

Diseño de un programa de desarrollo de habilidades blandas dentro del marco de bienestar de la empresa A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.

Autor

Sebastián David Rincón Duarte

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniería Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magíster en Administración de Empresas

Tutor

Laura Alejandra Bravo

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

A la vida por darme la oportunidad de llegar a este punto del camino.

A mis padres por su apoyo, entrega y consejos a lo largo de estos años de universidad.

A mi directora de proyecto por servir de guía en la aventura que representó esta práctica empresarial.

A la empresa A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. por abrirme las puertas y por mostrarme en la práctica la realidad de una empresa.

Al gerente Juan Carlos Abaunza por el tiempo y los consejos.

A los profesores de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales que con su enseñanza me dieron herramientas para mi vida profesional.

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Generalidades del Proyecto	16
1.1. Planteamiento del Problema.....	16
1.2. Alcance.....	17
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
2. Generalidades de la Empresa.....	19
2.1. Datos Generales de la Empresa.....	19
2.2. Misión de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.....	19
2.3. Visión de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.	20
2.4. Mapa de Procesos.....	20
2.5. Organigrama.....	21
2.6. Portafolio de Productos y Servicios de A&A SOLUCIONES- TIC S.AS.....	21
3. Marco de Referencia.....	22
3.1. Marco de Antecedentes	22
3.2. Marco Teórico	25
3.2.1. ¿Qué es KPO?.....	26
3.2.2. ¿Qué es el desarrollo de software?.....	27
3.2.3. ¿Qué es la automatización de procesos?.....	28
3.2.4. Gestión del Talento Humano	30
3.2.5. Condicionantes a la Gestión del Talento Humano.....	32
3.2.6. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	33
3.2.7. Procesos de la Gestión del Talento Humano	34
3.2.8. Habilidades Blandas.....	35

3.2.9.	¿Qué habilidades desarrollar en A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.?	39
4.	Metodología	40
4.1.	Actividades para realizar por cada objetivo específico	40
4.1.1.	Diagnóstico de la Situación actual de la empresa	40
4.1.2.	Diseño de un programa de desarrollo de habilidades blandas	41
4.1.3.	Aplicación del plan de desarrollo de habilidades blandas	41
4.1.4.	Análisis de los resultados obtenidos	42
4.1.5.	Socialización de los resultados a la alta dirección	42
5.	Diagnóstico Inicial	43
5.1.	Metodología del Diagnóstico	43
5.2.	Desarrollo del Diagnóstico	45
	Reunión con la alta dirección	45
5.2.1.	Estudio de Literatura	45
5.2.2.	Revisión de los Documentos de la Empresa	46
5.2.3.	Diseño y Aplicación del Instrumento de Recolección de Información	51
5.2.4.	Análisis de los Resultados del Instrumento de Recolección	51
5.2.5.	Conclusiones del Diagnóstico	53
6.	Diseño del Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas	56
6.1.	Caracterización de las habilidades en los perfiles de cargo de la empresa.	57
6.1.1.	Definición de los Perfiles de Cargo	57
6.1.2.	Clasificación de los Perfiles de Cargo	58
6.1.3.	Corrección de la Matriz de Competencias de A&A	60
6.1.4.	Análisis de los niveles de desarrollo de habilidades blandas	63
6.2.	Diseño del Programa	71
6.2.1.	Metodología por utilizar para el programa	71
6.2.2.	Encuesta de diagnóstico de los colaboradores de A&A	73
6.2.3.	Plan de desarrollo de habilidades blandas	74
7.	Aplicación del Programa de desarrollo de habilidades blandas	81

7.1. Piloto de Persistencia	82
7.2. Polivalencia en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.	83
8. Análisis de los Resultados	87
8.1. Diseño de Indicadores	87
8.2. Indicadores Planteados.....	88
8.2.1. Conocimiento de habilidades blandas por parte de los colaboradores	88
8.2.2. Clasificación de los puestos de trabajos.....	89
8.2.3. Evaluación de la matriz de competencias a los colaboradores	90
8.2.4. Definición de cargos con respecto a las habilidades blandas de A&A.....	91
8.2.5. Recepción del programa por parte de los colaboradores	91
8.2.6. Cubrimiento del Programa.....	92
8.3. Análisis de los Resultados.....	93
9. Socialización.....	95
10. Conclusiones.....	97
11. Recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas	101

Lista de Figuras

Figura 1	Logo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.....	19
Figura 2	Mapa de Procesos de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.....	20
Figura 3	Organigrama de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.....	21
Figura 4	Factores que explican el auge de la Gestión de Talento Humano.....	31
Figura 5	Condicionantes a la Gestión del Talento Humano.....	32
Figura 6	Objetivos de la Gestión de Talento Humano.....	33
Figura 7	Modelo de seis procesos de la Gestión del Talento Humano.....	35
Figura 8	Habilidades blandas para el home office: Habilidades Interpersonales.....	37
Figura 9	Habilidades blandas para el home office: Atributos de Carrera.....	38
Figura 10	Componentes de la Inteligencia Emocional.....	39
Figura 11	Actitudes de la Inteligencia Emocional.....	39
Figura 12	Metodología del Proyecto.....	42
Figura 13	Metodología del Diagnóstico.....	44
Figura 14	Diccionario de Competencias de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.....	47
Figura 15	Niveles de desarrollo de habilidades de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.....	47
Figura 16	Fases del plan de formación y capacitación de A&A Soluciones-TIC S.A.S.....	49
Figura 17	Fases de la evaluación de desempeño de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.....	49
Figura 18	Indicadores de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.....	53
Figura 19	Situación de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.....	56
Figura 20	Situación de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. respecto a los perfiles de cargo.....	57
Figura 21	Clasificación de habilidades blandas según perfil de cargo.....	59
Figura 22	Convenciones de la Clasificación.....	59
Figura 23	Oportunidades de mejora de la Matriz de Competencias.....	60
Figura 24	Nueva clasificación según perfil de cargo.....	62
Figura 25	Convenciones de la Nueva clasificación.....	62
Figura 26	Conteo de los Puestos de Trabajo según su nivel de desarrollo por habilidad.....	63
Figura 27	Diagrama de Pareto del Nivel M.....	64
Figura 28	Diagrama de Pareto del Nivel H.....	66
Figura 29	Diagrama de Pareto del Nivel C.....	68

Figura 30	Diagrama de Pareto en el Nivel U.....	70
Figura 31	Metodología 70/20/10	72
Figura 32	Indicador de la Etapa 2.....	77
Figura 33	Indicador de la Etapa 4.....	79
Figura 34	Indicador de la Etapa 5.....	81
Figura 35	Tablero de competencias requeridas y evaluación individual.....	84
Figura 36	Matriz de polivalencia - Estado Inicial.....	84
Figura 37	Matriz de Polivalencia - Objetivo	85
Figura 38	Puntuación de matriz de polivalencia.....	85
Figura 39	Fórmulas de la matriz de polivalencia (Estado Inicial – Objetivo).....	86
Figura 40	Indicador 1: Conocimiento de habilidades blandas de parte de los colaboradores	89
Figura 41	Indicador 2: Clasificación de los Puestos de Trabajo.....	90
Figura 42	Indicador 3: Evaluación de la matriz de competencias de A&A	90
Figura 43	Indicador 4: Definición de cargos respecto a las habilidades blandas de A&A.....	91
Figura 44	Indicador 5: Recepción del programa por parte de los colaboradores	92
Figura 45	Cubrimiento del Programa	92
Figura 46	Total de Conteo de los Puestos de Trabajo según su nivel de desarrollo.....	93
Figura 47	Relación entre QA y CISO.....	94
Figura 48	Relación entre BDRS, Negociadores Internacionales y COMEX	94
Figura 49	Carta de cumplimiento de objetivos de la práctica.....	95
Figura 50	Certificado de Práctica Estudiantil	96

Lista de Tablas

Tabla 1	Cumplimiento de Objetivos	15
Tabla 2	Información de la Empresa	19
Tabla 3	Productos y Servicios ofrecidos por A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.....	21
Tabla 4	Nivel M según las habilidades de A&A	64
Tabla 5	Nivel H según habilidades de A&A.....	67
Tabla 6	Nivel C según habilidades de A&A.....	69
Tabla 7	Nivel U según habilidades de A&A.....	70
Tabla 8	Etapa 1: Preparación de Actividades	76
Tabla 9	Etapa 2: Explicación y Evaluación de las competencias 10%	77
Tabla 10	Etapa 3: Seguimiento a través del aprendizaje social	78
Tabla 11	Etapa 4: Desarrollo de las competencias por medio de casos prácticos	79
Tabla 12	Etapa 5: Feedback de la semana	80

Lista de Apéndices

Los apéndices de este proyecto se podrán encontrar en la carpeta adjunta al final del proyecto con el mismo nombre.

Apéndice A Procedimiento de Reclutamiento y Selección de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.

Apéndice B Procedimiento de Formación y Capacitación de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Apéndice C Perfiles de Cargo de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.

Apéndice D Documento con el estado de aprobado del instrumento de recolección de información emitido por parte de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.

Apéndice E Informe del análisis de los resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico.

Apéndice F Matriz de competencias de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Apéndice G Clasificación de las habilidades blandas según perfiles de cargos

Apéndice H Definición de las habilidades blandas de los Perfiles de Cargo

Apéndice I Matriz de competencias reestructurada por el practicante

Apéndice J Nueva clasificación de las habilidades blandas de los perfiles de cargo

Apéndice K Análisis de la clasificación de las habilidades blandas

Apéndice L Glosario de los empleos de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Apéndice M Encuesta de diagnóstico de los colaboradores de A&A

Apéndice N Material para la capacitación de contextualización de las habilidades blandas de A&A

Apéndice O Piloto A del Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas

Apéndice P Piloto B del Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas

Apéndice Q Explicación de las actividades por realizar para la etapa del 70%

Apéndice R Matriz de polivalencia

Apéndice S Ejemplo de Matriz de polivalencia

Apéndice T Red de indicadores del programa de desarrollo de habilidades blandas

Apéndice U Carta de cumplimiento de objetivos de la práctica

Apéndice V Certificado de la Práctica Empresarial

Resumen

Título: Diseño de un programa de desarrollo de habilidades blandas dentro del marco de bienestar de la empresa A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.¹

Autor: Sebastián David Rincón Duarte²

Palabras Clave: Talento Humano, Habilidades Blandas, Teletrabajo, Polivalencia.

Descripción:

El trabajo de grado que leerá a continuación está basado en el diseño de un programa de habilidades blandas en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., esta empresa tiene como bandera el modelo de teletrabajo para el progreso de sus actividades, por lo tanto, al tener trece años de experiencia en el desarrollo de software, automatización de procesos y exportación de servicios KPO se posiciona como una referente del sector. Teniendo en cuenta la situación expuesta, el practicante de ingeniería industrial divide el trabajo en cinco etapas con el fin de cumplir exitosamente con este objetivo. La primera de ellas corresponde a un diagnóstico que apunta a conocer la situación actual de los procesos de gestión de talento humano de la organización y la relación de la empresa con el tema de habilidades blandas. Luego de la obtención y análisis de los resultados encontrados en la primera fase, se procede a reestructurar y completar los activos del proceso de talento humano que presentan oportunidades de mejoras con el fin de diseñar el programa de habilidades blandas que cumpla con las necesidades y características de la compañía. De esta manera, gracias al aporte de las auditorías que tuvieron lugar en la empresa de parte de Fábricas de Productividad, se determina continuar con la creación de una matriz de polivalencia que permita complementar al programa y le pueda dar opciones a los trabajadores de crecer dentro de la organización en otros puestos evitando la deserción y el agotamiento laboral. Posterior a esto, se crea una red de indicadores que facilite la medición y control del programa de habilidades blandas en todas sus etapas. Por último, se enuncian las conclusiones y recomendaciones propias del proyecto para la empresa.

¹ Trabajo de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ana Mireya Cuadros Rojas Magíster en Administración de Empresas

Abstract

Title: Design of a soft skills' development program within the wellness framework of the company A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.¹

Author: Sebastián David Rincón Duarte²

Keywords: Human Talent, Soft Skills, Remote Work, Polyvalence.

Description:

The degree work that you will read below is based on the design of a soft skills program in A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., this company has as a flag the telework model for the progress of its activities, therefore, having thirteen years of experience in software development, process automation and export of KPO services is positioned as a benchmark in the sector. Considering the exposed situation, the industrial engineering intern divides the work into five stages to successfully meet this objective. The first one corresponds to a diagnosis that aims to know the current situation of the organization's human talent management processes and the company's relationship with the topic of soft skills. After obtaining and analyzing the results found in the first phase, we proceed to restructure and complete the assets of the human talent process that present opportunities for improvement to design the soft skills program that meets the needs and characteristics of the company. In this way, thanks to the contribution of the audits that took place in the company on behalf of "Productivity Factories" it is determined to continue with the creation of a polyvalence matrix that allows to complement the program and can give options to the workers to grow within the organization in other positions avoiding desertion and labor exhaustion. After this, a network of indicators is created to facilitate the measurement and control of the soft skills program in all its stages. Finally, the conclusions and recommendations of the project for the company are stated.

¹ Degree Project

² Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas, Master in Business Administration

Introducción

El mundo laboral ha sufrido numerosos cambios a lo largo de los años, esto se debe a la constante evolución del mercado respecto a la visión que se tiene con relación al talento humano en las organizaciones, la forma de pensar de los clientes, las leyes vigentes del país en dónde se encuentre situado la organización, la creciente competencia que existe debido a la globalización y al uso ineludible de nuevas tecnologías, por eso, los gerentes están obligados a estar siempre a la vanguardia de las necesidades de todos estos agentes que intervienen en el mercado y que representan en mayor o menor medida el éxito o fracaso de las compañías.

En relación con este entorno es necesario aludir que simultáneamente se presenta un escenario donde se destaca cada vez más el papel de los colaboradores dentro de las compañías como una medida para enfrentar de manera eficiente al mercado existente, ya que una parte considerable de los costos necesarios para la operación de las empresas se ven reflejados en dinero que se destina para cubrir los salarios de los trabajadores, además, la retención de los colaboradores es valiosa para los gerentes, dado que es vital la experiencia de la mano de obra por el contacto directo y continuo con las máquinas, herramientas y los procesos de la cadena de valor de la empresa, asimismo es fundamental evitar al máximo los costos que se generan por selección y capacitación de nuevos talentos humanos para cubrir una vacante existente en la compañía.

Dentro de este marco de ideas, se hace evidente que la gestión del talento humano sea una dependencia que cobre más fuerza para las empresas, considerando que tienen a su disposición el activo más importante de una compañía, por eso, una correcta dirección de los recursos humanos

genera resultados positivos para esta relación simbiótica que existe entre los trabajadores y las empresas, es decir, si se obtiene que la mano de obra se sienta bien recompensada con los programas de desarrollo y remuneración existentes, con el clima laboral dentro de la empresa, se obtendrá que exista un sentido de pertenencia con la organización que dé como resultado que los objetivos de la empresa y de los trabajadores estén alineados.

En función de lo planteado, se observa que las habilidades de los colaboradores son muy importantes para las empresas, ya que disponer de trabajadores competentes significa un aumento en los índices de productividad, es decir, la posibilidad de competir de mejor manera con las otras organizaciones del sector, lo que supondría que se generaran mayores ingresos. Sin embargo, es preciso destacar que, en el mundo empresarial actual se presentan a menudo situaciones imprevistas en las actividades rutinarias que evidencian que no bastan las habilidades técnicas para solucionarlas, por eso es fundamental que también se impulse dentro de las empresas el desarrollo de las habilidades no técnicas o blandas, ya que se ha demostrado que una empresa con colaboradores con un manejo óptimo de esta clase de habilidades se desempeña mejor en cualquier tipo de situaciones, por eso, la alta dirección de la empresa reconociendo la importancia del fomento de este tipo de habilidades no técnicas, considera oportuno el diseño e implementación de un programa de desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores que estará a cargo del practicante de ingeniería industrial.

Cumplimiento de Objetivos

En la tabla presentada a continuación, se presentan los capítulos y páginas correspondientes a la evidencia del cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

Tabla 1

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de la situación actual en cada uno de los procesos de la empresa, enfocados a la identificación de las habilidades blandas necesarias para cada uno de ellos.	Capítulo 5
Diseñar un programa de desarrollo de habilidades blandas basado en los resultados identificados por medio de un diagrama de Pareto.	Capítulo 6
Aplicar el plan de desarrollo de habilidades blandas a los colaboradores de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. con respecto a la versión aprobada en el diseño.	Capítulo 7
Analizar los resultados obtenidos en la aplicación del programa a través del desarrollo de indicadores que puedan medir el impacto alcanzado.	Capítulo 8
Socializar a la alta dirección los resultados obtenidos con el fin de continuar su implementación en la empresa.	Capítulo 9

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Planteamiento del Problema

A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. es una organización encargada de la fabricación de software & aplicaciones móviles y exportación de servicios KPO (Knowledge Process Outsourcing) desde Colombia a países como España, México, Perú, Costa Rica, entre otros. Cuenta con 12 años de experiencia en el mercado y con los colaboradores adecuados que la sitúan como una empresa referente del sector, es por eso que en los años recientes se ha visto enfrentada al desafío de retener al talento humano de la empresa con el propósito de conservar o reducir los índices que actualmente tienen con respecto a la rotación del personal, mantener los costos que conllevan el proceso de selección y capacitación del nuevo personal y a establecerse como una compañía atractiva para los trabajadores externos que permitan continuar con el comportamiento creciente. Evidentemente, el principal obstáculo de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. es la competencia del mercado que centra sus radares en los colaboradores de la compañía ante la evolución exitosa de la organización.

Considerando la situación anterior, y que para A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. el talento humano es el activo más importante de la empresa, el practicante de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander, haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de su plan de estudios en la materia de talento humano, planea hacer un impacto desde el punto de vista del análisis y desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores a través de un programa que permita colaborar con la mejora de las capacidades del talento humano para desenvolverse en la organización de esta manera se permita continuar con la evolución positiva de la calidad del trabajo, el manejo de los riesgos psicosociales de los

trabajadores y el ambiente laboral en A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S., estableciéndola como una ventaja competitiva en el sector que enfrenta una gran demanda de contratación de personal.

1.2. Alcance

Este proyecto de grado nace como una propuesta por parte de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. para continuar con la evolución conseguida en los últimos años en la organización, desde un punto de vista del Talento Humano, en especial en el desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores, de esta manera, dentro del marco de bienestar de la empresa se buscó brindar a los trabajadores herramientas enfocadas en estas habilidades que les permita hacer frente a las actividades diarias ocasionadas por el trabajo.

De este modo, se comprende la estructuración y complementación de los perfiles de cargo existentes, de acuerdo con una clasificación de las habilidades blandas características de cada puesto de trabajo, basándose en la ficha de evaluación competencias existente en la organización, además se encuentra el diseño de un programa de desarrollo de habilidades blandas que abarque los requerimientos mínimos de las habilidades blandas de los trabajadores con la modalidad de trabajo y las metodologías existentes en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., a su vez se genera una matriz de polivalencia que estudia y evalúa las semejanzas en materia de habilidades blandas de los diferentes cargos para generar a los colaboradores posibilidades de crecer dentro de la organización en empleos similares.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar e Implementar un programa de desarrollo de las habilidades blandas de los colaboradores de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. teniendo en cuenta el uso del home office como modelo de trabajo de la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual en cada uno de los procesos de la empresa, enfocados a la identificación de las habilidades blandas necesarias para cada uno de ellos.

Diseñar un programa de desarrollo de habilidades blandas basado en los resultados identificados por medio de un diagrama de Pareto.

Aplicar el plan de desarrollo de habilidades blandas a los colaboradores de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. con respecto a la versión aprobada en el diseño.

Analizar los resultados obtenidos en la aplicación del programa a través del desarrollo de indicadores que puedan medir el impacto alcanzado.

Socializar a la alta dirección los resultados obtenidos con el fin de continuar su implementación en la empresa.

2. Generalidades de la Empresa

2.1. Datos Generales de la Empresa

Tabla 2

Información de la Empresa

Nombre	A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.
NIT	900425980-2
Número de Empleados	181 empleados directos
	18 empleados indirectos
Número de Cargos	38 cargos
CEO	Juan Carlos Abaunza Ardila

Figura 1

Logo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.



2.2. Misión de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

La misión de la empresa se centra en optimizar y brindar soluciones innovadoras a los procesos de los clientes de forma integral, rápida y eficiente frente al cambiante mercado actual, a través de profesionales capacitados en diversas áreas, con herramientas de trabajo de última tecnología que contribuyan a aumentar la productividad y disminuyan los costos de la organización logrando así los objetivos empresariales.

2.3. Visión de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

La visión de la empresa está enfocada en ser líderes en el mercado colombiano y extranjero, en las competencias y necesidades que cada empresa pueda requerir, con el fin de ser percibidos por los clientes como aliados estratégicos por las soluciones ofrecidas y por un servicio profesional de calidad apoyado en tecnología de última generación, a través del aprovechamiento del internet como motor de desarrollo para poder llegar a más organizaciones en el mundo.

2.4. Mapa de Procesos

Figura 2

Mapa de Procesos de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.



Nota. Tomado de Mapa de Procesos de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.

2.5. Organigrama

Figura 3
Organigrama de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.



Nota. Tomado de Organigrama de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.

2.6. Portafolio de Productos y Servicios de A&A SOLUCIONES- TIC S.A.S.

Tabla 3
Productos y Servicios ofrecidos por A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Productos	Servicios
Conteo de Personas	Software
Control de Horarios	Diseño Web
Control de Accesos	Marketing Digital
Seguridad Electrónica	BPO/KPO/ITO
Apps	Desarrolladores
Hardware	Help Desk
Automatización Industrial	Eficiencia Energética
Videoanalítica	Ingeniería

3. Marco de Referencia

En el siguiente capítulo se explicarán los fundamentos teóricos y prácticos que fueron necesarios para respaldar al proyecto. Primero, en el marco de antecedentes se presenta una síntesis de los proyectos que tuvieron un gran impacto en la elaboración del trabajo debido al aporte de información referente al desarrollo de habilidades blandas. Segundo, en el marco teórico se muestran los términos que ayudan a entender de una mejor manera el tópico principal del proyecto.

