciadoras las cuales determinan el desempeño exitoso, debido a que el componente personal es el encargado de dar valor.

Por otro lado, Olga Benavides (2001) define las competencias laborales como “el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano: conocimientos, habilidades y destrezas, autoconcepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades” (p. 40).

Es importante identificar dentro de la Compañía cuál es el modelo de competencias que se ajusta más a las necesidades de la misma. Según José María Saracho (2005) la gestión por competencias hace referencia a “la creación de un marco integrado para evaluar y decidir cuál o cuáles de los tres modelos de competencias resulta conveniente implantar en una organización” (p. 65). Es decir, es necesario que se haga una evaluación del modelo a utilizar pues este debe tener en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de las personas que hacen parte de la organización, permitiendo así que se desarrollen y se adapten a la cultura de la empresa.

De igual manera Saracho (2005) resalta:

Independientemente del modelo que se trate, las competencias siempre se construyen en base a identificar los factores críticos de éxito de la organización en todos sus niveles, comenzando por el nivel estratégico considerando la visión, misión, y drivers del negocio, siguiendo por el nivel táctico sostenido por la gestión, hasta llegar a los factores de éxito a nivel de operación y productividad, cambios tecnológicos, estándares de calidad y seguridad. (p.66)

De lo anterior es posible decir que en la gestión por competencias se contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental, y esto permite que la Compañía logre cumplir con los objetivos propuestos y obtenga el éxito.

Según Martha Alles (2009) la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocio, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. Por tal motivo, esta gestión, es un factor fundamental en el desarrollo de la organización, pues permite que sea competitiva y al mismo tiempo trabaje de la mano con los objetivos de los procesos de desarrollo humano.

La autora plantea que la gestión por competencias debe aplicarse a cada proceso de recursos humanos. A continuación se presentará una breve descripción de lo que argumenta la autora en relación a estos procesos.

Análisis y descripción de puestos: en este proceso se hace una definición de la descripción de puestos por competencias, a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Selección: inicialmente se debe construir el perfil y la descripción de los puestos de trabajo por competencias.

Entrevistas por competencias: la clave es detectar a través de preguntas comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

Capacitación y entrenamiento: además de definir las competencias, es necesario conocer las del personal de la empresa. Esto se puede hacer mediante evaluaciones por competencias.

Desarrollo de los recursos humanos: es posible el desarrollo de los recursos humanos en relación a las competencias de la organización, misión, visión y valores.

El modelo de competencias planteado por Martha Alles, se basa en una descripción global de los perfiles y en base a esto se fijan los niveles de requerimiento de la competencia: En el nivel 1 la competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo; en el nivel 2 la competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada, en el nivel 3 la competencia es requerida con un grado de destreza avanzado; en el nivel 4 la competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada; por último, en el nivel 5 la competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.

En suma, es posible decir que en las competencias deben contarse con conocimientos, actitudes, habilidades, intereses y medios de trabajo para lograr un buen desempeño. Es importante resaltar que esta se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y menos dependiente de un control cognitivo permanente.

Para la empresa Enlace Operativo-CompuRedes las competencias son:

- Características de las personas que se evidencian por medio del ser, el saber y el hacer.

- Debe contarse con conocimientos, actitudes, habilidades, intereses y medios de trabajo para lograr un buen desempeño.
- Las competencias implican experiencia y un dominio real de la tarea.
- La competencia se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y menos dependiente de un control cognitivo permanente.

Para esta Compañía los Beneficios de un Modelo de Competencias serían:

- Lograr un hilo conductor de los procesos de Gestión Humana relacionados con el desarrollo del ser.
- Relacionar la estrategia del negocio con los procesos de Gestión Humana.
- Tener datos y hechos para evidenciar las habilidades, actitudes, conocimientos y motivaciones de nuestros colaboradores.
- Trabajar bajo una metodología de una empresa de clase mundial.

El modelo de competencias de la empresa está compuesto por: competencias Corporativas, son aquellas competencias que deben evidenciar todos los empleados de la organización, para facilitar su proceso de ajuste a la Compañía y garantizar el fortalecimiento de la cultura y la estrategia corporativa; de Rol son aquellas competencias que garantizan el ajuste de una persona a un nivel de cargo establecido y que va a garantizar que cumpla lo que se espera de su rol; Específicas las cuales identifican a los miembros de un área en particular, a través de comportamientos, habilidades, actitudes, intereses y conocimientos esperados para los miembros del área de la cual hacen parte.

Las competencias que se pretenden fomentar con la propuesta de las guías son: Orientación al Servicio y Orientación al Resultado, su importancia prima en que son el objetivo estratégico de la Compañía; Atención al detalle, esta competencia abarca la mayor población de los empleados; y Comunicación asertiva, la cual permite la expresión clara y directa y el manejo de conflictos.

A continuación se definen cada una de estas competencias con los indicadores de comportamientos asociados.

Corporativas:

Orientación al servicio: Actitud permanente por entender las necesidades, solitudes, expectativas y percepciones del cliente, con el fin de identificarlas, anticiparlas y resolverlas oportuna y satisfactoriamente, para construir relaciones de largo plazo.

