

Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo
de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar.

Lavalle Peña Esneyder

Pardo Cuenta Ivan Andres

Universidad EAN

Facultad de posgrados

Especialización en Gestión Humana

Cartagena

2012

Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo
de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar.

Lavalle Peña Esneyder

Pardo Cuenta Ivan Andres

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de especialista en
Gestión Humana

Cifuentes Cifuentes Omar

Director

Universidad EAN

Facultad de posgrados

Especialización en Gestión Humana

Cartagena

2012

Acta de aprobación

Yo Cifuentes Omar, miembro del comité de docentes asesores de trabajos de grado de la Universidad EAN, quien evaluó el informe final de investigación presentado por Pardo Cuenta Iván portador de la cédula de ciudadanía número 1.047.401.135 de Cartagena y Lavalle Peña Esneyder portador de la cédula de ciudadanía número 1.047.406.393, que lleva como título “Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar.” considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y méritos exigidos para darlo como APROBADO.

Contenido

1. Selección y definición del tema de Investigación	14
2. Problema de Investigación	15
2.1. Descripción del Problema	15
2.2. Formulación del Problema	16
3. Objetivos	17
3.1. Objetivos Generales	17
3.2. Objetivos Específicos	17
4. Justificación	18
5. Marco de Referencia	20
5.1. Marco Legal	20
5.2. Marco Teórico	21
6. Clase de Investigación	32
6.1. Tipo de Investigación	32
6.2. Población y muestra	32
6.2.1. Población	33
6.3. Fuentes y técnicas para recolección de información	33

6.3.1. Fuentes Primaria	33
6.3.2. Fuentes Secundarias	33
6.4. Tratamiento de la Información	33
7. Recursos Disponibles	34
7.1. Investigadores	34
7.2. Recursos Materiales	34
7.3. Recursos	34
8. Cronograma	36
9. Resumen Ejecutivo	37
10. Descripción Situación Actual	39
10.1. Resultado evaluación Diagnostica	39
10.2. Inventario necesidades de evaluación	40
10.3. Indicadores A priori	40
10.4. Indicadores Posteriores	40
11. Modelo de Capacitación por Competencias	42
11.1. Contenido del programa de capacitación	42
11.2. Estrategias de capacitación	43
11.3. Factores determinantes en la ejecución del modelo de Capacitación	43

11.4.	Evaluación de los resultados del Modelo de Capacitación	44
12.	Conclusiones	45
13.	Recomendaciones	46
14.	Referencias Bibliográficas	47
15.	Bibliografía	49
16.	Anexo	50

Lista de tablas

Tabla 7.1	Presupuesto	34
Tabla 8.1	Cronograma de Actividades	36
Tabla 10.1.1	Competencia	39

Lista de figuras

Figura 9.1	Estructura Operativa	38
------------	----------------------	----

Resumen

Esta investigación permitió diseñar un modelo de capacitación basado en competencias para Directivos y Gerentes de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar. En la investigación se utilizó el método cualitativo bajo un enfoque de investigación y desarrollo propuesto por Yaber y Valentino (2003) por medio de dos fases, una fase inicial en donde se identificaron las competencias que se debían potencializar y posteriormente con base en esos resultados se diseñaron las unidades temáticas para lograr el impacto esperado del modelo de capacitación. Se utilizó como instrumento, el test psicométrico de Evaluación de la Efectividad organizacional.

Los conceptos y definiciones de competencias, con los cuales se llevo a cabo la investigación fueron los expuestos por Hay Group, quienes exponen entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

Palabras claves: capacitación, competencias, efectividad, organización, influencia, directivas.

Abstract

This research allowed to design a model of competency-based training for leaders and managers of the Foundation Juan Felipe Gomez Escobar. The research used a qualitative approach with a focus on research and development proposed by Jaber and Valentino (2003) through two phases, an initial phase in which identified the competencies that should potentiate and then based on those results thematic units designed to achieve the expected impact of the training model. The instrument used, the psychometric test Assessment of organizational effectiveness. The concepts and definitions of competences, which conducted the research were presented by Hay Group, who presented between the main types of competencies: competencies of achievement and action, help and service skills, influence skills, management skills , troubleshooting skills and personal effectiveness skills.

Key words: training, competence, effectiveness, organization, influence, directives.