3.1. Marco de Antecedentes

Dentro de las referencias que se tuvieron en cuenta para la realización de este trabajo de grado, se encuentra la tesis realizada en la universidad de Walden titulada “Soft skills Needed for the 21st Century Workforce” elaborada por (Dean, 2017) donde se establece que las habilidades técnicas o duras ya no son suficientes para los trabajadores si el objetivo es permanecer en una buena posición en el entorno de este mercado global competitivo, por eso para poder ser tenido en cuenta en el mundo actual, las empresas deben darle un papel fundamental al desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores, esta premisa se evidencia en el propósito de la tesis, ya que la autora del trabajo de grado busca identificar estrategias exitosas para el entrenamiento de habilidades blandas en la industria. La metodología planteada fue una sucesión de pasos que consta de una revisión de literatura profesional y académica respecto al tema en cuestión, diseño del proyecto donde se definió el propósito, el público objetivo y los instrumentos de recolección, aplicación del proyecto, análisis de los resultados obtenidos y conclusiones y recomendaciones por parte de la autora. En conclusión, con el desarrollo de esta tesis se pudo obtener que existe una gran brecha en el manejo de habilidades blandas tales como comunicación asertiva, solución

de problemas, autoconfianza y en las habilidades interpersonales, este déficit representa un impacto negativo en las organizaciones respecto al comportamiento de los trabajadores, la seguridad, productividad, el compromiso y los abandonos de los puestos de trabajo. Por eso, dentro de las recomendaciones que se plantean están la necesidad de prestar una mayor atención a reconocer estas enfermedades en los puestos de trabajo dentro de la organización para mejorar el entorno laboral, los recursos humanos y la productividad de la organización.

Por ende, analizando la información presentada por (Dean, 2017) en este proyecto, se puede vislumbrar el impacto positivo que representa para el trabajo de grado propio, ya que se logra dimensionar de forma práctica el papel fundamental que tiene el buen desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores en una organización.

Otro trabajo de grado que se tuvo en cuenta para el marco de antecedentes fue el realizado por (McGowan, 2019) titulado “An Exploration of Technology Employer Perceptions Regarding Soft Skills for Workplace Success” donde se cuestiona ¿cómo los empleadores dentro de la industria de la tecnología perciben el valor de las habilidades blandas en términos del éxito empresarial? Y, ¿qué habilidades blandas muestran más déficit en los empleos relacionados con la industria tecnológica? Reconociendo que este sector es uno de los que más rápido van evolucionando en el mundo actual, lo que conlleva a requerir un set de habilidades adicionales para los trabajadores de estas empresas que les permita ser competentes en el siglo 21. Los pasos que la autora siguió para la realización de este trabajo de grado fueron, en primera instancia una revisión de la literatura de seis temas principales, relacionados con las dos preguntas planteadas anteriormente, después de esto, el desarrollo la metodología del estudio donde se profundizaba en el diseño, selección de la población y definición de los instrumentos de recolección de la

información, para acto seguido analizar los datos recolectados y así poder tener la potestad de dar las conclusiones y recomendaciones respectivas del estudio.

De esta manera, con la información obtenida en la realización de este estudio se pudo concluir que, gracias al entorno laboral actual, los gerentes de las organizaciones perciben que para la industria de la tecnología es primordial establecer programas de desarrollo de habilidades blandas dentro de sus empresas para que estas puedan complementar los conocimientos técnicos necesarios para cada uno de los empleos relacionados con esta industria. A su vez, destacan que existe un largo camino por recorrer respecto al desarrollo óptimo de las habilidades blandas de los trabajadores, por eso sugieren que exista una mejor preparación en las universidades respecto a este tema con el fin de que los nuevos profesionales tengan un mejor conocimiento y manejo de estas habilidades tan importantes para el sostenimiento de los recursos humanos y de las empresas.

En este sentido se comprende que con los resultados obtenidos en la investigación realizada por (McGowan, 2019) sirva como una base sólida para la práctica empresarial debido a toda la información importante y aplicable en el trabajo de grado propio.

El último trabajo de grado que se revisó fue el realizado por (Harmon, 2021) titulado “Your Soft Skills are Showing: Organizational Efforts to Develop Soft Skills” es un proyecto que se realizó en la empresa “Revive a Fortune 500 healthcare company” y tuvo como objetivo analizar en qué medida la compañía podía incrementar las habilidades blandas de los trabajadores de esta organización con el propósito de mejorar los resultados del negocio, considerando el crecimiento de la importancia de estas habilidades en esta época de avances tecnológicos. El procedimiento que realizó para obtener esta meta fue, establecer un diagnóstico de la empresa Revive, después revisó la literatura correspondiente a las habilidades blandas,

luego diseñó la metodología del estudio, a través del desarrollo del instrumento de recolección de datos y del instrumento correspondiente al análisis de los resultados, por último, realizó el respectivo estudio de los datos para poder dar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En relación con esta investigación, las conclusiones a las que llegó el autor fue que con los esfuerzos apropiados para adaptar un programa de desarrollo de habilidades blandas se pueden obtener buenos resultados, ya que la empresa gestionó de manera correcta el personal adecuado (Training designers) para llevar a cabo esta importante tarea incluyendo no solo el área de talento humano, sino que involucrando a varias dependencias para asegurar el compromiso de toda la organización con respecto al desarrollo de este programa, por otro lado es importante mencionar que se evidenció algunas fallas en el cumplimiento del proceso debido al déficit existente en los colaboradores del sector en esta clase de habilidades, lo que indica que todavía existe un largo camino por recorrer con relación al desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores de una empresa.

En resumen, se puede decir que esta investigación es muy importante para el desarrollo de trabajo de grado, debido a que se ve de forma detallada como se puede implementar un programa de mejoramiento de habilidades blandas en una empresa, además con los resultados obtenidos en el trabajo de grado consultado se logra identificar la creciente importancia de las habilidades blandas para enfrentar de manera eficaz a la competencia que se ve cada en el entorno cambiante del mundo actual.

3.2. Marco Teórico

Para empezar con este repaso teórico se debe recordar que la empresa A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. está especializada principalmente en la exportación de servicios KPO, desarrollo de software y automatización de procesos, por eso en este capítulo además de

consultar información acerca de la Gestión de Talento Humano y el Desarrollo de Habilidades Blandas, es primordial profundizar acerca de estos tres temas relevantes para las operaciones de la organización.

3.2.1. ¿Qué es KPO?

Para entender el modelo Knowledge Process Outsourcing (Subcontratación de Procesos de Conocimiento) que A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. dispone para sus operaciones, es fundamental entender el contexto o la historia que conlleva a la creación de esta tendencia, por eso (Ghosh, 2009) establece que:

Las compañías de varias industrias están buscando la subcontratación en el extranjero. Esta ola inició con la subcontratación de tecnologías de la información (ITO), luego, a medida que los proveedores o vendedores extranjeros desarrollaron sus habilidades y los clientes formaron las relaciones con estos proveedores extranjeros se estableció la subcontratación de procesos de negocios (BPO). Con el aumento de trabajadores calificados y certificados que contaban con habilidades claves en áreas como contabilidad, ingeniería y soporte técnico en lugares extranjeros se logró que esta forma de pensar se direccionará hacia la subcontratación de procesos de trabajos basados en el conocimiento (KPO) (pág. 541).

En resumen, (Daru, 2015) establece que “un proceso de conocimiento es una cadena de procesos de alto valor que depende de las habilidades, conocimientos y experiencias de las personas para la consecución de objetivos, de esta manera, cuando se subcontrata emerge el KPO” (pág. 27).

En esta perspectiva se pone en evidencia que las empresas buscan tercerizar o subcontratar a trabajadores u organizaciones capacitados en un tema en específico para obtener una serie de beneficios en materia de costos y calidad de los productos y/o servicios, lo que conlleva en la mejora de la productividad obteniendo mejores posibilidades de competir en el mercado que se encuentre.

Dentro de los beneficios que ofrece KPO, (Plesa, Ionescu, & Niculescu, 2018) manifiestan que, con la subcontratación de personal experto en los procesos requeridos las empresas tienen una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones del sector, puesto que al disminuir los costos de operación y al pasar de costos fijos a variables permite que las empresas tengan flexibilidad, por lo tanto margen de acción, además con esta mano de obra especializada se garantiza la máxima calidad en el servicio o producto tercerizado.

3.2.2. ¿Qué es el desarrollo de software?

Para hacer mención al desarrollo de software, primero es menester aclarar que significa los software para las organizaciones, con esta idea en mente se considera la forma de pensar de (Ewusi-Mensah, 2003) debido a que menciona que “el software es muy importante para las operaciones y la administración de las organizaciones, ya que es inconcebible que una empresa tenga aspiraciones de competir en la industria sin inversión significativa en proyectos relacionados con el desarrollo de software” (pág. 29). Esta afirmación se fundamenta con las oportunidades que brinda este tipos de programas, ya que un buen software permite tener muchos beneficios para las organizaciones, dado que se reducen los costos de mano de obra, y los costos relacionados con el tiempo que se demoran las empresas en los procesos por la modernización de la cadena de valor, además mejora la productividad y la eficiencia, que son fundamentales para poder sobrevivir en la industria, a pesar de las exigencias constantes y altas

del entorno laboral producidas por factores como la globalización o el uso extendido de las tecnologías.

De esta manera se vislumbra el gran efecto que tienen los desarrolladores de software en las empresas del mundo actual, de hecho (Alvear Otálora & Alvear Suárez, 2022) destacan que “no hay duda respecto al impacto de los desarrolladores de software en una era donde la tecnología está transformando sociedades rápidamente, lo que conlleva en nuevos y exigentes desafíos para las empresas” (pág. 1).

Con relación a esta situación, y destacando que la perspectiva de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. se basa en destacar la importancia de un desarrollo personalizado de software que se adecue a la perfección con el estilo de las empresas y que cumpla efectivamente con sus requerimientos y necesidades diarias, es trascendental mencionar el punto de vista de (Miles & Piloni, 2008) ya que consideran que:

El desarrollo de software no se trata de un trabajo que se hace por casualidad y de percepciones unilaterales del desarrollador, por eso es trascendental que el cliente o empresa solicitante tenga contacto estrecho con el proceso en pro de asegurar que se está en la dirección correcta (pág. 8).

3.2.3. ¿Qué es la automatización de procesos?

Para definir el concepto de automatización es oportuno citar a (García Moreno, 2020) porque establece que “la automatización lleva implícita la supresión total o parcial de la intervención humana en la ejecución de diversas tareas, industriales, agrícolas, domésticas, administrativas o científicas” (pág. 9), es decir, la implementación de la automatización de los procesos conlleva a que haya un impacto positivo en las empresas ya que se evita la existencia de

procesos ineficientes u obsoletos que afectan negativamente los indicadores de productividad, por lo tanto se mejora en la cadena de valor en términos de costos, calidad y de tiempo permitiendo que la organización pueda establecerse como un competidor en el mercado exigente del mundo de hoy.

De este modo, se puede deducir que existe una relación directa entre la automatización de procesos y el desarrollo de software, por eso (Mohapatra, 2013) afirma que:

La llave de hacer una rápida transición de procesos ineficientes “paper-based” a procesos eficientes automatizados es la selección correcta de un software de automatización acorde a los puestos de trabajo de la empresa, es decir, que se ajuste de la mejor manera con el tamaño, el presupuesto y sus requerimientos. Por eso, estos softwares deben ser herramientas flexibles, ser fáciles de usar para cualquier persona de la organización, representar una viabilidad a largo plazo para el cliente y permitir la transferencia fluida de datos (pág. 215).

En conclusión, con estas definiciones se entiende la razón de la buena acogida de los clientes hacia los servicios de KPO, desarrollo de software y automatización de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S., ya que gracias a que su filosofía contempla la idea de tener en cuenta la participación del cliente en los procesos de planeación y ejecución de los programas o servicios de tercerización, con el fin de conocer las necesidades y los requerimientos de dichas organizaciones, discutir si existe una metodología diferente que cumpla de una mejor manera dichas exigencias para que de esta manera a través de un trabajo aprobado por ambas partes se puedan entregar resultados idóneos para cada una las empresas solicitantes.

3.2.4. *Gestión del Talento Humano*

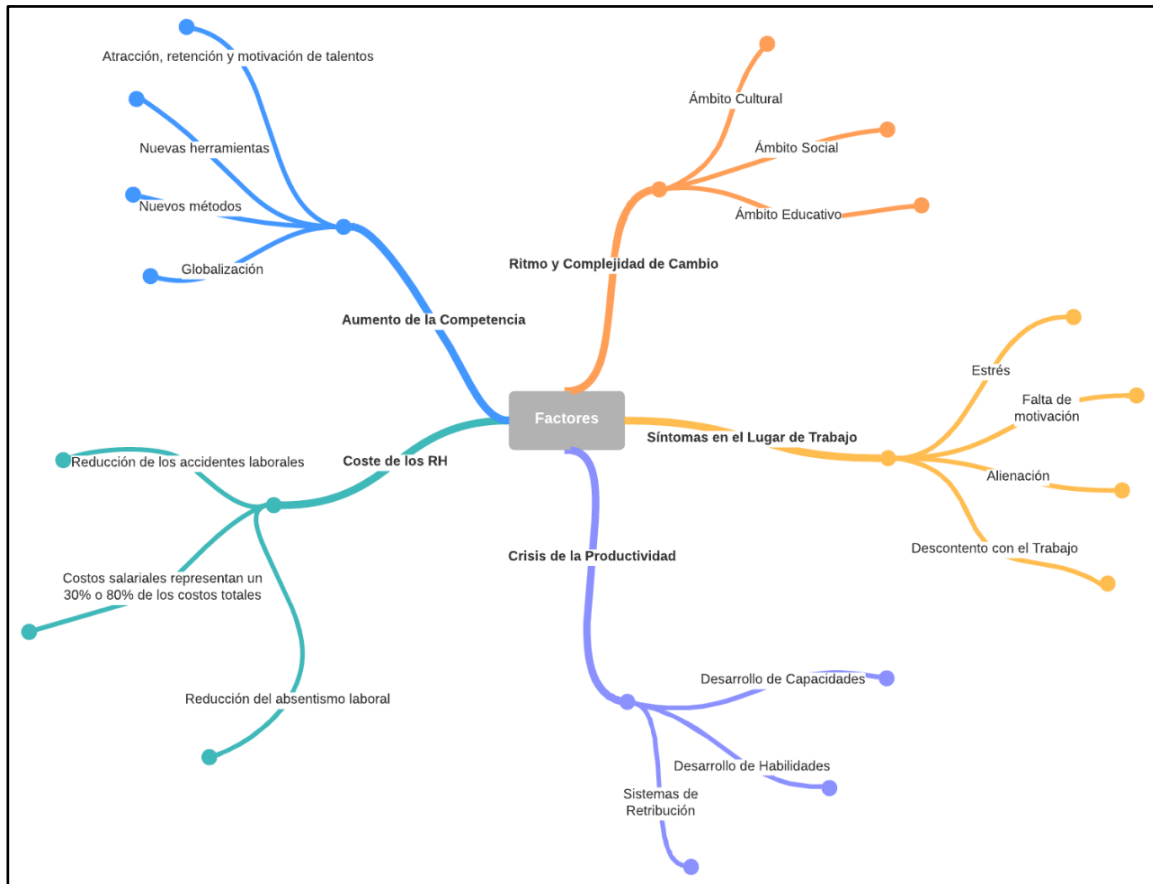
A lo largo de los años han existido numerosas definiciones para explicar el ¿qué?, ¿por qué?, y ¿para qué?, A lo largo de los años han existido numerosas definiciones para explicar el ¿qué? ¿por qué? y ¿para qué? de la gestión del talento humano en las compañías y esto es debido a su dependencia a factores como el contexto de la época o el autor que haga referencia a este concepto, lo que manifiesta que este proceso de gestión sea muy susceptible a los cambios, por eso, teniendo en cuenta las condiciones culturales, demográficas, ecológicas, económicas, legales, políticas, sociales y tecnológicas de los tiempos actuales, la relación de simbiosis que existe entre el talento humano con las compañías y el punto de vista de la empresa A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S se hace preciso definirla según la perspectiva de (Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008) como “un proceso de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una entidad” (pág. 154) y de (Chiavenato, 2020) como “la aplicación de modelos y conceptos de la gestión humana moderna para el desarrollo, orientación, empoderamiento, y apalancamiento de las personas en las organizaciones” (pág. 6).

En este sentido se comprende que, ante la existencia de un entorno dinámico del mercado, la presencia de competencia nacional e internacional producida por la globalización, el nacimiento de nuevas tecnologías y métodos y la presencia de mayor diversidad y constante evolución en la mano de obra, las empresas tienen que reestructurar continuamente sus procesos y en especial los que componen a la gestión del talento humano para estar a la vanguardia de las necesidades diarias del mundo laboral, gracias a eso los gerentes reconocen el valor creciente de los recursos humanos para manejar estas situaciones de la sociedad, por lo que se entiende que el departamento de gestión del talento humano también adquiere un mayor interés dentro de las

empresas recobrando una gran relevancia (López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera, 2014) aportan que existen cinco grandes factores que ayudan a comprender este auge **Figura 4**.

Figura 4

Factores que explican el auge de la Gestión de Talento Humano



Nota. Adaptado de *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. (págs. 8-10) por López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera, 2014, McGrawHill.

Dentro de este orden de ideas, se puede percibir los beneficios que representan para las empresas una buena gestión del personal, ya que si se logra entender a los colaboradores como personas con la capacidad de cumplir no solo con las actividades mínimas del cargo, sino que además con la iniciativa de participar proactivamente en las operaciones, se consigue que las aspiraciones personales de los trabajadores estén encaminadas de forma armónica con los objetivos de la empresa, generando que el talento humano pueda ser la inteligencia que se

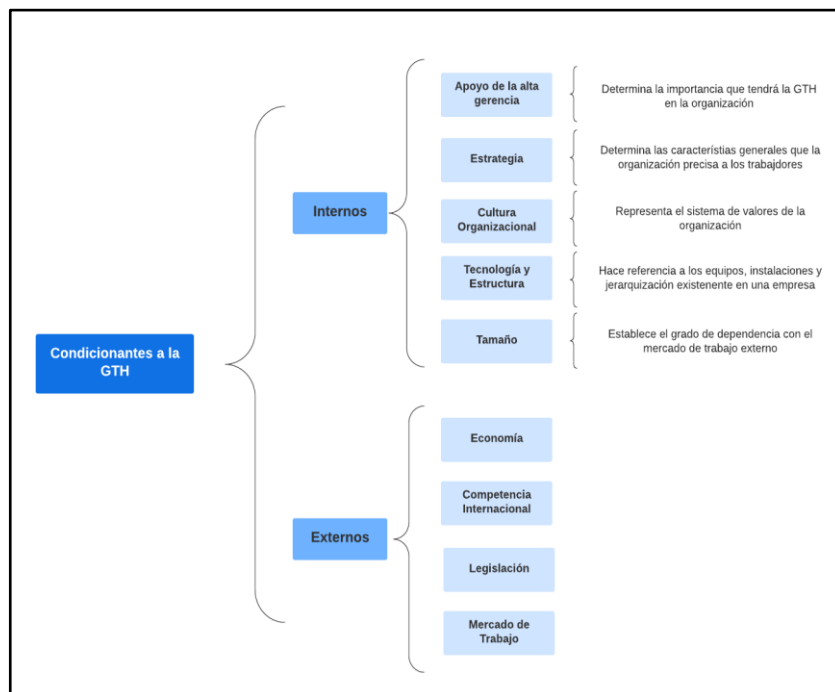
fundamente en decisiones racionales, por lo tanto, tener la capacidad de dar significado y rumbo a los objetivos de la empresa con el fin de activar a los demás recursos de la empresa, ponerlos en un correcto funcionamiento y dirigirlos hacia los resultados organizacionales deseados (Chiavenato, 2020, pág. 6), lo que los lleva a convertirse en un pilar fundamental para el éxito de las compañías.

3.2.5. *Condicionantes a la Gestión del Talento Humano*

Ahora bien, es importante recalcar que gracias a la naturaleza de la gestión del talento humano existen numerosos factores que pueden influenciar su implementación en las empresas, (López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera, 2014) afirman que para el desarrollo óptimo de esta área dentro de las empresas se debe hacer énfasis en “condicionantes internos y externos a la gestión de personas”.

