

**IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO CONTINUO
PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA EN EL PERSONAL DEL
GRUPO EJECUTOR DE MANTENIMIENTO
EN CTE ORIENTE – ISA**



**Ing. Juan Anselmo Pisco Ramírez
Ing. Robinson Toro Castaño**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COORTE 19
BUCARAMANGA
2007**

**IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO CONTINUO
PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA EN EL PERSONAL DEL
GRUPO EJECUTOR DE MANTENIMIENTO
EN CTE ORIENTE – ISA**



Monografía para optar el título de especialista en Alta Gerencia

Autores del Proyecto:

Ing. Juan Anselmo Pisco Ramírez

Ing. Robinson Toro Castaño

Bajo la dirección de:

Dr. Hernán Pabón Barajas Coordinador del postgrado
Mse. Oscar Fabián Morantes Delgado Director de Monografía

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COORTE 19
BUCARAMANGA
2007

TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA EN EL PERSONAL DEL GRUPO EJECUTOR DE MANTENIMIENTO EN CTE ORIENTE – ISA*

ING. JUAN ANSELMO PISCO RAMÍREZ
ING. ROBINSON TORO CASTAÑO**

Palabras claves: Gestión por competencias, talento humano, plan de mejoramiento, clima organizacional, empoderamiento, competencias humanas y laborales.

La gestión de un talento humano competente se hace indispensable para lograr los objetivos organizacionales en un mundo altamente competitivo y donde la única constante es el cambio e innovación. Por tanto se hace indispensable formar al talento humano mediante estrategias como el coaching para aumentar su componente del ser de competencias lográndose resultados interesantes en las demás dimensiones del individuo.

Este documento describe una propuesta para el diagnóstico y gestión competente del talento humano, lo cual requirió plantear modelos de la empresa desde su clima organizacional y el nivel de empoderamiento de los roles ocupacionales de cada individuo, llegando hasta el nivel de competencia humana para el desempeño óptimo de su función productiva dentro de la organización. De igual forma, se evidencia la no independencia de las componentes de competencia ser (pensar), saber y hacer (actuar); al encontrarse pruebas asociadas que con la gestión en la componente del SER se evidencia el incremento del nivel de competencia en las otras dos dimensiones y de forma, no proporcional, dejando para posteriores estudios la correlación existente entre las componentes.

Los resultados obtenidos mediante la implementación de esta propuesta, permiten vislumbrar una nueva forma de orientar los esfuerzos para mejorar el desempeño del talento humano en las organizaciones, mediante una metodología que fue implementada para el personal técnico del CTE Oriente de Interconexión Eléctrica ISA S.A. E.S.P., logrando resultados positivos en el ejercicio de la organización, pasando de ser una división de la empresa a un motor de competencias.

* Trabajo de Monografía.

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Oscar Fabian Morantes Delgado, Mse.

TITLE: IMPLEMENTATION PLANS TO INCREASE THE COMPETITION LEVELS OF CONTINUO THE PERSONNEL OF THE GROUP EXECUTIONER OF MAINTENANCE IN CTE GUIDES - ISA*

ING. JUAN ANSELMO PISCO RAMÍREZ
ING. ROBINSON TORO CASTAÑO**

Key words: Administration for competitions, human talent, plan of improvement, organizational climate, empoderamiento, human and labor competitions.

The administration of a competent human talent becomes indispensable to achieve the organizational objectives in a highly competitive world and where the only constant is the change and innovation. Therefore it becomes indispensable to form to the human talent by means of strategies like the coaching to increase their component of the being of competitions achieving you interesting results in the individual's other dimensions.

This document describes a proposal for the I diagnose and competent administration of the human talent, that which required to outline models of the company from its organizational climate and the level of empoderamiento of each individual's occupational lists, arriving until the level of human competition for the good acting of its productive function inside the organization. Of equal it forms, the non independence of the competition components is evidenced to be (to think), to know and to make (to act); when being associate tests that with the administration in the BEING'S component the increment of the competition level is evidenced in the other two dimensions and in way, not proportional, leaving for later studies the existent correlation among the components.

The obtained results by means of the implementation of this proposal, allow to glimpse a new form of guiding the efforts to improve the acting of the human talent in the organizations, by means of a methodology that was implemented for the technical personnel of the CTE East of Interconnection Electric ISA CORP. E.S.P., achieving positive results in the exercise of the organization, passing of being a division from the company to a motor of competitions.

* Monograph work.

** Faculty of Physic-mechanic Engineering, School of Industrial and Managerial Studies. Engineering. Director: Oscar Fabian Morantes Delgado, Mse..

TÍTULO

IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA EN EL PERSONAL DEL GRUPO EJECUTOR DE MANTENIMIENTO EN CTE ORIENTE – ISA

DIRECTOR DEL PROYECTO

Mse. OSCAR FABIAN MORANTES DELGADO _____

AUTORES

ING. JUAN ANSELMO PISCO RAMÍREZ _____

ING. ROBINSON TORO CASTAÑO _____

ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO:

Universidad Industrial de Santander - U.I.S.

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela Estudios Industriales y Empresariales

INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P.

Centro de Transmisión del Oriente CTE Oriente

PRESUPUESTO \$ 70.000.000

DEDICATORIA

A mis padres, Avelino y Ana Adela, por el apoyo en cada paso de mi vida

A mi esposa Martha Luisa, por su paciencia y comprensión en los diferentes momentos de nuestras vidas.

A mi hijo Juan Diego, quien con su inocencia, no entendía el motivo de mis ausencias.

Juan

A Dios, por lo dones que me ha dado para ayudar a otras personas a evidenciar sus oportunidades de mejora conduciéndolos a tener una mejor calidad de vida Personal, Familiar y Empresarial.

A mis Padres por su apoyo incondicional, a mi esposa por su acompañamiento, apoyo y comprensión, que permanentemente me brinda dándome fuerzas para seguir adelante con los proyectos de vida que tenemos y a mis hijos por regalarme el tiempo que tanto necesitan en esta etapa de sus vidas.

Robinson

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A las directivas de Interconexión Eléctrica ISA S. A. ESP, por permitirnos desarrollar la especialización y el trabajo de monografía.

El personal ejecutor de mantenimiento del Centro de Transporte de Energía (CTE) Oriente Bucaramanga - Interconexión Eléctrica ISA S. A. ESP, por permitirnos trabajar con ellos, en la implementación y desarrollo de los planes de mejoramiento.

Universidad Industrial de Santander y sus docentes, por ofrecer sus conocimientos y compartir con nosotros sus experiencias.

Al director del proyecto Ing. Oscar Fabián Morantes Delgado, por sus valiosos aportes, acompañamiento permanente y dedicatoria incondicional, durante el desarrollo del presente trabajo.

Al coordinador de la especialización de Alta Gerencia, Ing. Hernán Pabón Barajas, por la motivación transmitida permanentemente en el desarrollo del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
OBJETIVOS.....	19
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	20
1. MARCO TEÓRICO.....	21
1.1. COMPETENCIAS HUMANAS.....	21
1.2. TIPOS DE COMPETENCIAS	22
1.3. TÉCNICAS PARA DETERMINAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS	25
1.4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	27
1.4.1.Método Evaluación 360°	28
1.4.2.Método de Assesment Center.....	29
1.4.3.El Test de Monster.....	31
1.4.4.El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.	34
1.5. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	38
2. MARCO INSTITUCIONAL	45
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	45
2.2. MISIÓN	52
2.3. VISIÓN.....	52
2.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	52
2.5. VALORES	53
2.5.1.Ética	53
2.5.2.Actitud de servicio	54
2.5.3.Aprendizaje permanente	55
2.5.4.Trabajo en equipo	55
2.5.5.Autocontrol.....	56
2.5.6.Flexibilidad	56
2.5.7.Optimismo.....	57
2.5.8.Efectividad	58
2.5.9.Persistencia	58
2.5.10. Responsabilidad social	59
2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
2.6.1.Criterios Para Conformar La Estructura Organizacional	60
3. METODOLOGÍA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ISA CTE ORIENTE	64
3.1. PRUEBAS DE COMPETENCIAS HUMANAS.....	65

3.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL CTE	68
3.3.	NIVEL DE MADUREZ DEL CTE (EMPODERAMIENTO)	72
3.4.	CENSO CTE ORIENTE.....	74
3.5.	INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	74
4.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	75
4.1.	COMPETENCIAS HUMANAS EN CTE	75
4.1.1.	Componente SABER evaluación 2005.	76
4.1.2.	Componente PENSAR evaluación 2005.....	77
4.1.3.	Componente ACTUAR evaluación 2005.....	78
4.1.4.	Suma componente de evaluación 2005.....	79
4.1.5.	Componente SABER evolución 2005 - 2006.	80
4.1.6.	Componente PENSAR evolución 2005 - 2006.....	81
4.1.7.	Componente ACTUAR evolución 2005 - 2006.....	82
4.1.8.	Suma componentes evolución 2005 - 2006.....	83
4.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL CTE	84
4.3.	NIVEL DE MADUREZ DEL CTE ORIENTE	88
5.	CONCLUSIONES	92
6.	PROPUESTAS	95
7.	BIBLIOGRAFÍA	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos.....	4
Tabla 2. Descripción de las componentes de la competencia humana evaluadas.....	50
Tabla 3. Variables y subvariables de interés para la medición del clima organizacional.....	52
Tabla 4. Resultados evaluación de la competencia humana por componentes del talento humano.....	59
Tabla 5. Nivel de madurez CTE Oriente 2005 – 2006.....	73

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Componente del SABER, CTE Oriente – 2005.....	60
Grafica 2. Componente del PENSAR, CTE Oriente – 2005.....	61
Grafica 3. Componente del ACTUAR, CTE Oriente – 2005.....	62
Grafica 4. Total de los componentes, CTE Oriente – 2005.....	63
Grafica 5. Componente del SABER, CTE Oriente 2005 – 2006.....	64
Grafica 6. Componente del PENSAR, CTE Oriente 2005 – 2006.....	65
Grafica 7. Componente del ACTUAR, CTE Oriente 2005 – 2006.....	66
Grafica 8. Componente del ACTUAR, CTE Oriente 2005 – 2006.....	67
Grafica 9. Clima organizacional 2005 – 2006.....	69
Grafica 10. Clima organizacional 2005 – 2006.....	70
Grafica 11. Clima organizacional incremento 2005 – 2006.....	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional ISA.....	47
Figura 2. Estructura organizacional Centro de Transporte de energía CTE ORIENTE.....	47
Figura 3. Descripción del modelado planteado para la competencia del talento humano en la organización.....	49
Figura 4. Ciclo PHVA.....	51
Figura 5. Correlación de las componentes de las competencias.....	76

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Plan de Fortalecimiento.....	82
Anexo 2. Plan de Mejoramiento.....	83
Anexo 3. Matriz de evaluación.....	84
Anexo 4. Alternativas implementadas con los colaboradores.....	88

INTRODUCCIÓN

A través de los años la alta gerencia ha orientado su gestión hacia la consecución de metas de calidad en los productos, el incremento en la rentabilidad, la mejora de la competitividad, entre otros, que le han impedido ser conciente que al interior de su organización existe un el elemento diferenciador, el talento humano, que es en últimas quien materializa las metas, visualizadas por la alta gerencia. Sin embargo, en algunas organizaciones como es el caso del CTE Oriente de ISA S.A. E.S.P. la alta gerencia se ha hecho conciente que diversos estudios en el mundo han mostrado que el mayor éxito radica en poseer altos estándares de calidad no solo en procesos, productos (p.e. ISO 9000, et al) si no adicionalmente en el talento humano (p.e. Normas de competencia), lo que implica un proceso de mejoramiento continuo orientando a la satisfacer las necesidades de los clientes.

Este proceso exige un verdadero liderazgo por parte de la alta gerencia respecto a la generación de un clima organizacional óptimo que cree las condiciones para asegurar la participación competente del talento humano empoderado y por tanto, involucrado en los procesos de agregación de valor a la cadena productiva.

Este documento de monografía expone evidencia que permite señalar la importancia del tema de mejoramiento integral de las condiciones organizacionales a partir del mejoramiento del nivel de competencia humano de los individuos que constituyen el talento humano de una organización, se toma como referencia al Centro de Transporte de Energía del Oriente Interconexión Eléctrica, CTE Oriente ISA S.A. E.S.P. en el cual se han aplicado planes que involucran soluciones integrales a problemas recurrentes en el talento humano con

alto grado de dificultad en la adopción de planes de mejoramiento continuo sugeridos por la organización en la búsqueda de la satisfacción de su propósito productivo. Estos planes incluyen un proceso de diagnóstico del nivel de competencia humano, que junto a pruebas complementarias que miden el empoderamiento de individuo con su rol ocupacional y finalmente el clima organizacional, permiten proponer un plan de mejoramiento continuo que incide en la componente del pensar (ser) de las competencias humanas mediante un trabajo colaborativo de la alta gerencia con el individuo. Este trabajo incide de forma importante en las otras componentes de la competencia humana (saber, hacer) dando con lo anterior evidencia de la no independencia de las mencionadas componentes y transformando el empoderamiento del talento humano, así como el clima organizacional, evidenciando mediante posteriores mediciones de estos elementos.

Sea ha estructurado este documento iniciando con los objetivos generales y específicos, luego se muestra el desarrollo del trabajo por capítulos, un primer capítulo contiene el marco teórico de las competencias humanas donde se establece su evolución cronológica, el tipo de competencias, las técnicas para determinar el perfil de competencias humanas y la evaluación de las mismas, describiendo algunos métodos. En el segundo capítulo, se detalla el marco institucional describiendo la historia de la empresa, su direccionamiento estratégico, estructura organizacional y organigrama. En el tercer capítulo se explica la metodología utilizada donde se evalúa las competencias humanas, clima organizacional y nivel de madurez (empoderamiento), como modelado de las condiciones requeridas junto con las competencias laborales para el desempeño competente del talento humano. En el cuarto capítulo, se realiza el análisis y evolución de los resultados, donde se revisa competencias humanas, clima organizacional y estado de madurez, analizando los datos del año 2005 y su evolución en el año 2006. En el quinto capítulo se establece las conclusiones de la monografía. Las propuestas de mejora continua son dispuestas en el sexto

capítulo, seguidamente en el séptimo capítulo esta la bibliografía y finalmente se agregan los anexos de la monografía.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar el nivel de competencia del personal grupo ejecutor de mantenimiento y proponer un plan de mejoramiento en el Centro de Transporte de Energía (CTE) Oriente Bucaramanga - Interconexión Eléctrica ISA S. A. ESP.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el nivel de competencias en el CTE Oriente de ISA
- Proponer un plan de mejoramiento para el nivel de competencia del grupo ejecutor de mantenimiento CTE Oriente ISA.
- Implementar planes de mejoramiento propuesto para el nivel de competencia del grupo ejecutor de mantenimiento CTE Oriente.
- Medir la efectividad de los planes de mejoramiento implementados.
- Proponer alternativas para mejorar el nivel de competencia del personal ejecutor de mantenimiento.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Modo de satisfacción	Apartado del texto asociado	Conclusiones asociadas
Identificar el nivel de competencia del personal grupo ejecutor de mantenimiento y proponer un plan de mejoramiento en el Centro de Transporte de Energía (CTE) Oriente Bucaramanga - Interconexión Eléctrica ISA S. A. ESP.	Diagnosticar el nivel de competencias en el CTE Oriente de ISA	Se realizó un diagnóstico midiendo el nivel de Competencias Humanas, mediante pruebas de potencial guiadas por psicólogos. Adicionalmente se midió el nivel del Clima Organizacional, por medio de cuestionario donde se recopilan las percepciones de las personas y el Nivel de Madurez (empoderamiento) del CTE, mediante una matriz "FIVET" diligenciada simultáneamente con todo el equipo.	Numeral 3.1. Clima Organizacional CTE. Numeral 3.2. Nivel de Madurez CTE. Numeral 3.3. Estudio de competencias humanas	Mediante las pruebas aplicadas se logró recopilar el material requerido para el desarrollo del presente trabajo
	Proponer un plan de mejoramiento para el nivel de competencia del grupo ejecutor de mantenimiento CTE Oriente ISA.	Al tener la medición del nivel de competencias humanas se establece los niveles de mejora los cuales se llevan a cabo a través de planes de mejoramiento individual, acompañados de tutorías personalizadas	Numeral 3.1 Pruebas de competencias humanas	Los planes de mejoramiento propuestos a cada persona se retroalimentaban por parte de la psicóloga y el seguimiento periódico por parte de la dirección
	Implementar planes de mejoramiento propuesto para el nivel de competencia del grupo ejecutor de mantenimiento CTE Oriente.	Se hace la implementación de los planes de mejoramiento individuales por medio de la dirección, a través de formatos diseñados para el desarrollo de la actividad	Numeral 3.1 Pruebas de competencias humanas	Se logró el empoderamiento de las personas para desarrollar los planes de mejoramiento en beneficio propio y de la organización
	Medir la efectividad de los planes de mejoramiento implementados.	Para medir la efectividad de los planes de mejoramiento se realiza una nueva medición del nivel de Clima Organizacional, Nivel de Madurez del CTE y nivel de Competencias Humanas, utilizando la misma metodología anteriormente escrita.	Numeral 4.1.8 Suma componentes evolución 2005 - 2006.	La efectividad se refleja cuando se hace las segundas mediciones, donde se ve claramente las diferencias favorables alcanzadas, en el nivel del Clima Organizacional y el nivel de Competencia humanas.
	Proponer alternativas para mejorar el nivel de competencia del personal Ejecutor de mantenimiento.	Se diseñó conjuntamente con el colaborador, por medio de una entrevista y diligenciando un formato donde se plasmaba un plan de mejoramiento, el cual permitía hacer su propio seguimiento donde podía evidenciar su evolución	Anexo 3	El personal que interiorizó el documento (Anexo2) y lo aplicó de modo sistemático pudo observar sus propias mejoras y evolución, evidenciadas mediante las pruebas de competencias.