Indicadores conductuales

- Indaga para identificar las necesidades, solitudes, expectativas y percepciones del cliente.
- Se pone en el lugar de los clientes para entender su realidad y anticiparse a sus necesidades.
- Canaliza las solicitudes de los clientes, a aquellas personas que tienen la responsabilidad de resolverlas, cuando exceden sus conocimientos y marco de actuación.
- Adapta sus actividades en función de las necesidades de los clientes, pensando siempre en lo mejor para la Compañía, evidenciando compromiso y un mayor esfuerzo.

- Entrega soluciones de forma oportuna, tomando decisiones dentro de su marco de acción, para sostener relaciones de largo plazo.
- Verifica si se cumplió lo solicitado desde la perspectiva del cliente para confirmar su satisfacción.
- Da un trato amable durante la interacción con el cliente, para generar siempre una buena imagen propia y de la Compañía.
- Tiene criterio para actuar, inclusive para decir no en momentos que lo ameriten

Orientación al resultado: Es la tendencia a fijar metas desafiantes y cumplirlas por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento y excelencia en la ejecución de su cargo.

Indicadores conductuales

- Reconoce como su rol, contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.
- Fija metas y genera un plan de trabajo para alcanzarlas.
- Cumple las expectativas de productividad de su cargo convirtiéndose en un referente de ejecución.
- Evidencia un alto nivel de compromiso con lo pactado, dando cumplimiento a tiempos y parámetros, logrando superar los acuerdos.
- Considera en sus propuestas el ahorro y el análisis de costo – beneficio buscando siempre la mejor opción para la Compañía.
- Redefine constantemente sus metas de forma desafiante, como oportunidad de sobrepasar sus estándares.

Rol

Atención al detalle: Su visión del proceso va de lo particular a lo general, garantizando que no se pase por alto detalles básicos e imprescindibles, cumpliendo las especificaciones y la calidad.

Indicadores conductuales

- Realiza la tarea garantizando que no se pase por alto detalles básicos e imprescindibles para una correcta entrega.
- Maneja eficaz y prolongadamente información detallada, logrando los estándares de calidad y productividad.
- Es consciente de la importancia de entregar la información completa, ordenada y oportuna.
- Identifica errores, duplicidades, vacíos y faltantes, corrigiéndolos oportunamente.
- Verifica para no cometer los mismos errores.

Comunicación asertiva: Expresa de manera clara, directa y asertiva sus opiniones y expectativas, manejando inteligentemente conflictos a través del reconocimiento de las posiciones de los demás, lo que le permite establecer vínculos confiables.

Indicadores conductuales

- Se expresa de manera clara, directa y asertiva con todos sus grupos de interés para dar a conocer sus opiniones y expectativas.

- Se comunica de forma transparente y directa generando cercanía y desarrollo de sus relaciones.
- Identifica las personas y momentos indicados para acceder a la información necesaria o para generar una conversación abierta.
- Reconoce las posiciones de los demás y las diferencias de pensamiento, sin generar conflicto.
- Comunica asertivamente el mensaje que quiere transmitir tanto de forma verbal como escrita, logrando en los demás comportamientos esperados.
- Se pone en la posición del otro para entender sus opiniones y establecer vínculos confiables y de largo plazo.

7.2.2 Autodesarrollo de competencias.

Según Martha Alles (2007) el desarrollo de competencias hace referencia a “ las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en relación al puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante” (p.64.). Es decir, el desarrollo de competencias implica un cambio de comportamientos y está relacionado con capacitación y entrenamiento. Además, la autora plantea, que este término hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar el desempeño en una competencia en particular. En este sentido, para la autora el autodesarrollo de competencias se refiere a las acciones que cada uno realiza para obtener ese nivel de madurez o perfección de la competencia que se desea. De igual manera, Claude Levy-Leboyer (1997) plantea que el autodesarrollo de competencias es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias. Es decir, el autodesarrollo hace referencia al compromiso que adquiere la persona,

lo que le permitirá adquirir nuevas habilidades y destrezas para lograr un mayor nivel de la competencia.

Según Diego Estribano (citado por Isabel León 2006) el desarrollo de competencias es definido como el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño. Es decir, las actividades planteadas deben de ser dirigidas de tal manera que se logre alcanzar en el empleado el nivel de competencia deseado.

Otra concepción la plantea Saracho (2005) quien al hablar del desarrollo individual argumenta que la organización es responsable por facilitar y ofertar acciones organizacionales y herramientas que el empleado puede tomar o no tomar, sin que ello implique recompensa ni castigo alguno por parte de la organización. En este sentido, es importante resaltar que lo que busca la Compañía es que los empleados adquieran herramientas que le permitan adquirir un aprendizaje continuo, y que esto a su vez facilite que puedan desarrollarse dentro de la organización.

7.2.3 Guías de Autodesarrollo

El Diccionario de la Real Academia define la palabra guía como aquello que dirige o encamina. En ese sentido, las guías son tomadas como una serie de indicaciones que se dan para que se pueda lograr algo que se desee.