Figura 5

Condicionantes a la Gestión del Talento Humano



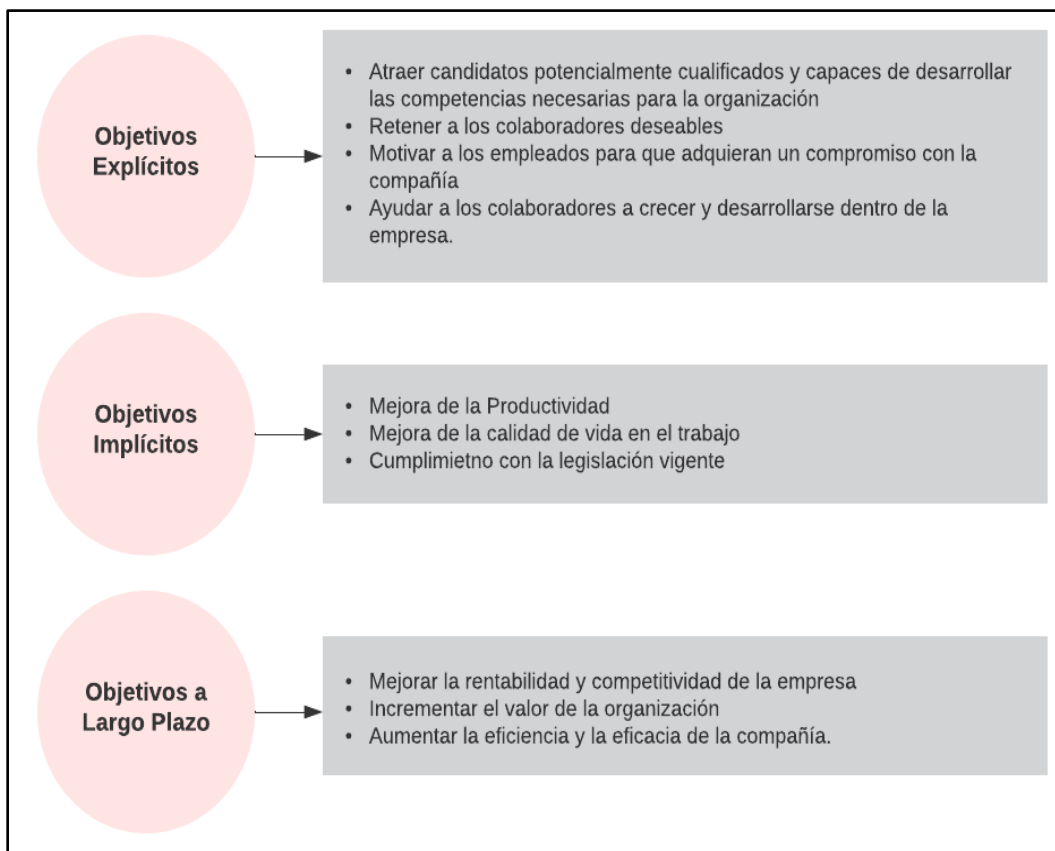
Nota. Adaptado de *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. (págs. 4-7) por López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera, 2014, McGrawHill.

3.2.6. *Objetivos de la Gestión del Talento Humano*

Analizando los factores condicionantes de este proceso, es necesario mencionar que, gracias a la continua evolución de la gestión del talento humano en las organizaciones, los objetivos de esta dependencia también han adquirido un nuevo enfoque, ya que para que estos tengan sentido dentro del mundo competitivo actual, es fundamental que estos estén alineados con las nuevas tendencias en cuanto al manejo de los recursos humanos, por eso (López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera, 2014) destacan que “cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de recursos humanos tengan unos objetivos explícitos, implícitos y a largo plazo” (pág. 8).

Figura 6

Objetivos de la Gestión de Talento Humano



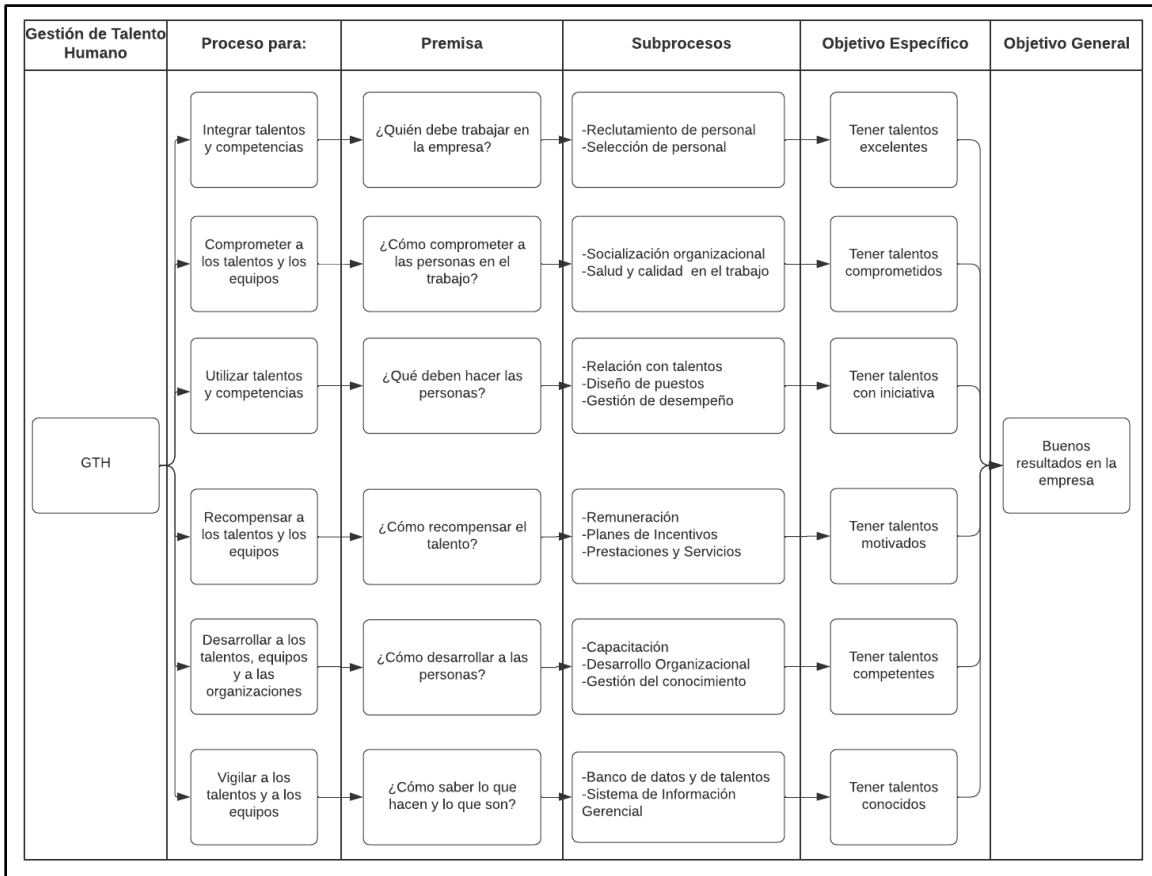
Nota. Adaptado de *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI.* (págs. 8-10) por López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera, 2014, McGrawHill.

3.2.7. *Procesos de la Gestión del Talento Humano*

Para hablar de los procesos de gestión de talento humano hay que hacer referencia a lo mencionado por (Chiavenato, 2020), puesto que indica que “consisten en varias actividades integradas entre sí, con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan para ellas”, es decir, a pesar de que sean procesos diferentes, se debe tener entre ellos un ambiente armónico que facilite el cumplimiento de los mismos objetivos de gestión y de la organización. También es importante indicar que, estos procesos puede que no sean perfectos, por lo que deben estar en continua evaluación para detectar posibles fallas y así poder corregir y mejorar, según las necesidades de la empresa, de los colaboradores y del mercado. Con esta premisa en consideración, (Chiavenato, 2020) analiza la situación actual del entorno laboral a partir de la existencia de un modelo de seis procesos básicos dentro de la Gestión de Talento Humano.

En función de la información planteada respecto al reconocimiento del ¿qué?, ¿por qué? y ¿para qué? de la gestión de talento humano y recordando que el propósito de la práctica es diseñar estrategias para conservar o reducir los índices de rotación de la organización, derivando en el planteamiento de un entorno competente para retener al talento humano, que conlleva a la mejora de la compañía respecto a la percepción externa de la organización como una marca que por su manejo de personal y su cultura organizacional se presente al mercado laboral como una opción atractiva para los numerosos talentos que están disponibles en el mercado laboral y que representan para la empresa una mano amiga que estimula una evolución acorde a lo registrado en los años anteriores, es momento de adentrarse a definir a los procesos de desarrollo de talentos, equipos y la organización y el compromiso de los talentos y los equipos como las áreas de esta dependencia en las que se planea hacer un impacto con el desarrollo del programa.

Figura 7
Modelo de seis procesos de la Gestión del Talento Humano



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones.* (págs. 13 - 19) por Chiavenato, 2020, McGrawHill.

3.2.8. Habilidades Blandas

Hacer referencia a la comprensión de este término resulta complicado, ya que tiende a ser un concepto con tintes subjetivos, el resultado de esta premisa es obtener numerosas definiciones según el entorno al que esté inmerso el autor que quiera dar una explicación referente a este concepto, por eso, para intereses de esta práctica empresarial es oportuno adoptar el punto de vista de (Robles, 2012) considerando que indica que:

Las habilidades blandas están hechas por la combinación de habilidades interpersonales (respeto, actitud positiva) y atributos de carrera (comunicación, trabajo en equipo), de esta

manera se caracterizan por ser abstractas dado que dependen del contexto para su medición y ser transversales, puesto que tienen efecto en el ámbito personal y laboral, por eso marcan diferencia y aportan valor (pág. 457).

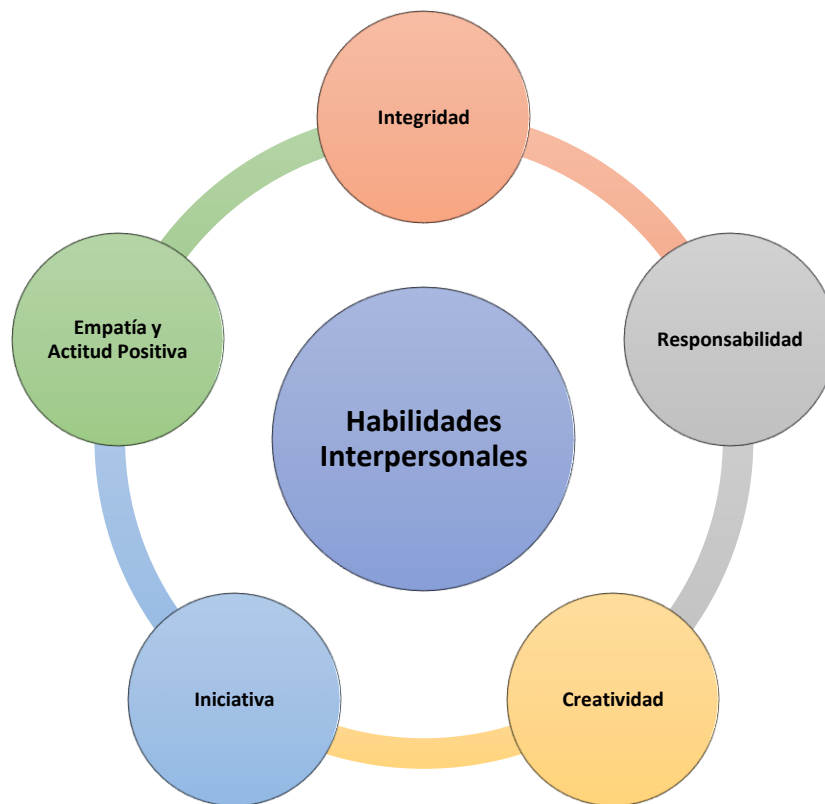
Con esta definición en mente, está claro que un buen desarrollo de las habilidades blandas se convierte en una ayuda para la gestión del talento humano, debido a que, les da la oportunidad a los colaboradores de la organización de mejorar las herramientas con las que disponen para enfrentar situaciones adversas, propias del entorno dinámico y cambiante en el que se encuentra el mundo de hoy. En relación con la idea anterior, se puede establecer que para empresas que desarrollan software como A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S., las habilidades blandas son cada vez más solicitadas por los gerentes y esto se evidencia en el artículo desarrollado por Pando Soto & Rodríguez Rafael (2020) titulado “Habilidades de Personal Software Process (PSP) para la industria del software en Latinoamérica” dado que comentan que para hacer frente a un mercado tan grande, globalizado y competitivo, las organizaciones deben fomentar el desarrollo de estas habilidades en sus colaboradores para generar destrezas adicionales a las mínimas profesionales y así poder acabar con problemas respecto a la programación y la planeación (tiempo y dinero) de los proyectos de software.

Ahora bien, analizando la situación actual del país respecto al desarrollo de habilidades blandas en la industria del software, se logra evidenciar que aún está en una edad temprana, por lo que según la documentación teórica hecha para este trabajo de grado se puede notar que las empresas no hacen el suficiente esfuerzo para brindar la importancia que merece, una evidencia de esto se encuentra en el artículo realizado por (Cárdenas Castro, Gil Julio, & Rodriguez, 2019) donde afirman que “el conocimiento acerca del desarrollo de habilidades blandas en el desarrollo de software en Colombia es pobremente estudiado y nutrido” (pág. 115).

Con relación al escenario expuesto en el párrafo anterior y considerando que A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. es una empresa que centra sus operaciones en el modelo de teletrabajo, se puede confirmar que, gracias a la ausencia de un control directo por parte de la directiva de la organización, el desarrollo de las habilidades blandas de los colaboradores se presenta como un seguro de vida que le permite a las compañías continuar con un camino para lograr exitosamente los objetivos. Según, (Hernández García, Laines Alamina, & Zamayoa Urbina, 2021) las habilidades blandas con su división de habilidades interpersonales y atributos de carrera tienen un gran impacto para aumentar la productividad en el trabajo en un entorno de home office.

Figura 8

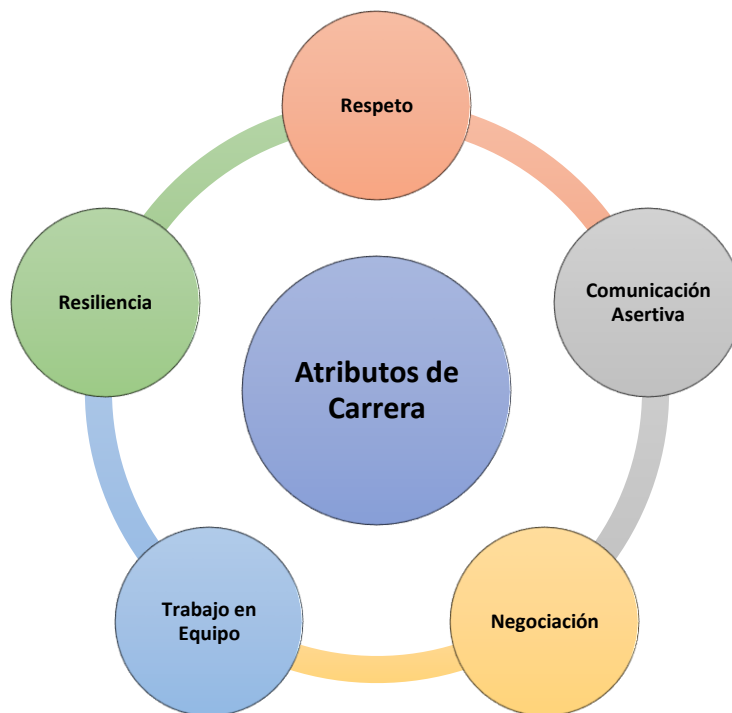
Habilidades blandas para el home office: Habilidades Interpersonales



Nota. Adaptado de *La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa.* (págs. 938-941) por Hernández García, Laines Alamina & Zamayoa Urbina 2021, VinculaTégica.

Figura 9

Habilidades blandas para el home office: Atributos de Carrera



Nota. Adaptado de *La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa.* (págs. 938-941) por Hernández García, Laines Alamina & Zamayoa Urbina 2021, VinculaTégica.

Dentro de este marco de ideas, es necesario mencionar la trascendencia de la inteligencia emocional en los colaboradores, una habilidad blanda que es muy importante para la gestión de los recursos humanos y que a veces suele ser subestimada por las empresas y los mismos recursos humanos que la requieren, a pesar de que brinda a las personas de la organización la capacidad de afrontar y reaccionar a situaciones inesperadas y adversas, por eso para (Bonesso, Bruni, & Gerli, 2020) “es ampliamente conocido que la inteligencia emocional es un componente crucial en las empresas. Está comprobado que los líderes y trabajadores que tienen un buen desarrollo de la inteligencia emocional son más eficientes, creativos y toman mejores decisiones” (pág. 41). Además, (Arrabal Martín, 2018) establece que “una empresa que se preocupa por el trabajo de la inteligencia emocional de sus empleados tiene un índice menor de

problemas personales y bajas laborales, lo que conlleva en un índice mayor de productividad” (pág. 62). Para entender mejor este concepto, en el libro (Inteligencia Emocional. Control del estrés, 2015) se indica que existen unos componentes de la inteligencia emocional y unas actitudes en las que se basa su razonamiento.

Figura 10

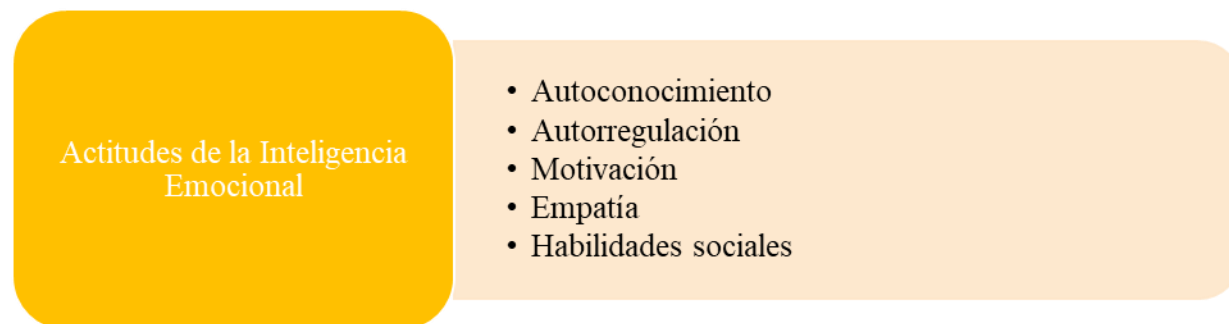
Componentes de la Inteligencia Emocional



Nota. Adaptado de *Inteligencia Emocional. Control del estrés.* (págs. 50-51) por S.L., Interconsulting Bureau 2015, Ediciones de la U.

Figura 11

Actitudes de la Inteligencia Emocional



Nota. Adaptado de *Inteligencia Emocional. Control del estrés.* (págs. 50-51) por S.L., Interconsulting Bureau 2015, Ediciones de la U.

3.2.9. ¿Qué habilidades desarrollar en A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.?

Después de hacer este repaso teórico, respecto a la gestión el talento humano y su compromiso relacionado con los recursos humanos y su desarrollo, es importante mencionar que A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. considera dentro de su plan de reclutamiento y selección un

sistema de competencias relacionado con las habilidades blandas, donde se destaca la importancia de estas habilidades y se explican de manera que en el diccionario de cinco competencias se englobe un conjunto de habilidades que se requieren para una empresa de desarrollo de software y con modalidad de teletrabajo, a su vez se hace mención de las exigencias de cada una de estas habilidades según el nivel en el que se encuentre el colaborador.

4. Metodología

La práctica empresarial realizada en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. consta de una serie de cinco pasos a desarrollar, cada fase está relacionada con cada uno de los objetivos específicos planteados en el trabajo de grado.

4.1. Actividades para realizar por cada objetivo específico

4.1.1. Diagnóstico de la Situación actual de la empresa

Realizar reuniones con el gerente de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. y las personas responsables de la gestión del talento humano que puedan brindar una contextualización de la situación actual de la empresa.

Revisar los perfiles de cargos establecidos por la empresa y las necesidades de habilidades blandas para cada uno de ellos.

Desarrollar un cuestionario para determinar los indicadores referentes a la GTH y el nivel de conocimiento que existe en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. con respecto al que y para qué del desarrollo de las habilidades blandas.

Implementación del instrumento de recolección de información aprobado por A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. al gerente de la compañía.

Analizar los resultados obtenidos en el instrumento de recolección para determinar posibles causas y aspectos de mejora.

Socializar los resultados obtenidos con el fin de contextualizar a la organización del análisis realizado.

4.1.2. Diseño de un programa de desarrollo de habilidades blandas

Determinar que estrategias se pueden establecer con respecto al desarrollo de las habilidades blandas que más se necesiten en la organización, teniendo como referencia la retroalimentación hecha en la socialización de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Diseñar el programa de desarrollo de las habilidades blandas de los colaboradores de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. con su respectivo cronograma y presupuesto.

Establecer una reunión de socialización del programa de desarrollo a la organización, con el objetivo de recibir el visto bueno de aplicación y determinar posibles mejoras en el plan a ejecutar.

4.1.3. Aplicación del plan de desarrollo de habilidades blandas

Socializar a los colaboradores de la compañía acerca de las características principales del plan diseñado y aprobado.

Aplicar el programa de desarrollo de habilidades blandas admitido por A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. a los colaboradores de la compañía.

4.1.4. *Análisis de los resultados obtenidos*

Crear una red de indicadores que permitan reconocer el impacto del plan implementado.

Coordinar una reunión de exposición de los indicadores realizados para obtener el aprobado de aplicación y para determinar posibles mejoras en el sistema.