Fuente: Los autores

1. MARCO TEÓRICO.

En este primer capítulo se describe el conjunto de trabajos, investigaciones y teorías de mayor pertinencia para soportar el modelado del nivel de competencia del personal ejecutor de mantenimiento del CTE Oriente de ISA S.A. E.S.P. entendido como las condiciones básicas requeridas para el desarrollo de las actividades asociadas con un rol ocupacional (competencias humanas), sin incluir la medición de las competencias del desarrollo de la actividad productiva (competencias laborales). Este modelo permite el diagnóstico, la propuesta y la implementación de planes de mejoramiento del nivel de competencia del talento humano en el rol ocupacional de mantenimiento, incluyendo la medición de su efectividad que finaliza en una propuesta para la mejora del nivel actual de competencia del personal ejecutor del mantenimiento.

1.1. COMPETENCIAS HUMANAS

Los actuales cambios que se producen en el entorno empresarial, influidos por la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, han de conducir a su vez, a cambios al interior de las estructuras organizacionales, modificando el contrato entre las organizaciones y sus miembros basados ahora en el logro de las competencias del talento humano para los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de su desarrollo integral como profesionales.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la adopción del sistema de competencias, como una alternativa para impulsar el desempeño y la formación para el trabajo, con el fin de unificar los objetivos de las actividades del talento humano respecto del propósito clave de la organización dentro de su sector productivo.

El sistema de gestión del talento humano mediante competencias, es muy empleado por estos días en el contexto empresarial para designar la capacidad de influir en el desempeño de funciones productivas en diferentes contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo [Morantes, et al 2003]. Las competencias humanas se definen para el presente trabajo como: las habilidades y actitudes que tienen las personas para interactuar con los demás y en diversos equipos de trabajo, a diferencia de las competencias laborales que son enfocadas en las aptitudes y en las actividades propias de los cargos a desempeñar.

1.2. TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Adicionalmente, se ha subdividido en técnicas o de puesto y las directivas o genéricas [Cardona, Chinchilla, 1999]. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratégicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López [López, 1998], según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de su talento humano y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.
- Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratética.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.

- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratélicas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer [Gestiopolis, Web] son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de crear un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son elaboradas por la empresa para su consumo.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas, a las cuales se refirieren en los párrafos que siguen.

1.3. TÉCNICAS PARA DETERMINAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las “competencias requeridas” encontramos, el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

El Panel de Expertos: Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso del individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado rol ocupacional, también las actividades que se realizan en la empresa y que pudiesen estar asociadas en la estructura organizacional, así como en la misión, visión y en la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar, atendiendo a estos factores, cuales son las competencias que realmente permiten un desempeño competente del talento humano.

Las entrevistas: Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del cargo para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son empleadas.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento competente, y por otro grupo menor con un desempeño aún no competente (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos

o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz. Sin embargo, entre las ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias en general diferentes de las generadas en el panel de expertos, alcanzándose una mayor precisión en la identificación de las competencias y de la forma en que estas se articulan en un rol ocupacional específico. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-rol ocupacional, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

Entrevistas Focalizadas: La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas por el rol ocupacional, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha empleado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Resulta clave determinar cuales son las “competencias requeridas”, aunque estas no cobrarían un sentido si no se conoce a través de la evaluación, como las mismas se presentan en los distintos individuos en un mismo rol ocupacional, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de

implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

1.4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones productivas. Un ejemplo ilustrativo en este sentido, lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 [www.gestiondelconocimiento.com] el cual se conoce como “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se haya una media ponderada para obtener un indicador final, el cual está asociado a una retribución variable. Esto pudiera tener algunas ventajas, aunque Cardona y Chinchilla [Cardona y Chinchilla, 1999] al referirse a este procedimiento plantean que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos (proceso y productos) y las competencias (talento humano), lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar la capacidad creativa e innovadora de estos. En este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren que las competencias resultan “variables” y nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos productivos (procesos y productos), a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación “de fin de año”. Por tanto, se requieren de un planteamiento y tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador y el evaluado.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son empleados actualmente en el diagnóstico de competencias.

1.4.1. Método Evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en correspondencia a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a emplear con mayor intensidad a mediados de la década de los 80 principalmente para evaluar las competencias en ejecutivos de alto nivel, rompiendo con el paradigma tradicional de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área específica de la organización.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la

evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el rol ocupacional requerido; así como la definición de planes de formación (enseñanza aprendizaje) continua de forma articula con el resto del talento humano de la organización, con base en los resultados individuales y/o grupales obtenidos; y la identificación con mayor facilidad de las personas competentes y con mayores potencialidades, con el fin de aumentar, reconocer y estimular sus resultados; a partir de información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "complejas de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros, que constituyen las competencias humanas de interés para el presente trabajo. Lo anterior posibilita el desarrollo de una metodología sistémica para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

1.4.2. Método de Assesment Center

El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para la efectuar procesos de evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha evolucionado a un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos (inputs). La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el "in-try", los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el "fact-find", ejercicios de organización, simulación de entrevistas,

entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes prestan atención y registran los comportamientos de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, y se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros. Genéricamente los Assesment Center, tienen dos pasos insoslayables para lograr la efectividad del método.

- Definir el rol ocupacional de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
- Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales, primero, la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas y, segundo, la misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis a diez personas, y las actividades que estos se deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, las sesiones de trabajo se efectúan entre uno y tres días. Esto último, referido a la economía del tiempo, entre otros aspectos como son la necesidad de formar los evaluadores, y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas. Lamentablemente, se han señalado al método como inconvenientes, por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir. Empero en actualidad su empleo para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, debido a sus satisfactorios resultados.

1.4.3. El Test de Monster.

Es importante hacer referencia a algunos datos sobre su origen. La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una Web de acceso a empleos, cuyo propósito es “poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados”, en lo cual es considerada una empleadora líder a nivel mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países.

La página web Monster.com se fundó en Maynard (MA) e Indianápolis (IN) y es el motor de búsqueda insignia de TMPW Worldwide (NAS DAQ: TMPW ”; ASX: “TMP”), compañía fundada en 1967, que en la actualidad también es una publicitaria de páginas amarillas en el mundo y proveedora de servicios de marketing directo, se lanzó en Enero de 1999 como resultado de la fusión entre The Monster Board (r), (www.Monster.com) y la On line Career Center (www.occ.com) fundados en 1994 y 1993 respectivamente.

En función del referido propósito facilitar el acceso al empleo de talento humano competente, se construye el test de Monster “on line”, con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de manera eficaz y a bajos costos.

A partir de un exhaustivo estudio de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral a partir de las competencias humanas.

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

- ¿Que medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
- ¿Como medirlo?: Determinar la metodología a emplear.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eyseck (1973) (EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Catell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre psicología organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias humanas (dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir). Las competencias fueron las siguientes:

- Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas solo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales por lo que no resultan predictivos si son evaluados en personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo. Indicadores definidos: dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma decisiones.
- Competencias de desarrollo de Negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.

- Competencias de relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- Competencias de comunicación: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.
- Competencias de estilos de trabajo: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.
- Competencias de personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a como medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

- Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
- Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máximo cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal previamente elaborado y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así estimación del perfil del individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias humanas elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

1.4.4. El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

Es el resultado de la adaptación de “SOSIE”/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa.

SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad, entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra

e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Los cuatro ejes son:

- Dimensiones personales.
 - Ascendencia: comportamientos de las personas en los grupos.
 - Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.
 - Autoestima: imagen que tiene la persona de si misma.
 - Vitalidad: ritmo y energía de actividad a la hora de desarrollar las funciones laborales.
 - Responsabilidad: grado de implicación con las tareas.

- Aspiraciones.
 - Resultado: atención y comportamientos que se llevan a cabo teniendo en cuenta los resultados que se plantean en un puesto de trabajo.
 - Reconocimiento: nivel de importancia que la persona concede a condiciones como el status, el elogio, la necesidad y los tipos de refuerzos.
 - Independencia: grado de dependencia o independencia que el sujeto precisa para funcionar correctamente.
 - Variedad: tipos de tareas y/o funciones con las que se obtiene un mayor rendimiento.

- Benevolencia: conductas que emite el individuo respecto a sus compañeros de trabajo.
- Trabajo.
 - Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones, relaciones, entre otros.
 - Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.
 - Practicidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones, exigencias en cuanto a los resultados esperados.
 - Decisión: implicación y frecuencia de decisión.
 - Orden: características de organización y estructuras que la persona precisa para trabajar.
 - Metas: conducta laboral en cuanto a metas y objetivos de su puesto de trabajo.
- Intercambios.
 - Sociabilidad: habilidades y comportamiento social.
 - Comprensión: nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo.
 - Estímulo: grado de dependencia/independencia de refuerzo externo.
 - Conformidad: nivel de adaptación a las normas y culturas.
 - Liderazgo: tendencia a ejercer autoridad y tener posiciones elevadas dentro de la jerarquía.

La evaluación de las respuestas distribuidas dentro de los ejes, definirá el estilo de comportamiento de la persona entre los cuatro ejes existentes:

- Organización y estructura.
- Poder y actividad.

- Apertura y estabilidad.
- Altruismo y convicciones.

La aplicación del instrumento puede efectuarse de manera individual, contestando directamente en el ordenador y obteniendo en el acto los resultados, y de forma colectiva, empleando hojas de respuestas destinadas a este efecto. Previo a la aplicación del mismo debe existir una etapa en la que se realiza un análisis del rol ocupacional requerido con el objetivo de confeccionar una lista exhaustiva de competencias humanas requeridas.

Los resultados que ofrece la prueba, y que pueden ser de gran aplicabilidad en las áreas de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistemas de retribución, pueden ser de tres tipos:

- Informe numérico: perfil cuantitativo que recoge las puntuaciones directas y transformadas de todas las variables.
- Informe gráfico: diagrama de barras que despliega gráficamente los resultados obtenidos.
- Informe personal: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

Puede decirse que el diagnóstico es importante no solo por que en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias humanas del talento humano en un momento determinado, sino también por que los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo. Sin embargo, su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las “competencias requeridas” y segundo, la definición operacional de estas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor posible.

No obstante, con los métodos y/o instrumentos descritos anteriormente, no se agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica se abren camino materializando diversas posibilidades, siempre y cuando no se pierda de vista los propósitos perseguidos por la organización.

1.5. DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El desarrollo de las competencias, es uno de los temas que se encuentra hoy en la “mira” de muchas organizaciones. En este sentido se puede afirmar que este interés está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para las transformar las competencias requeridas e identificadas en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

La formación tradicional, entendida como un proceso de solo enseñanza se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo de un sistema de formación moderno integrando la enseñanza aprendizaje con base en competencias (humanas y laborales), logra la continua mejora de los comportamientos y actitudes de la persona orientada hacia el trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que el desarrollo del nivel de competencia del talento humano requiere de un seguimiento si se desea su efectividad: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por y su equipo de Harvard, así como por la Consultora Hay Group, demuestran que todas pueden desarrollarse, incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o a un rasgo de personalidad. [McClelland, 1973].

Respecto a como desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar unos programas con estos fines, pueden emplear, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada. A continuación, se exponen algunas de ellas:

El Coaching como un plan de acción individual y su seguimiento pudiera ser empleado en el proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al individuo a los requisitos deseados para su desempeño, preestablecidos para su actual función productiva dentro de la organización.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixta. La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de las competencias humanas a nivel individual. El coaching grupal, contempla el diseño de un programa para el desarrollo de factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos, incidiendo por tanto en la competencia del grupo asociadas con el clima organizacional. Finalmente, el coaching mixto, incluye un programa diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción, se podría asociar el desarrollo de la competencia mediante este coaching mixto con el empoderamiento del grupo de trabajo, al reforzar la comunicación colectiva a partir del desempeño individual.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del

seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

El Mentoring, nombre proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades empleadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo. Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su rol profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el “learning contract”, que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. “El learning contract” es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su trayectoria profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; así como de

un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

El auto-desarrollo, proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos deseados para su desempeño en la función productiva que en la actualidad desarrollan dentro de la organización. Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del individuo.

Los Centros de Desarrollo (Development Center), constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos deseados de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

- El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor coste y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor coste debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.
- Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

La formación tradicional y el desarrollo de competencias, no se refieren a la misma idea, ya que en la primera no se considera el papel de la experiencia surgida de la práctica en el terreno, pues esencialmente esta funciona en muchas organizaciones para satisfacer necesidades inmediatas de empleo y no se concibe como una perspectiva de desarrollo para las competencias individuales.

El desarrollo de competencias humanas no supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades de formación y quienes se someten a ellas. Es una actitud que debe adoptar solo quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la organización.

El desarrollo de competencias supone la presencia de un plan individual de desarrollo, en el cual se destaca el papel activo del individuo, donde la voluntad y el interés de este, estén en función de su auto-desarrollo. Como puede apreciarse, desde este punto de vista, se deshecha la posibilidad de planes de desarrollo colectivo, contrario a la modalidad coachig que contiene una modalidad grupal.

La relación entre las actividades de trabajo y de producción por una parte, y de desarrollo de competencias por la otra, no son las que existen entre trabajo y formación tradicional.

La formación en este nuevo paradigma se centra en las personas que aportan desde un rol ocupacional determinado, con el objetivo de hacerlas más eficaces, a diferencia de la formación tradicional, la cual tenía lugar antes de que el individuo ingresara a la organización. Actualmente, la formación ya no antecede al trabajo, sino más bien la acompaña. Las experiencias son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del “savoir-faire” a fin de construir competencias inéditas [Levy Leboyer, 1997].

La formación es parte de un proceso que se desarrolla conjuntamente con la experiencia que obtiene el sujeto en su puesto de trabajo, siendo esta a su vez, la vía para desarrollar las competencias que este ya posee, así como de las nuevas que requiere adquirir. Por tanto, un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional (aquella que no está a la par con la experiencia: DNA-Plan de Capacitación)

El desarrollo de las competencias y la gestión de las trayectorias profesionales, no son más que una misma actividad, en la medida en que, las decisiones de transferir a una persona de una actividad a otra, además de estar en función de las capacidades del individuo y de la necesidad existente de cumplir con nuevas funciones, también lo está en función de desarrollar competencias útiles. Esto permite a cada individuo controlar la adquisición de las mismas y lograr a su vez la manera de alcanzar confianza en si mismo, como consecuencia de la experiencia directa emanada de la puesta en práctica de las competencias. Completando esta idea, agrega que las competencias no pueden pasar por la creación de planes

generales de formación, puesto que es la “movilidad” en la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender.