En el presente trabajo, este término es enfocado hacia los pasos que debe realizar una persona para autodesarrollar unas competencias específicas.

Según Rodríguez Moreno (2010) es importante que en el proceso de autodesarrollo se diseñen unas guías o plan de desarrollo sistemático para programar la formación de la competencia. Estas autoras plantean un modelo de guía donde se incluyen nueve fases que pasan de lo general a lo particular. Esta debe incluir: el nombre de la competencia, el contexto laboral donde deberá ser implementada, explicación del sentido o significado de la competencia, los elementos componentes de las competencias, las destrezas que convergen en la capacidad, una evaluación (evidencia o manifestaciones de las competencias), criterios e instrumentos para la evaluación de la competencia, dinámica de la formación de la competencia (metodología), contexto laboral en el que deberá ser aprendida.

De otro lado, para la Corporación BCI, las Guías de Autodesarrollo de Competencias son una herramienta de apoyo para el crecimiento laboral y personal, que incluye una serie de ejercicios y actividades orientados a desarrollar las competencias. Constituyen un punto de partida para fijar los objetivos de cambio de hábitos de conducta y para elaborar un plan de acción que permita, en forma progresiva, el desarrollo de las competencias.

Spencer y Spencer (citado por Alles, 2009) presentan algunos ejemplos para las guías de autodesarrollo: leer libros, tomar cursos, comprometerse con actividades, buscar asignaciones especiales, participar en una rotación positiva de trabajos. Todo esto debe realizarse “competencia por competencia”. Al prepararse una guía de autodesarrollo dentro de la

organización, se pueden implementar ofertas de entrenamiento dentro y fuera de la empresa, oportunidades de carrera y cursos disponibles en algunas universidades.

Además plantean que las guías de autodesarrollo tendrán una gran utilidad si se dan dos condiciones: que las personas se autoevalúen y/o conozcan su evaluación de competencias, y que deseen desarrollarse. Si ambas condiciones no se verifican, es decir, si no se conoce qué se debe desarrollar y/o no se tiene el deseo de hacerlo, todo sería inútil.

7.2 Marco Legal

Es importante mencionar los aspectos legales que le dan solidez a esta investigación, pues permitió que el trabajo se respaldara por componentes que la rigen y la soportan. Por tal motivo, dentro de este hay dos aspectos fundamentales en los que se apoya para darle cuerpo al texto.

En primer lugar es importante mencionar la ley del psicólogo, en la cual se consideran los aspectos éticos que proponen el código del psicólogo y la ley 1090:

Artículo 2°. De los principios generales. Los psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se regirán por los siguientes principios universales:

Punto 9. Investigación con participantes humanos. La decisión de acometer una investigación descansa sobre el juicio que hace cada psicólogo sobre cómo contribuir mejor al desarrollo de la Psicología y al bienestar humano. Tomada la decisión, para desarrollar la investigación el psicólogo considera las diferentes alternativas hacia las cuales puede dirigir los esfuerzos y los recursos. Sobre la base de esta consideración, el psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas

que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

La importancia de esta ley se basa fundamentalmente en que es la que como investigadores en el campo de la psicología permite desarrollar propuestas que ayuden a la construcción de teoría psicológica, o que aporten a la implementación de teorías científicas y académicas que cumplan con los criterios de la psicología. En el cumplimiento de ella, la investigación se desarrolló contemplando siempre mantener el respeto de la dignidad y velar por el bienestar de los participantes, los cuales actuaron con plena libertad para hacer parte de la investigación, y decidieron en su plena potestad poner al servicio de ésta, sus experiencias y conocimientos.

En segundo lugar, se hace referencia a la obligatoriedad de las competencias laborales y requisito para el ejercicio de los empleos. Decreto 785 de 2005 Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

“De acuerdo con los criterios impartidos en el presente decreto para identificar las competencias laborales y con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, las entidades al elaborar los manuales específicos de funciones y requisitos deberán señalar las competencias para los empleados que conforman su planta de personal”

Artículo 13. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos.

De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades

territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias laborales y los requisitos, así:

13.1. Las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

13.1.1. Estudios y experiencia.

13.1.2. Responsabilidad por personal a cargo.

13.1.3. Habilidades y las aptitudes laborales.

13.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

13.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión.

Decreto 2539 de 2005 Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. A continuación se retomarán los artículos relevantes para la presente investigación:

Artículo 2°. Definición de competencias.

Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el

sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 3°. Componentes.

Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos- ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

3.2. Las competencias funcionales del empleo.

3.3. Las competencias comportamentales.

Artículo 5°. Competencias funcionales.

Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.

5.2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.

5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

5.4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Artículo 6°. Competencias comportamentales.

Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

6.1. Responsabilidad por personal a cargo.

6.2. Habilidades y aptitudes laborales.

6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.

6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

En tercer y último lugar, la empresa Enlace Operativo-CompuRedes está regido por unas políticas de Gestión Humana enfocadas a las competencias, las cuales se tuvieron en cuenta para

esta investigación, a continuación se retomarán las políticas basadas en el proceso de Desarrollo Humano:

Parte 6: Desarrollo Humano

-Las acciones tendientes al desarrollo de competencias, deben de estar alineadas con el modelo de competencias definido por la Compañía.