Introducción

Las nuevas tendencias y desarrollos organizacionales han traído consigo múltiples metodologías, conceptos, herramientas o modelos que buscan siempre la permanencia de la compañía en el mercado y el éxito de esta misma. Todos estos cambios y desarrollos nos muestran un elemento diferenciador, el capital humano. Este es el activo más valioso, sobreponiéndose a los activos físicos y financieros, incluso sobreponiéndose a los demás intangibles. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, las que además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Domingo, (2006) propone adicionar a la gestión por competencias el factor de procesos de la empresa. Según el conferencista, este modelo surgió de una investigación documentada, del intercambio con expertos y de la constante práctica de consultoría en la materia.

El modelo está compuesto por el desarrollo de tres disciplinas:

- Gestión del conocimiento.
- Gestión por competencias.
- Gestión de procesos.

Con esta articulación y la sinergia de beneficios de estas disciplinas se desarrollan procedimientos, procesos y modelos que permiten que la gestión del capital humano logre una inserción en la dirección estratégica de la empresa y en sus procesos.

Gestión del conocimiento

Con la misma rapidez con que el nombre de ‘recursos humanos’ ha sido reevaluado, el conocimiento ha comenzado a ser considerado el factor productivo de mayor importancia en las compañías.

Hoy en día es difícil encontrar una empresa que cuestione esta afirmación. “Las compañías que valoran el conocimiento como un factor competitivo y estratégico importante, modifican su cultura, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de gestión para aprovechar este factor vital y tratar de conectarlo con el aporte de los equipos y las personas a esa orientación estratégica”. Precisamente, Delgado define este aporte como las competencias requeridas para desarrollar procesos de forma efectiva. La gestión del conocimiento busca identificar y administrar ese “*know how*” necesario para llevar las objetivos a feliz término.

Gestión por competencias

El conocimiento es el factor estratégico de la disciplina que fundamenta el modelo de gestión del capital humano por competencias y procesos. La dimensión de la administración de las competencias hace referencia al factor táctico, según el conferencista.

Delgado (2009) se centra en la definición clásica de las competencias que las describe como características asociadas al alto desempeño de una persona.

En este sentido, el objetivo hace referencia a la gestión tradicional de esta metodología, teniendo en cuenta el factor del conocimiento de los colaboradores como indicador de éxito.

Gestión de procesos

En muchos casos, el problema de la gestión por competencias radica en que no es fácil convencer a la alta gerencia de que todo el esfuerzo que la metodología supone está anclado a la realidad cotidiana de la organización. Esto obedece a que en algunas ocasiones la definición de las competencias parece tener relación con el direccionamiento a largo plazo, pero no con la gestión diaria de los trabajadores. Comúnmente, las empresas son concebidas como sistemas de productos o servicios que se interrelacionan entre áreas y utilizan los procesos como elementos de gestión básicos.

El ideal es apalancar la gestión por competencias en los procesos de la organización, con el fin de generar un impacto directo en la estrategia que pueda ser evidenciado por todos los públicos de la empresa. “La sinergia que se produce dentro de estas tres disciplinas permite el planteamiento del modelo de gestión del capital humano por competencias y procesos. La gestión del conocimiento aporta a la orientación estratégica, la gestión por competencias se encarga de identificar ese conocimiento y la gestión por procesos aporta mapas específicos de navegación”.

1. Selección y definición del tema de investigación

Esta idea nació en el desarrollo de la especialización de Gestión Humana, y debido a la necesidad de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, de tener un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo, que generara mayor aporte, mejoras a corto y largo plazo, con respecto a las estrategias y proyectos organizacionales.

La gestión Humana del hoy está encaminada a la Gestión por competencia: Desde la puerta de ingreso; selección, hasta métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores (Evaluación por competencias), esta última siendo de gran ayuda y gran aporte para el proceso de desarrollo y capacitación. Buscando siempre la adaptación a los cambios tecnológicos, de mercado, culturales y organizacionales que se dan día a día.

Este proyecto permite poner en práctica los conceptos adquiridos en la especialización, teniendo la oportunidad de vivenciar hechos y situaciones reales, exigiéndonos respuestas que pongan a prueba nuestras competencias como especialistas en Gestión Humana.