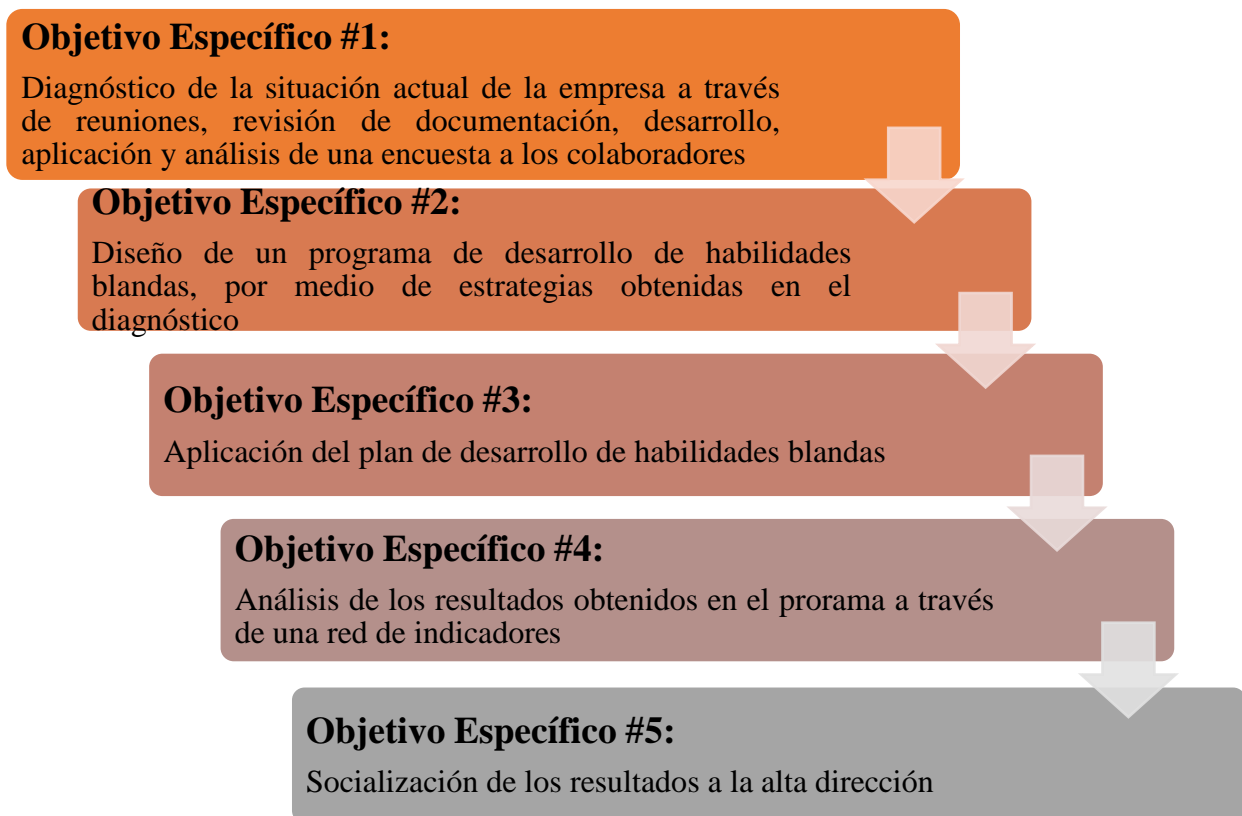
Analizar los resultados recogidos por el programa ejecutado a través de los indicadores admitidos.

4.1.5. *Socialización de los resultados a la alta dirección*

Organizar una reunión de socialización de las conclusiones del programa a la alta dirección de la empresa.

Figura 12

Metodología del Proyecto



5. Diagnóstico Inicial

5.1. Metodología del Diagnóstico

Para empezar satisfactoriamente con la práctica empresarial es fundamental determinar en primera instancia un diagnóstico, con el fin de identificar en qué estado se encuentra A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. respecto al manejo del talento humano, específicamente en los índices de rotación del personal, los indicadores de productividad de los trabajadores, la percepción de los colaboradores en relación con el clima laboral de la organización y el nivel de desarrollo de habilidades blandas de la mano de obra.

Por eso, en este trabajo de grado se propone dar cumplimiento al primer objetivo específico, el cual consiste en: realizar un diagnóstico de la situación actual de cada uno de los procesos de la empresa, enfocados a la identificación de las habilidades blandas necesarias para cada uno de ellos. Para conseguir una herramienta completa de dicho diagnóstico, se propone una serie de actividades dentro de la metodología, las cuales son:

Realizar reuniones con el gerente de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. y las personas responsables de la gestión del talento humano que puedan brindar una contextualización de la situación actual de la empresa.

Revisar los perfiles de cargos establecidos por la empresa y las necesidades de habilidades blandas para cada uno de ellos.

Desarrollar un cuestionario para determinar los indicadores referentes a la GTH y el nivel de conocimiento que existe en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. con respecto al que y para qué del desarrollo de las habilidades blandas.

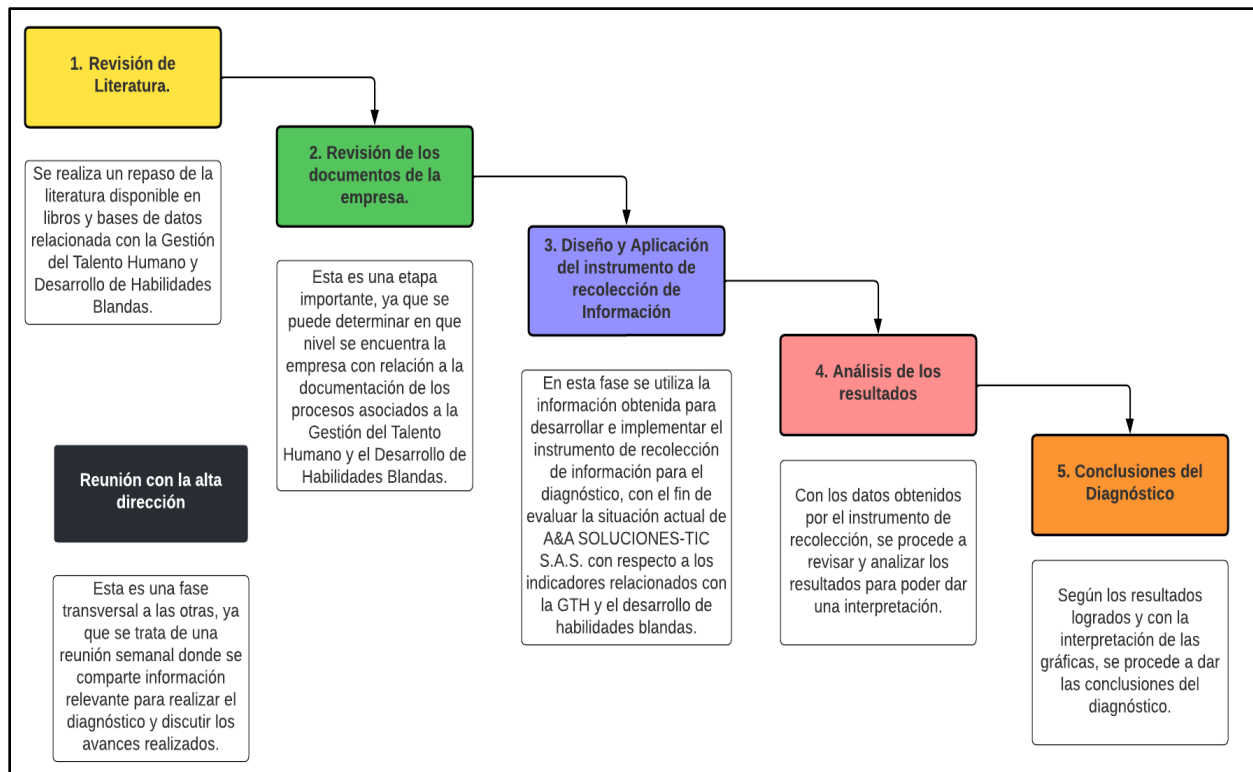
Implementación del instrumento de recolección de información aprobado por A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. a los colaboradores de la compañía.

Analizar los resultados obtenidos en el instrumento de recolección para determinar posibles causas y aspectos de mejora.

Socializar los resultados obtenidos con el fin de contextualizar a la organización del análisis realizado.

Teniendo en cuenta las actividades anteriormente mencionadas, el estudiante de ingeniería industrial reúne en la **Figura 13** el paso a paso que va a seguir para desarrollar un buen diagnóstico a A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Figura 13
Metodología del Diagnóstico



5.2. Desarrollo del Diagnóstico

Reunión con la alta dirección

En primera instancia es propicio empezar con la reunión del estudiante con la alta dirección ya que es una fase transversal a las otras etapas, esto se debe a que este espacio es semanal por lo que termina siendo vital para el practicante de ingeniería industrial, dado que durante todo el semestre los días jueves A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. dispone de un lapso de dos horas donde se tiene contacto directo con el gerente y la tutora de la práctica designada por la empresa, en este tiempo se habla acerca del estado de los procesos de gestión del talento humano de la organización fundamental para el desarrollo del trabajo de grado, además se tratan aspectos importantes respecto a la planeación de la práctica, se presentan los avances realizados durante la semana anterior y se recibe la retroalimentación pertinente, por lo que se demuestra el interés y la cercanía de la compañía con el estudiante de ingeniería industrial para garantizar el buen desarrollo de la práctica empresarial.

5.2.1. Estudio de Literatura

Con el propósito de entender y enriquecer los conocimientos necesarios para desarrollar la práctica en la empresa A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S., en la **Figura 13** se menciona la importancia del marco de referencia, ya que se hizo una documentación de literatura en libros, artículos, revistas, trabajos de grado nacionales e internacionales referentes a la evolución y el papel de la gestión del talento humano y el desarrollo de habilidades blandas en las organizaciones. Dentro de esta revisión literaria se destacan los aportes de Chiavenato en su libro (Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones, 2020) y de López Cabrales, L. Dolan, & Valle Cabrera en su libro (La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI., 2014) dado que confirmaron las

bases respecto a la relevancia que tienen los procesos de la Gestión del Talento Humano para el éxito de las empresas y de los colaboradores en el mundo laboral actual, asimismo se logra evidenciar que a pesar de que se tiene acceso a literatura que expone el impacto positivo de las habilidades blandas, el desarrollo de este tipo de habilidades no técnicas está en una faceta inmadura en las compañías de Colombia y Latinoamérica, por eso los trabajos de grado que se analizaron pertenecen a estudios o prácticas que se realizaron en Estados Unidos.

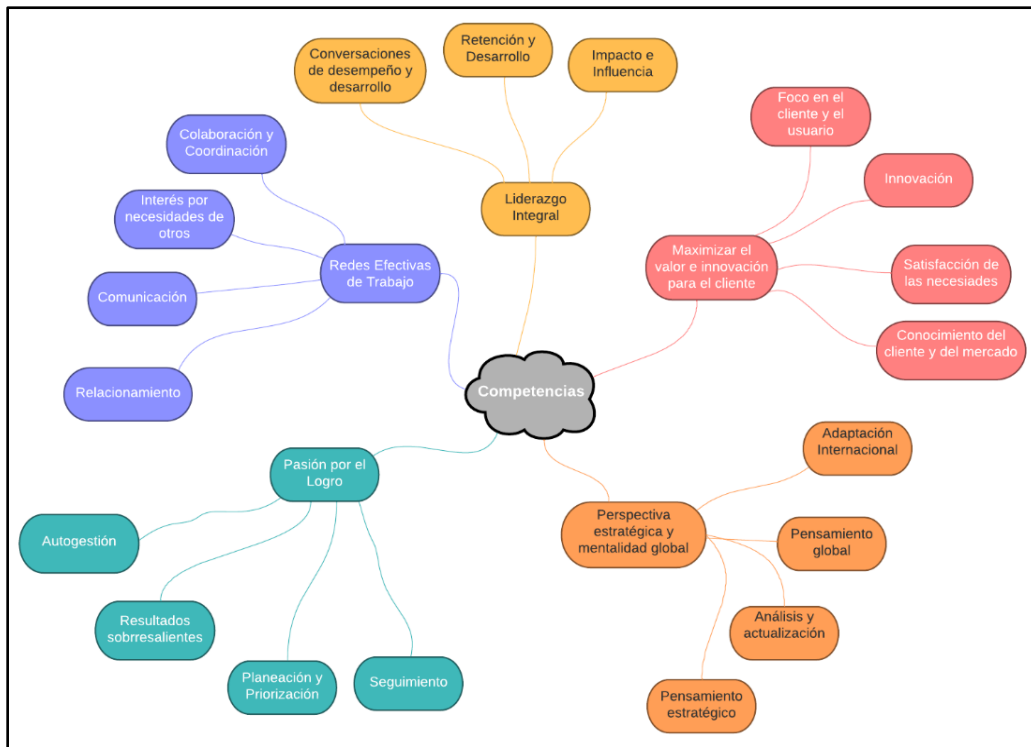
Por su parte, fue preciso buscar información referente al contexto e importancia de los servicios KPO, la industria del desarrollo de software y de automatización en el siglo 21, ya que son temas que están asociados a las actividades de la empresa y que le sirven de ayuda al practicante para entender de una mejor manera la forma de pensar y de actuar de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. en cada una de sus operaciones.

5.2.2. Revisión de los Documentos de la Empresa

● **Reclutamiento y Selección:** En primera instancia, analizando la información dispuesta en el documento correspondiente al proceso de reclutamiento y selección (**Apéndice A**), se destaca la existencia de un diccionario de cinco competencias principales para la realización de las operaciones habituales de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. (Ver **Figura 14**), el contenido de esta lista de competencias resalta la importancia de una serie de habilidades blandas que se establecen como los pilares dentro de la organización y que dependiendo de las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo se requerirá en menor o mayor medida su desarrollo (Ver **Figura 15**), esto se hace para cumplir con varios objetivos como elegir y clasificar a los candidatos idóneos mediante un proceso de selección por competencias, adaptar a los colaboradores a la modalidad de teletrabajo y dar una buena acogida a este capital humano, para tener un modelo que cuente con perfiles de cargo adaptados a la realidad y un sistema que

facilite la gestión de los talentos en la empresa es menester mencionar que el formato se encuentra recientemente actualizado, ya que la última modificación fue realizada el 28 de noviembre de 2021.

Figura 14
Diccionario de Competencias de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.



Nota. Adaptado de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.

Figura 15
Niveles de desarrollo de habilidades de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S

Nivel M
<ul style="list-style-type: none"> • Maestría o excelencia en lo requerido por la competencia - Inspira
Nivel H
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y dominio en lo requerido por la competencia – Facilita
Nivel C
<ul style="list-style-type: none"> • Contribución: Solvencia para manejar de manera autónoma la competencia – Contribuye
Nivel U
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de la competencia en las situaciones requeridas. Los comportamientos mínimos requeridos - Apoya
Nivel ND
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia No desarrollada

Nota. Tomado de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.

● **Formación y Capacitación:** Con respecto al documento que establece los lineamientos de formación y capacitación de los trabajadores de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. (Ver **Apéndice B**) se encuentra que, dentro de los objetivos, está la ejecución de una serie de actividades para el entrenamiento y capacitación en el desarrollo de habilidades y competencias que permita a los colaboradores desempeñarse de la mejor manera. La metodología que se maneja consta de cuatro etapas (Ver **Figura 16**), este paso a paso comienza en la identificación de necesidades de los trabajadores por medio de herramientas como las entrevistas con el personal, encuestas organizacionales, evaluaciones de desempeño, entre otros, luego se realiza la planificación y ejecución del plan, para después concluir con la evaluación del aprendizaje y desempeño de los colaboradores por parte de los responsables de cada proceso de capacitación. Asimismo, se evidencia que en el apartado de capacitación se establece que los esfuerzos de la organización se enfocarán en la adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas de los colaboradores para estar siempre a la vanguardia de los requerimientos del mercado y de la empresa, además se identifica que este es un formato que está actualizado y que tiene en cuenta las necesidades de la empresa, dado que la última modificación data del día 21 de junio del 2022.

● **Evaluación de Desempeño:** En el documento correspondiente a la evaluación de desempeño se logra identificar que es un documento cuya elaboración es reciente, ya que la fecha de publicación de este formato fue el día 18 de mayo de 2022. En este formato se evidencia que para A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. es fundamental estimar la calidad del trabajo realizado por cada uno de los colaboradores a través de la objetividad, transparencia, pertinencia y equidad a la hora de la realización de esta valoración, a su vez es necesario indicar que la evaluación del rendimiento de los colaboradores se puede hacer desde la perspectiva de

los superiores, los clientes, los compañeros de trabajo o mediante una autoevaluación con el fin de cumplir con los cuatro principios anteriormente mencionados. La ejecución de esta evaluación se hace en cuatro etapas (Ver **Figura 17**).

Figura 16

Fases del plan de formación y capacitación de A&A Soluciones-TIC S.A.S.



Nota. Tomado de *Procedimiento de Formación y Capacitación de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.*

Figura 17

Fases de la evaluación de desempeño de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.



Nota. Tomado de *Procedimiento de Evaluación de Desempeño de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.*

● **Perfiles de Cargo:** Ahora, haciendo referencia a los perfiles de cargo que maneja A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. (Ver **Apéndice C**) se puede encontrar que existe una definición clara y actualizada de cada una de las habilidades técnicas y no técnicas necesarias para cada cargo caracterizado en el formato, por lo tanto, facilita a la dependencia de talento humano el reclutamiento, selección, formación y capacitación de los colaboradores existentes y futuros de la organización. A su vez se muestra que la última fecha de actualización es del 28 de abril del 2022, por lo que al ser tan reciente se cumple con las necesidades de la empresa y del mercado, sin embargo, al hacer la comparación de la información dispuesta en los perfiles de cargo definidos en el documento con el organigrama de la empresa se logra evidenciar que existen puestos de trabajo que no están especificados, por lo cual en este sentido se ve necesario hacer una caracterización para poder definir los requerimientos mínimos de las habilidades blandas, facilitando de esta manera el desarrollo del programa de habilidades blandas.

● **Formatos de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.:** En la revisión de los formatos se encuentra una gama completa de documentos que abarcan cada una de las necesidades de los procesos de la dependencia de talento humano, dichos formatos son:

- Solicitud de Reclutamiento Interno
- Solicitud de Reclutamiento Externo
- Programa de Capacitación
- Evaluación de Capacitación
- Evaluación de Efectividad
- Ficha de evaluación de competencias
- Evaluación de desempeño
- Solicitudes de comité de convivencia laboral

- Solicitud de formación
- Expediente de caso
- Acta de compromiso

5.2.3. Diseño y Aplicación del Instrumento de Recolección de Información

● **Diseño:** Para el diseño del instrumento de recolección de la información, el practicante de ingeniería industrial precisa de revisar fundamentación teórica respecto al diseño, implementación y medición de herramientas que permitan evaluar el desarrollo de habilidades blandas en las organizaciones nacionales e internacionales del sector, con el fin de realizar un cuestionario completo que se le aplicará al gerente de la empresa y que abarque diferentes aspectos importantes que brinde información detallada respecto a la caracterización de la mano de obra de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., la situación actual de la organización en materia del fomento de habilidades blandas y de indicadores como la percepción de los trabajadores respecto a la empresa, rotación de personal, nivel de absentismo y niveles de productividad. En este orden de ideas, en el **Apéndice D** se evidencia un instrumento de recolección que reúne las características anteriormente mencionadas.

5.2.4. Análisis de los Resultados del Instrumento de Recolección

En el **Apéndice E** se puede evidenciar el documento que representa el informe de los análisis de los resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico y que se presentarán a continuación

● **Caracterización de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.:** Para la caracterización de los colaboradores de la empresa, A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. cuenta con un formulario que tiene como objetivo la descripción socio demográfica de los colaboradores vinculados con la organización, de esta manera siempre están actualizados con la situación actual de cada uno de

los trabajadores. En la **Figura 2** y **Figura 3** se evidencia la forma en cómo está distribuida la empresa.

● **Evaluación de Desempeño:** Analizando la frecuencia de realización de evaluaciones de desempeño de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. se evidencia que la empresa desarrolla cada seis meses esta evaluación con el fin de mantener la calidad de cada uno de los procesos, obteniendo que la mayoría del capital humano está por encima de la media establecida, lo que le permite seguir siendo una empresa top en el mercado.

● **Indicadores:** Cuando se analiza el índice que mide el cambio de colaboradores dentro de la organización, se obtiene que la compañía maneja una rotación de personal promedio anual del 6%, lo cual comparándolo con el habitual 38% existente en las empresas competidoras del mercado, se percibe que A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S. tiene cualidades sobresalientes respecto al manejo de los recursos humanos y clima laboral que se corroboran en el excelente índice de rotación de personal.

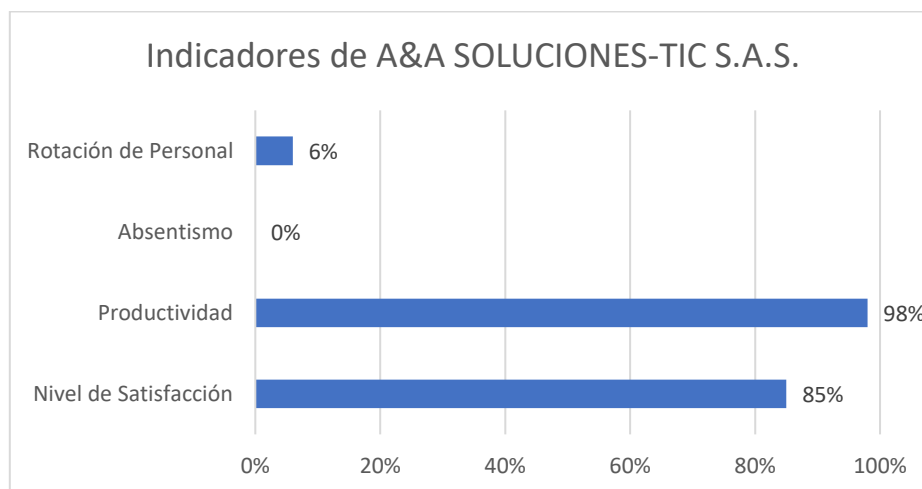
Con referencia al indicador que establece los resultados del nivel de satisfacción de los trabajadores hacia A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. se obtiene que según la medición de Innpulsec realizada recientemente, los colaboradores tienen impresiones favorables de la organización lo que permite ubicarla en el escalón superior con una medida de 4,26 sobre 5 puntos posibles, es decir, se demuestra que la empresa está altamente comprometida con la cultura organizacional, de esta manera existe una conexión de los objetivos personales con las metas de la compañía corroborando la buena percepción y el nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la empresa.

Por otro lado, cuando se estudia el nivel de asistencia de los trabajadores, se evidencia que cada colaborador de la organización tiene una media del 98,6% de presencia durante el mes

para el desarrollo de las funciones adquiridas con A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., es decir, según los registros que tiene la empresa respecto a esta medición, actualmente el indicador de absentismo por parte de los colaboradores está en un 0%.