Además de reiterar el papel de la experiencia y del individuo como sujeto activo de sus propias experiencias y por ende de su formación, hace alusión a las implicaciones de cambio que supone, al interior de la organización, el desarrollo de competencias. Precisamente, “la movilidad”, postura activa y participativa la que le da originalidad al desarrollo de las competencias, la cual se concreta en la prioridad concedida al hecho de “aprender a aprender”, “saber sacar partido” de las propias experiencias, adoptando una actitud crítica respecto a como estas se perciben, y en relación a como se resuelven los problemas, analizando a su vez el propio comportamiento, identificando nuevos problemas y aprovechando estas observaciones.

2. MARCO INSTITUCIONAL

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

El 14 de septiembre de 1967, se materializaron para Colombia, los beneficios de la interconexión de los sistemas eléctricos regionales con la creación de **INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. -ISA-**. Se inicia entonces una etapa decisiva para el desarrollo del Sector Eléctrico, que lo convertiría en líder de la economía nacional, llegando a ser el sector más demandante de inversión pública y de endeudamiento externo.

Con la construcción del Sistema Interconectado Nacional, a 230 y 500 kV, se dio un gran impulso al desarrollo de los sistemas eléctricos en las distintas regiones del país, hasta lograr que el cubrimiento del servicio de electricidad en el país pasara de un 40%, en 1967, a niveles cercanos al 90% como lo ha alcanzado hoy. Desde entonces, el Sector Eléctrico se reafirma como factor decisivo de progreso para todos los colombianos, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

En 1987 El Ministro de Minas y Energía y el INDERENA conforman el Comité Ambiental del Sector Eléctrico Colombiano, como órgano asesor de la Junta Directiva de ISA en asuntos ambientales.

En 1988 Se adopta el Sexto Plan de Expansión de Generación desarrollado por ISA. Incluye la construcción de los proyectos hidroeléctricos Miel I y Urrá I (aprobados en planes anteriores, pero cuya construcción no se había iniciado), adiciona Porce II y recomienda continuar con los estudios de Nechí, Fonce y Porce III.

En 1991 la Nación adquiere el 51% de la propiedad de ISA mediante operaciones de cruce de pagos de deuda por acciones.

En 1992 ISA entra en servicio la primera interconexión internacional a 230 Kilovoltios entre Colombia y Venezuela.

En 1994 El Gobierno reglamenta el proceso de escisión de ISA.

En 1995 Se formaliza la escisión de ISA en dos empresas: ISA, encargada de la transmisión de energía, cuyos accionistas son: la Nación, EEPPM, EPSA, EEB, CORELCA y otros; e ISAGEN, dedicada a la generación y comercialización, cuyos accionistas son: la Nación, EEPPM, EPSA, EEB, CORELCA, la CHEC, y el Fondo de Empleados - FEISA - ISA se dedica al transporte de energía como actividad económica independiente, a la operación del Sistema Interconectado Nacional - SIN- y a la administración del Mercado de Energía Mayorista.

Entra en funcionamiento el Mercado de Energía Mayorista y empieza a operar la Bolsa de Energía.

En 1996 La Asamblea de ISA aprueba la transformación de la Compañía en empresa mixta y autoriza la vinculación de capital privado.

En 1997 ISA empieza a negociar créditos a largo plazo con la Banca Comercial Nacional, sin garantía de la Nación.

En 1998 ISA compra el 65% de TRANSELCA, la compañía de transmisión de la Costa Atlántica que representa el 10% del Sistema de Transmisión Nacional -STN-

ISA empieza la operación de la red de fibra óptica e incursiona en el mercado de las telecomunicaciones como portador. ISA pone en servicio la interconexión internacional entre Colombia y Ecuador 115 Kilovoltios.

En 1999 ISA gana las primeras convocatorias públicas con las cuales se da inicio al esquema de competencia en la expansión de la transmisión: Construcción y operación de las líneas Primavera-Guatiguará-Tasajero (UPME-01) y Sabanalarga -Termocartagena (UPME-02).

En 2000 Se constituye INTERNEXA S.A. ESP, la empresa de telecomunicaciones filial de ISA.

ISA es la primera Compañía de servicios públicos mixta en Colombia que realiza un programa de democratización de su propiedad: "ISA, acciones para todos". Los nuevos compradores constituyen la segunda fuerza accionaria de ISA (13.62%).

En 2001 Inicia operación comercial INTERNEXA, filial de telecomunicaciones de ISA, consolidada como la mayor compañía prestadora del servicio portador de Colombia. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación -ICONTEC- entrega a ISA el Certificado de Aseguramiento de la Calidad, con los requisitos de la NTC-ISO 9001/94, para las actividades de Servicio Transporte de Energía incluidos estudios, diseño, suministro, construcción, montaje, pruebas, puesta en servicio, operación y mantenimiento de sistemas de transmisión de energía eléctrica. La acción de ISA empieza a cotizarse en las bolsas de valores de Bogotá, Medellín y Occidente después del exitoso programa de democratización de la propiedad, que vinculó a más de 62.000 colombianos. La Asamblea de Accionistas de la Compañía aprobó la inscripción de las acciones de ISA en las bolsas internacionales. ISA resulta adjudicataria de un contrato de concesión en el Perú para la construcción, suministro y operación por 32 años de dos líneas de transmisión de energía. La oferta de ISA fue de US\$65.4 millones, y para la ejecución creó la subsidiaria ISA Perú, como una sociedad de propósito específico bajo la modalidad de Proyecto BOOT (Build, Own, Operate, Transfer). ISA pone en operación el Centro de Supervisión y Maniobras para garantizar la calidad y confiabilidad del servicio de transporte de energía de la red eléctrica de la

Empresa, y para efectuar integralmente, con el Centro Nacional de Despacho, los procesos de operación y supervisión del sistema energético del país. Llega a Cartagena el cable submarino Arcos - 1: red de fibra óptica que interconecta, en un anillo de 8.600 kilómetros, a Colombia con Estados Unidos, Venezuela, México y 12 países de Centroamérica y el Caribe. Este proyecto fue ejecutado por ISA y su filial INTERNEXA, en asocio con la firma New World Network. ISA, pionera en la protección del accionista minoritario, y en cumplimiento de lo dispuesto por la Superintendencia de Valores y por sus Estatutos Sociales, adopta el Código de Buen Gobierno para garantizar el respeto de los derechos de sus inversionistas, la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento público de su gestión.

En 2002 La Empresa lanza al mercado la segunda etapa del programa "ISA, Acciones para Todos" con sobre demanda del 40%, lo que posiciona la acción de la Empresa como la segunda más negociada en Bolsa. Con esta emisión, el 24.3% de la propiedad de la Compañía queda en manos de inversionistas minoritarios; es decir, cerca de 93 mil colombianos se constituyen en dueños de ISA. Con una oferta por US\$241,5 millones y US\$20 millones en inventario, ISA gana la Licitación Pública Especial Internacional para la Entrega en Concesión de los Sistemas de Transmisión Eléctrica del Perú, ETECEN y ETESUR, lo que se constituye en un importante paso en el proceso de internacionalización de la Compañía. La red LMDS de Flycom inicia operaciones con ocho radios bases instaladas en Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla. Con una inversión de US\$2,260,000 INTERNEXA, filial de telecomunicaciones de ISA, efectúa la ampliación de la red de Fibra Óptica a la Costa Atlántica -FOCA-. ISA, su filial TRANSELCA y la asociada Empresa de Energía de Bogotá ponen en operación la empresa Red de Energía del Perú -REP-, entidad que por 30 años tendrá la responsabilidad de explotar, operar, prestar el servicio y efectuar el mantenimiento de la infraestructura eléctrica que poseían las empresas estatales ETECEN y ETESUR, de acuerdo con los estándares de calidad requeridos. Nace FLYCOM COMUNICACIONES S.A., E.S.P., empresa con licencia nacional de

tecnología LMDS (Local Multipoint Distribution System) para acceso de banda ancha, que permite distribuir simultáneamente voz, datos, video e internet, por medio de redes inalámbricas. Red de Energía del Perú -REP-, empresa filial de ISA, firma en Quito un acuerdo con la empresa ecuatoriana Transelectric para el diseño, suministro de bienes, construcción y operación de la interconexión eléctrica entre Perú y Ecuador. INTERNEXA y la empresa ecuatoriana Transelectric protocolizan el acuerdo de accionistas para la conformación de TRANSNEXA S.A. E.M.A., empresa binacional andina de telecomunicaciones que tendrá la exclusividad de la explotación de la red de fibra óptica tendida por la línea eléctrica del proyecto de interconexión internacional Pasto-Quito. Las firmas Transelectric del Ecuador e ISA de Colombia concluyen la Interconexión Internacional a 230 mil voltios entre los dos países, con la cual se da otro importante paso en el proceso de integración de los sistemas eléctricos de la Comunidad Andina de Naciones.

En 2003 INTERNEXA cierra el anillo de fibra óptica de la Costa Atlántica, mediante un acuerdo para desarrollar la obra con las compañías operadoras de larga distancia ETB y Orbitel. El ICONTEC certifica con los requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 de 2000 los servicios de Administrar Mercados de Energía y Operar el Sistema Interconectado Nacional. Se inician las Transacciones Internacionales de Electricidad -TIE- entre Ecuador y Colombia, con la entrada en operación comercial de la interconexión Pasto-Quito a 230 mil voltios. Entra en operación Transnexa en Ecuador, empresa de telecomunicaciones dedicada al tráfico de telecomunicaciones de ese país hacia Colombia y el exterior, mediante la red de fibra óptica de INTERNEXA y de su conexión a los cables submarinos internacionales. ISA gana la licitación abierta por la Superintendencia de Energía de Bolivia para construir y operar, durante 30 años, cinco subestaciones y tres líneas de transmisión de energía. ISA actualiza la certificación en la norma ISO 9001, versión 2000, en sistemas de gestión de calidad, para el Servicio de Transporte de Energía, incluidos estudios, diseño,

suministro, construcción, montaje, pruebas, puesta en servicio, operación y mantenimiento del Sistema de Transmisión de Energía Eléctrica. Nace ISA Bolivia para desarrollar los proyectos adjudicados en junio por el Gobierno Boliviano. La nueva empresa tiene sede en Santa Cruz de la Sierra y está conformada por tres accionistas: ISA (51%), Transelca (48,9%) e INTERNEXA (0,01%).

En 2004 ISA presentó a sus clientes la nueva gerencia "Operación y Administración de Mercados de Energía", la cual está integrada por las gerencias Centro Nacional de Despacho y Mercado de Energía Mayorista. ISA inscribió oficialmente su ADR Nivel I (American Depositary Receipt) ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos (Securities and Exchange Commission -SEC-), con lo cual puede transar parte de sus acciones en el mercado mostrador o segundo mercado (Over The Counter Market). Entró en operación el nuevo anillo de fibra óptica a la Costa Norte del país, una obra desarrollada por INTERNEXA, ETB y ORBITEL para ampliar la capacidad y mejorar la confiabilidad de las comunicaciones desde y hacia esta zona del país y desde allí hasta los cables internacionales. La Junta Directiva de ISA, en sesión ordinaria, nombró como su nuevo presidente al Doctor Luis Fernando Alarcón Mantilla, quien está vinculado a este órgano directivo desde el 22 de marzo de 2001 en su calidad de miembro principal, representando a los ciudadanos que compraron acciones de la compañía en los dos programas de democratización que efectuó ISA en 2000 y 2002. De acuerdo con la tercera revisión del Acuerdo Marco (Stand By Arrangement) con el Fondo Monetario Internacional, a partir de julio de 2004 se excluye a ISA de la definición del Sector Público, dado que "cuenta con una significativa participación accionaría del sector privado y tiene una sólida estructura de autoridad corporativa que asegura que los accionistas privados tienen influencia en la toma de decisiones.

En 2005 El 17 de febrero ISA es aceptada como socia de la Empresa Propietaria de la Red -EPR- de Centroamérica, con lo cual la Compañía puede participar en la

construcción de un ambicioso proyecto de infraestructura eléctrica de 1830 kilómetros de líneas de transmisión a 230 mil voltios. El 4 de agosto ISA adhiere al Pacto Global promovido por las Naciones Unidas, lo cual ratifica la tendencia de responsabilidad social en la cual ha incursionado la Compañía y significa seguir adecuando su comportamiento responsable a las nuevas exigencias del mercado y la sociedad contemporánea. El 1 de octubre de 2005 inicia operaciones XM, Los Expertos en Mercados. Compañía filial de ISA encargada de la Operación del Sistema Interconectado Nacional Colombiano y la administración del Mercado de Energía Mayorista. El 19 de noviembre ISA Bolivia, filial del Grupo ISA, entregó en Cochabamba al gobierno boliviano la interconexión eléctrica a 230 mil voltios Santivañez - Sucre, Sucre - Punutuma y Carrasco - Urubó, así como sus obras asociadas.

En 2006 El 9 de febrero de 2006 la acción de ISA cumple cinco años en el mercado de valores ratificada como una de las más rentables en cuanto a valorización, pues su precio se ha incrementado más del 564%. ISA ha entregado a sus accionistas en este mismo período \$401.814 millones en dividendos, evidenciando, año tras año, una tendencia creciente, lo cual ha contribuido decididamente a maximizar el valor de la inversión. En mayo, ISA y Empresa de Energía de Bogotá llegaron a un acuerdo con Hydro-Québec para la adquisición por US\$ 67 millones, del 57% que la empresa canadiense posee en el Consorcio TransMantaro S.A., empresa transportadora de energía ubicada en el Perú. En esta negociación ISA participa con un 60% y Empresa de Energía de Bogotá con el 40%. Esta transacción se materializará una vez sean obtenidas las autorizaciones gubernamentales requeridas en el Perú. El 28 de junio de 2006, con una oferta cercana a los R\$ 1.194 millones de reales, aproximadamente US\$ 535 millones, Interconexión Eléctrica S.A. ISA-, ganó en Brasil la licitación pública por el 50.1% de las acciones ordinarias de la Compañía de Transmisión de Energía Eléctrica Paulista - CTEEP, ubicada en el Estado de Sao Paulo, con lo

cual asume el control de esta compañía, formaliza su ingreso al Mercosur y reafirma el liderazgo que como grupo empresarial tiene en Latinoamérica.

2.2. MISIÓN

Nuestra misión como Grupo Empresarial es prestar servicios integrados de Administración, Operación y Transporte en Mercados de Energía Eléctrica y de servicios de telecomunicaciones y crecer con rentabilidad para generar valor a nuestros accionistas.

Actuamos con responsabilidad social y ética, fundamentados en el desarrollo integral de nuestra gente y comprometidos con el futuro sostenible y el bienestar de la sociedad.

Nuestro éxito es el resultado del compromiso con la excelencia y del esfuerzo permanente para construir sólidas relaciones de negocios con nuestros clientes y proveedores.

2.3. VISIÓN

ISA, en el año 2006, será reconocida como el Grupo Empresarial latinoamericano más eficiente en la prestación integrada de servicios de Administración, Operación y Transporte en Mercados de Energía Eléctrica y de servicios de telecomunicaciones.

2.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

ISA es un Grupo Empresarial reconocido por la ética, responsabilidad social, calidad, y oportunidad en la realización de sus labores, y por el compromiso con el desarrollo de la sociedad. Nuestra gente se caracteriza por su optimismo, persistencia, creatividad e innovación, flexibilidad, trabajo en equipo, actitud de servicio, aprendizaje permanente, autocontrol, y encuentra en su empresa

crecimiento individual, familiar y social. Nuestros servicios se prestan con oportunidad y altos estándares de calidad y efectividad. Nuestra gestión asegura el crecimiento del Grupo Empresarial y la rentabilidad a los accionistas, buscando siempre las mejores alternativas de negocio

2.5. VALORES

Contamos con unas normas morales que fundamentan nuestro compromiso con las acciones, el qué hacer diario y nuestro desenvolvimiento:

- Ética
- Actitud de Servicio
- Aprendizaje Permanente
- Trabajo en Equipo
- Autocontrol
- Flexibilidad
- Optimismo
- Efectividad
- Persistencia
- Responsabilidad Social

2.5.1. Ética

La ETICA en todas sus acepciones, tiene que ver con el carácter moral de nuestros actos, pensamientos y sentimientos, en tanto estén encaminados hacia el bien individual o colectivo. Un pensamiento ético genera actitudes y acciones limpias, y por ende, sentimientos transparentes en las personas.