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

Debido a la elevada tasa de mortalidad presentada en Cartagena para los inicios de milenio y sumado al fallecimiento de su hijo Juan Felipe, la familia Gómez Escobar fue motivada a crear una Fundación que llevara su nombre, y que en su memoria, salvará la vida de miles de niños quienes en ese momento, morían por falta de recursos en los hospitales y clínicas de la ciudad. La idea no nació como una simple respuesta al dolor por la desaparición de Juan Felipe. La familia Gómez Escobar diseñó un plan completo basado en una verdadera empresa social, cuya prioridad es mantenerse de manera indefinida, como apoyo a los niños que enfrentan problemas de salud y a las madres adolescentes, que por su condición, son marginadas del desarrollo de su comunidad. Esta iniciativa tuvo excelentes resultados, a lo que toco ampliar su capacidad operativa al 150% en todos sus programas de intervención, generando consigo desbalances estratégicos y fuertes cambios en los niveles directivos, lo que desenfoco la visión estratégica de estos, proyectando a sus colaboradores inseguridad y desalineación en los altos niveles de la organización.

No queriendo decir que la fundación fuera en desprestigio o caída, mas sin embargo esta situación creo la necesidad de elaborar un diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal directivo, tomando como base los procesos de selección por competencia y más importante aún las evaluaciones de desempeño. Este Modelo será

enfocado a los niveles directivos exclusivamente, debido a la necesidad de generar en estos la proyección de confianza y mejoría a los colaboradores, presidentes e inversionistas.

2.2 Formulación del problema

Teniendo en cuenta que no hubo un proceso de adaptación ni preparación en miras a los retos previstos. Factores como incremento en el número de empleados, desmotivación y falta de entrenamiento generaron desestabilización en la organización permitiendo hacer evidente que no existía un plan de formación integrado con gestión humana y la estrategia de la empresa de cara a los retos previstos para su operación.

Según (Andres Reina, 2001) en respuesta a los cambios organizacionales debe haber una estrategia que contemple todas aquellas medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores reciban capacitación y entrenamiento orientados a la visión estratégica o nuevos objetivos. Es de vital importancia que la organización considere la formación como factor estratégico integrado con la estrategia general logrando generar mayor desarrollo de los empleados generando mayor ventaja competitiva y potencialización o desarrollo de competencias.

Pregunta de investigación: ¿Qué aspectos se tendrían en cuenta para el diseño de un modelo de capacitación por competencias basado en las necesidades de los empleados de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar? ¿Se conoce el estado actual de las competencias del personal directivo? ¿Cuáles son las necesidades de capacitación actuales de la Fundación?

3. **Objetivos**

3.1 General

Diseñar un modelo de capacitación basado en competencias laborales para los directivos de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar.

3.2 Específicos

- Estructurar un programa de capacitación con base en las necesidades actuales de la organización.

- Crear una herramienta que permita medir el impacto del modelo de capacitación.

4. Justificación

A pesar de que anteriormente no se le daba el valor necesario al capital humano y mucho menos al intelectual, las necesidades y los cambios tecnológicos, han traído consigo la necesidad de tener personas capacitadas en un principio para que manipularan estas nuevas tecnologías, esta necesidad se pasó al plano intelectual creando las necesidades formativas en las organizaciones, las cuales están influenciadas por las estrategias y objetivos, teniendo en cuenta los cambios y retos previstos.

El desarrollo de las competencias en personas implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales. Por tanto es fundamental que las organizaciones garanticen el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas teniendo en cuenta las necesidades propias, del cargo y de la organización.

Lo anterior no solo hace resaltar la importancia de los programas o modelos de capacitación en las organizaciones sino que lo hace visionar como un factor clave que nace en respuesta a la complejidad del mercado laboral y que permite afrontar desafíos acercando las distancias entre el mundo del trabajo - formación, generando bases sólidas ajustadas a las necesidades de las personas y la organización. Del mismo modo entra a mediar una dificultad constante en la organización y es la necesidad de alinear todos los procesos de gestión humana al modelo por competencias adoptado por la empresa.