-Las competencias Corporativas se trabajarán desde el proceso de cultura de una forma masiva.

-Las competencias de Rol y Específicas se trabajarán en los planes de desarrollo individuales que realizan los líderes con las personas a su cargo, apoyándose para esto en lineamientos dados por Gestión Humana.

-La herramienta de seguimiento al desempeño debe ser empleada por los líderes, para realizar una retroalimentación a través de una conversación dirigida con relación a un comportamiento en particular del empleado que requiera ser mejorado, con el objetivo de que éste conozca las expectativas del jefe frente a su desempeño y se genere una serie de compromisos que mejoren el comportamiento señalado.

-Toda persona que ingrese a la Compañía debe realizar la Inducción Corporativa virtual programada por Bienestar Integral y es responsabilidad del jefe inmediato garantizar la ejecución de la misma.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

8.1 Sistematización de la propuesta de guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes.

Inicialmente para realizar la sistematización de la propuesta de las guías de autodesarrollo de competencias fue necesario compilar la información del modelo de competencias de la empresa; esta información estaba ubicada en los archivos virtuales de la empresa. Posteriormente, por medio de una entrevista a la Coordinadora de Bienestar Integral, se delimitó el conjunto de competencias que debían ser desarrolladas por los empleados, por último, se generaron unas actas de reuniones, las cuales contienen la información que se obtuvo mediante las reuniones con diferentes empleados de la Compañía y el proceso necesario para la elaboración de las guías. (Ver anexo 1)

8.1.1 Cuadro descriptivo²

Tabla descriptiva Programa de Desarrollo Humano

Año	Proceso	Descripción
2012	Cultura Enlace	En este año se planteó la cultura para Enlace Operativo con el objetivo de permitir que los colaboradores fueran seres humanos integrales, capaces, felices y motivados y lograran estar dentro de un clima laboral donde siempre prima la cordialidad y familiaridad entre compañeros, además de tener el respaldo y hacer parte de las empresas que conforman el Grupo Empresarial Antioqueño; por tal motivo la cultura fue planteada relacionada con la planeación estratégica, las políticas, los programas corporativos, las certificaciones y las normas.
	Caracterización del proceso de Desarrollo Humano	El objetivo de esta caracterización fue contribuir al desarrollo integral del Talento Humano de Enlace Operativo, mediante la ejecución de acciones que posibiliten el crecimiento y desarrollo de competencias, asegurando el logro de los objetivos estratégicos. En base a esto, se diagnosticaron las necesidades de Desarrollo Humano y se llevó a cabo la ejecución de los planes de formación y entrenamiento.

² La información recolectada en este cuadro descriptivo ha sido tomada de los archivos virtuales de la Empresa Enlace Operativo-CompuRedes

Fusión Enlace Operativo - CompuRedes: Divulgación del proceso de Gestión Humana	El propósito era presentar el proceso de Gestión Humana integrado para ambas compañías y los subprocesos que lo componen, objetivos, alcances, acuerdos de nivel de servicio relevantes, políticas e interrelaciones con los grupos de interés, de manera que comprendan su contenido y sea tenido en cuenta para su accionar diario.
2013 Modelo de Gestión Humana	Después de la fusión de las dos empresas, se implementó un modelo de Gestión Humana planteado con las siguientes necesidades: Recurso humano altamente calificado; Retención del capital humano por condiciones óptimas de trabajo y desarrollo de carrera; La calidad de la gente y tecnología.; Fortalecimiento de una cultura corporativa.
Propuesta de Modelo de Competencias	Inicialmente se hizo un inventario de las competencias de Enlace Operativo y de las de CompuRedes. La primera empresa contaba con 24 competencias (comunicación, conocimiento integral del negocio, enfoque al cliente, innovación, pro actividad, visión a largo plazo, empoderamiento, capacidad de negociación, pensamiento analítico, capacidad de aprender, formación de personas, visión comercial, integridad, orientación al servicio, orientación al resultado, trabajo en equipo, atención al detalle, autocuidado, capacidad de aprendizaje, creatividad e innovación, concentración, conocimiento del

entorno, desarrollo de personas) la segunda contaba con 11 competencias (efectividad, gestión, habilidades comunicativas, liderazgo, manejo confidencial de la información, organización, pensamiento estratégico, pro actividad e iniciativa, relaciones interpersonales, solución de problemas, tolerancia al estrés).

Posteriormente, se realizó un primer acercamiento al modelo de competencias donde se definieron los conceptos de competencia, su relación con el desempeño, los beneficios del modelo, los procesos permeados de Gestión Humana, y una metodología para el modelo. Además, se definieron las competencias por nivel estructural.

Referentes consultados para el Modelo de Competencias

Para la estructuración del modelo de competencias, se utilizaron referentes como el proceso de desarrollo humano de empresas y empresas consultoras:

-Argos: Se identificaron procesos como el modelo de gestión por competencias, gestión del desempeño, plan de desarrollo, plan carrera e identificación del cargo.