En todas las actividades de nuestra vida, la ética debe ser el faro, la guía y la norma. Es tan simple como poner en práctica el juego limpio, el respeto hacia nosotros y hacia los demás.

Una MENTE abierta - piensa energÉTICAMENTE.

2.5.2. Actitud de servicio

...Una actitud ante la vida.

Una actitud positiva de servicio se expresa en el respeto hacia el otro, visto de manera integral: no sólo como cliente sino como un ser humano digno de nuestra mejor atención, consideración y cortesía.

Si deseamos que ISA se consolide como una empresa líder en la prestación de sus servicios y mantenga un ambiente laboral excelente debemos empezar por asumir una actitud interior de servicio; pues recordemos que hemos sido creados para ser felices y brindar con nuestro servicio, felicidad a los demás. La calidad en el servicio hacia nuestros semejantes debe volverse una filosofía de vida, que debemos aplicar en forma natural a todas nuestras actuaciones, siendo de esta forma congruentes con nuestro verdadero destino.

Lo más importante de generar esta transformación y asumir el compromiso del servicio, es que de esta manera cada uno de nosotros contribuirá a que nuestra sociedad, nuestra familia y nuestra empresa sean más justas, menos violentas, más respetuosas y mucho más felices.

El buen SERVICIO
es cuestión de CALIDAD HUMANA.

2.5.3. Aprendizaje permanente

En ISA, la apertura frente a las innovaciones y los nuevos conocimientos tecnológicos es una actitud permanente que exige la constante actualización a través de la iniciativa individual y la creación colectiva.

Toda empresa que desee asegurar su crecimiento y liderazgo en un determinado mercado, debe tener como filosofía el aprendizaje permanente, pues cuando alguien conoce a fondo lo que hace, puede prestar un excelente servicio.

Cada una de las actividades que realizamos en ISA, nos ofrece grandes oportunidades de ampliar nuestros conocimientos. Aprender produce satisfacción.

El conocimiento no debe ser patrimonio propio, ya que su principal beneficio se deriva de su aplicación colectiva. En la medida en que el conocimiento se comparte y fortalezca con los demás, se garantiza el éxito de nuestra organización.

Aprende lo mejor.

2.5.4. Trabajo en equipo

Todas las actividades que realizamos a diario, carecen de sentido si no conducen a un final efectivo y útil para cada uno de nosotros y en especial para la comunidad ISA.

Las mejores iniciativas no siempre son producto del esfuerzo individual, sino de la suma de voluntades de toda la empresa.

Por eso es vital estimular el trabajo en equipo que propicia la integración, la participación, la confianza y la creatividad colectiva, como medio de generación de compromiso y sinergia en nuestra organización.

Habla en plural.
En equipo todo es mejor.

2.5.5. Autocontrol

El equilibrio y las debidas proporciones en nuestro comportamiento, evitan los excesos que generalmente no conducen a la efectividad.

Somos nosotros mismos los que determinamos la justa medida de nuestras acciones y reacciones. Es el autocontrol la actitud fundamental que debe acompañar nuestra vida personal y empresarial. Es la disciplina que nos permite realizar nuestra gestión diaria y mantener una constructiva conducta social.

Por eso es importante el conocimiento y el control de mis errores y de mis aciertos, mis fortalezas y debilidades, para poder encauzarlos de manera positiva y vencer las barreras que me impiden avanzar.

Antes de actuar,
piensa...
De tí depende el resultado

2.5.6. Flexibilidad

Es conveniente que las tareas que a diario acometemos, posean una adecuada dosis de elasticidad; que no se encuentren enmarcadas por condiciones rígidas,

herméticas o absolutas, aún cuando muchas de ellas estén determinadas por parámetros milimétricos, científicos ó de minuciosa precisión.

En todas nuestras acciones debe existir cierto grado de flexibilidad; de esa disposición para asimilar, entender y acoplarnos a los cambios del entorno, la existencia de eventualidades e imprevisiones. Cuando asumimos creativa y dinámicamente esta serie de variables, aumentamos las posibilidades de soluciones creativas, enriquecedoras y satisfactorias para todos.

Ser flexible es ser civilizado
Es aprender a conocer al otro.

2.5.7. Optimismo

A diario la vida nos enfrenta con situaciones que nos generan dudas e incertidumbre, es entonces cuando se requiere del talento para descubrir los aspectos a nuestro favor y el ingenio para convertir en funcional y positivo aquello de difícil asimilación.

Esa óptica, esa voluntad, esa inclinación que poseemos nosotros de reconocer y vislumbrar fácilmente el lado amable de los asuntos, es el optimismo con CLASE ISA.

Por eso debemos caracterizarnos por un espíritu permanente de vitalidad, de fe, de tenacidad para enfrentar los compromisos y los retos del cambio, con una disposición para ver y juzgar las cosas por su aspecto más favorable, agregándoles buen humor y mucha pero mucha alegría.

Optimismo es creer en el ahora y crearlo

2.5.8. Efectividad

El mundo moderno nos exige tareas cada vez más ambiciosas, metas más grandes, propósitos más amplios y requiere del uso adecuado e inteligente de todos los recursos para alcanzar el éxito. Si así lo hacemos estamos siendo efectivos.

En ISA pretendemos la constante racionalización y optimización de los recursos técnicos, humanos y presupuestales para alcanzar así altos niveles de calidad y efectividad en nuestro servicio.

Olvidémonos del "casi",
seamos efectivos.

2.5.9. Persistencia

Entendemos que la excelencia sólo se logra con la dedicación y la constancia diaria; con una alta dosis de paciencia y de compromiso; con el mejoramiento continuo, personal y organizacional.

Es necesario tener nuestro Norte y avanzar hacia él con empeño y persistencia.

El resultado final hay que lograrlo; el tiempo y el espacio son condiciones que lo rodean y no impedimentos para su alcance.

Persiste:
La voluntad consiste en no detenerse.

2.5.10. Responsabilidad social

Dar lo mejor de cada uno por el bien de la comunidad es un compromiso; es el despliegue de la voluntad y es la mayor razón de las tareas que emprendemos.

Seamos autores y garantes de los resultados profesionales que Colombia se merece; pongamos a nuestro oficio responsabilidad social con CLASE ISA.

Como empresa del Estado, ISA declara su obligación y su responsabilidad social con una mejor calidad de vida para sus empleados, sus familias, el medio ambiente y todos los colombianos.

Responsabilidad con clase ISA:

Ser hoy mejores que ayer,

Y mañana mejores que hoy.

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo, que soporta las estrategias, procesos y sistemas de información de la organización, define la división de la empresa en unidades responsables de las actividades y de los procesos y el establecimiento de las relaciones de dependencia entre ellas.

En la actualidad la Composición Organizacional de ISA está fundamentada por: Estructura Basada en Procesos; Los procesos son la base de la organización, son el ordenamiento de actividades con orígenes y resultados, identifican el QUÉ hacer, CUÁNDO hacerlo, QUIÉN es el responsable y la INFORMACIÓN requerida para llevar a cabo la actividad.

2.6.1. Criterios Para Conformar La Estructura Organizacional

En ISA las decisiones sobre la conformación de la estructura, se toman con base en los siguientes elementos:

- Estructura basada en procesos.
- Tipos de Unidades Organizacionales.
- Intervalo de Control.
- Niveles Jerárquicos.
- Roles.

Estructura basada en procesos; definición corporativa que debe ser asumida en cualquier opción de diseño y que está referida a los procesos como base para la Organización.

Lo anterior tiene varias implicaciones:

El diseño de la organización retomará los procesos identificados y mejorados. Si los procesos no han sido identificados y mejorados debe retomarse la Metodología de Intervención de Procesos.

La estructura organizacional debe permitir la fluidez del trabajo, por tanto, no se fraccionarán administrativamente los procesos. Los procesos se asumirán de principio a fin por las áreas.

Los niveles de la estructura organizacional retomarán los niveles de agregación de los procesos en el mismo sentido, es decir, los macro procesos definidos para la empresa serán correspondientes al nivel jerárquico superior -gerencias- los procesos al interior de las gerencias serán asumidos por el siguiente nivel

jerárquico Direcciones- y las actividades y tareas serán desarrolladas por los equipos.

Las dependencias administrativas deben agrupar procesos afines en su naturaleza y relacionados de manera secuencial.

Intervalo de Control; Es el número de personas que deben responder ante un dirigente concreto. Para su definición se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El número de posibles relaciones interpersonales entre un gerente y sus subordinados aumenta en proporción geométrica cuando el número de subordinados aumenta en razón aritmética.
- El elemento fundamental para decidir el intervalo de control de un gerente no es el número de sus posibles relaciones, sino la frecuencia e intensidad de las mismas.
- Cuando el número de personas controladas por un gestor es muy grande, las posibilidades de supervisión personal son muy escasas, hay demasiados subordinados y es imposible mantener un control de tipo personal. Además, para los roles de Gerentes y Directores se dificulta realizar actividades de Desarrollo Integral del Talento Humano.
- Un tramo amplio de control se asocia con pocos niveles organizacionales, un tramo estrecho con muchos niveles. La escogencia de ISA por una organización plana (sólo dos niveles jerárquicos), exige desarrollar las capacidades de los individuos para facilitar así el empoderamiento.

Niveles Jerárquicos; En ISA la estructura es liviana, sólo existirán dos niveles jerárquicos en la Organización: Gerencias y Direcciones.

Las gerencias asumen los macro procesos de la Empresa definidos en la cadena de valor corporativa, y las direcciones están a cargo de los procesos que se definen al interior de las gerencias. Características de los niveles jerárquicos:

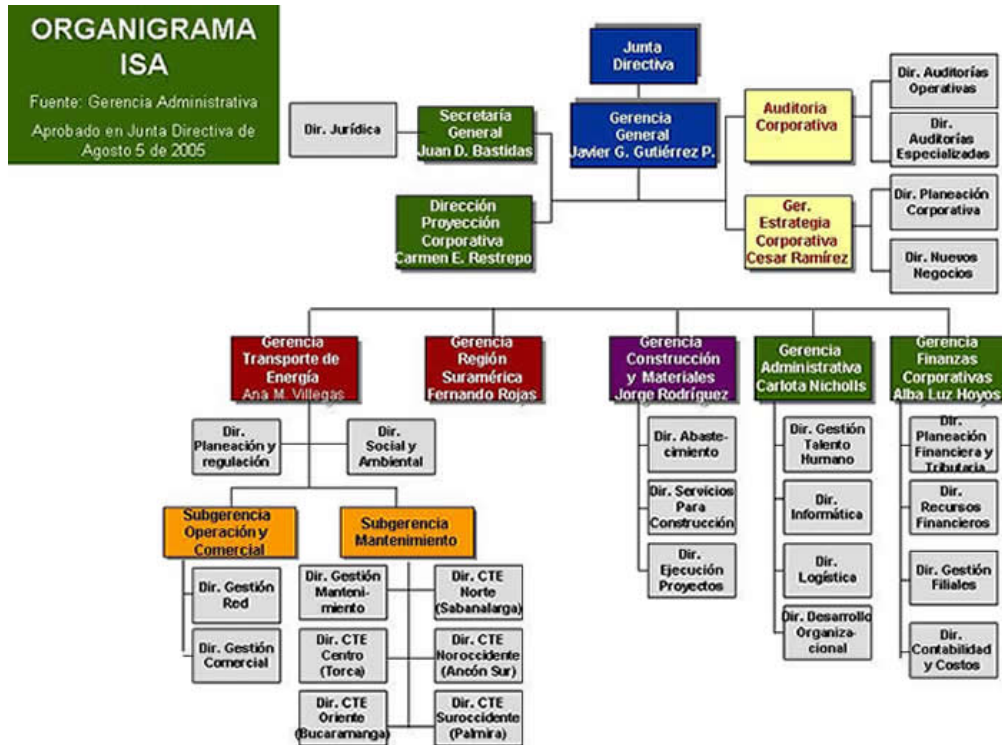
- Gerencias: Participan en la definición de estrategias y políticas corporativas. Crean condiciones para el desarrollo y satisfacción integral del talento humano. Aseguran el uso eficiente de los recursos de la Organización. Garantizan la creación de valor económico de su área y de la Empresa. Aseguran la aplicación de criterios de costos beneficio.
- Direcciones: Desarrollan las estrategias de la gerencia. Gestionan el desarrollo integral del talento humano. Poseen planes e indicadores de gestión. Gestionan contratos (contratan bienes y servicios, ordenan y aprueban gastos). Planean y ejecutan presupuesto. Definen recursos logísticos; Organizan equipos de trabajo a su interior.

La creación de equipos al interior de las direcciones depende de las necesidades específicas para la atención de los procesos.

En cualquier caso, estos no constituyen estructura formal de la Empresa y su composición puede ser flexible dependiendo de los intereses de la dirección. Asimismo, los coordinadores de los equipos son rotativos.

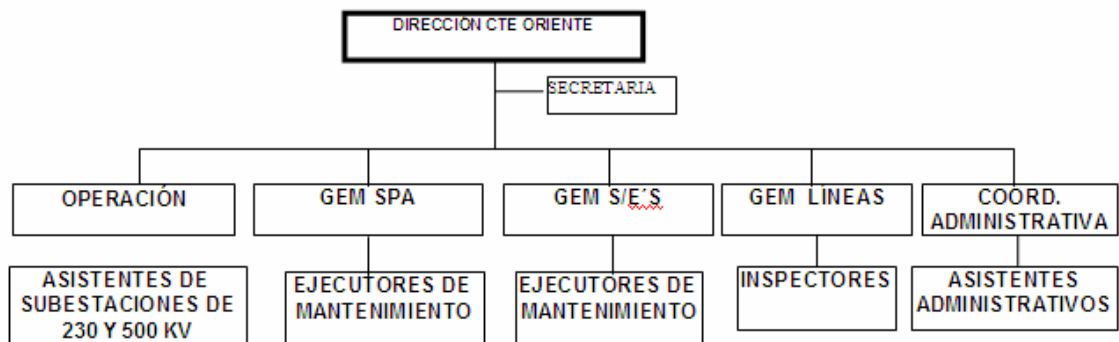
Se excluyen de esta regla los proyectos corporativos que por su trascendencia ameritan la conformación de un área formal. Por tanto, el nivel jerárquico de este tipo de proyectos depende del impacto para la Organización y será definido por el Comité de Gerencia.

Figura 1. Estructura Organizacional ISA



Fuente: www.isa.com.co

Figura 2. Estructura organizacional Centro de Transporte de energía CTE ORIENTE

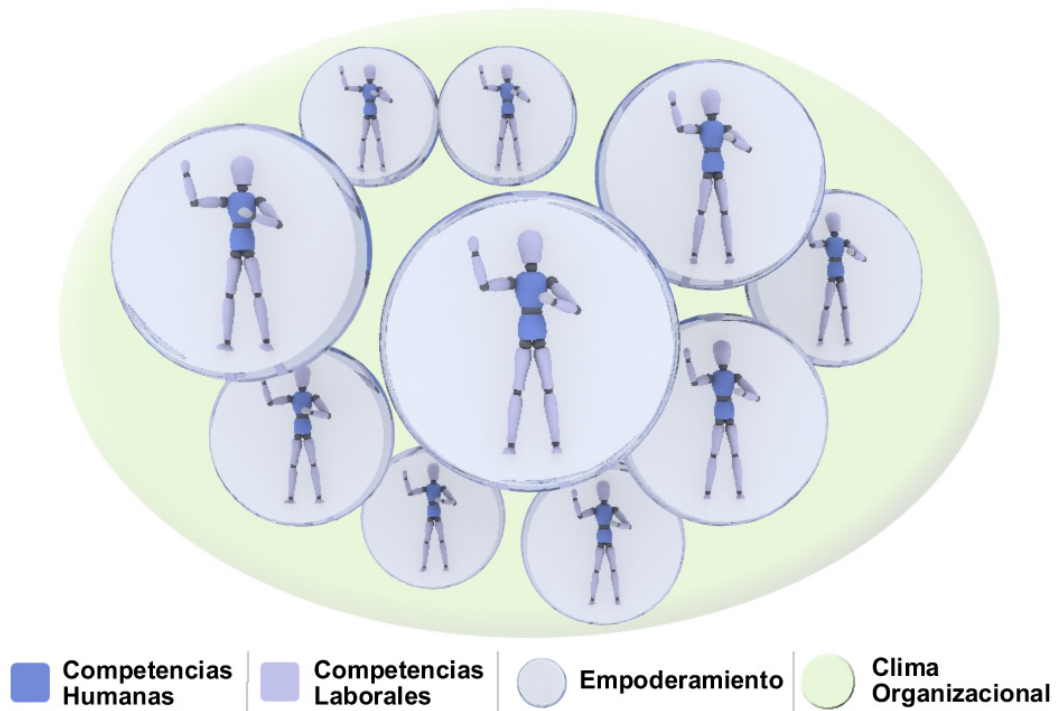


Fuente: www.isa.com.co

3. METODOLOGÍA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ISA CTE ORIENTE

En el proceso de construcción del modelo organizacional se requirió modelar los elementos correspondientes a las competencias humanas, el clima organizacional y el nivel de madurez, entendido este último como el empoderamiento del talento humano en cada uno de los roles ocupacionales que fueron objeto de estudio, en este capítulo aparecen de la forma antes mencionada dichos modelos, debido a que este orden representa la estructura con la que se realizó el proceso de diagnóstico para el posterior mejoramiento del nivel de competencia de los trabajadores. Cabe anotar como aparece en la figura 3, que de lo general a lo particular aparece el clima organizacional, empoderamiento y finalmente competencia humana, que permite articular la competencia laboral. En esta figura se representa y mediante figuras humanas la estructura de cada individuo del talento humano, la cual está constituida mediante competencias humanas que son el centro de articulación competencias laborales que se representan con brazos y piernas que ejecuta en la labor productiva; seguidamente cada individuo está rodeado por su esfera de empoderamiento, finalmente entre cada esfera de empoderamiento se encuentra el clima organizacional que expresa la comunicación global.