Los modelos de capacitación a través del tiempo se han venido modificando y como fiel reflejo de esto, hoy día la literatura maneja una amplia gama, en las revisiones sistemáticas de la literatura se encuentran modelos de capacitación desarrollado por diferentes autores como el Modelo Zener que propone un enfoque sistémico de la capacitación, la Filoempresa desarrollado por Gabriela Berti y Godo Chillida y el Blended E-Learning desarrollado por la compañía mexicana Develop Talent & Technology. Lamentablemente estos modelos no tienen en cuenta los objetivos organizacionales específicos o las competencias laborales necesarias para un desempeño óptimo en el desarrollo de los cargos lo que supone la necesidad de diseñar un modelo adaptado a la organización objeto de estudio, posibilitando un aprendizaje continuo y la autorrealización del individuo.

Este proceso de capacitación, no solo convoca la atención por su impacto a nivel organizacional, sino obviamente individual ya que hace parte finalmente de la formación integral de la persona aunque inicialmente dentro de la organización, esta genera cambios personales y/o profesionales creando valor a la persona ya que el conocimiento y la estimulación de nuevas competencias se generan y transforman en cada individuo.

Por tanto es importante la realización de este modelo de capacitación ya que aporta un conocimiento a las conceptualizaciones teóricas existentes y permite el acercamiento a un aspecto organizacional de gran trascendencia en la actualidad, aportando a la comunidad científica elementos empíricos que permitirán posteriormente desarrollar o adaptar este modelo a otras organizaciones generando un impacto positivo en el desarrollo organizacional.

5. Marco de referencia

5.1 Marco Legal

En el contenido de la ley 909 de 2004, de los decretos con fuerza de ley 760, 770, 785, o de los reglamentarios, no existe definición del concepto “capacitación”, pero, de manera pedagógica, se puede remitir a la definición dada por el artículo 4° del decreto ley 1567 de 1998, que dice:

Definición de capacitación. “Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.

Se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos.

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral. El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo.

5.2 Marco teórico

La teoría de recursos y capacidades considera a la empresa como una colección organizada y única de recursos tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984). Cada empresa está formada por una combinación distinta de recursos, lo que explica la heterogeneidad de las mismas. Aquellos recursos y capacidades más específicos de la empresa y difícilmente imitables o sustituibles por otros son los que garantizan la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Grant, 1991). Por tanto, la competitividad de la empresa dependerá de su dotación de esos recursos así como de su capacidad para coordinarlos eficientemente. En esta línea, la dirección estratégica de la empresa debe perseguir dos propósitos: por un lado, desarrollar y sostener la ventaja competitiva actual de la empresa (D'Aveni, 1995) y por otro lado, construir ventajas competitivas futuras (Hamel & Prahalad, 1994). La ventaja competitiva de la empresa en el presente descansa en la posibilidad de acceder y utilizar efectivamente los recursos.

El conocimiento es uno de esos recursos que posee la empresa y que tiene características específicas que dificultan su imitación y su transferencia y por tanto, aquella

empresa que gestione de forma eficiente su conocimiento podrá disfrutar de una mayor ventaja competitiva en el mercado.

Con base a esta nueva realidad las empresas han modificado el contrato entre ellas y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los empleados y en la búsqueda, por parte de dichas organizaciones, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un Sistema de Competencias Laborales (Del texto Modificando la competencia más que la inteligencia. David McClelland. 1973), como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Como en efecto, el concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo, por lo general encontramos que se cita a David McClelland.

(McClelland 1973) demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto,

las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no «a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo» (McClelland, 1973).

Otro autor muy referido es Boyatzis (1982) quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes críticos. En sus estudios se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Son estas algunas de las apreciaciones referentes al origen del término en cuestión.

En el tema de competencias existen múltiples y variadas definiciones:

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy, 1997) según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (OIT 1979).

4. Una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de desempeño o un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer, & Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley & Sons, 1993) Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (OIT 1979).

5. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello (OIT 1979).

6. Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea (Provincia de Québec. 1979)

7. Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina. 1979)

Tipos de Competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias, éstas 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. Dicho de otra manera, 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 o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados 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 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.

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar adopta el modelo por competencias propuesto por Hay Group.

Group. (1999) tiene entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

Ha clasificado de diversas formas los tipos de competencias:

1. Competencias diferenciadoras: son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
2. Competencias umbral o esenciales: son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.
3. Competencias poseídas: se relacionan con las percepciones, valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con los otros, las actitudes.
4. Competencias desarrollables: son aquellas que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Incluyen conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica.