Para hablar del indicador que mide la productividad de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. es oportuno destacar que la empresa dispone de más de 48 indicadores que miden la productividad de los trabajadores, esto se debe a que es necesario desarrollar parámetros especiales para cada uno de los 26 procesos que conforman el Sistema Integrado de Gestión, teniendo en cuenta que estén alineados con la estrategia corporativa de la organización, de esta manera cuando se analiza el nivel de cumplimiento de estos indicadores de productividad, se obtiene un resultado del 98% sobre los objetivos proyectados por A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.

Figura 18
Indicadores de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.



5.2.5. Conclusiones del Diagnóstico

Después de completar las fases anteriores de la metodología diseñada para el diagnóstico, se detecta que existe un reto interesante para el practicante de ingeniería industrial para mantener

los altos estándares que maneja A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. debido a que la empresa tiene muy desarrollados todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano, por lo tanto, la idea del fomento de habilidades blandas surge para mantener y mejorar los buenos índices de la organización. De esta manera, se concluye que:

- En relación con los documentos existentes en la empresa se puede concluir que A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. tiene especial cuidado con el desarrollo oportuno de las herramientas que disponen de las directrices, características y exigencias de cada uno de los procesos que componen la dependencia de Gestión de Talento Humano, en especial con las habilidades blandas, tema principal de este trabajo de grado, esto se corrobora en las fechas recientes de última actualización de dichos documentos y en la información puesta en los formatos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y en los perfiles de cargo donde especifican la importancia de las habilidades blandas para A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. y como se adaptan este tipo de habilidades según las características de la empresa para poder estar a la vanguardia del mundo actual.

- Del mismo modo, al estudiar el formato que trata sobre los procesos de formación y capacitación de la empresa se encuentra que este documento sigue la tendencia de los otros documentos estudiados, ya que presenta información completa, detallada y actualizada respecto a las necesidades de la organización y a las tendencias del mercado, sin embargo, estas directrices solo están adecuadas para el desarrollo de habilidades duras o técnicas, por lo tanto, para fines de esta práctica empresarial, se detecta una oportunidad de mejora para contrarrestar la ausencia de parámetros que den la pauta a la organización y a los responsables de la Gestión de Talento Humano para establecer una metodología para la capacitación y formación de estas habilidades blandas o no técnicas.

- Con respecto a los indicadores relacionados con la Gestión de Talento Humano que maneja A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. se destaca los buenos resultados obtenidos en cada uno de ellos, lo que indica el nivel de atención y compromiso por parte de la alta dirección con sus colaboradores, esto se ve reflejado en los bajos índices de rotación de personal y de absentismo y en los altos niveles de cumplimiento de los indicadores de productividad y de satisfacción del personal con relación a A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., en otras palabras se demuestra el buen clima organizacional que existe en la empresa.

- Teniendo en cuenta el objetivo del programa de habilidades blandas y que la empresa no cuenta con pruebas psicotécnicas para evaluar a los trabajadores existentes y a los candidatos que se presenten en un futuro para ocupar algún puesto dentro de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S., el practicante de ingeniería identifica que una oportunidad de mejora sería la realización de pruebas psicotécnicas a los trabajadores con el fin de reconocer conductas, habilidades y capacidades de los colaboradores que permitan establecer un punto de partida y pueda facilitar el desarrollo de habilidades blandas.

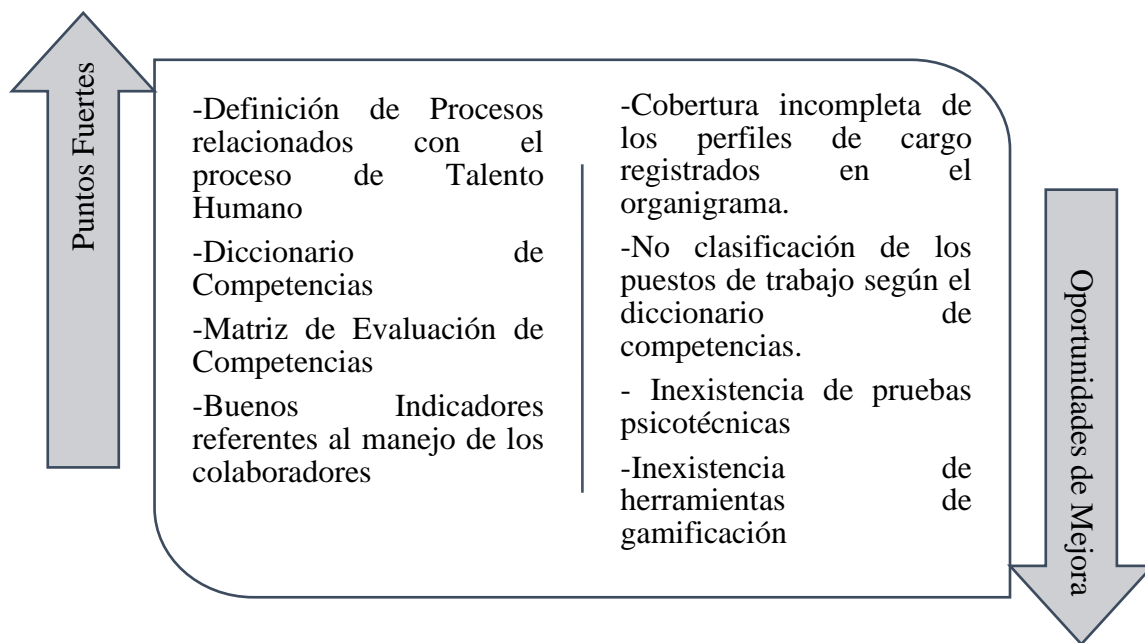
- En relación con el programa de desarrollo de habilidades blandas, es importante mencionar que la empresa ya cuenta con una matriz de competencias que sirve como una herramienta de apoyo para medir el nivel de desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores.

- Al reconocer la ausencia de herramientas digitales como programas de software o gamificación para medir las habilidades de los colaboradores, se identifica que el plan de desarrollo de habilidades blandas puede tener algunos aspectos que consideren el uso de estas herramientas, teniendo en cuenta que las operaciones de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. se basan en el teletrabajo.

6. Diseño del Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas

En el presente capítulo se presenta la forma cómo se diseñó el programa de desarrollo de habilidades blandas, de esta manera, teniendo en cuenta los resultados y las conclusiones alcanzadas en el análisis del diagnóstico de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. se han identificado importantes puntos de mejora en el manejo y desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores con referencia a las habilidades no técnicas existentes en el diccionario de competencias dentro de la organización, por eso, para un correcto diseño del programa es necesario cumplir con varias etapas que se adecuen con las necesidades y características de la empresa que permitan cubrir los posibles vacíos que se presentan en el proceso de gestión de talento humano de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Figura 19
Situación de A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.



6.1. Caracterización de las habilidades en los perfiles de cargo de la empresa.

6.1.1. Definición de los Perfiles de Cargo

Con la revisión del diagnóstico se pudo evidenciar que existía una brecha con respecto a la comparación del organigrama de A&A SOLUCIONES TIC S.A.S. y los perfiles de cargo que ya se encontraban establecidos en el manual de cargos, ya que la empresa disponía de información detallada y completa de 13 puestos de trabajo que cumplían a cabalidad con los requerimientos de la zona de trabajo, sin embargo, al echar un vistazo al organigrama se podía destacar que existían 26 puestos de trabajos diferentes que abarcaban todas las operaciones de la empresa. En la se puede encontrar los perfiles que estaban definidos y cuáles hacían falta.

Figura 20

Situación de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. respecto a los perfiles de cargo

Perfiles de cargo establecidos	Perfiles de cargo NO establecidos
-CEO	- CTO
-Contador	- CIO
-COO	- BDRS
-PMP	- COMEX
-Líder Técnico	- QA
-Desarrollador	- CISO
-Talento Humano	- Arq. de Soluciones
-Diseñador Gráfico	- DEVSECOPS
- Practicantes Ing. Industrial	- Infraestructura TI
-Practicantes Neg. Internacionales	- Scrum Master
	- Neg. Internacionales
	- Product Owners

Partiendo de este punto, era fundamental completar los perfiles de cargo faltantes en materia de dimensionar las necesidades de las habilidades blandas de dichos puestos de trabajo

con el fin de poder direccionar dichos manuales de cargo hacia los lineamientos existentes en la herramienta que evalúa las habilidades blandas de la organización, así pues, para llevar a cabo la primera tarea, el practicante de ingeniería industrial por consejo de la tutora designada por la empresa, revisó literatura gris, es decir, literatura no convencional o informal, que tratará sobre características, necesidades en habilidades blandas de los perfiles de cargo faltantes relacionados con el sector de tecnología e información en el que se encuentra A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

6.1.2. Clasificación de los Perfiles de Cargo

Después de recolectar la información referente a las características de los puestos de trabajo, era necesario empezar a relacionar directamente los perfiles de cargo (Ver **Apéndice C**) con la Matriz de evaluación Competencias (Ver **Apéndice F**) donde se establecía el diccionario de competencias con sus respectivas definiciones (Ver **Figura 14**), ya que se encontró que no existía en los manuales de cargo una definición de las necesidades de las habilidades blandas que estuviera alineada con la herramienta mencionada anteriormente.

En este orden de ideas, se realizó una clasificación de las habilidades blandas según los requerimientos de los perfiles de cargo establecidos en la empresa (Ver **Figura 21** y **Apéndice G**), con el fin de tener un enfoque más específico en cada uno de los cargos, reconociendo que existe una gran diferencia en cada uno de los puestos de trabajo con respecto a las necesidades y exigencias de las habilidades blandas. Para esta categorización, además de la información recolectada por el practicante, los perfiles de cargo que ya se encontraban definidos y la matriz de competencias, el estudiante tuvo a su disposición el procedimiento Reclutamiento y Selección (Ver **Apéndice A**) donde se establecen los niveles de cada una de las competencias (Ver **Figura 15**).

Figura 21
Clasificación de habilidades blandas según perfil de cargo

Competencias	Redes Efectivas de Trabajo				Pasión por el Logro				Liderazgo Integral			Max. Valor e Innovación xa el cliente				Perspectiva Estratégica y Mentalidad Global			
	CC	INO	C	R	RS	PyP	S	A	I e I	RD	CDD	I	SN	FCU	CCM	PE	VG	AA	AI
Perfiles de Cargo																			
CEO	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
SIG	M	H	H	H	H	H	H	H	M	M	M	U	U	C	C	M	H	M	M
CONTADOR	C	C	C	C	H	C	C	C	C	U	C	C	U	C	C	C	C	C	C
AUX. CONTABLE	C	U	C	C	U	U	U	U	U	U	U	C	U	C	C	U	U	U	U
CLO	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	C	H	H
AUX. JURÍDICO	C	U	C	C	U	U	U	U	U	U	U	C	U	C	C	U	U	U	U
COO	H	C	H	H	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
PMO	M	H	M	M	M	M	M	M	M	H	M	H	H	H	H	M	M	H	H
PMP	H	H	H	H	H	H	H	H	H	C	H	H	H	H	H	H	H	H	H
LÍDER TÉCNICO	C	C	C	C	H	H	H	H	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
DESARROLLADOR	C	U	U	U	C	C	C	C	U	U	U	C	C	H	H	U	U	U	U
TH	H	M	H	M	H	M	H	H	H	M	M	H	C	C	C	H	H	H	H
PRODUCT OWNERS	H	C	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
ARQ. DE SOLUCIONES	H	C	M	M	H	H	H	H	H	C	H	H	H	H	H	H	H	H	H
DEVSECOPS	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
INFRAESTRUCTURA TI	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
CTO	H	C	H	C	H	H	H	H	H	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
CIO	H	H	H	H	H	H	H	H	H	C	C	H	C	H	H	H	H	H	H
CMO	H	H	H	H	H	H	H	H	C	C	C	M	M	H	H	H	H	H	H
BDRS	H	C	H	C	H	H	H	H	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
NEGOCIADORES INTERNACIONALES	H	C	H	H	H	H	H	H	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
COMEX	H	C	H	H	H	H	H	H	C	C	C	H	H	H	H	H	H	H	H
SCRUM MASTER	H	H	H	H	H	H	H	H	H	C	H	C	H	H	H	H	H	H	H
QA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CC	C	H	H	H	H	H	H	H
CISO	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	H	C	H	H	H
DISEÑADOR GRÁFICO	U	U	U	U	C	C	C	C	U	U	U	H	U	H	H	C	C	C	C

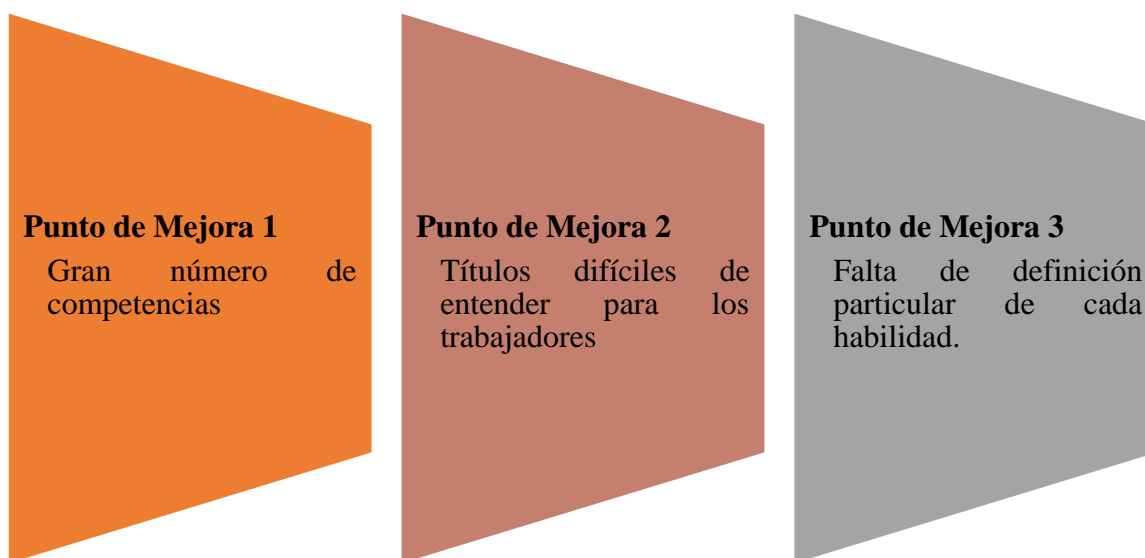
Figura 22
Convenciones de la Clasificación

Convenciones	
CC	Colaboración y Coordinación
INO	Interés por Necesidades de Otros
C	Comunicación
R	Relacionamiento
RS	Resultados Sobresalientes
P y P	Planeación y Priorización
S	Seguimiento
A	Autogestión
I e I	Impacto e Influencia
RD	Retención y Desarrollo
CDD	Conversaciones de desempeño y desarrollo
I	Innovación
SN	Satisfacción de las Necesidades
FCU	Foco en el cliente y usuario
CCM	Conocimiento del cliente y usuario
PE	Pensamiento Estratégico
VG	Visión Global
AA	Análisis y Actualización
AI	Adaptación Internacional

6.1.3. Corrección de la Matriz de Competencias de A&A

Cabe considerar, por otra parte, que durante este período de tiempo, A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. hizo parte de un programa de auditorías llamado Fábricas de Productividad, donde el practicante de ingeniería industrial hacía parte como apoyo y tuvo un papel importante en el desarrollo de factores de polivalencia dentro de la compañía, teniendo en cuenta la gran relación que existe entre este concepto y la gestión de las habilidades blandas, de esta manera, después de una revisión del auditor del programa a la matriz de competencias se encontraron varias oportunidades de mejora.

Figura 23
Oportunidades de mejora de la Matriz de Competencias



En relación con estos puntos de mejora y teniendo en cuenta la recomendación del auditor, se debía hacer una reestructuración de esta matriz, para esto, se realizó una revisión intensiva de literatura para aterrizar de forma adecuada lo solicitado por el auditor y poder responder a la pregunta de ¿cómo se puede definir las competencias laborales dentro de las organizaciones? De esta manera, se llegó conjuntamente a la conclusión de hacer una

depuración del diccionario de competencias con el fin de reducir el número de éstas para hacer más sencillo la comprensión de los trabajadores y líderes de procesos que tengan que hacer el papel de evaluadores de las habilidades en sus equipos, reconociendo que dentro de la matriz se podían visualizar competencias similares o criterios de competencias que se podían integrar para garantizar una evaluación más coherente y objetiva. Como resultado de este proceso se pudo cumplir con los requerimientos del auditor de Fábricas de Productividad, dichos resultados se pueden evidenciar en el **Apéndice H, Apéndice I, Apéndice J** y en la **Figura 23**.

En función de esta nueva clasificación aprobada por el auditor del programa anteriormente mencionado y por la tutora de la empresa, se puede establecer la base para generar un buen plan de desarrollo de habilidades blandas acorde con las necesidades de la organización., por eso es importante analizar si existe un patrón respecto al nivel de habilidades exigido por cada cargo, es decir, si se puede destacar la dominancia de alguno de los niveles establecidos por la organización respecto a las habilidades de los trabajadores como se observa en la **Figura 15**, a su vez se revisa si existe alguna habilidad del diccionario de competencias que tenga preponderancia en cada uno de estos niveles, con el fin de determinar un punto de partida respecto a la importancia de algún tipo de habilidad desde el punto de vista de los perfiles de cargo y su clasificación, de esta manera se podría enfocar el programa desde la perspectiva de dominancia de dicho nivel o habilidad creando un posible punto de partida, para esto se optó por realizar diagramas de Pareto que dieran una idea de dicho comportamiento, ya que es un diagrama que desde la perspectiva del practicante permite evidenciar la relación entre estas dos variables, por eso basándose en su definición donde “por lo general, el 80% de los resultados totales se originan o son causados en el 20% de los elementos” (Sales, 2013) se acomoda perfecto con las intenciones del análisis.

Figura 24

Nueva clasificación según perfil de cargo

Competencias	Redes Efectivas de Trabajo			Pasión por el Logro		Liderazgo Integral		Max. Valor e Innovación xa el cliente		Perspectiva Estratégica y Mentalidad Global	
	TE	E	C	P y P	A	I e I	GdP	I	S N	PE	VG
Perfiles de Cargo											
CEO	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
SIG	M	H	H	H	H	M	M	U	U	M	H
CONTADOR	C	C	C	H	C	C	U	C	U	C	C
AUX. CONTABLE	C	U	C	U	U	U	U	C	U	U	U
CLO	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	C
AUX. JURÍDICO	C	U	C	U	U	U	U	C	U	U	U
COO	H	C	H	C	C	C	C	H	H	H	H
PMO	M	H	M	M	M	M	H	H	H	M	M
PMP	H	H	H	H	H	H	C	H	H	H	H
LÍDER TÉCNICO	C	C	C	H	H	C	C	H	H	H	H
DESARROLLADOR	C	U	U	C	C	U	U	C	C	U	U
TH	H	M	H	H	M	H	M	H	C	H	H
PRODUCT OWNERS	H	C	H	H	H	H	H	H	H	H	H
ARQ. DE SOLUCIONES	H	C	M	H	H	H	C	H	H	H	H
DEVSECOPS	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	H
INFRAESTRUCTURA TI	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	H
CTO	H	C	H	H	H	H	C	H	H	H	H
CIO	H	H	H	H	H	H	C	H	C	H	H
CMO	H	H	H	H	H	C	C	M	M	H	H
BDRS	H	C	H	H	H	C	C	H	H	H	H
NEGOCIADORES INTERNACIONALES	H	C	H	H	H	C	C	H	H	H	H
COMEX	H	C	H	H	H	C	C	H	H	H	H
SCRUM MASTER	H	H	H	H	H	H	C	C	H	H	H
QA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H
CISO	C	C	C	C	C	C	C	H	C	C	H
DISEÑADOR GRÁFICO	U	U	U	C	C	U	U	H	U	C	C

Figura 25

Convenciones de la Nueva clasificación

Convenciones	
TE	Trabajo en Equipo
E	Empatía
C	Comunicación
P y P	Planeación y Priorización
A	Autogestión
I e I	Impacto e Influencia
GdP	Gestión del Personal
I	Innovación
S N	Satisfacción de las Necesidades
PE	Pensamiento Estratégico
VG	Visión Global

En este orden de ideas, se hizo un conteo de los puestos de trabajos que se acoplaban según sus requerimientos mínimos característicos del puesto al nivel de desarrollo de competencias y también teniendo en cuenta el factor de la habilidad que se estuviera relacionando, obteniendo el resultado plasmado en la **Figura 26**.