Figura 3. Descripción del modelado planteado para la competencia del talento humano en la organización



Fuente: Los autores.

3.1. PRUEBAS DE COMPETENCIAS HUMANAS

Las pruebas de competencias humanas se realizan inicialmente a todo el personal de la organización incluyendo CTE Oriente, a través de la aplicación de test dispuesto para tal fin y mediante entrevistas guiadas por psicólogos, estas evalúan los componentes del saber, pensar y actuar. Estos resultados arrojan los niveles de competencias humanas en cada individuo, de forma cualitativa y cuantitativa.

Tabla 2. Descripción de las componentes de la competencia humana evaluadas

COMPONENTES	FACTORES DE VALORACIÓN	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS HUMANAS	
Saber	Habilidad Administrativa	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Utilizar y administrar efectivamente los recursos asignados
	Relaciones Humanas	SERVICIO AL CLIENTE	Conocer, interpretar y superar las expectativas de los clientes
		TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar en colaboración con otros, en forma integrada, formar parte de un grupo contribuyendo con sus capacidades
		NEGOCIACIÓN	Concretar acuerdos, mediar las diferencias y desarrollar alianzas beneficiosas para las partes.
Pensar	Marcos de Referencia	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Analizar problemáticas y plantea alternativas con el fin de elegir la más adecuada.
Actuar	Libertad de actuación Magnitud Impacto	TOMA DE DECISIONES	Generar acciones para garantizar la ejecución en el momento oportuno de soluciones que agreguen valor al negocio y al cliente
		ADAPTABILIDAD	Permanecer productivo dentro de un entorno y esquema de trabajo cambiante
		ORIENTACIÓN AL LOGRO	Lograr los resultados, fijar, mantener y mejorar las metas por encima de los estándares, en el marco de la estrategia de la empresa.

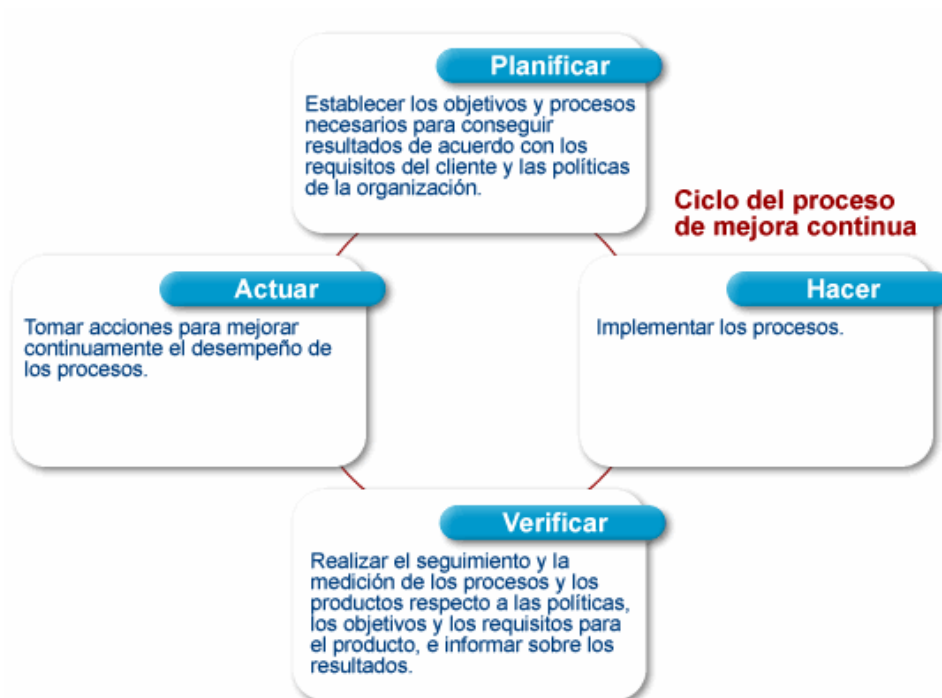
Fuente: Los autores.

A partir de esta información conjuntamente recursos humanos y el colaborador por medio de entrevista, elaboraban las propuestas de planes de fortalecimiento (ver anexo 1) en las componentes descritas en la tabla anterior. Las propuestas se encuentran enmarcadas en un contexto psicológico, la información de los resultados emitida inicialmente plantea el desarrollo de un plan de mejoramiento global, pero con un modelo de desarrollo de competencias de auto desarrollo, lamentablemente dicho modelo dependiendo la competencia a mejorar, realizaba recomendaciones como la lectura de libros, actividades recreativas, elaboración de listados de tareas, películas, talleres, entre otras. En la organización se puede evidenciar sin embargo, la debilidad de esta metodología, ante la ausencia de una verificación del grado de efectividad de las acciones recomendadas. Por ello se hizo necesario aterrizar un plan de mejoramiento a la medida del trabajador (ver anexo 2), donde se planteara alternativas para la mejora de la competencia

seleccionada, conociendo su entorno, habilidades, cualidades y actividades, de esta forma se puede hacer evidente sus propios cambios en el día a día, mediante el seguimiento a la evolución de los planes de mejoramiento finales se realiza por medio de las tutorías (ver anexo 3), con esta metodología se complementa el seguimiento de los planes entregados por los psicólogos. Las tutorías son el medio de acompañamiento donde se evidencian las mejoras o cambios que se han tenido a partir del plan de mejoramiento inicial, siendo la oportunidad de ajustar el plan de acción, cuando no se haya logrado satisfacer los objetivos trazados a través de la evaluación de la necesidad de reorientar el trabajo en una competencia diferente.

Para el desarrollo de las tutorías, se utiliza la metodología del ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar PHVA, implementada por el mentor.

Figura 4. Ciclo PHVA.



Fuente: [gestiopolis, web]

3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL CTE

La medición de clima organizacional se implementó mediante una herramienta que permitió analizar las oportunidades de mejora del CTE Oriente en comparando su evolución de un año a otro, como parte del mejoramiento que ha llevado a cabo la organización ISA S.A. E.S.P.

Para realizar el estudio planteado se tomó como base la evaluación del clima organizacional donde se valoró las percepciones compartidas que las personas desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, esta evaluación cuenta con las siguientes variables y subvariables.

Tabla 3. Variables y subvariables de interés para la medición del clima organizacional.

Variable	Subvariable
Claridad	Dirección: (Visión, políticas y misión) Organización y coherencia
Comunicación	Espacios de comunicación Flujo de comunicaciones
Espíritu de Equipo	Cooperación Confianza Dedicación Orgullo de equipo
Estándares	Mejoramiento Excelencia
Flexibilidad	Burocracia Innovación
Reconocimiento	Reconocimiento al desempeño Reforzamiento y elogio
Responsabilidad	Autonomía Toma de riesgos

Fuente: Los autores.

Las variables están definidas como:

Claridad: Es el grado en que los empleados perciben que las metas, los procedimientos, la estructura organizacional, y el flujo del trabajo en el equipo están claramente definidos, de manera que todos saben lo que tiene que se debe hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la Empresa.

Comunicación: Es el grado en que los empleados perciben que la información requerida para su trabajo, les es transmitida en forma suficiente y oportuna; que cuentan con el acceso a su líder y que éste facilita los espacios formales e informales requeridos para la comunicación

Espíritu de Equipo: Es el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer al equipo, y percibe que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Estándares: Es el énfasis que los empleados perciben que el líder del equipo pone en el desempeño superior. Incluye el grado en el que se sienten que se establecen metas realistas, pero retadoras.

Flexibilidad: Es el grado en que los individuos perciben restricciones versus la flexibilidad, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos, o prácticas en equipo son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo; o en qué medida se aceptan las nuevas ideas.

Reconocimiento: Es el grado en que el personal percibe que es reconocido y recompensado por un buen trabajo, y cómo esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño. Se refiere al sentido más amplio de recompensa y reconocimiento, no limitado sólo a lo económico.

Responsabilidad: Es el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar su trabajo sin tener que consultar constantemente con el líder de equipo, y la medida en que se sienten que la responsabilidad del resultado, es de ellos.

Las subvariables están definidas así:

Misión y Dirección: Es el grado en que la gente conoce la visión de la organización, las metas y los planes para hacerla realidad.

Organización y Coherencia: Es la medida en que la gente percibe la estructura y la relaciona con las expectativas del cargo, claridad de los roles y el funcionamiento en general del Equipo.

Flujo de comunicaciones: Es el grado en que la gente recibe toda la información corporativa y la requerida para su trabajo, de forma suficiente y oportuna.

Espacios de comunicación: Es la creación de oportunidades y momentos formales o informales para la comunicación.

Cooperación: Es la medida en que ayudan los unos a los otros para realizar un trabajo dado.

Confianza: Es el grado en que la gente estima y confía en su líder y compañeros de trabajo.

Dedicación: Es el grado de esfuerzo adicional que los empleados dan cuando es necesario.

Orgullo de Equipo: Es el sentimiento de orgullo de la gente por su equipo de trabajo o por la empresa.

Mejoramiento: Es el grado en el cual el empleado siente que es estimulado a mejorar el desempeño.

Excelencia: Es la percepción de que están definidos unos estándares altos y objetivos retadores pero realistas.

Burocracia: (Estilo de dirección) Es el grado en que la gente percibe tolerancia o resistencia por parte de los superiores y la estructura en general, para actuar o tomar decisiones con libertad.

Innovación: Es la sensación que tiene la gente de poder realizar cosas nuevas o introducir cambios que mejoran el desempeño.

Reconocimiento al Desempeño: Es el grado en el cual la persona siente que el desempeño es recompensado.

Reforzamiento y Elogio: Es la medida en que la retroalimentación positiva tiene más peso que las amenazas y críticas.

Autonomía: Es la sensación que tiene la gente de poder decidir como realizar su trabajo y asumir las consecuencias del mismo.

Toma de Riesgos: Es el grado en el cual los empleados se sienten estimulados a tomar riesgos calculados.

3.3. NIVEL DE MADUREZ DEL CTE (EMPODERAMIENTO)

Para medir el nivel de empoderamiento se aplicara una matriz (ver anexo 4) donde se medirán los siguientes indicadores:

- Compromiso.
- Confianza.
- Pertenencia.
- Flexibilidad.
- Comunicación.
- Integración.
- Liderazgo Apropriado.
- Toma de decisiones.
- Conciliación.
- Participación.
- Seguimiento y Monitoreo.

Cada una de las variables se analizara desde cinco niveles.

- **Fundamentación.**
- **Incertidumbre.**
- **Valoración.**
- **Eficiencia.**
- **Transformación**

Se aplico el FIVET como herramienta para medir la madurez de un equipo de trabajo, donde un grupo de personas en su proceso de convertirse en un equipo de alto desempeño, atraviesa diferentes etapas evolutivas como son Fundamentación, Incertidumbre, Valoración, Eficiencia y Transformación.

Fundamentación (Equipo Embrión): Esta etapa se presenta cuando el grupo recién se conforma y se orienta hacia el proceso de hacerse equipo, estableciendo fronteras y estructuras provisionales. Puede existir un gran entusiasmo, compromiso ciego u optimismo ignorante mientras el líder plantea los objetivos del equipo de trabajo. También puede existir escepticismo entre los miembros de equipo.

Incertidumbre (Equipo Enfrentado): Surgen conflictos de roles y estilos. Nuevamente pueden presentarse manipulación y luchas de poder, de liderazgo, de control y de influencia. Se pueden generar muchas frustraciones, estrés, desilusión y pesimismo acerca del futuro del equipo. Puede centrarse en el desconocimiento de implicaciones, la falta de convicción o de compromiso del personal.

Valoración (Equipo Enfilado): Se resuelven los conflictos, se logran los primeros éxitos con nuevos procesos y estos se comienzan a valorar. Hay optimismo realista y un mayor sentido de pertenencia y de compromiso. Puede haber subgrupos fuertes mientras un líder mantiene al equipo orientado.

Eficiencia (Equipo Eficiente): El equipo logra aumentar su productividad en la medida en que se optimizan los procesos sinérgicos. Los integrantes comienzan a compartir las tareas de liderazgo.

Transformación (Equipo Eficaz): El equipo puede llegar a ser autónomo o de auto-gestión, debido a la nueva eficacia. El equipo comienza a sentir la necesidad de lograr trascendencia apoyando a otros equipos. También puede existir la necesidad de adaptarse a cambios en el entorno, reorganizarse o terminar.

El resultado de este estudio arrojará las variables para mejorar, las cuales serán incluidas como parte de los planes de mejoramiento a desarrollar.

3.4. CENSO CTE ORIENTE

El muestro se realizó con todo el personal perteneciente al grupo técnico de mantenimiento del CTE Oriente Interconexión Eléctrica S. A. – ISA, el cual consta de 13 colaboradores, identificándolos desde colaborador 2 a 14.

3.5. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recolectará a través de encuestas y entrevistas donde se identificarán diferentes variables en las personas, para evaluar su percepción, sus actitudes y comportamientos desde y hacia la organización, variables que influyen en el desarrollo diario de sus labores y en los resultados generales de la organización.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza la consolidación de los resultados del diagnóstico y la posterior mejora a partir del proceso de acompañamiento de la mejora del nivel de competencia del talento humano del CTE Oriente de ISA S.A. E.S.P.

4.1. COMPETENCIAS HUMANAS EN CTE

Las pruebas de evaluación de competencias humanas derivan los factores de valoración que finalmente alimentan los componentes del saber, pensar y actuar. Para observar la evolución se tabularon inicialmente los datos del año 2005, arrojados de las pruebas aplicadas.