En este último par, se aprecia la distinción entre las competencias que los sujetos adquieren y son desarrollables y las competencias que estos poseen y que ofrecen mayor dificultad para modificar.

La organización Hay Group hace una clasificación genérica de las competencias.

Las competencias genéricas: son aquellas que están ligadas a la dimensión psicológica del hombre, directamente relacionadas con la autoimagen, los rasgos, valores y motivos, que constituyen la causa de un desempeño superior en varios puestos de trabajo, donde se desempeñan los roles de tipo directivos, profesionales, técnicos, entre otros; y que representan a la cultura organizacional de una empresa. Estas competencias han sido determinadas por el Hay Group y han sido objeto de estudio de muchas organizaciones en el mundo, lo que ha develado que este tipo de competencias se manifiesta de forma reiterativa en diferentes puestos de trabajo.

Hay Group lista y define veinte competencias genéricas, que han sido organizadas en seis grupos fundamentales, tomados como indicadores de análisis para este estudio, y se exponen a continuación:

Las competencias genéricas se distinguen de otros tipos de competencias, sobre todo porque ellas no son inherentes a un solo puesto de trabajo, sino que pueden ser

demostradas en varios puestos y se consideran fundamentalmente la causa de desempeños superiores, además que pueden ser poseídas así como desarrollables.

Las competencias genéricas se muestran, como resultado de la aplicación de la técnica de entrevista de incidentes críticos durante más de 20 años en diferentes puestos y organizaciones del mundo. Esta técnica consiste en entrevistar a los trabajadores que muestran un desempeño superior y adecuado en sus puestos de trabajo con el propósito de indagar en las acciones que llevan a cabo estas personas para lograr lo anterior, lo que se traduce en rasgos, capacidades y características personales, permitiendo conocer las competencias esenciales que requiere determinado puesto

1. Competencias de logro y acción:

- Motivación por el logro.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

2. Competencias de ayuda y servicio:

- Sensibilidad interpersonal.
- Orientación al servicio al cliente.

3. Competencias de influencia:

- Impacto e influencia.
- Conocimiento organizativo.
- Construcción de relaciones.

4. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

5. Competencias cognitivas:

- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Conocimiento y experiencia.

6. Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.

- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.

6. Clase de investigación

La metodología es el camino para resolver un problema de investigación. La presente investigación es de tipo cualitativo, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno (Calero JL, 2000). La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones para explorarlas, describirlas y comprenderlas a partir de los conocimientos que tienen los diferentes actores involucradas en ellas. El método cualitativo busca conceptualizar sobre la realidad con base en los conocimientos, las actitudes, aptitudes, competencias y los valores que guían el comportamiento de las personas.

6.1 *Tipo de Investigación*

El desarrollo de un modelo de capacitación basado en competencias para Directivos de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar corresponde a una investigación del tipo cualitativa de cohorte de investigación y desarrollo según Yaber y Valentino (2003) ya que se indaga sobre las necesidades del ambiente interno de la organización para comprender el fenómeno y posterior a ello desarrollar un producto aplicable en la organización que en este caso es el modelo de capacitación propuesto.

6.2 *Población y muestra*

6.2.1 *Población*

Se trabajaran con 10 participantes los cuales deben cumplir con los siguientes criterios de inclusión: tener cargo directivo o gerencial dentro de la organización y contar con un equipo de trabajo.

6.3 *Fuentes y técnicas para recolección de información.*

6.3.1 *Fuentes Primarias*

La evidencia directa sobre el tema de investigación se obtuvo por medio de la aplicación de un test psicométrico denominado Evaluación de la Efectividad Gerencial (Parry, 1999).

6.3.2 *Fuentes Secundarias*

Fuentes Secundarias. Las fuentes de información secundarias utilizadas en la investigación para complementar el abordaje de información primaria fueron: libros, artículos de revistas, biografías y publicaciones.

6.4 *Tratamiento de la información*

La información obtenida mediante la presente investigación se mostrará a través de tablas, gráficos y cuadros.

7. Recursos disponibles

Al desarrollar esta investigación se requiere contar con el apoyo humano y económico y financiero para llevarla a cabo, a continuación se presentan los recursos disponibles

7.1 Investigadores

Integrante 1

Integrante 2

7.2 Recursos Materiales

Los recursos económicos y financieros que se demandan en esta investigación estarán a cargo de los investigadores.