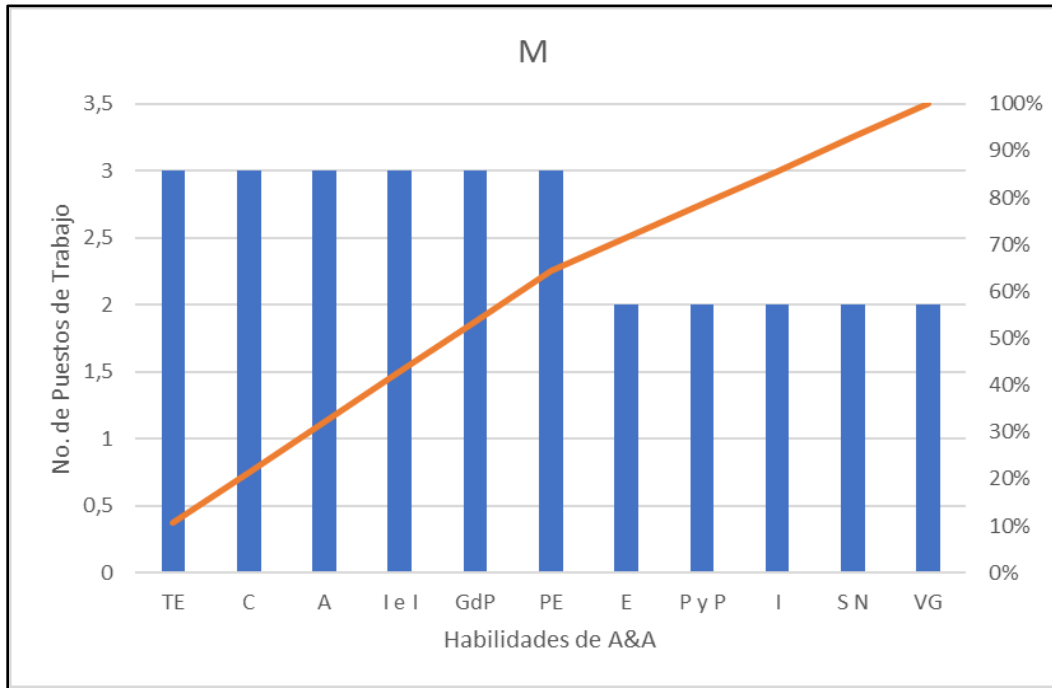
Figura 26

Conteo de los Puestos de Trabajo según su nivel de desarrollo por habilidad

Nivel de Desarrollo	TE	E	C	PyP	A	lel	GdP	I	SN	PE	VG	Total
M	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	28
H	12	6	12	14	12	7	2	16	13	17	18	129
C	10	14	9	8	9	12	16	7	6	3	3	97
U	1	4	2	2	2	4	5	1	5	3	3	32
ND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6.1.4. Análisis de los niveles de desarrollo de habilidades blandas

Para analizar los niveles de desarrollo de habilidades blandas (Ver **Apéndice K**), el practicante empieza con en el nivel más alto según la escala establecida por A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S, es decir, el nivel M que se basa en determinar la destreza del trabajador que con sus acciones dan ejemplo de buenas prácticas en las habilidades blandas a los demás colaboradores de su nivel y de cualquier nivel en la organización, se puede observar que no existe gran dominancia o impacto entre las habilidades establecidas en el diccionario de competencias, y esto se entiende por qué al ser el nivel máximo, solo está destinado como requerimientos mínimos para los cargos con mayor responsabilidad dentro de la empresa, es por esto que en este nivel se encuentran a cargos como el CEO, la persona encargado de los sistemas de gestión SIG, o la persona encargada de los procesos de gestión de proyectos PMO, en este sentido se constata que al hacer el conteo de los puestos de trabajo se encuentra que el común denominador en este nivel para cada habilidad es de máximo 3.

Figura 27*Diagrama de Pareto del Nivel M***Tabla 4***Nivel M según las habilidades de A&A*

Nivel M			
Habilidad	No. De Cargos	% Acumul.	%
TE	3	11%	0,10714286
C	3	21%	0,10714286
A	3	32%	0,10714286
I e I	3	43%	0,10714286
GdP	3	54%	0,10714286
PE	3	64%	0,10714286
E	2	71%	0,07142857
P y P	2	79%	0,07142857
I	2	86%	0,07142857
S N	2	93%	0,07142857
VG	2	100%	0,07142857

En este orden de ideas, se puede explicar que el nivel M tiene una distribución tan reducida en los puestos de trabajo de la organización, ya que, por su definición, los perfiles de cargo que dentro de sus funciones y obligaciones tienen la responsabilidad y necesidad

de masterizar las habilidades del diccionario de competencias de A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S. con el fin de “Inspirar” a los demás colaboradores son los centros de trabajos de la alta dirección de la compañía, debido a su implicación e impacto en las decisiones y acciones a corto, mediano y largo plazo de las actividades de todos los niveles de la organización. Un ejemplo claro de esto se puede representar en la persona encargada de los procesos de gestión de proyectos PMO, que por la naturaleza de su cargo dentro de A&A, tiene que estar en constante revisión de todas las variables que pueden afectar el desempeño de los trabajadores para cumplir efectivamente con los objetivos establecidos, por eso se requiere una excelencia en el desarrollo de las habilidades blandas del diccionario de competencias inherentes a su perfil de cargo.

Por su parte, al revisar el comportamiento de las habilidades según el nivel H que se basa en la capacidad de un colaborador para dominar lo requerido para el entendimiento de la competencia con el propósito de posibilitar o facilitar a los demás compañeros en la organización herramientas para su desarrollo, se puede destacar que existe un comportamiento más variado de los puestos de trabajo según las habilidades, debido a que en este nivel es donde se concentra la mayoría de los requerimientos mínimos de cada profesión de la organización, de esta manera se logra recalcar que por las características naturales de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. corroborado en la misión y la visión, las particularidades del sector al cual la empresa se ve enfrentada diariamente, dentro de los perfiles de cargo que se destacan en este nivel están el CMO, PMP, Product Owner, CTO y CIO (Para el glosario de los perfiles cargos existentes en A&A Ver **Apéndice L**).

Además de lo mencionado anteriormente, se evidencia que la distribución del diagrama de Pareto en este nivel obedece a las intenciones de la alta dirección de A&A, ya

que, dentro de su sistema continuo de mejora, la empresa busca contar con trabajadores que tengan la capacidad de “Facilitar” no solo las operaciones diarias producto del trabajo, sino que también la experiencia de los clientes a la hora de hacer uso de los servicios ofrecidos por la organización, lo que la llevan a posicionarse como una de las soluciones preferidas del mercado, de esta manera, siguiendo la naturaleza y las necesidades de la empresa y los deseos de la alta dirección, se entiende que las competencias que tienen más influencia en este nivel son Visión Global, Perspectiva Estratégica, Innovación, Planeación y Priorización y por último, Satisfacción de las Necesidades.

Figura 28

Diagrama de Pareto del Nivel H

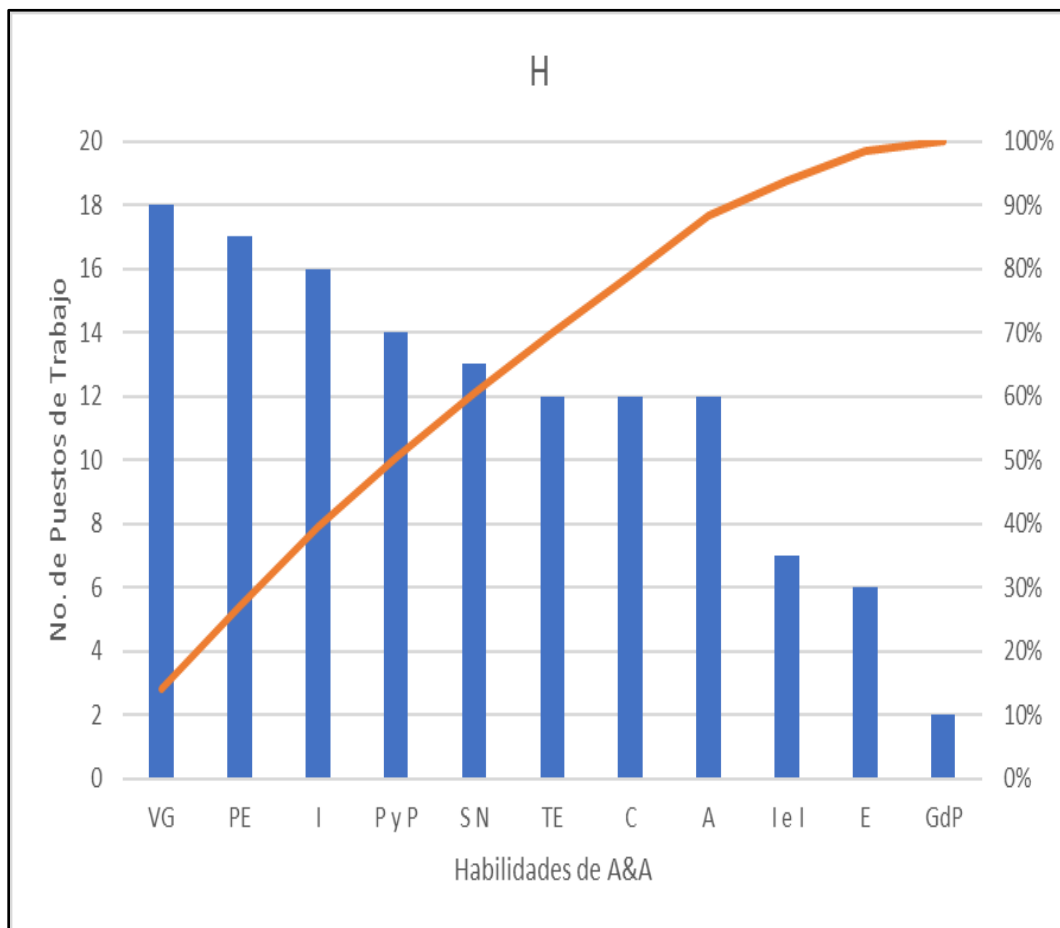


Tabla 5
Nivel H según habilidades de A&A

Nivel H			
Habilidad	No. De Cargos	% Acumul.	%
VG	18	14%	0,13953488
PE	17	27%	0,13178295
I	16	40%	0,12403101
P y P	14	50%	0,10852713
S N	13	60%	0,10077519
TE	12	70%	0,09302326
C	12	79%	0,09302326
A	12	88%	0,09302326
I e I	7	94%	0,05426357
E	6	98%	0,04651163
GdP	2	100%	0,01550388

Por consiguiente, si se toma en cuenta estos resultados, debido al número de cargos inmersos en este nivel, el programa de desarrollo de habilidades blandas puede centrar un punto de partida en fomentar en los trabajadores el dominio de las habilidades mencionadas en el párrafo anterior, para facilitarle “la vida” a la empresa, a los demás compañeros y a sí mismos.

Continuando con el análisis precedente al nivel C de la escala de A&A, que hace referencia a la solvencia de un trabajador para manejar de manera autónoma una competencia, es decir, tener la habilidad suficiente para contribuir con el desarrollo óptimo de la misma, se puede observar que, a pesar de que en este nivel no está concentrado el mayor número de puestos de trabajo, si se puede denotar que existe también una gran variabilidad, casi comparable con lo presenciado en el análisis del nivel H.

Además, se logra destacar que en este nivel de desarrollo se concentra la mayor parte de los puestos operativos de la empresa tales como líderes técnicos, los desarrolladores, es decir los empleos que producen los servicios de la empresa, de esta manera se justifica que las habilidades blandas del diccionario de competencias que predominen sean la Gestión de Personal, la Empatía, el Impacto e Influencia, el Trabajo en Equipo y la Comunicación, ya que son fundamentales para un buen funcionamiento de los trabajadores y el desarrollo eficiente de las actividades diarias en la organización. Por eso, desde la perspectiva que se plantea en este nivel, se puede poner otro punto de referencia para el programa de desarrollo de habilidades blandas, por la concurrencia de puestos de trabajo en este nivel.

Figura 29

Diagrama de Pareto del Nivel C

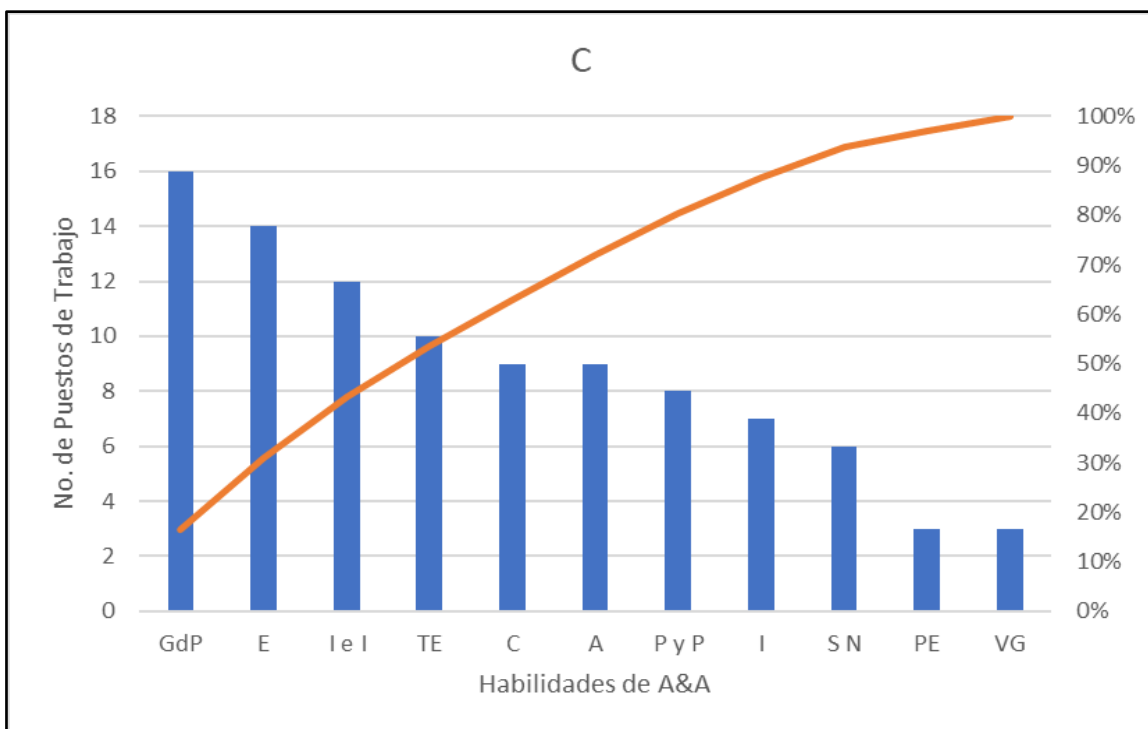


Tabla 6
Nivel C según habilidades de A&A

Nivel C			
Habilidad	No. De Cargos	% Acumul.	%
GdP	16	16%	0,16494845
E	14	31%	0,1443299
I e I	12	43%	0,12371134
TE	10	54%	0,10309278
C	9	63%	0,09278351
A	9	72%	0,09278351
P y P	8	80%	0,08247423
I	7	88%	0,07216495
S N	6	94%	0,06185567
PE	3	97%	0,03092784
VG	3	100%	0,03092784

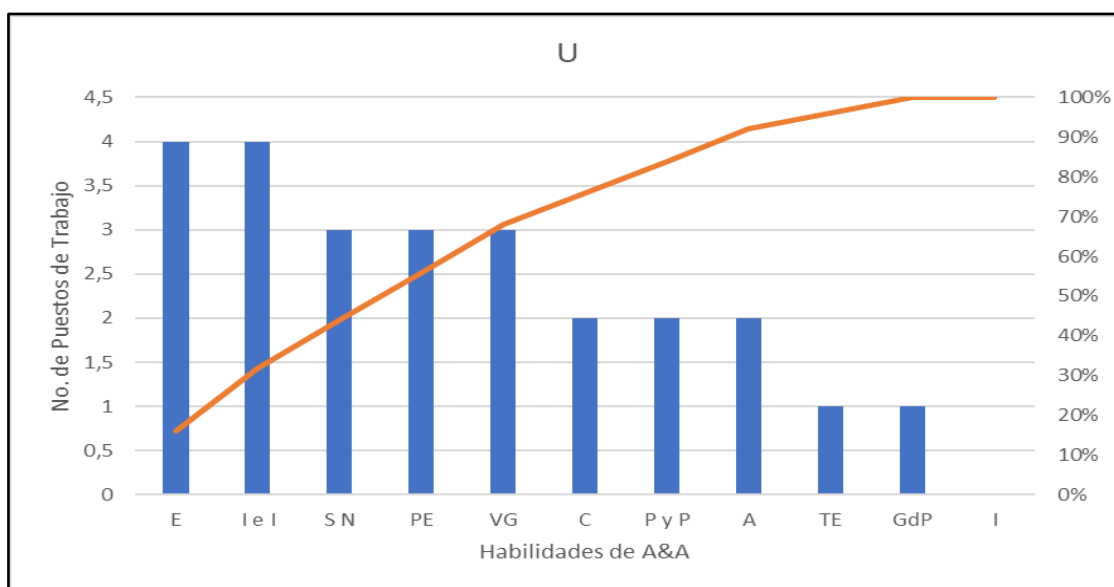
Por último, al hacer el enfoque en el nivel U de la escala de A&A que trata sobre la posibilidad de un colaborador para utilizar las competencias en las situaciones que así lo requieran con el propósito de apoyar, se puede encontrar que sucede un caso similar a cuando se analizó el nivel M, ya que no se encuentra demasiada variabilidad de los puestos de trabajo en este nivel, por lo tanto, no se puede encontrar una dominancia notable de alguna de las habilidades del diccionario de competencias propuesto por la organización, y la razón es porque no existen demasiados puestos de trabajos con requerimientos mínimos en este nivel, es decir en la empresa se buscan que también haya unos estándares lo suficientemente buenos en el tema de las habilidades blandas que les permita seguir destacando en el escenario diario de la competencia.

En este nivel, se observa que las habilidades que destacan son la Empatía, y el Impacto e Influencia, además, existe la presencia de cuatro puestos de trabajos en este

nivel, los cuales son los auxiliares contables, auxiliares jurídicos, practicantes de negocios internacionales y de ingeniería industrial, lo cual hace sentido, ya que el propósito de sus funciones son las de apoyar la labor de los jefes inmediatos.

Figura 30

Diagrama de Pareto en el Nivel U

**Tabla 7**

Nivel U según habilidades de A&A

Nivel U			
Habilidad	No. De Cargos	% Acumul.	%
E	4	16%	0,16
I e I	4	32%	0,16
S N	3	44%	0,12
PE	3	56%	0,12
VG	3	68%	0,12
C	2	76%	0,08
P y P	2	84%	0,08
A	2	92%	0,08
TE	1	96%	0,04
GdP	1	100%	0,04
I	0	100%	0

Llegados a este punto, se debe mencionar que en el nivel más bajo ND (No Desarrollada) no existe ningún puesto de trabajo que tenga como requerimiento mínimo en este nivel, por eso no se va a considerar en el análisis que tenga efecto para el desarrollo del programa de habilidades blandas.

También es importante mencionar que gracias al análisis anterior, se puede estimar un punto de partida donde el programa se realice de manera que los trabajadores se desarrollen con grupos similares en aquellas habilidades que sean más importantes según el diagrama de Pareto, por ejemplo, un puesto de Trabajo que tenga como requerimientos mínimos el nivel H en promedio de todas las habilidades, estará enfocado en mejorar las competencias que tienen más influencia como Visión Global, Perspectiva Estratégica, Innovación, Planeación y Priorización y Satisfacción de las Necesidades.

6.2. Diseño del Programa

6.2.1. Metodología por utilizar para el programa

Después de realizar la clasificación de las competencias, era necesario encontrar estrategias que se pudieran utilizar como herramientas que se ajusten al modelo de trabajo y las características de la organización para el diseño adecuado del programa de desarrollo de habilidades blandas, por lo tanto, por recomendación de la empresa fue preciso hacer una revisión teórica en bases de datos y literatura gris, con el propósito de encontrar referencias de trabajos similares en otras empresas relacionadas con A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

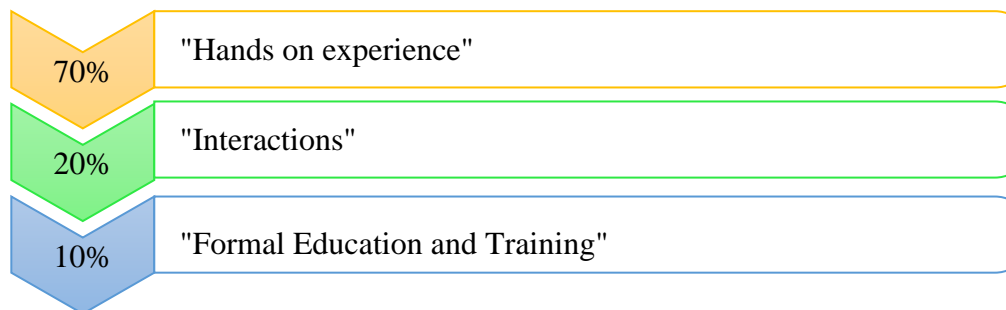
Dentro de este orden de ideas, además de utilizar la metodología ágil, bandera de la organización para la consecución de sus proyectos, se encontró que la forma más conveniente para desarrollar el programa era con la metodología 70/20/10 ya que se podía adaptar a las características de la empresa.

Esta metodología se basa en la premisa de que el reconocimiento y aprendizaje de habilidades y destrezas en los trabajadores implicados se apoye en el hacer, es decir en la experiencia y no solo de la educación formal o capacitaciones, de esta manera, las empresas se aseguran que al enfrentar a sus trabajadores a situaciones parecidas a las que viven diariamente en su entorno laboral, estos ya tengan las herramientas para saber comportarse, por eso al extrapolarse a la enseñanza de habilidades blandas se puede vislumbrar el impacto positivo, lo que significa en el papel una mejora en los resultados.

Para entender la metodología 70/20/10 es importante mencionar lo que destaca (Joshi, 2018) en su libro *Learning:70-20-10* donde establece que:

El 70% representa el aprendizaje a través de la realización de las tareas que hacen parte del perfil del cargo, el 20% viene de la interacción con otros como el aprendizaje social, el aprendizaje colaborativo, las preguntas a superiores, los informes y evaluaciones y de las observaciones de las labores realizadas en el espacio de trabajo y el 10% viene de la capacitación formal como cursos tradicionales, cursos online, entrenamiento programado por trabajadores, supervisores o gerentes (págs. 16-19).

Figura 31
Metodología 70/20/10



Nota. Adaptado de *Learning: 70-20-10*. (págs. 16-19) por Joshi Manmohan 2018.