-Bancolombia: Se identificaron las generalidades del modelo, el cambio significativo en la cultura, y su nuevo modelo orientado al ser.

-Prebel: Se identificaron procesos como el modelo de gestión por competencias, mapa de talentos, plan de desarrollo, gestión del desempeño, plan de desarrollo, plan carrera e identificación del cargo.

-Sura: Se identificaron procesos como el modelo

de competencias, la herramienta Meta 4 para la medición de competencias y su evaluación anual.

-EPM: Se identificaron procesos como: Estrategia y transformación empresarial, modelo para el gerenciamiento del Talento Humano, modelo de competencias, tipos de competencias y sus definiciones.

-Tampa Cargo: Se identificaron las definiciones de las competencias.

-Alta Gestión Empresarial: Esta es una empresa consultora la cual brinda un acercamiento a las definiciones de las competencias y las metodologías prácticas para su desarrollo.

-Diana Posada: Esta consultora externa planteó un modelo con las siguientes fases: Fase 1: Diseño e implementación modelo de gestión por competencias

Fase 2: Diseño e implementación de modelo de Gestión del desempeño

-Conex: Esta consultora planteó un modelo con las siguientes fases: Fase 1: Modelo de competencias corporativas, de liderazgo y específicas

Fase 2: Formación Equipo de Gestión Humana en competencias

Fase 3: Diseño del proceso de evaluación de desempeño

Fase 4: Habilitar a los líderes en la ejecución de procedimiento de gestión del desempeño y desarrollo

Fase 5: Guías de desarrollo

-Instituto creando valor: Esta consultora planteó un

modelo con las siguientes fases: Módulo 1:

Elaboración del modelo

Módulo 2: Construcción de contenidos del modelo

Módulo 3: Aplicación del Modelo

-Gescom 360°: Esta consultora planteó un modelo

con las siguientes fases: Módulo 1: Diagnostico

Módulo 2: Definición de Competencias

Módulo 3: Aplicación del Modelo

Modelo de Competencias (proceso de transición)

Después de referenciar diferentes propuestas para el modelo de competencias, la empresa tomó la decisión de hacerlo con base en las necesidades identificadas durante la fusión. Por lo tanto, para este año, ya el modelo estaba estructurado de la siguiente manera: Inicialmente se daba un significado de la palabra competencia, se resaltaban los beneficios del modelo, se informaba sobre los principios del modelo (características, metodología, relación con los procesos de Gestión Humana) y por último se presentaba el modelo de competencias como tal (los grupos de competencias, las palancas que diferencian la Compañía del mercado, las competencias relacionadas con la estrategia y la definición de cada una de las competencias: 17 credibilidad técnica, innovación, actualización permanente, orientación al servicio, orientación al resultado, enfoque estratégico, orientación a la acción, seguimiento y control, atención al detalle, desarrollo de personas, comunicación asertiva, optimización, sensibilidad para los negocios,

negociación, pensamiento sistémico, sensibilidad interpersonal, análisis de la información, prospectiva).

Guías de Autodesarrollo de competencias

La Compañía tenía una propuesta para las guías de autodesarrollo de competencias con la siguiente estructura:

1. Descripción de la competencias.
2. Cuadro comparativo comportamientos asociados: Indicadores comportamentales efectivos (descriptores de la competencia) y conductas no efectivas.
3. Interrelación con otras competencias.
4. Preguntas que evidencian el nivel de competencias: Estratégico, táctico, operativo.
5. Actividades de desarrollo: guías para la modificación de conductas, propósito, procedimiento.
6. Lecturas recomendadas.
7. Videos recomendados.

Además, se desarrolló una propuesta de guía para la competencia orientación al resultado.

2014 Modelo de Competencias

Actualmente la compañía cuenta con un modelo de competencias orientado al saber hacer. En la estructura del modelo, inicialmente se da un concepto general sobre competencias, y luego se hace la presentación del modelo. Las competencias están definidas en tres grupos: Corporativas (credibilidad técnica, actualización permanente, pensamiento innovador, orientación al servicio,

orientación al resultado), Específicas (pensamiento sistémico, sensibilidad interpersonal, contextualización, prospectiva, análisis de la información, sensibilidad para los negocios, optimización, negociación) y de Rol (enfoque estratégico, orientación a la acción, seguimiento y control, atención al detalle, desarrollo de personas, comunicación asertiva), cada competencia es definida y contiene unos indicadores conductuales. Por último, se muestra la interrelación que tiene el modelo con los procesos de Gestión Humana.

8.1.2 Análisis de la información sistematizada.

“Descubrir la verdad a través de la práctica y, nuevamente a través de la práctica comprobarla y desarrollarla. Esta forma se repite en infinitos ciclos, y, con cada ciclo, el contenido de la práctica y el conocimiento se eleva a un nivel más alto. Esta es en su conjunto la teoría materialista dialéctica del conocimiento, y de la unidad entre el saber y el hacer.”

Mao Tsetung (1965)

En esta parte del trabajo es prioritario expresar que en todo el proceso se logró reunir información pertinente que ahora se plasma en el texto y permite hacer un análisis reflexivo de la información recogida y documentada. De igual manera, esta información sirvió como base para la estructuración de la propuesta de las guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la Compañía.