Tabla 4. Resultados evaluación de la competencia humana por componentes del talento humano del CTE Oriente 2005

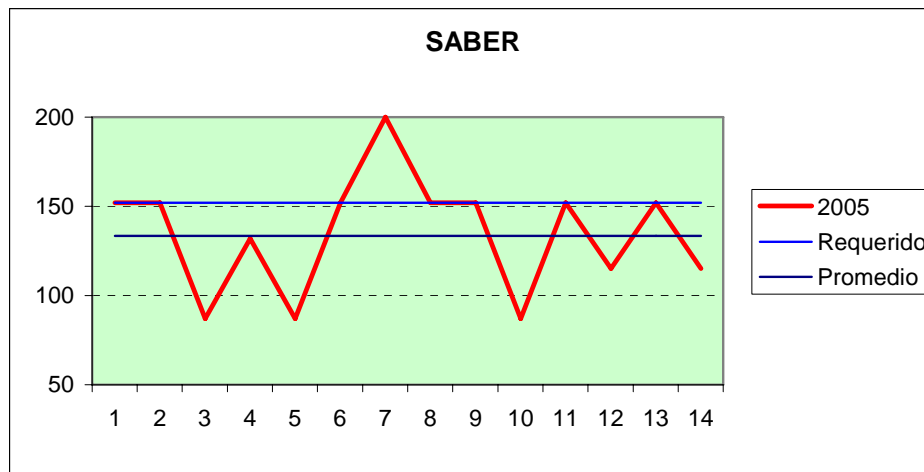
Resultados CTE Oriente 2005				
Colaborador	SABER	PENSAR	ACTUAR	TOTAL
1**	152	33	38	223
2	152	29	29	210
3	87	12	16	115
4	132	33	29	194
5	87	16	29	132
6	152	38	29	219
7	200	33	16	249
8	152	25	22	199
9	152	25	16	193
10	87	14	19	120
11	152	29	29	210
12	115	22	16	153
13	152	33	43	228
14	115	22	22	159

**** Propia del cargo**

Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

4.1.1. Componente SABER evaluación 2005.

Grafica 1. Componente del SABER, CTE Oriente – 2005

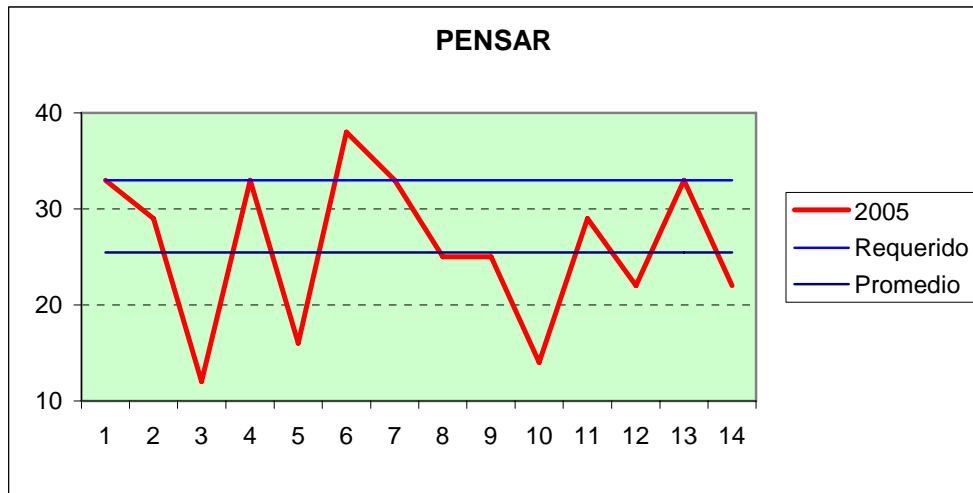


Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

El promedio del componente el SABER del CTE Oriente se encuentra por debajo de la valoración requerida por el cargo, el promedio refleja un puntaje de 133, frente al requerido de 152, donde el 46,15% de los colaboradores reflejan oportunidad de mejora en este componente

4.1.2. Componente PENSAR evaluación 2005.

Grafica 2. Componente del PENSAR, CTE Oriente – 2005

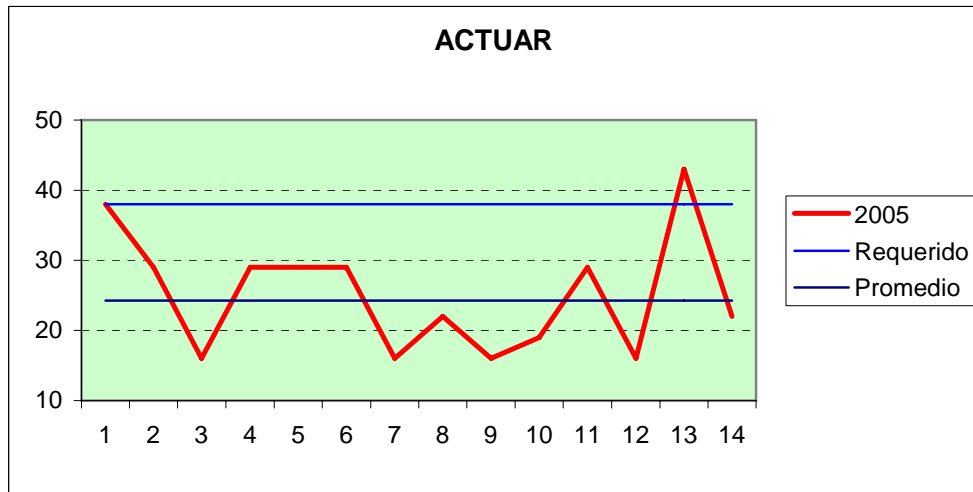


Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

El promedio del componente el PENSAR del CTE Oriente se encuentra por debajo de la valoración requerida por el cargo, el promedio refleja un puntaje de 25, frente al requerido de 33, donde el 69,23% de los colaboradores reflejan oportunidad de mejora en este componente

4.1.3. Componente ACTUAR evaluación 2005.

Grafica 3. Componente del ACTUAR, CTE Oriente – 2005

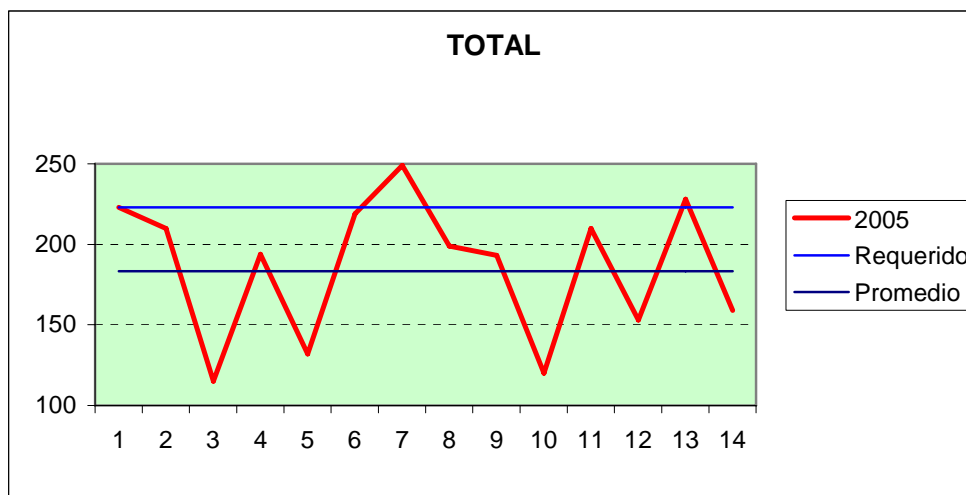


Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

El promedio del componente el ACTUAR del CTE Oriente se encuentra por debajo de la valoración requerida por el cargo, el promedio refleja un puntaje de 24, frente al requerido de 38, donde el 92,31% de los colaboradores reflejan oportunidad de mejora en este componente.

4.1.4. Suma componente de evaluación 2005.

Grafica 4. Total de los componentes, CTE Oriente – 2005



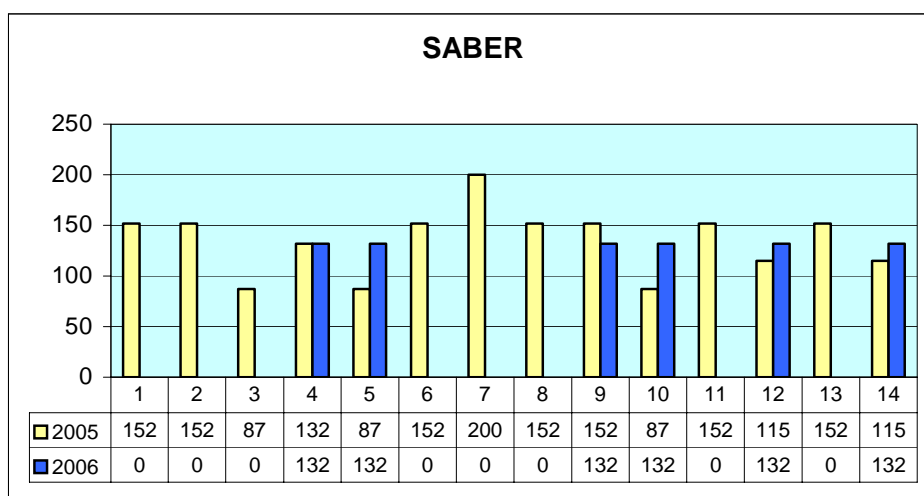
Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

Analizando los totales en CTE Oriente, en los componentes saber, pensar y actuar, se encuentra por debajo de la valoración requerida en el cargo, el promedio refleja un puntaje de 183, frente al requerido de 223, donde el 84,62% de los colaboradores no cumplirían, sin embargo para el total de los requeridos se maneja un rango entre 207 a 237, con este margen el 61,54%, de los colaboradores se encuentran por debajo del cargo, este porcentaje equivale a ocho de la muestra total, dos de ellos no aceptaron trabajar en los planes de mejoramiento, por lo tanto el objetivo de trabajo estará enfocado en seis.

4.1.5. Componente SABER evolución 2005 - 2006.

Después de un año de acompañamiento y seguimiento a los planes de mejoramiento implementados a los seis colaboradores, se hace nuevamente las pruebas con las mismas variables, obteniendo los siguientes resultados.

Grafica 5. Componente del SABER, CTE Oriente 2005 – 2006



Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

En la componente del Saber se observa una mejoría en cuatro de los seis colaboradores evaluados, en uno de ellos la componente no varía, mientras que en el colaborador 9, la componente desmejora. El colaborador 4, que se sostuvo con su puntaje es una persona que no es dócil para aceptar el conocimiento de los demás y aceptar que otras personas pueden poseer un conocimiento superior sin que antes se hubiera demostrado o evidenciado por no haber compartido en algún momento con él. Siempre espera comprobar el conocimiento de los demás y acepta el que se asemeje a su paradigma.

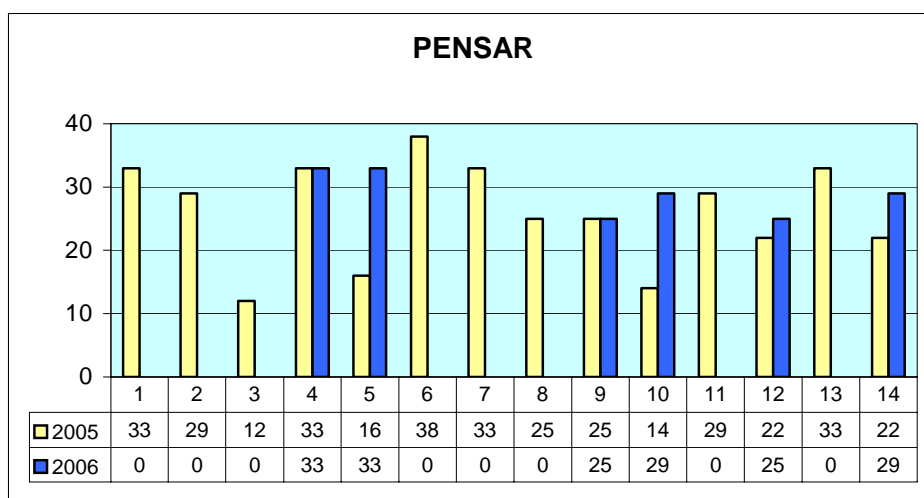
El colaborador que bajo en esta componente, en el momento se encuentra en tratamiento Psiquiátrico.

Adicionalmente podemos observar que en el total de la componente incrementamos en un 15,12%, cifra con un valor significativo considerando que no se trabajo directamente en esta variable.

El colaboradores que más incremento lograron, fueron los colaboradores 5 y 10, con un incremento del 51,72%, los colaboradores con menos incremento, fueron los colaboradores 12 y 14, con un 14,78% mientras que el colaborador 9 decrecimiento en un 13,16%.

4.1.6. Componente PENSAR evolución 2005 - 2006.

Grafica 6. Componente del PENSAR, CTE Oriente 2005 – 2006



Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

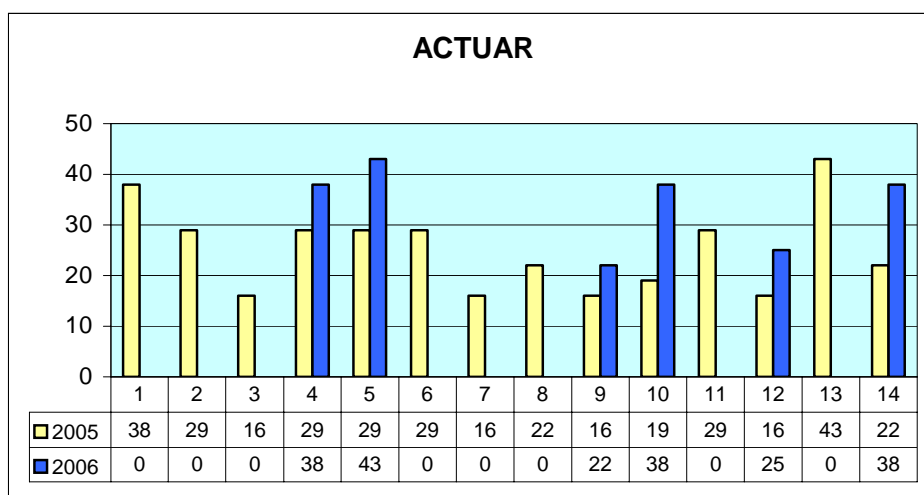
La componente del PENSAR, fue la componente que se trabajo directamente en el personal donde se logro un incremento en cuatro colaboradores, mientras que los otros dos continuaron con el mismo puntaje.

Los dos colaboradores que conservaron sus niveles en esta componente son los mismos que conservaron o bajaron su puntuación en el Saber, quiere decir que realmente no trabajaron a conciencia en los planes de mejoramiento en las componentes del SABER y PENSAR.

Esta componente en el total tuvo un incremento del 31,82%, los colaboradores que más incrementaron fueron el colaborador 10 y 5 con incrementos de 107,14% y 106,25% respectivamente, en dos de ellos no se obtuvo variación y los demás tuvieron un incremento de 13,64% y 31,82%.

4.1.7. Componente ACTUAR evolución 2005 - 2006.

Grafica 7. Componente del ACTUAR, CTE Oriente 2005 – 2006



Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

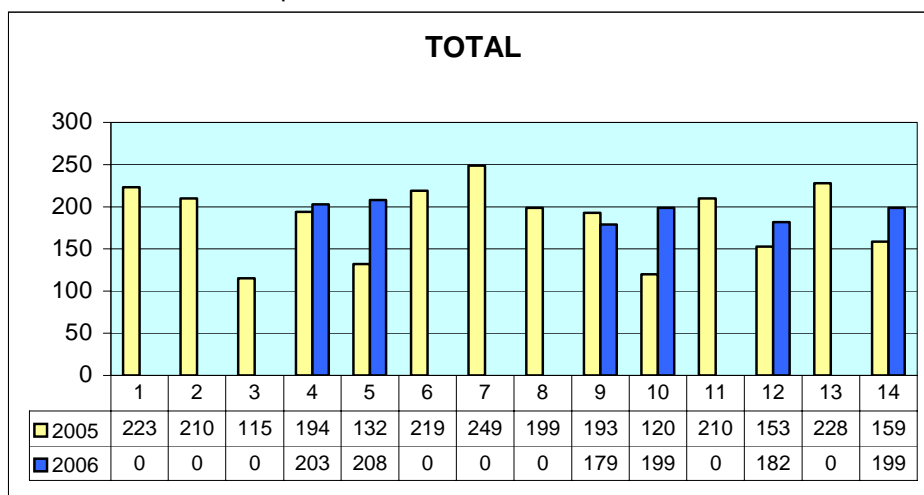
La componente Actuar es la que presenta mejor evolución con un incremento del 55,73%, donde el colaborador 4, obtuvo el 31,03%, siendo consecuentes con los análisis anteriores, su evolución se debió al seguimiento y acompañamiento a las actividades realizadas con una retroalimentación permanente. Los demás colaboradores obtuvieron incrementos hasta el orden del 100% caso observado en el colaborador número 10.

Esta componente es la única que se puede evidenciar con resultados tangibles y la más fácil de retroalimentar a través de la evidencia.

A través de esta componente los colaboradores tienden a manifestar que sí se esta trabajando en las demás componentes, dado los resultados obtenidos, la realidad mostrada, indica que aunque hay interdependencia es necesario trabajar en todas las componentes para incrementar las capacidades y habilidades de nuestras competencias.