En relación con la metodología expuesta, se entiende que esta estrategia sea adecuada con las características de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., puesto que se trata de una forma eficiente de romper las barreras que el teletrabajo expone, es cierto que la empresa desde sus inicios ha estado bajo este modelo de trabajo, sin embargo, la evaluación y desarrollo de este tipo de habilidades requiere un poco más de esfuerzo que la capacitación de habilidades técnicas, además al estar aprendiendo con “las manos a la obra” se visualiza un entrenamiento perfecto de cara a enfrentar eventualidades que pongan a prueba a los trabajadores en este tipo de habilidades blandas.

6.2.2. Encuesta de diagnóstico de los colaboradores de A&A

Con el propósito de determinar cuál es la situación de los trabajadores de A&A respecto al conocimiento de habilidades blandas, el practicante de ingeniería industrial realizó un cuestionario donde se pregunta a los trabajadores sobre las habilidades que están dispuestas en el diccionario de competencias, los requerimientos del puesto de trabajo, estrategias para fomentar estas habilidades, si dedican tiempo para su desarrollo con el fin de establecer un diagnóstico y empezar desde este punto el programa de desarrollo de habilidades blandas (Ver **Apéndice M**).

En caso de obtener respuestas que reflejan el desconocimiento de las habilidades blandas de la organización, se realizará una “capacitación” a través de la lectura de la matriz de competencias, los requerimientos mínimos de cada cargo, el nivel que se maneja en la organización en materia de medición de las competencias y el diccionario de competencias En el **Apéndice N** se evidencia el material a utilizar en la capacitación que servirá como una introducción o contextualización de las competencias blandas que maneja A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S.

6.2.3. Plan de desarrollo de habilidades blandas

Para el diseño del plan de desarrollo de habilidades blandas se presentaron dos pilotos los cuales se diferenciaron en el orden de realización de las fases y en la distribución de la población objetivo (trabajadores), es decir, la discrepancia en las fases se presenta en el momento de aplicar la matriz de competencias, ya que en el Piloto A (Ver **Apéndice O**) se realiza la evaluación de esta herramienta en la segunda fase y se haría únicamente del grupo de habilidades que se tratarían en la semana, esta fase corresponde a la explicación y evaluación de las competencias y hace parte de la denominada Educación o Entrenamiento Formal 10%, por su parte en la información presentada en el Piloto B (Ver **Apéndice P**) se evidencia que el programa se inicia con el conocimiento de los resultados de la aplicación de la matriz de competencias.

Esta diferencia en los tiempos de aplicación de la matriz de competencias representa una afectación en los grupos focales a los cuales estaría dirigida el programa, esto se debe a que en el Piloto A, se pronosticaba trabajar con los trabajadores de un perfil de cargo en específico, en otras palabras, se iba a desarrollar, por ejemplo, la habilidad del trabajo en equipo para los desarrolladores de la organización. Esto a priori representa un problema y es que se están ignorando el factor de que es posible que dentro de este grupo de trabajo existan colaboradores con un nivel más alto en el desarrollo de la habilidad, lo que limitaría el progreso efectivo del programa de habilidades blandas, permitiendo que los colaboradores con menor nivel de desarrollo fueran una restricción para aquellos con un nivel más alto.

En este orden de ideas, la metodología que presenta el Piloto B es que, a partir de la evaluación de la matriz de competencias a la población general de la organización, se

pueda hacer una clasificación y ordenamiento de los colaboradores con falencias similares en los grupos de habilidades blandas existentes en el diccionario de competencias. Teniendo en cuenta la anterior explicación, se destaca nuevamente que la realización del piloto estará comprendida en trabajos realizados semanalmente, donde en cada semana se desarrollará una habilidad con un grupo de trabajo que tengan falencias similares en las competencias a desarrollar, a continuación, se explicará el piloto que fue desarrollado por el practicante de ingeniería industrial y que posteriormente fue aprobado por A&A SOLUCIONES - TIC S.A.S.

6.2.2.1. Objetivo del Programa. Desarrollar las habilidades blandas en los colaboradores de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. para que de esta manera obtengan herramientas o tips a la hora de enfrentarse a situaciones diarias que los pongan a prueba, de esta manera se pueda mejorar el desempeño de los trabajadores. Las habilidades blandas que se tratarán son:

- Redes Efectivas de Trabajo
- Pasión por el Logro
- Liderazgo Integral
- Maximizar valor e innovación para el cliente
- Perspectiva estratégica y Mentalidad Global

6.2.2.2. Preparación de Actividades. Es una etapa que se desarrolla semanalmente y que está a cargo del practicante de ingeniería industrial, como su nombre lo indica, en esta etapa se trata de organizar la información que se tendrá en cuenta para el desarrollo de la habilidad de la semana, en la tabla se muestran las actividades por realizar (Ver **Tabla 8**)

Tabla 8*Etapa 1: Preparación de Actividades*

Tipo de Actividad	Descripción	Tiempo Estimado
Organización de información	Se organizará la información necesaria para la creación de los videos que servirán para explicar las habilidades blandas de la empresa, sus características, requerimientos mínimos por cada perfil y estrategias o tips para poder cultivar en el día a día de los trabajadores, además se materializará el caso de estudio que servirá como herramienta para aplicar en la fase del 70%	2 horas
Realización de videos explicativos	Se realizarán videos de 5 a 10 minutos aproximadamente que recolecte toda la información importante para la capacitación de las habilidades blandas de la empresa.	2 horas
Diseño de Evaluaciones de Conocimientos	Se diseñarán las evaluaciones de conocimientos que corroborarán que los colaboradores tengan claros los conocimientos presentados en los videos	1 hora
Presentación de actividades	Se presentarán este plan semanal a la alta dirección de A&A SOLUCIONES TIC S.A.S. con el fin de que sea revisado y aprobado para su posterior aplicación.	1 hora

Objetivo específico de la etapa: Elaborar el plan semanal para la correspondiente habilidad blanda.

6.2.2.3. Explicación y evaluación de las competencias. Esta etapa corresponde al 10% de la metodología 70/20/10 que está encargada de impartir el conocimiento de manera tradicional, es decir, a través de la educación formal, dicha información es la que se recolectó en la etapa anterior y que posteriormente fue aprobada por la alta dirección en la reunión semanal, en el caso del proyecto, por motivos del teletrabajo este acercamiento se realizará a través de videos. La metodología que se llevará a cabo en esta fase se puede ver en la **Tabla 9**.

Tabla 9*Etapa 2: Explicación y Evaluación de las competencias 10%*

Tipo de Actividad	Descripción	Tiempo Estimado
Presentación de videos	Se distribuirán los videos realizados en la etapa anterior para la explicación de la habilidad blanda semanal aprobado por la alta dirección.	30 minutos
Evaluación de conceptos	Se aplicará la evaluación de conceptos diseñada y aprobada en la fase anterior a través de Formularios de Google, Kahoot o demás herramientas tecnológicas dispuestas en su momento para la consecución de la evaluación de conceptos.	1 hora
Cierre de la etapa	Se corroborará que exista un mínimo de aprobación en las evaluaciones realizadas en la etapa además del cumplimiento con todas las actividades de la etapa	1 hora

Objetivo específico de la etapa: Capacitar a los colaboradores de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. respecto a la matriz de competencias existente en la organización.

En esta fase de educación formal hay que tener en cuenta que existe un indicador particular que mide el nivel de entendimiento de los trabajadores con respecto a la información presentada en los videos, esta medición está centrada en revisar el número de evaluaciones superiores al 70% de acierto.

Figura 32*Indicador de la Etapa 2*

Indicador
*Indicador: $(\# \text{ de evaluaciones con resultados superiores al } 70\% / \# \text{ de evaluaciones realizadas}) * 100$

6.2.2.4. Seguimiento a través del aprendizaje social o colaborativo. Para el desarrollo de esta etapa es importante entender que hace parte del 20% correspondiente al aprendizaje que se adquiere por medio de las interacciones entre trabajadores, en otras palabras, en las conversaciones que tienen a diario.

Tabla 10

Etapa 3: Seguimiento a través del aprendizaje social

Tipo de Actividad	Descripción	Tiempo Estimado
Búsqueda de información complementaria	Se instará a los colaboradores que busquen estrategias, actividades, consejos o tips relacionados con la habilidad semanal para complementar y nutrir la información expuesta en el video.	30 minutos
Canal para resolver dudas	Se habilitará un canal de comunicación para que los colaboradores puedan resolver las dudas que surjan respecto al tema tratado en la semana.	Semanal
Retroalimentación Semanal	Se realizará una retroalimentación semanal a los colaboradores que tengan un desempeño por debajo de los estándares en la evaluación de conceptos	1 hora
Cierre de la etapa	Se garantizará un mínimo de participación de los colaboradores en las actividades de la etapa, además del cumplimiento de cada una de ellas.	1 hora

Objetivo específico de la etapa: Establecer que el aprendizaje de habilidades blandas también sea efectivo a través de las interacciones de los colaboradores, fortaleciendo la comunicación y estrechando las relaciones entre trabajadores.

6.2.2.5. Desarrollo de las competencias por medio de casos prácticos. En esta etapa se puede encontrar el componente más importante de la metodología 70/20/10, ya que es por medio de la experiencia diaria que se fortalecen los conocimientos adquiridos diariamente, en este caso, resulta vital para el programa desarrollar actividades que gestionen prácticamente las habilidades blandas de los trabajadores.

Las actividades que se realizarán en la reunión grupal se presentan en el Apéndice L y se tratan de una serie de acciones que se enfocaran específicamente en el grupo de habilidades blandas del diccionario de competencias que se traten durante la semana de capacitación, así se presenta una gama completa de actividades que tienen en cuenta la modalidad de trabajo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Objetivo específico de la etapa: Fortalecer los conocimientos adquiridos por medio de reuniones grupales donde se desarrollen actividades prácticas.

Tabla 11

Etapa 4: Desarrollo de las competencias por medio de casos prácticos

Tipo de Actividad	Descripción	Tiempo Estimado
Reunión grupal	Se reunirá a los colaboradores de la empresa para que en una sesión grupal se pueda fomentar las habilidades en cuestión, a través de ejercicios prácticos que permitan reforzar lo aprendido durante la semana	1 hora
Cierre de la etapa	Se analizarán los resultados obtenidos de los comportamientos de los colaboradores en el caso de estudio.	1 hora

Para esta etapa de educación basada en la experiencia, se determina un indicador de seguimiento y control para las actividades proporcionadas por el practicante, de esta manera se busca la participación general de los colaboradores asignados al desarrollo de la habilidad blanda semanal.

Figura 33

Indicador de la Etapa 4

Indicador
*Indicador: (# de colaboradores participantes en la actividad/ # de colaboradores designados al programa)

6.2.2.6. Feedback de la Semana. Con esta etapa se completa el 20% de la metodología 70/20/10, por consiguiente, con un proceso de autoevaluación de los colaboradores a través de la aplicación de un cuestionario que permita determinar la percepción del rendimiento y un proceso de retroalimentación grupal por medio de reuniones grupales con los trabajadores que participaron a lo largo de la semana se buscará hacer una lluvia de ideas con las conclusiones a las cuales se llegaron en la semana de trabajo de gestión de la habilidad semanal, de esta manera.

Tabla 12

Etapa 5: Feedback de la semana

Tipo de Actividad	Descripción	Tiempo Estimado
Autoevaluación	Se presentarán a los colaboradores un formulario que les permita autoevaluarse en las actividades de la semana, respecto al desarrollo de las habilidades blandas	1 hora
Retroalimentación grupal	Se realizará una retroalimentación grupal por medio de los canales de información existentes en A&A como Skype o Slack	Semanal

Objetivo específico de la etapa: Hacer una revisión de los comportamientos observados de los colaboradores que fueron participe en las actividades del programa durante la semana para generar la respectiva retroalimentación.

En esta última etapa, el practicante de ingeniería industrial también cuenta con un indicador que tiene como objetivo la medición de la participación de los colaboradores y la percepción de los colaboradores con respecto a las tareas realizadas durante la semana en el desarrollo del programa, este indicador se puede ver en la **Figura 34**.

Figura 34*Indicador de la Etapa 5*

Indicador
*Indicador: (# de autoevaluaciones realizadas/ # de autoevaluaciones totales posibles)

7. Aplicación del Programa de desarrollo de habilidades blandas

Con respecto a la implementación del programa de desarrollo de habilidades blandas es necesario mencionar que teniendo en cuenta la naturaleza del sector al que pertenece A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., el período de tiempo que se tenía presupuestado para llevar a cabo el programa se cruzaba con un periodo de tiempo en los que generalmente la empresa se ve enfrentada a una alta demanda, por lo que estuvo extremadamente ocupada en sus operaciones, además de esto se encontraba en un proceso de certificación de CMMI por lo que era inviable desarrollar el programa, de esta manera, por mutuo acuerdo se deja el material necesario para llevar a cabo el programa de habilidades blandas cuando se presente el momento adecuado dentro de A&A (Ver **Apéndice Q**).

Dentro de este orden de ideas, es importante destacar que el programa desarrollo de habilidades blandas hace parte de una serie de esfuerzos por parte de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. con el fin de gestionar a los trabajadores desde varios aspectos laborales que les brinda herramientas para poder aplicarlas en las actividades diarias provenientes del trabajo. Por eso en este capítulo se tratará lo correspondiente al aporte del practicante con

las operaciones y proyectos de la empresa que tuvieron relación con el tema de habilidades blandas.

7.1. Piloto de Persistencia

Este es un proyecto liderado por una estudiante de maestría de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander que consistía en capacitar a un grupo de trabajadores en temas de persistencia, manejo de herramientas programación, gestión de documentos, y el proceso de documentación que se encontraban disponibles en la organización. Para la consecución de los objetivos planteados, se desarrolló el piloto a través de la metodología 70/20/10 que sirvió no solo para dar a conocer toda esta información, sino que también se presentó como una referencia para poder llevar a cabo el programa de desarrollo de habilidades blandas.

La relación que guarda con el programa de gestión de habilidades blandas se puede corroborar en que implícitamente se estaban fomentando habilidades pertenecientes al diccionario de competencias de A&A como la comunicación, el trabajo en equipo, la autogestión y la planeación y priorización.

Por otro lado, cuando se ponía el enfoque al tema principal del piloto relacionado con la persistencia, la organización tenía como objetivo que con esta preparación se presentara una mejora en los trabajadores con respecto a la retención y practicidad de los conocimientos adquiridos en espacios de educación formal, ya que se venía presentando que los colaboradores dejaban de utilizar lo aprendido durante la capacitación en periodos cortos de tiempos posteriores a la formación, por eso se podía vislumbrar el beneficio de cara a futuras capacitaciones como lo era el programa del practicante de ingeniería industrial.

7.2. Polivalencia en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Como se mencionó en el capítulo referente al diseño del programa, durante el tiempo que se encontraba en desarrollo la práctica A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. estaba teniendo un proceso de auditoría llamado Fábricas de Productividad, dentro del cronograma de actividades que se encontraban destinadas a desarrollar en esta auditoría, se destinó tiempo para revisar los activos necesario para el avance del programa de desarrollo de habilidades blandas, además de esto se trató el tópico de polivalencia en las organizaciones.

En relación con esta situación, al haber una relación estrecha entre habilidades blandas y el fomento de la polivalencia en los trabajadores, el practicante de ingeniería industrial se hizo cargo de llevar a cabo el análisis y desarrollo de una matriz de polivalencia (Ver **Apéndice R**).

La intención de la empresa es ofrecer una alternativa de crecimiento a los trabajadores en otros puestos de trabajos de A&A sin incurrir en la explotación y realización de horas extras, con el fin de evitar la deserción y el burnout o agotamiento laboral, de esta manera se reconoce que dentro de los perfiles de cargos que están en la organización y con la clasificación de las habilidades blandas existe varios puestos de trabajo que cumplirían con la posibilidad de polivalencia.

En función de lo expuesto, teniendo en cuenta las instrucciones dadas por el auditor y con la supervisión de la tutora de la empresa, se logró realizar un activo que le permitiera a la empresa evaluar la polivalencia en sus colaboradores, este activo está compuesto por un tablero de competencias requeridas y evaluación individual (Ver **Figura 35**), una matriz de polivalencia inicial (Ver **Figura 36**) y una matriz de polivalencia objetivo (Ver **Figura 37**).

Figura 37*Matriz de Polivalencia - Objetivo*

MATRIZ DE POLIVALENCIA - OBJETIVO						
Cargo/ Rol	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Trabajadores que domina un puesto
Líder Técnico	2	2	2	2	2	5
Arquitecto de Soluciones	2	2	2	2	2	5
Product Owners	2	2	2	2	2	5
Puntos de polivalencia por trabajador	6	6	6	6	6	30
A= Puestos de trabajo (PT) que domina cada trabajador >=2	3	3	3	3	3	
B=Sumatoria de PTs dominados por los trabajadores en la UTA >=2	15	C= Puestos trabajo x Numero de trabajadores	15	B/C= Tasa polivalencia	100,00%	

El funcionamiento de esta matriz de polivalencia está dispuesto de tal manera en que primero se identifican puestos de trabajo con características y requerimientos similares con el fin de hacer la respectiva evaluación de polivalencia, por eso es importante el trabajo que se había realizado por motivo del proyecto, ya que con este se pudo definir y clasificar las habilidades según los perfiles de cargo.

Luego, en el tablero de competencias requeridas y evaluación individual se colocan todos los requerimientos en materia de habilidades técnicas y blandas con el fin de dar una puntuación de polivalencia dependiendo del comportamiento diario del trabajador, para poder llevar a cabo la evaluación se necesita de tres actores que estén en contacto diario con el evaluado, para preferencia del auditor, se requiere de una persona de talento humano, el jefe inmediato y el líder técnico, de esta manera se asegura una evaluación con distintos puntos de vista. La puntuación está dada por la figura que se muestra a continuación.

Figura 38*Puntuación de matriz de polivalencia*

En cada casilla especificar el nivel de dominio asociado al colaborador con los siguientes	
0	No conoce las operaciones
1	Conoce la operación, pero necesita ayuda para terminarla
2	Conoce la operación y tiene autonomía para terminarla
3	Conoce la operación, es autónomo y puede enseñar

Con la puntuación se llena la matriz de polivalencia inicial, para esto hay que tener en cuenta las fórmulas de la **Figura 39**, el propósito de esta matriz es hallar la Tasa de Polivalencia, para luego compararla con la matriz de polivalencia objetivo, de este modo, un colaborador se considera polivalente si se le da una puntuación de 2 o más en las habilidades que se disponen en el tablero de competencias requeridas.

Figura 39

Fórmulas de la matriz de polivalencia (Estado Inicial – Objetivo)

Concepto	Fórma de hallar el concepto
Trabajadores que domina un puesto	Sumatoria de los trabajadores que tengan una calificación ≥ 2
Puntos de polivalencia por trabajador	Sumatoria de la puntuación obtenida por los evaluadores
A	Puestos de trabajo (PT) que domina cada trabajador ≥ 2 .
B	Sumatoria de PTs dominados por los trabajadores en la UTA ≥ 2
C	Puestos trabajo x Numero de trabajadores evaluados
Tasa de polivalencia	B/C

En el **Apéndice S** se puede visualizar el primer diseño enfocado en los puestos de trabajo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., ya que se relacionan a tres centros de trabajo que después de un análisis de las características y requerimientos mínimos en temas de habilidades blandas y técnicas, además de los rasgos profesionales de los trabajadores de esos perfiles, los centros de trabajo en cuestión son Líder Técnico, Arquitecto de Soluciones y Product Owners entendiendo que existe una relación entre estos tres puestos.

En relación con este piloto de matriz de polivalencia, se debe destacar que, por efecto de la complejidad en los tiempos de trabajo de la organización, no se pudo llevar a cabo el desarrollo de esta evaluación, por lo tanto, se deja el activo con el fin de

configurarlo para futuras evaluaciones en temas de polivalencia y se pone a disposición de la empresa el diseño para los tres perfiles de cargo mencionados con anterioridad a espera que se pueda llevar a cabo en tiempos posteriores.

8. Análisis de los Resultados

Para una organización es fundamental establecer indicadores que les permita poder medir y controlar los resultados y consecuencias de las decisiones tomadas durante un periodo de tiempo destinado a la realización de un proceso, proyecto o estrategia, de esta manera, se puede conocer constantemente el nivel de cumplimiento de las actividades u objetivos propuestos. Así pues, en este capítulo se describen los indicadores de gestión que se diseñaron para hacer control y seguimiento del programa para el desarrollo de las habilidades blandas de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Cabe aclarar que, además de los indicadores que se presentarán a continuación, como se vio en el capítulo del diseño del programa, este cuenta con sus indicadores propios que ayudan a controlar las actividades que se realizan semanalmente, por su parte también la empresa tiene sus propios instrumentos de medida que les ayuda a vigilar el comportamiento de los trabajadores y la productividad de estos en las actividades diarias de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

8.1. Diseño de Indicadores

Para el diseño de indicadores, se tuvo en cuenta una serie de variables que permita el fácil entendimiento de lo que se pretende con el indicador, por este motivo, además de la

fórmula de cálculo, en la siguiente lista se presenta una descripción detallada de la composición de cada indicador.

- **Nombre:** Establece lo que se busca medir con el indicador
- **Objetivo:** Define el fin para el cual se planteó el indicador y el sentido de la mejora
- **Fórmula de cálculo:** Precisa la operación matemática que debe realizarse para calcular el indicador.
- **Meta:** Fija el valor mínimo al cual se espera llegar con indicador.
- **Periodicidad:** Establece cada cuanto tiempo debería realizarse el cálculo y análisis del indicador.
- **Unidad de Medida:** Convención que determina la unidad en la que se basará la medición del indicador.
- **Fuente de datos:** Hace referencia a los documentos o archivos que serán utilizados para nutrir e indicar
- **Responsable:** Identifica la persona encargada del cálculo del indicador y el análisis posterior de la información obtenida

8.2. Indicadores Planteados

En el **Apéndice T** se podrán encontrar los indicadores que se crearon en este capítulo, asimismo, a continuación, se revisarán uno a uno la descripción de cada mecanismo de medida:

8.2.1. Conocimiento de habilidades blandas por parte de los colaboradores

Para empezar con el desarrollo del programa de habilidades blandas, es necesario determinar cuál es el nivel de los colaboradores en ese momento a través de una encuesta (herramienta realizada por el practicante) Apéndice J, se considerará si es necesario realizar

una inmersión de los colaboradores hacia las habilidades blandas existentes en la organización, de esta manera se busca que los trabajadores tengan certeza de lo consignado en la matriz de competencias, el diccionario de competencias y el formato de reclutamiento y selección de la organización.