Al realizar la revisión detallada de la información compilada en los archivos virtuales de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes, y lo plasmado en las actas de reunión, las cuales contienen la información que se obtuvo mediante las reuniones con diferentes empleados de la Compañía y el proceso necesario para la elaboración de las guías, se encuentran importantes contenidos que permitirán el siguiente análisis.

En el año 2012 se fusionaron las empresas Enlace Operativo – CompuRedes, este proyecto se denominó Creo. Este año fue crucial para la creación del modelo de competencias de la Compañía. De acuerdo a lo argumentado por Coordinadora de Selección de Personal “las evidencias teóricas y conceptuales de los modelos de competencias de las empresas Enlace Operativo y CompuRedes antes de su fusión, fueron eliminados de las carpetas de la unidad de red de la Compañía, por lo tanto esta información no se encuentra disponible para ser consultada” (Acta #5, 2014) Sin embargo, en la búsqueda realizada a las carpetas virtuales se logró encontrar una propuesta de Cultura y Desarrollo Humano para la empresa Enlace Operativo basada en la planeación estratégica y enfocada al desarrollo integral del talento humano, además se encontró un listado con las competencias que tenía cada una de las empresas.

En relación a la fusión, se encontró una presentación del proceso de Gestión Humana, el cual tenía como propósito enseñar este proceso de una forma integral para ambas compañías y

además estructurar los subprocesos que lo componen, objetivos, alcances, acuerdos de nivel de servicio relevantes, políticas e interrelaciones con los grupos de interés, de manera que comprendan su contenido y sea tenido en cuenta para su accionar diario. Además, se planteó con las siguientes necesidades: recurso humano altamente calificado; retención del capital humano por condiciones óptimas de trabajo y desarrollo de carrera; la calidad de la gente y tecnología.; fortalecimiento de una cultura corporativa.

Desde esta presentación, se comenzaron a generar propuestas para el modelo de competencias de la Compañía Enlace Operativo- CompuRedes. Inicialmente se planteó un modelo de transición el cual tomó como referentes empresas consultoras como Alta Gestión Empresarial, Conex, Instituto creando valor, Gescom 360°, y la experta Diana Posada. Sin embargo, el costo que planteaban para la estructuración del modelo era alto y la Compañía tomó la decisión de tomar como referentes a las empresas Bancolombia, Prebel, EPM, Argos en razón a crear así su propio modelo ajustado a sus necesidades. En este modelo se incluyeron competencias que estaban en CompuRedes y en Enlace Operativo que se consideraban valiosas y pertinentes para la transición, pues en este año se hizo necesaria la definición y adaptación de los procesos y la aplicación del modelo. Para poder alinearse con la planeación estratégica, se crearon unas competencias organizacionales (corporativas) mediante unas palancas estratégicas.

Actualmente el modelo de competencias es un modelo ajustado a la necesidad de la Compañía y su cultura, flexible; simple y fácil de entender y administrar; orientado al saber hacer; aplicable a varios procesos de gestión humana.

Haciendo una comparación del modelo planteado por la Compañía con algunas teorías existentes sobre “competencias” es posible decir que la estructura se asemeja a lo planteado por la autora Martha Alles (2009) quien argumenta que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocio, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. Por tal motivo, esta gestión, es un factor fundamental en el desarrollo de la organización, pues permite que sea competitiva y al mismo tiempo trabaje de la mano con los objetivos de los procesos de desarrollo humano.

Dentro del área de Bienestar Integral hay un proceso llamado Desarrollo Humano el cual tiene como objetivo “Contribuir al desarrollo integral del talento humano, tanto individual como colectivo de la Compañía, mediante la ejecución de acciones que posibiliten el crecimiento y el desarrollo de competencias del ser, asegurando el logro de los objetivos estratégicos y la cultura corporativa.” (Acta # 3, 2014). Una de las actividades que se llevan a

cabo desde este proceso es definir y/o validar cada que sea necesario y acorde con la estrategia de la Compañía el modelo de competencias de la compañía (Desarrollo individual), además ejecutar un plan de desarrollo entendido por la Compañía como el modelo que permite a un empleado después de identificar sus oportunidades de mejoramiento, gestionar un proceso de adquisición y fortalecimiento de competencias laborales y profesionales. Con base en lo anterior, la Psicóloga Coordinadora de Bienestar Integral argumentó que dentro del proceso existía una propuesta para el diseño de unas guías de autodesarrollo de competencias para los empleados, sin embargo, se planteó sólo un bosquejo y no se desarrolló en su totalidad (Acta # 4, 2014). Por lo tanto, indicó que se debe generar una nueva propuesta para el diseño de las guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la Compañía. En base a su experiencia y conocimiento, la profesional tomó la decisión en nombre de la empresa, de seleccionar cuatro competencias: Corporativas: Orientación al Servicio y Orientación al Resultado, su importancia prima en que son el objetivo estratégico de la Compañía; rol: Atención al detalle, esta competencia abarca la mayor población de los empleados; y Comunicación asertiva, la cual permite la expresión clara y directa y el manejo de conflictos (Acta #4, 2014).