4.1.8. Suma componentes evolución 2005 - 2006.

Grafica 8. Componente del ACTUAR, CTE Oriente 2005 – 2006



Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

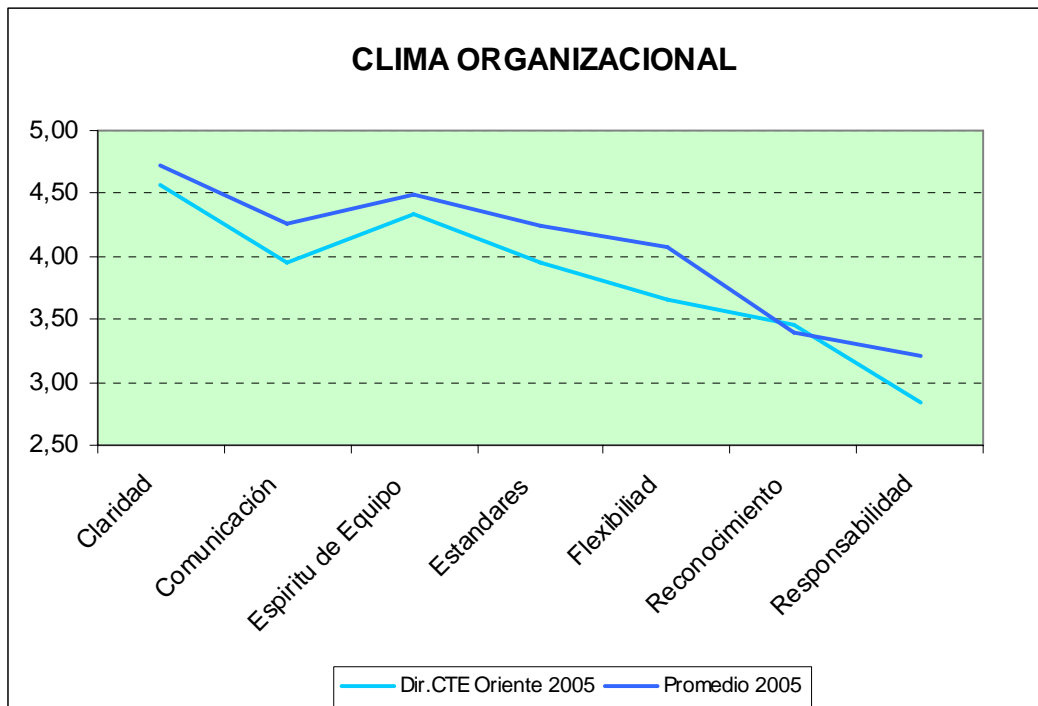
En la figura 8 se observa que el 83,33% de los colaboradores pasaron a tener un incremento del 23,03% en el nivel de competencias, la variación máxima fue obtenida por el colaborador 10 con una variación de 65,83%. Con lo anterior se obtuvo en el CTE Oriente un mayor acercamiento en los colaboradores al nivel de competencias requeridas por los cargos, de acuerdo a lo definido por Interconexión Eléctrica.

4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL CTE

La medición de Clima Organizacional se realiza anualmente y de forma simultánea en toda la organización a través del sistema informático donde se debe diligenciar un cuestionario enfocado a la gestión, esta medición integral se hace mediante preguntas con una valoración de 1 a 5, los datos se tabulan de acuerdo a unos criterios establecidos para dar la puntuación de cada variable.

Para visualizar el estado del CTE Oriente frente a la organización, se referencio en el año 2005, las variables del Clima Organizacional, CTE Oriente Vs Otras direcciones, direcciones con el mismo grado de actividad y responsabilidad

Grafica 9. Clima organizacional 2005 – 2006.

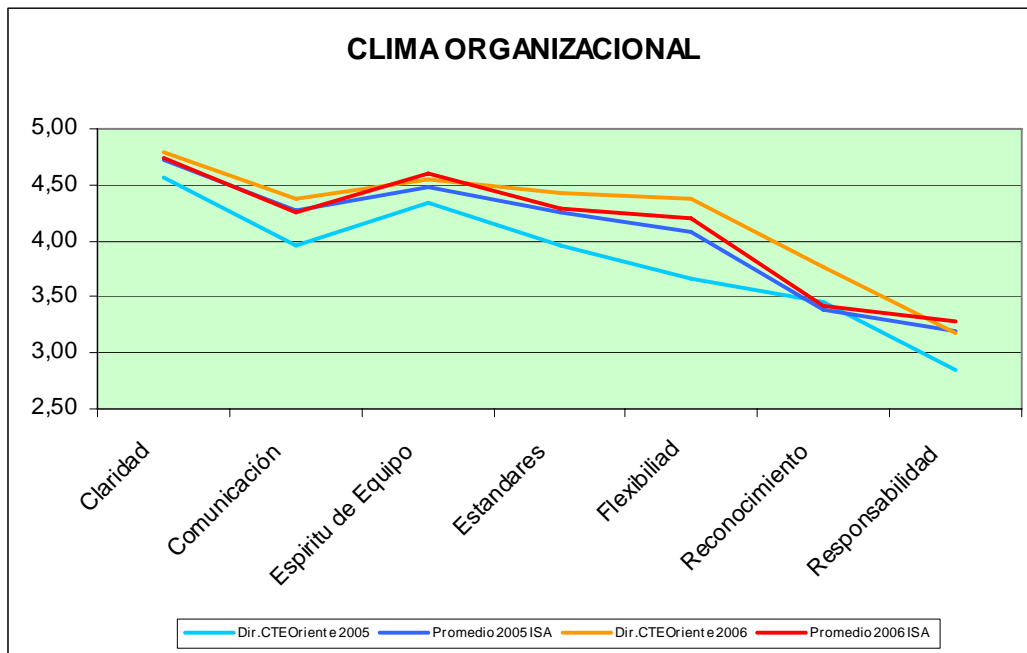


VARIABLE	Claridad	Comunicación	Espíritu de Equipo	Estándares	Flexibilidad	Reconocimiento	Responsabilidad
Dir. CTE Oriente 2005	4,57	3,95	4,34	3,95	3,66	3,46	2,84
Promedio 2005	4,72	4,27	4,49	4,25	4,08	3,39	3,20

Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

El estado del Clima Organizacional en CTE Oriente para el año 2005, se encuentra por debajo del promedio de las otras direcciones, tan solo en la variable reconocimiento se nota una superioridad de 1,99%, en las otras variables se observan las oportunidades de mejora.

Grafica 10. Clima organizacional 2005 – 2006.

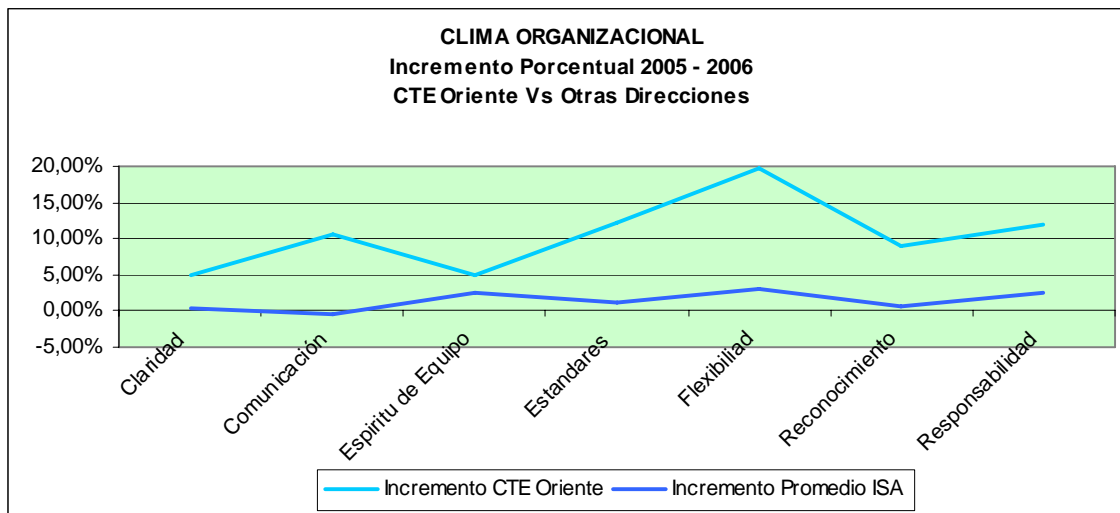


VARIABLE	Claridad	Comunicación	Espíritu de Equipo	Estándares	Flexibilidad	Reconocimiento	Responsabilidad
Dir. CTE Oriente 2005	4,57	3,95	4,34	3,95	3,66	3,46	2,84
Promedio 2005	4,72	4,27	4,49	4,25	4,08	3,39	3,20
Dir. CTE Oriente 2006	4,80	4,37	4,55	4,43	4,38	3,77	3,18
Promedio 2006	4,74	4,25	4,60	4,29	4,20	3,42	3,28

Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

Para el año 2006 se nota mejoras importantes en todas las variables de la organización, en el caso CTE Oriente, supera el promedio de las demás direcciones, en variables como; claridad, comunicación, estándares, flexibilidad y reconocimiento, aunque las variables espíritu de equipo y responsabilidad crecieron, estas están por debajo de la media de las otras direcciones.

Grafica 11. Clima organizacional incremento 2005 – 2006.



VARIABLE	Claridad	Comunicación	Espíritu de Equipo	Estándares	Flexibilidad	Reconocimiento	Responsabilidad
Incremento CTE Oriente	5,03%	10,63%	4,84%	12,15%	19,67%	8,96%	11,97%
Incremento Promedio ISA	0,48%	-0,47%	2,45%	1,06%	3,00%	0,74%	2,42%

Fuente: Medición nivel de competencias en Interconexión Eléctrica ISA S. A.

El comportamiento de las diferentes variables en CTE Oriente, frente a las otras direcciones denotan un crecimiento importante, la variable de mayor crecimiento fue la de “Flexibilidad” con un 19,67%, frente al 3% alcanzado por el promedio de las otras direcciones, otras de crecimiento importante son “Estándares” con 12,15%, “Responsabilidad” con 11,97% y “Comunicación” con 10,63%, las demás crecieron en un orden por debajo del 10%, teniendo en cuenta que el crecimiento de las variables de las otras direcciones no superan el 3,00%.

La variable con más bajo crecimiento en CTE Oriente fue “Espíritu de Equipo” con 4,84%, confrontada con el promedio de las otras direcciones donde solo creció 2,45%. La variable más baja en crecimiento para la organización fue “Comunicación”.

El promedio de crecimiento de CTE Oriente entre el año 2005 al 2006 fue del orden del 10,47% frente a 1,38% alcanzado por las otras direcciones.

4.3. NIVEL DE MADUREZ DEL CTE ORIENTE

La medición del nivel de madurez del CTE, se realizó mediante actividades grupales, donde se califica el nivel de compromiso de cada indicador mediante evidencias comentadas por los integrantes en el normal desarrollo de las actividades laborales, luego cada persona califica de acuerdo al análisis realizado en el ejercicio y a su percepción en una matriz, al final del ejercicio la valoración estará donde mayor concentración de puntos se tenga, logrando que el personal interiorice la necesidad de aportar y de empoderarse.

Esta actividad se hace con todo el personal del CTE.

Se confrontó los resultados del año 2005 y el año 2006.

Tabla 5. Nivel de madurez CTE Oriente 2005 – 2006.

INDICADORES	FUNDAMENTACION	INCERTIDUMBRE	VALORACION	EFICIENCIA	TRANSFORMACION
Compromiso	Los miembros del equipo expresan: aquí se requiere compromiso. Sin embargo no manifiesto explícitamente mi compromiso. "Esta vaina requiere compromiso"	Los miembros del equipo manifiestan: me comprometerá, pero si los demás lo hacen. "Me comprometo de dientes para afuera"	El compromiso se aumenta a medida que hay buenos resultados. Es un compromiso por conveniencia personal. "Me comprometo mientras me vaya bien"	El compromiso es más profundo y compartido. El compromiso es evidenciado en hechos concretos. "Todos tenemos la camiseta sudada"	El compromiso va más allá del equipo y llega a otros equipos y áreas. El compromiso trasciende. "Nuestro compromiso va más allá del equipo"
Confianza	Existe una inquietud sobre la confiabilidad de los compañeros. La confianza es de tipo intelectual o es una mera ilusión. "¿Serían ellos dignos de confianza?"	Existe prevención y defensividad. Cada uno se preocupa por cuidarse así mismo. "Soldado prevenido no muere en la guerra"	Las personas están dispuestas a confiar en sus compañeros y a tener conductas dignas de confianza.	Existe mucha confianza compartida entre todos, tanto a nivel del "ser", como del "hacer". "Pondría mis manos en el fuego con todos y por todos"	La confianza se extiende a otros grupos y a otras personas. Otros grupos tienen confianza en el equipo. "Confiamos y somos dignos de confianza para otros grupos"
Pertenencia	No hay sentido de pertenencia al equipo como tal. Existe el deseo de tenerlo. "Sería muy rico pertenecer a un verdadero equipo"	Existe una lucha individual para establecer una imagen en el equipo. "Tengo que mostrar quién soy aquí"	El sentido de pertenencia es provisional y centrado más en la tarea. La importancia se le da al individuo. "Cada uno es importante"	El sentido de pertenencia se basa en la valoración y auto-valoración del equipo. "Juntos somos más"	El sentido de pertenencia es más trascendental: va más allá del equipo. "Somos parte de algo mucho más grande que el sólo equipo"
Flexibilidad	Variable, según el patrón de cada individuo.	Existe cierta rigidez, mientras sigue la lucha por el poder y el posicionamiento personal. "Hay una sola forma de hacer las cosas... La mía"	Existe disposición a modificar las percepciones y conductas individuales. "Estoy dispuesto a escuchar y ensayar otras alternativas" .	Hay apertura para lograr una sintonía de mentes en el equipo, más allá de los acuerdos. "Conjuntamente creamos estrategias con nuestra sintonía de mentes"	Existe inteligencia colectiva y creatividad de conjunto. Tienen en cuenta ideas y experiencias de otras personas y equipos.
Comunicación	Es variable, según patrón de cada individuo	Existen patrones de comunicación defensiva o de tipo de lucha individual. "Debo imponer o callar mi punto de vista"	Las personas están abiertas a escuchar, a considerar otras ideas y a postular sus propias ideas. "¿Quieres explicarme más? Escucho tu idea y te explico la mía"	Las decisiones generalmente se toman por concertación y a veces por mayoría. "Siempre debatimos y llegamos a un acuerdo por mayoría"	Los procesos y decisiones del equipo son concertados y se extienden a otros grupos o personas. "Decidimos por concertación, tanto dentro del equipo como con otras personas y equipos"

INDICADORES	FUNDAMENTACION	INCERTIDUMBRE	VALORACION	EFICIENCIA	TRANSFORMACION
Integración	Los integrantes todavía no han mostrado o desarrollado sus talentos. Hay conciencia de la necesidad de integración de talentos.	Cada persona y sus talentos son una república independiente, a veces compitiendo con los demás."Solo soy responsable de lo mío"	Cada persona esta dispuesta a: Aprender y a usar sus talentos para que el equipo salga adelante. "Estoy dispuesto aprender y a colaborar"	Los talentos desarrollados por las personas son complementarios e integrados entre si en el equipo."Cada uno aporta su experiencia a los demás y aprovecha la experiencia de ellos"	Hay co-evolución sinérgica de los talentos, tanto del equipo como con otras personas, grupos y recursos. "Nos potenciamos los unos a otros" y nosotros con otras personas y equipos"
Liderazgo Apropriado:	Directivo: El liderazgo ejercido es autoritario y/o paternalista de un solo jefe y sus allegados.	Directivo La autoridad y la responsabilidad son delegadas, más son controladas.	Coordinador: Los líderes inspiran, con poco protagonismo, el desarrollo del sistema y del equipo.	Monitor: El liderazgo es una función compartida y rotada entre muchos miembros del equipo.	Asesor: tiene una visión bien comunicada. Construye relaciones de confianza mutua y emprende acciones efectivas para realizar el propio potencial, el de los demás y el de la organización
Toma de Decisiones	Anunciada: El líder toma las decisiones, las cuales explica y justifica al equipo.	Consultada: El líder pide la opinión del equipo, antes de tomar la decisión.	Conjunta: el "líder" es sólo otra voz y otro voto en una decisión grupal por votación.	Autónoma: El equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.	El equipo facilita la toma de decisiones en otros grupos y procesos de la organización, mediante el uso de técnicas participativas de consenso.
Conciliación	El equipo no logra resolver sus conflictos, requiere la intervención de terceros.	El equipo empieza a resolver sus conflictos, impulsados por otros.	Los miembros resuelven sus conflictos sin ningún tipo de acompañamiento.	Los miembros del equipo logran negociar y mantener una relación de gana gana.	El equipo logra conciliaciones duraderas con él y con los demás equipos de la organización, con base en el respeto por la diferencia.
Participación	Las personas no participan, ni proponen, esperan que el líder les resuelva las situaciones	En el equipo existen algunos miembros que participan y proponen.	En el equipo existe participación de la gran mayoría.	El equipo logra autonomía y participación activa.	El equipo participa de manera proactiva en los procesos de transformación organizacional, facilitando los procesos de cambio
Seguimiento y monitoreo	El equipo no hace seguimiento explícito. Existe un control y supervisión de los jefes	El seguimiento es externa con una frecuente retroalimentación que evalúa el rendimiento de las personas en términos de lo que hace bien y de lo que podría corregir y hacer mejor.	Hay espacios para la auto-administración individual y grupal con procesos de compartir observaciones, explorar opciones, planearlas, ejecutarlas y auto-evaluar los resultados.	El equipo es responsable del resultado y el seguimiento. Existen mejoramientos tangibles generados por un seguimiento sistemático y sistémico.	El equipo articula su seguimiento y monitoreo con los resultados de la organización y contribuye de manera proactiva a los resultados de la compañía.