Figura 40

Indicador 1: Conocimiento de habilidades blandas de parte de los colaboradores

Definición del Indicador			
# Indicador	1	Nombre del Indicador	Conocimiento de los colaboradores en términos de las habilidades blandas de la empresa
Características del Indicador			
Objetivo	Evidenciar el nivel de conocimiento de los colaboradores respecto a las habilidades blandas existentes en A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.	Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula para su cálculo	Número de colaboradores que aprobaron * 100%	Meta	100%
	Número total de colaboradores	Periodicidad	N.A.
Fuente de datos	Encuesta	Responsable	Talento Humano/ Practicante

8.2.2. Clasificación de los puestos de trabajos

Como se mencionó en el capítulo 6 de este libro, para la realización de este proyecto es de vital importancia establecer una clasificación completa de los puestos de trabajos presentes en los manuales de cargos y en el organigrama de A&A SOLUDIONES-TIC S.A.S., ya que de esta manera se puede establecer un punto de partida para la creación y desarrollo del programa de habilidades blandas, por eso, siguiendo este orden de ideas, el segundo indicador busca medir el alcance respecto a dicha clasificación, de esta manera se revisará el número de perfiles de cargo a los cuáles se les hizo la clasificación en el tema de habilidades blandas con respecto al número de cargos existentes en A&A.

Figura 41*Indicador 2: Clasificación de los Puestos de Trabajo*

Definición del Indicador			
# Indicador	2	Nombre del Indicador	Clasificación de los puestos de trabajo según el diccionario de competencias de A&A
Características del Indicador			
Objetivo	Establecer una clasificación de las habilidades blandas a todos los puestos de trabajo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.	Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula para su cálculo	Número de perfiles de cargo clasificados * 100%	Meta	100%
	Número de perfiles de cargos de A&A	Periodicidad	Cada vez que se genere un nuevo cargo
Fuente de datos	R-GCO-002 Perfiles de Cargo A&A_V01/ OD-GCO-001 Organigrama_A&A V03	Responsable	Talento Humano/ Practicante

8.2.3. Evaluación de la matriz de competencias a los colaboradores

Este indicador pretende determinar que se realice una cobertura total de la evaluación de las habilidades blandas de los trabajadores a partir la matriz de competencias mencionada anteriormente, esto se debe a que con esta estimación la organización pueda establecer un diagnóstico referente a la situación respecto al nivel de habilidades blandas de los colaboradores, con el fin de identificar grupos homogéneos donde se presente limitaciones respecto a estas habilidades y así poder aplicar el programa.

Figura 42*Indicador 3: Evaluación de la matriz de competencias de A&A*

Definición del Indicador			
# Indicador	3	Nombre del Indicador	Evaluación de la matriz de competencias a los colaboradores
Características del Indicador			
Objetivo	Aplicar la matriz establecida en la ficha de competencias de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. a los colaboradores de la empresa.	Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula para su cálculo	Número de colaboradores evaluados *100	Meta	100%
	Número total de colaboradores	Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	F-TMH-007 Ficha Evaluación Competencias - A&ATIC V01	Responsable	Talento Humano/ Practicante

8.2.4. Definición de cargos con respecto a las habilidades blandas de A&A

Con la revisión de los perfiles de cargo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. se vislumbró la importancia de una definición detallada de los manuales de funciones de cada puesto de trabajo, dado que además de ser una guía más detallada para los trabajadores, se presenta como una buena base para la organización en materia de exigencia en los requerimientos mínimos de habilidades blandas del perfil, de esta manera se puede orientar los esfuerzos a un desarrollo más eficiente de este tipo de habilidades en los colaboradores, en este orden de ideas, este indicador tiene el objetivo de medir cuantos perfiles de cargo tienen definidos las habilidades del diccionario de competencias.

Figura 43

Indicador 4: Definición de cargos respecto a las habilidades blandas de A&A

Definición del Indicador			
# Indicador	4	Nombre del Indicador	Definición de los cargos con respecto a las habilidades blandas de A&A
Características del Indicador			
Objetivo	Realizar la descripción de todos los perfiles de cargos existentes en la organización en materia de habilidades blandas.	Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula para su cálculo	Número de perfiles de cargos descritos * 100%	Meta	100%
	Número total de cargos	Periodicidad	Cada vez que se genere un nuevo cargo
Fuente de datos	R-GCO-002 Perfiles de Cargo A&A_V01/ OD-GCO-001 Organigrama_A&A V03	Responsable	Talento Humano/ Practicante

8.2.5. Recepción del programa por parte de los colaboradores

En todo proyecto es fundamental recibir la respectiva retroalimentación de la población objetivo, de esta manera, con este indicador se busca determinar el nivel de aceptación de los colaboradores hacia el programa de desarrollo de habilidades blandas, por eso a través de una encuesta se instará a los trabajadores que hicieron parte del programa

que evalúen y den su percepción, todos estos esfuerzos se hacen en pro de la mejora continua y obtener los mejores resultados posibles.

Figura 44

Indicador 5: Recepción del programa por parte de los colaboradores

Definición del Indicador			
# Indicador	5	Nombre del Indicador	Recepción del programa por parte de los colaboradores
Características del Indicador			
Objetivo	Determinar el nivel de percepción de los colaboradores hacia el programa de desarrollo de habilidades blandas.	Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula para su cálculo	Número de colaboradores que aprueban el programa * 100%	Meta	70%
	Número total de colaboradores participantes del programa	Periodicidad	Cada vez que se termine el programa en un grupo de colaboradores
Fuente de datos	Encuesta	Responsable	Talento Humano/ Practicante

8.2.6. Cobrimiento del Programa

Como su nombre lo determina, en este indicador se busca analizar el nivel de cobertura del programa de desarrollo de habilidades blandas en la organización, para esto se revisará el número de colaboradores que hicieron parte activa del programa y se comparará con el número total de trabajadores.

Figura 45

Cubrimiento del Programa

Definición del Indicador			
# Indicador	6	Nombre del Indicador	Cubrimiento del Programa
Características del Indicador			
Objetivo	Precisar el número total de colaboradores que hicieron parte del programa de desarrollo de habilidades blandas.	Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula para su cálculo	Número de colaboradores que participaron del programa * 100%	Meta	70%
	Número total de colaboradores	Periodicidad	Al final del programa
Fuente de datos	Informe del programa	Responsable	Talento Humano/ Practicante

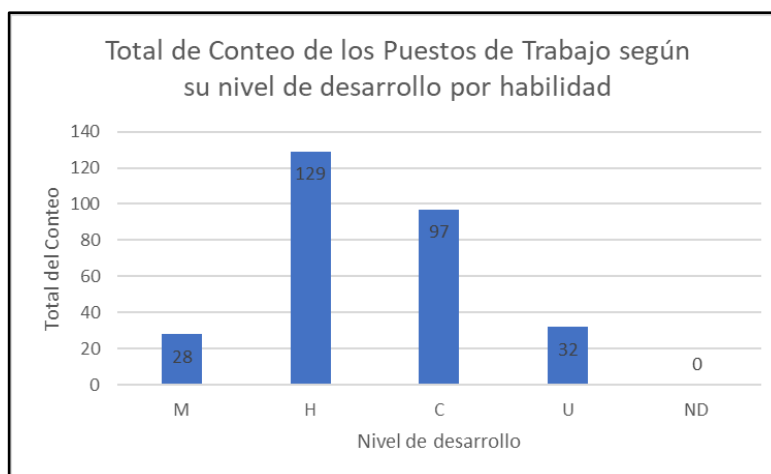
8.3. Análisis de los Resultados

Al tener en cuenta la clasificación realizada por el practicante se puede evidenciar que, al hacer un enfoque a la cantidad de puestos por el nivel de desarrollo, los que tiene más impacto o presencia en los puestos de trabajo de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. son los niveles H (Facilita) y C (Contribuye), esto se corrobora en la **Figura 24** y en la **Figura 44**, en este sentido se entiende que la postura principal dentro de la empresa es contar con trabajadores que tengan la capacidad de facilitar o contribuir al entendimiento de las habilidades blandas de la organización.

Por su parte, al revisar el conteo del nivel M (Inspira) se evidencia que es mucho menor, y esto se entiende por qué este nivel está destinado para los cargos de la alta dirección de la empresa, encargados de las decisiones más importantes, en este orden de ideas, al hacer el resumen del impacto del Nivel U (Apoya) en los perfiles de cargo, se encuentra que la mayoría de los puestos de trabajo con este requerimiento mínimo entran en esta calificación ya que tienen una disposición de apoyo dentro de sus actividades diarias, un ejemplo de esto serían el perfil del auxiliar contable y auxiliar jurídico.

Figura 46

Total de Conteo de los Puestos de Trabajo según su nivel de desarrollo



Por otro lado, al analizar los perfiles de cargo desde el punto de vista del factor de la polivalencia se logra destacar que existen una gran cantidad de perfiles con requerimientos mínimos similares en términos de habilidades blandas, un ejemplo de esto se ve con los puestos de Product Owners y Arquitecto de Soluciones o el CIO (Chief Information Officer o Responsable de la función informática) y el CMO (Chief Marketing Officer o Director de Marketing), de esta manera se podría hacer un análisis más profundo respecto a las habilidades técnicas para determinar si vale la pena establecer la posibilidad de fomentar en los colaboradores de estos cargos la opción de aspirar a ocupar estos trabajos para mejorar su posición dentro de la organización.

A continuación, en la **Figura 45** y **Figura 46** se presentarán algunos ejemplos de perfiles de cargo con requerimientos similares que se pueden considerar para realizar un estudio de polivalencia entre estos puestos de trabajo.

Figura 47

Relación entre QA y CISO

Competencias	Redes Efectivas de Trabajo			Pasión por el Logro		Liderazgo Integral		Max. Valor e Innovación xa el cliente		Perspectiva Estratégica y Mentalidad Global	
	TE	E	C	P y P	A	I e I	GdP	I	S N	PE	VG
Perfiles de Cargo											
QA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H
CISO	C	C	C	C	C	C	C	H	C	C	H

Figura 48

Relación entre BDRS, Negociadores Internacionales y COMEX

Competencias	Redes Efectivas de Trabajo			Pasión por el Logro		Liderazgo Integral		Max. Valor e Innovación xa el cliente		Perspectiva Estratégica y Mentalidad Global	
	TE	E	C	P y P	A	I e I	GdP	I	S N	PE	VG
Perfiles de Cargo											
BDRS	H	C	H	H	H	C	C	H	H	H	H
NEGOCIADORES INTERNACIONALES	H	C	H	H	H	C	C	H	H	H	H
COMEX	H	C	H	H	H	C	C	H	H	H	H

9. Socialización

Luego de la finalización de las actividades propuestas en el proyecto de grado desarrollado por el practicante, se procede a socializar con la alta dirección los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del trabajo de grado. Como prueba de esta afirmación en la **Figura 49** y en el **Apéndice U** se presenta la carta de aceptación del cumplimiento de objetivos por parte de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S, por su parte en la **Figura 50** y en el **Apéndice V** se evidencia el certificado de práctica empresarial expedido por A&A.

Figura 49

Carta de cumplimiento de objetivos de la práctica




Calle 201A # 25 - 02 CP 681004 Floridablanca Santander
+57 7 6198433 +57 3143671841

Bucaramanga, 20 de junio de 2023

Señores
COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO
Escuela de Estudios Industriales y
Empresariales Universidad Industrial de
Santander

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, me permito informar que el estudiante Sebastián David Rincón Duarte con código 2165520 cumplió a cabalidad los objetivos propuestos en el proyecto de grado titulado: Diseño de un programa de desarrollo de habilidades blandas dentro del marco de bienestar de la empresa A&A SOLUCIONES – TIC S.A.S., bajo la dirección de Ana Mireya Cuadros Rojas. Los resultados del proyecto fueron socializados ante la empresa A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. El proyecto de grado contó con la tutoría de Laura Alejandra Bravo Rivera, quien ocupa el cargo de PMO en la empresa.

Atentamente,



Juan Carlos Abaunza
Representante Legal o Gerente
A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

Laura A. Bravo R.
Laura Alejandra Bravo Rivera
Tutora
A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S.

aiatic.com



Figura 50*Certificado de Práctica Estudiantil***CERTIFICADO DE PRACTICA ESTUDIANTIL**

Que luego del desarrollo de la práctica estudiantil en modalidad de proyecto de grado, nos complace certificar que el estudiante **SEBASTIÁN DAVID RINCÓN DUARTE** perteneciente al programa de Ingeniería Industrial, ha culminado satisfactoriamente su **Proyecto de Grado**.

Durante su permanencia en nuestra empresa, el estudiante ha demostrado capacidad, puntualidad, responsabilidad y colaboración en el desempeño de sus actividades.

Se expide el presente certificado a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente, a los 05 días del mes de mayo de 2023.

Atentamente



*Juan Carlos ABAUNZA**
JUAN CARLOS ABAUNZA ARDILA
 CEO - A&A Soluciones - TIC SAS BIC



10. Conclusiones

Después de completar las etapas anteriores de la metodología diseñada para el cumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto de grado, se puede visualizar el impacto alcanzado por el practicante en el desarrollo de las actividades del trabajo de grado, de esta manera, en este capítulo se presentarán las conclusiones relacionadas con el presente proyecto.

Desde el principio se partía de la premisa de que A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. contaba con un excelente trato hacia los procesos relacionados con la gestión del talento humano de la organización, esto se podía corroborar en los indicadores que maneja la empresa respecto al índice de deserción laboral o rotación de personal, la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores y la productividad de estos en las actividades rutinarias del trabajo, sin embargo, con el diagnóstico de los procesos referentes al cuidado de los recursos humanos, se lograron identificar puntos de mejora respecto a la definición y clasificación de las habilidades blandas inherentes a cada cargo, además se visualiza que los perfiles de cargo estaban incompletos con respecto a la información suministrada en el activo correspondiente al organigrama de la empresa, posteriormente se detectaría la necesidad de reestructurar la matriz de competencias.

Al realizar la reestructuración de la matriz de competencias dispuesta por la empresa, se logra visualizar una disminución del 45% en el número de habilidades contempladas en dicho activo, ya que se pasa de 20 habilidades definidas a 11, este resultado es conveniente para interés de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S., por el hecho de

que con esta depuración de información se logró eliminar la repetición de competencias presentes en el diccionario, de esta manera se presenta a la organización una matriz que resulta más fácil de entender por parte de los trabajadores y líderes de procesos que puedan necesitarla para la realización de la evaluación en los subordinados inmediatos.

Con respecto a la oportunidad de mejora referente a la definición de todos los cargos presentes en el organigrama y la clasificación de las habilidades blandas existentes en el diccionario de competencias de la organización según el perfil de cargo, se logra establecer que por el diseño del programa de desarrollo de habilidades blandas se logró abarcar la totalidad de los puestos de trabajos definidos en el activo de los perfiles de cargo, es decir los 26 cargos ya cuentan con los requerimientos mínimos en materia de habilidades blandas, de este modo ya se puede contar con una base sólida para el diseño de un programa de habilidades blandas que cumplan con las necesidades y características de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. esto se puede corroborar en los apéndices y con los indicadores #2 y #4.

Gracias a la clasificación de las habilidades blandas en términos de los niveles que se manejan en la empresa, se puede determinar la existencia de muchos trabajos dentro de A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. con requerimientos mínimos similares con respecto a la necesidad particular de habilidades blandas características de cada cargo, por eso, teniendo en cuenta esta perspectiva y con la realización de la matriz de polivalencia por parte del practicante de ingeniería industrial se abre la oportunidad de analizar a más detalle cuáles son los puestos de trabajo que se pueden acoplar a este factor de polivalencia, generando la opción de tener a trabajadores más capacitados y con la posibilidad de crecer dentro de la

organización sin necesidad de incurrir al proceso de selección y contratación de nuevos candidatos para dichos puestos.

El concepto de persistencia en la organización es un término interesante para beneficios de la empresa, ya que como se menciona en el capítulo de la implementación, al capacitar a los trabajadores respecto a cómo trascender el conocimiento aprendido por medio de la educación formal a las actividades diarias producto del trabajo, no solo se asegura un factor de calidad en la realización de tareas, sino que en términos económicos, se obtiene que las inversiones de la empresa sean justificadas, ya que el conocimiento adquirido no va a desaparecer.

Con los indicadores planteados en el capítulo 8 de este proyecto, se puede determinar un control riguroso y adecuado al plan de desarrollo de habilidades blandas, de esta manera se asegura un proceso continuo de mejora que contribuye a tener empleados más calificados al tener a su disposición herramientas para poder hacerle frente a las situaciones diarias que se presentan en el trabajo.

11. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, se recomienda hacer un análisis al proceso de selección y reclutamiento del personal con fin ponderar la posibilidad de establecer pruebas psicotécnicas para la selección de nuevos candidatos que cumplan con los requerimientos mínimo ya establecidos por el practicante en materia de habilidades blandas de cada perfil.

Se propone a A&A SOLUCIONES-TIC S.A.S. el establecimiento o creación de un calendario fijo de capacitaciones anual o semestral hacia los trabajadores que complemente la información dispuesta en el formato de formación y capacitación de la organización, con el fin de preparar de una mejor manera el contenido a enseñar, asegurando una mejor experiencia de los colaboradores al tener una capacitación bien planificada y alineada con las necesidades y características de la compañía y sus recursos humanos.

Hacer uso de herramientas de gamificación o programas de software para los procesos relacionados con el área de la gestión del talento humano, de esta manera, a través de estas herramientas digitales se puede gestionar de una mejor manera al personal, es importante resaltar que la empresa ya se encuentra en un proceso de integración de estos conceptos para la realización de las actividades diarias del trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Alvear Otálora, F., & Alvear Suárez, A. (2022). Software development model in Small and Medium Enterprises: A still uncertain process. *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1 - 8. doi:<https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820075>
- Arrabal Martín, E. M. (2018). *Inteligencia Emocional*. España: Elearning S.L.
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=15nVyh1Fn6MC&lpg=PP1&hl=es&pg=PR5#v=twopage&q&f=false>
- Bonesso, S., Bruni, E., & Gerli, F. (2020). *Behavioral Competencies of Digital Professionals: Understanding the Role of Emotional Intelligence*. Suiza: Springer International Publishing AG. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-33578-6>
- Cárdenas Castro, C., Gil Julio, J. C., & Rodriguez, P. (2019). Soft Skills Training: Performance Psychology Applied to Software Development. *IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, 115-116. doi:10.1109/CHASE.2019.00034.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Ciudad de México: McGrawHill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/?il=9350>
- Daru, M. U. (2015). Knowledge Process Outsourcing: The Future Human Capital. *International Research Journal of Commerce and Law*, 2(8), 26-36.
- Dean, S. A. (2017). *Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce*. Minneapolis: ProQuest One Academic. Obtenido de <https://www.proquest.com/dissertations-theses/soft-skills-needed-21st-century-workforce/docview/1907013442/se-2>

- Ewusi-Mensah, K. (2003). *Software Development Failures*. London: The MIT press. Obtenido de https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=100057&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_iii
- García Moreno, E. (2020). *Automatización de Procesos Industriales. Robótica y Automática*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/129686?>
- Ghosh, B. (2009). Knowledge Process Outsourcing. *ACIS 2009 Proceedings - 20th Australasian Conference on Information Systems*, 541 - 549. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/acis2009/52/>
- Harmon, D. T. (2021). *Your soft skills are showing: Organizational efforts to develop soft skills*. Los Angeles: ProQuest One Academic. Obtenido de <https://www.proquest.com/dissertations-theses/your-soft-skills-are-showing-organizational/docview/2572595520/se-2>
- Hernández García, A. P., Laines Alamina, C. I., & Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculaTégica*, 929-944. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Joshi, M. (2018). *Learning 70-20-10*. The eBook Company.
- López Cabrales, Á., L. Dolan, S., & Valle Cabrera, R. (2014). *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Madrid: McGrawHill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/?il=7590&pg=5>
- McGowan, M. T. (2019). *An Exploration of Technology Employer Perceptions Regarding Soft Skills for Workplace Success*. Phoenix: ProQuest One Academic. Obtenido de <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploration-technology-employer-perceptions/docview/2299814357/se-2>

- Miles, R., & Pilone, D. (2008). *Head First Software Development*. Estados Unidos de América: O'Reilly Media, Inc. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=QAr82w_eSi8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Head+First+Software+Development&ots=KoKi1_5cuV&sig=rh8k4E7eUgknZ1H1WfU-IY86ang&redir_esc=y#v=onepage&q=Head%20First%20Software%20Development&f=false
- Mohapatra, S. (2013). *Business Process Reengineering*. New York: Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6067-1>
- Pando Soto, B., & Rodriguez Rafael, G. (Junio de 2020). "Habilidades de Personal Software Process (PSP) para la industria del software en Latinoamérica". *Revista Industrial Data*, 23(1), 229-236. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v23i1.17243>
- Plesa, A., Ionescu, S., & Niculescu, A. (Septiembre de 2018). Knowledge Process Outsourcing (KPO) and the IT Services. *FAIMA Business & Management Journal*, 6(3), 62 - 69. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/knowledge-process-outsourcing-kpo-services/docview/2166664063/se-2>
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 453-465. doi:<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- S.L, I. B. (2015). *Inteligencia Emocional. Control del estrés*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sales, M. (2013). *Diagrama de Pareto*. EALDE Business School.