Para ello, se realizó una investigación bibliográfica para identificar las actividades que más se ajustaran a las competencias señaladas, luego se realizó una estructura de las guías y por último, se diseñó la presentación en la página web de la Compañía para que todos los empleados tuvieran acceso a ellas. Durante el proceso de estructuración de las guías, se hicieron reuniones de seguimiento donde se realizaban entregas de los avances del diseño de las guías, en estos seguimientos se hicieron retroalimentaciones por parte de la Coordinadora

de Bienestar Integral y se generaba un compromiso de corrección para la siguiente reunión, estos seguimientos están documentados en las actas de reuniones. Cabe resaltar que de acuerdo a la metodología planteada para la presente investigación, el enfoque fue cualitativo debido a que se basa en la experiencia, conocimientos, formas de relacionarse y las habilidades metacognitivas que posee cada persona de la empresa y en como ellas a través de la implementación de unas guías pueden autodesarrollar las competencias planteadas por la Compañía. Cuando hacemos referencia al estudio cualitativo, aparece un concepto denominado Triangulación, el cual es definido por Okuda & Gómez (2005) como:

“El uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno (...) Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos)” . (p.120).

En relación al presente trabajo las actividades de las guías fueron diseñadas con base en la investigación bibliográfica seleccionada para la presente sistematización y a las retroalimentaciones que hizo la Psicóloga Coordinadora del área de Bienestar Integral. Esto en razón a que la profesional en nombre de la empresa, con base en sus necesidades establecidas dio por cierto con el aval de la Compañía que las guías respondían a ellas, por lo tanto el proceso de triangulación de la información que permitió validar la pertinencia de las guías, como se mencionó anteriormente se basó en la búsqueda bibliográfica, las recomendaciones de la Coordinadora de Bienestar Integral quien al mismo tiempo sirvió como experta para la evaluación del proceso.

Se realizó una presentación de la propuesta a la Gerencia de Gestión Humana y la Gerente de Gestión Humana aprobó la propuesta con la recomendación de hacer las validaciones pertinentes como identificar cuáles de las actividades necesitan un acompañamiento por parte de los líderes para que se haga una retroalimentación y así poder llegar al proceso de desarrollo de la competencia; las actividades de la guía de Orientación al servicio se deben unir a todo el proceso que viene desarrollando el área de Fidelización y Servicio, incluyendo los cursos de servicio al cliente; se debe validar desde el área jurídica, las actividades utilizadas y el derecho de autoría para que no represente ningún inconveniente su ubicación en la página oficial de la empresa. (Acta #25, 2014).

Posteriormente a las recomendaciones realizadas por la Gerente de Gestión Humana, se hicieron las respectivas validaciones y con la debida autorización se publicaron las guías de autodesarrollo de competencias en la página web corporativa. Como se mencionó anteriormente no se realizó una validación de las guías por parte de expertos externos a la Compañía, por lo tanto el seguimiento del desarrollo y efectividad de las mismas queda a cargo de la Psicóloga de Bienestar Integral.

9. CONCLUSIONES

La sistematización es una herramienta que después de un proceso de práctica, permite reconstruir la experiencia y formular conocimiento, en este trabajo investigativo se utilizó este tipo de exploración pues su pertinencia se ajustó a las necesidades que se plantearon inicialmente. Se logró dar un orden a la información recopilada sin embargo, en los archivos virtuales de la Compañía faltaba información teórica sobre la construcción del modelo de competencias. Es importante resaltar que se posibilitó la comprensión de la experiencia vivida, lo que generó una serie de aprendizajes significativos.

La información recuperada, ordenada y sistematizada, permitió reconstruir los procesos de la empresa que llevaron a generar una propuesta para la elaboración de las guías de autodesarrollo de competencias para sus empleados.

El autodesarrollo de competencias ha sido un tema abordado por diferentes autores. Una de las definiciones que más se ajustó al presente trabajo fue lo planteado por Claude Levy-Leboyer (1997) quien indica que este proceso hace referencia al compromiso que adquiere la persona, lo que le permitirá adquirir nuevas habilidades y destrezas para lograr un mayor nivel de la competencia. Esto en razón a que lo que busca la empresa es fomentar la pertenencia y la responsabilidad de cada uno de los empleados al respecto de su propio desempeño laboral.

De acuerdo a Spencer & Spencer (1993) las guías de autodesarrollo tienen una gran utilidad si se dan dos condiciones: que las personas se autoevalúen y/o conozcan su evaluación de competencias, y que deseen desarrollarse. Si ambas condiciones no se verifican, es decir, si no se conoce qué se debe desarrollar y/o no se tiene el deseo de hacerlo, todo sería inútil.

La empresa Enlace Operativo-CompuRedes tendrá una herramienta que le será de mucha utilidad para el desarrollo de las competencias. A partir de la implementación de las guías de autodesarrollo se responde a la necesidad que tiene la empresa de capacitación y crecimiento constante en el manejo de competencias del personal. Además, la estructura de las guías permite que puedan incluirse otras actividades que se consideren pertinentes y que posibiliten alcanzar un mayor nivel de la competencia deseada.