Fuente: Medición nivel de madurez Interconexión Eléctrica ISA S. A.

Mediante éste sistema se evalúa el grado de empoderamiento del personal y se logra que cada uno evidencie el estado en el cual se encuentra, logrando una aceptación de las necesidades de mejora, aceptando los retos y compromisos.

Las variables que han tenido afectación con respecto al año 2005 fueron:

Pertenencia, pasó de “Valoración” a “Eficiencia”

2005: El sentido de pertenencia es provisional y centrado más en la tarea. La importancia se le da al individuo. "Cada uno es importante"

2006: El sentido de pertenencia se basa en la valoración y auto-valoración del equipo. "Juntos somos más"

Liderazgo apropiado, pasó de “Incertidumbre” a “Valoración”

2005: Directivo, La autoridad y la responsabilidad son delegadas, más son controladas.

2006: Coordinador: Los líderes inspiran, con poco protagonismo, el desarrollo del sistema y del equipo.

Conciliación, pasó de “Incertidumbre” a “Valoración”

2005: El equipo empieza a resolver sus conflictos, impulsados por otros.

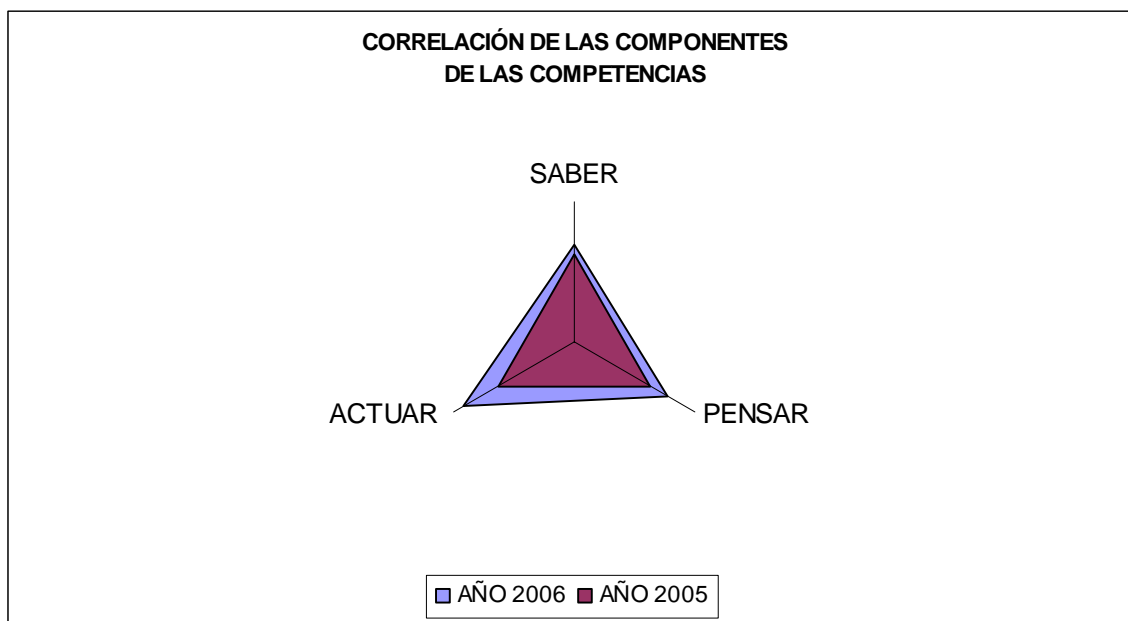
2006: Los miembros resuelven sus conflictos sin ningún tipo de acompañamiento.

Los demás indicadores se mantienen.

5. CONCLUSIONES

Se evidencia que las componentes de las competencias, no son mutuamente excluyentes o independientes, pues si bien las políticas de mejora implementadas fueron direccionadas a la componente del PENSAR y en un porcentaje en el ACTUAR, incidieron de forma importante en la componente del SABER pues potencializaron la activación de los planes de mejoramiento de los individuos en el proceso de formación inconclusos, que se vieron estimulados a su culminación y el aporte de dicho conocimiento a la empresa, este proceso se acompañó mediante un mentor por medio de tutorías.

Figura 5. Correlación de las componentes de las competencias



Fuente: Los autores.

En la Figura 5, se puede observar como se afectaron las demás componentes de las competencias, siendo la del ACTUAR la de más evolución con 55,73%, aunque solo se trabajó en la variable del PENSAR. Esta situación evidencia que el trabajo desarrollado en la componente del PENSAR incide en el desempeño y que la entrega de resultados sea más efectiva, los cuales son producto de la componente del ACTUAR.

Al evidenciar que las componentes no son mutuamente excluyentes en sus efectos, resulta importante la selección de una entidad y un programa de formación de acuerdo con las políticas de la empresa debido a que un efecto en el PENSAR incide en la componente del ACTUAR y SABER alterando el Clima Organizacional asociado con el desempeño de las tareas y la productividad de manera positiva o negativa.

Se observa la necesidad de trabajar en la mejora de la componente del PENSAR, para que asociado con ella, los colaboradores tengan la preferencia por laborar en una de las mejores empresas del país, evitando la falta de estimulación y aprecio por la misma y como consecuencia, la migración de personal a otras empresas u organizaciones con las cuales se interactúa día a día, a lo largo del proceso productivo.

Las mediciones del nivel de competencias, deben ser efectuadas no solo al interior de la organización, sino también al interior de las empresas contratadas o asociadas al proceso productivo, garantizando un nivel global de competencias cumpliendo con el verdadero objetivo de las estrategias de la organización.

El logro de los resultados son debido inicialmente al compromiso asumido por las personas, el deseo de mejorar y cambiar la forma de pensar con un acompañamiento permanente, evidenciando actuaciones que concuerdan con los análisis realizados por las psicólogas y hacen que se acepten de forma conciente las recomendaciones y oportunidades de mejora.

Cuando las personas evidencian por si mismas las oportunidades de mejora, se enfrentan a una realidad que no es fácil evadir e inician una ansiosa búsqueda de literatura o acompañamiento para lograrlo.

6. PROPUESTAS

En el desarrollo del proyecto se observó que aunque algunas variables mejoraron como consecuencia de la sensibilización en el PENSAR, es necesario seguir el monitoreo y enfocar actividades que nos lleven a mejorar algunas variables en el Clima Organizacional como Espíritu de Equipo y Responsabilidad.

Se requiere seguir trabajando en la medición del Empoderamiento por equipos para tener una mayor sensibilización en cada uno y un mayor orgullo en la pertenencia a su Grupo Ejecutor de Mantenimiento.

Se debe continuar con las Tutorías individuales con un acompañamiento permanente de tal manera que los colaboradores sientan que hay un mayor interés por el desarrollo personal y profesional al interior de la organización.

Seguir haciendo una comparación con las pruebas inmediatamente anteriores para ver la tendencia y comportamiento grupal e individual, de allí se obtienen los insumos para que el LIDER haga una buena retroalimentación, estas comparaciones se deben dar a conocer al colaborador de forma cualitativa donde este vea su evolución en diferentes aspectos.

Los líderes operativos de las organizaciones, se enfocan en desarrollar el actuar de las personas, más no en el pensar, así mismo se deja de lado el mejoramiento del nivel de empoderamiento afectando el nivel de clima organizacional, por ser modelos dependientes entre si, por ello es necesario que los líderes de grupos operativos se formen para desarrollar habilidades que incidan en el pensar, las cuales se proyecten no solo en ellos sino en el grupo de colaboradores que lideran.

7. BIBLIOGRAFÍA

CARDONA, Pablo. CHINCHILLA, Ma Nuria. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Barcelona: Harvard Deusto Business Review - Núm. 89, 1999.

DULEWICZ, V. Performance appraisal and counselling, in Herriot, P., Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal, New Yor: John Wiley & Sons, k, 1989

HAY GROUP, Guía de Desarrollo de Competencias Rol profesional.

LEVY-LEBOYER, C. Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona; Gestión 2000, 1997.

LOPEZ PEREZ, Juan Antonio. Liderazgo y ética en la dirección de empresas. Bilbao: Deusto, 1998.

MCCLELLAND, David C. "Testing for Competence rather than for Intelligence"; American Psychologist, 1973.

MORANTES DELGADO, Oscar Fabián, Normas de competencia laboral: Validación del perfil ocupacional del personal de mantenimiento y operación del subsector de la transmisión de energía. Tesis de grado, Bucaramanga 2003

PABÓN BARAJAS, Hernán. Seminario I de investigación Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga. 2005.

PABÓN BARAJAS, Hernán. Seminario II de investigación Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga. 2006.

PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Liderazgo y ética en la dirección de empresas. Bilbao: Deusto, 1998.

THORNTON, G. C., BYHAM, W. C. Assessment Center and managerial performance. London Academic Press 1982.

www.educaweb.com

www.gestiondelconocimiento.com

www.gestiopolis.com

www.haygroup.com.co

www.monografias.com

www.occ.com

www.Monster.com

ANEXOS

Anexo 1.

Plan de fortalecimiento

INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P.	PLAN DE FORTALECIMIENTO	FECHA DE ELABORACIÓN :
ELABORADO POR :	NOMBRE:	

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO (Acciones)

SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO A FORTALECER	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LAS METAS
Fortalezas :		

Anexo 2.

Plan de mejoramiento

Nombre:
Mentor:

Fecha	Competencia a Desarrollar	Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Conductas Observables

Anexo 3. Alternativas implementadas con los colaboradores

Colaborador 4.

El colaborador tiene un desempeño normal en el nivel de liderazgo sin ser destacado, lo que indica que debe fortalecer la capacidad de direccionar y empoderar a otros hacia los objetivos de la organización.

Durante el acompañamiento y las tutorías se asignó al colaborador la tarea de liderar y programar un grupo de trabajo en el corto, mediano y largo plazo, para reforzar y hacer seguimiento a la capacidad de liderazgo que tenía que desarrollar, como en las tutorías se evidenciaban las carencias de liderazgo fue necesario un esfuerzo adicional para salir adelante y lograr el control del equipo de trabajo.

En las pruebas de potencial de verificación se evidenció la mejoría del colaborador notándose como líder en la parte técnica, tendiendo a ser un referente para las demás personas en cuanto a superación y sentido de responsabilidad, el compromiso, la persistencia y la capacidad para enfrentar situaciones inmediatas con dinamismo.

Colaborador 5.

Se muestra como una persona que no establece prioridades en las tareas asignadas, dejándolas acumular y sin darles solución, adicionalmente no se adapta fácilmente a los cambios.

Tiene oportunidad de mejora en las habilidades comunicativas debido a que quedan por obvios temas que para él son demasiado claros.

En la retroalimentación de las tutorías se evidencio lo anterior, donde se hizo un ejercicio de explicación sobre un tema específico lo cual hizo que el colaborador evidenciara como y donde estaba omitiendo información, la forma en que le daba prioridad a las tareas indicaba la carencia de un listado organizado acompañado con fechas de entrega, entregables que debían ser ajustados con el coordinador del grupo de trabajo.

En las pruebas se nota de forma considerable la mejoría, dado que actúa más calmado y ordenado, realizando un seguimiento y control a los procesos que le competen en su trabajo, de igual manera realiza verificación de los mismos y aunque se ha visto la mejora requiere continuar trabajando en la obviada.

Colaborador 9.

Logra planear en el corto plazo, pero no tiene habilidad de hacerlo en el mediano y largo plazo, no logra tener una proyección sobre la tarea.

Es poco efectivo en el seguimiento y control de sus procesos, por lo que puede dejar pasar por alto detalles importantes que afectan la entrega de resultados.

Es una persona que no es fácil hacer un acompañamiento efectivo, en él se evidencia un problema Psiquiátrico que esta siendo atendido por un especialista en el tema.

Colaborador 10.

En las primeras pruebas se evidencio la necesidad de reforzar el uso adecuado del tiempo y establecer prioridades sobre las tareas.

Tiende aplazar aquellas situaciones conflictivas que deba enfrentar, posee un bajo nivel de proactividad frente a su desempeño.

Con las tutorías y acompañamiento se evidencian oportunidades de mejoramiento donde se veían claramente las múltiples actividades iniciadas y que requerían ser ordenadas, priorizadas y entregadas con la oportunidad establecida.

Los últimos resultados demuestran el esfuerzo por el orden y la planeación de los trabajos, ajustados de acuerdo al cronograma planteado inicialmente.

Colaborador 12.

Tiene capacidad de planear en el corto plazo pero tiene dificultades para hacer un trabajo ordenado debido a que no establece prioridades para utilizar óptimamente el tiempo y ser efectivo en la entrega de resultados.

Tiende a aplazar aquellas situaciones conflictivas que debe enfrentar.

En el acompañamiento durante la tutoría se evidencian la necesidad de reforzar la Responsabilidad que debe asumir frente a las tareas asignadas, adicionalmente requiere una exigencia mayor para convencerlo sobre la forma de realizar las actividades, consecuencia de su terquedad, actitud que se le ayuda a evidenciar y aceptar para trabajar en ese sentido.

En las últimas pruebas se ve una leve mejoría en el orden y la calidad de los trabajos, atiende las recomendaciones que se le dan con respecto a la forma en que se puede enfrentar las tareas.

Colaborador 14.

Se mostraba reservado en el contacto con las demás personas, posee un nivel bajo de liderazgo, no promueve la participación, ni el desarrollo de trabajo en equipo, no conduce a las personas a unos objetivos claros y no tiene facilidad para liderar.

En la entrevista o tutoría se evidencio por parte del colaborador la necesidad de ejercer el rol para fortalecer la habilidad, con un plan de acción enfocado a participación proactiva en las reuniones, presentando ideas que desarrollará él mismo u otro colaborador, conciente de la necesidad de cambio.

Para llevar a cabo la prueba en la que se desarrolla la monografía se tuvo la oportunidad de encargar a este colaborador como Ingeniero de Mantenimiento Encargado, siendo Tecnólogo y así ayudarle en el desarrollo de habilidades necesarias con un acompañamiento y retroalimentación permanente durante el encargo.

En la segunda prueba que se realizó en el año 2007 se evidencia la mejoría en el tiempo de respuesta, entrega de resultados y manejo del tiempo.

Sus habilidades de negociación están en fortalecimiento al igual que la destreza para direccionar personas y recursos en forma integral.

Anexo 4.

Matriz de Evaluación

INDICADORES	Fundamentación	Incertidumbre	Valoración	Eficiencia	Transformación
Compromiso					
Confianza					
Pertenencia					
Flexibilidad					
Comunicación					
Integración					
Liderazgo Apropriado					
Toma de decisiones					
Conciliación					
Participación					
Seguimiento y Monitoreo					