10. RECOMENDACIONES.

Es importante que la empresa Enlace Operativo-CompuRedes, implemente la sistematización en las propuestas realizadas por los practicantes profesionales, pues esta herramienta permite comprender la experiencia vivida, ordenarla y reconstruirla, extraer las enseñanzas y los aprendizajes y poder realizar una interpretación crítica de todo el proceso.

El desarrollo de competencias es un proceso que debe estar permeado por todos los procesos de Gestión Humana. Las guías de autodesarrollo de competencias son una herramienta que junto a un plan de desarrollo y un acompañamiento de los líderes puede facilitar que el empleado tome más conciencia sobre el nivel de interiorización de la competencia, sin embargo, por sí solas no permiten que se logre el desarrollo de competencias. Además, tomando lo planteado por Spencer

& Spencer, es necesario que la competencia se desee desarrollar y que la persona tenga un proceso de autoevaluación que le permita comprender su responsabilidad en relación al su propio desempeño.

Es necesario que la Compañía promueva la triangulación con expertos externos, quienes les permitan una validación a partir de sus criterios, para afianzar o ajustar los respectivos procesos.

REFERENCIAS.

- Alles, M. A (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Benavides, E. O. (2001). *Competencias y competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Benjumea Arias, M. (2008). *Propuesta de formación orientada al desarrollo del ser con miras al fortalecimiento de competencias en los empleados de Eduardoño S.A*. Medellín, Colombia.: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Cendales, L & Torres, A (2007). *La sistematización como experiencia investigativa y formativa*. Obtenido de :
http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/729/lola_cendales-alfonso_torres-la_sistematizacion_como_experiencia_investigativa_y_formativa.pdf
- Corporación BCI . (S.F.). *Guía de Autodesarrollo de Competencias*. Obtenido de
http://evaluaciones.ays.cl/files/docs/bci_gui_intro.pdf
- Empresa Isa. Energía y Telecomunicaciones. . (2002). Colombia.
- Enlace Operativo - CompuRedes. (S.F). *Doble clic*. Obtenido de
<https://sites.google.com/a/enlaceoperativo.com/doble-clic/?pli=1>. La información que reposa allí es de manejo interno de la empresa y es restringida al público.

García, M. J. (Abril de 2009). *Evaluación de competencias transversales*. Obtenido de http://www.fib.upc.edu/eees/cicleactivitats_08-09/mainColumnParagraphs/05/text_files/file/EvaluacionCompetenciasTransversales.PDF

Grupo Bancolombia. (S.F.). *Modelo de competencias*. Colombia.

Holliday, O. J. (S.F.). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. Obtenido de Biblioteca Virtual: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf

Instituto de Ciencias de la Salud. (2012). *Guía para hacer búsquedas bibliográficas*. Obtenido de http://ics.jccm.es/uploads/media/Guia_para_hacer_búsquedas_bibliograficas.pdf

Leon, Valle I. (2006). *Desarrollo de competencias*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/desarrollo_de_competencias._metodos.pdf

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. . Barcelona: Edición Gestión 2000.

Ministerio de la Protección Social. (Septiembre de 2006). *Ley Número 1090 de 2006*. Obtenido de <http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>

OEI. (2003). *Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Obtenido de http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf

Okuda, M &. Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. (A. C. Psiquiatría, Ed.) *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV, núm. 1., 118-124.

Perez Vargas, E. (2005). *Desarrollo de las competencias Laborales del personal de Transportes Saferbo S.A Regional Medellín*. . Medellín, Colombia.: Fundación Universitaria Luis Amigó.

- Raigosa, P. & Orrego, M. (2009). *Competencias laborales: definición y conceptos asociados a la Gestión de Recursos Humanos*. Medellín, Colombia.: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Rodriguez, M. & Serreni, P. (2010). *Desarrollo de competencias: Teoría y práctica. Balance, proyecto profesional y aprendizaje basado en el trabajo*. Barcelona : Laertes educación.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL Editores.
- Serrano, M. (2008). *Guía Metodológica Para La Identificación Y Estandarización De Competencias Laborales Para Los Empleos Públicos Colombiano*. Obtenido de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaParalaestandarizaciondeCompetencias.pdf>
- Spencer, H & Spencer, L.(1993). *Competence at work, models for superior*. USA: John Wile&Sons.
- Taylor, S. & Bogdun, H. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos*. . Obtenido de Ediciones Paidós: <http://www.instituto178.com.ar/Academicos/Catedras/Verandi/TaylorYBogdan-Introduccionalosmetodoscualitativosdeinvestigacion.pdf>
- Tse-tung, M. (1937). SOBRE LA PRACTICA. *Obras Escogidas de Mao Tse-tung, Tomo I*, 317-332. Obtenido de Obras Escogidas de Mao Tse-tung

ANEXO

A continuación se anexan las actas de reuniones del proceso de elaboración de la propuesta de guías de autodesarrollo de competencias para los empleados de la empresa Enlace Operativo-CompuRedes