Tabla 7.1, Presupuesto.

RECURSOS	COSTO
Fotocopias y papelería	\$ 150.000
Impresión	\$150.000
Empastado	\$ 50.000
Transporte	\$200.000
Imprevistos	\$ 55.000
TOTAL	\$605.000

Fuente: Elaboración propia de los autores.

- ❖ Material bibliográfico
- ❖ Elementos de oficina
- ❖ Papelería

8. Cronograma

Tabla 8.1. Cronograma de actividades.

Actividad/Mes	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Presentación Propuesta							
Investigación Bibliográfica							
Recolección Información Empresa							
Aplicación evaluación por competencias							
Análisis Ev. Por competencias							
Diseño modelo de capacitación por competencias.							
Socialización Plan de Capacitación							
Implementación Plan Capacitación							
Evaluación impacto plan de capacitación.							

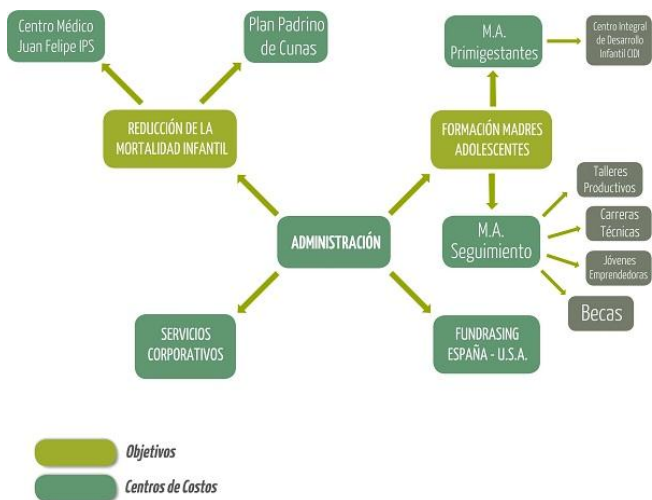
Fuente: Elaboración propia de los autores.

9. Resumen ejecutivo

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar es una entidad sin ánimo de lucro que busca incrementar la calidad de vida de la población infantil en situación de pobreza en la ciudad de Cartagena. Esta ciudad fue escogida como el centro de acción debido a la grave problemática social que afronta: su población se ha duplicado en menos de una década, es la segunda ciudad de mayor recepción de desplazados del país, segunda en desempleo después de Ibagué y en el departamento de Bolívar, el 20% de las mujeres entre los 15 y 19 años han estado embarazadas según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud elaborada por Profamilia.

Conforme con la situación identificada y para cumplir con su misión, la Fundación trabaja sobre dos objetivos fundamentales: Salvar Vidas y Educación a Madres Adolescentes, desarrollados a través de cuatro programas claves de acción: Plan Padrino de Cunas, Centro Médico Juan Felipe IPS, Madres Adolescentes Primigestantes y Madres Adolescentes en Seguimiento, cada uno manejado como unidad de negocios pero con criterios de trabajo comunes.

Figura: 9.1. Estructura Operativa



Fuente: Resumen Ejecutivo Fundación Juan Felipe Gómez Escobar 2011.

10. Descripción situación actual

La identificación de las competencias básicas y específicas de los Directivos y Gerentes de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, así como los resultados del test de Evaluación de la Efectividad Gerencial Ver anexo 16.2 permitieron poner en evidencia los aspectos a desarrollar en el modelo de capacitación y con ello lograr que se genere un impacto positivo a nivel organizacional, de recursos humanos de tarea y de operación exitosa.

10.1 *Resultado evaluación diagnostica*

Posterior a la evaluación diagnostica la cual se apoyó en el instrumento referenciado se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla: 10.1.1 Competencias.

COMPETENCIAS	NIVEL	PROMEDIO
Manejo Del Tiempo	Gerente - Directivo	5.4
Orientación a Resultados	Gerente - Directivo	7.1
Planeación	Gerente - Directivo	8.0
Comunicación Efectiva	Gerente - Directivo	6.5
Entrenamiento	Gerente - Directivo	7.6
Liderazgo	Gerente - Directivo	8.4
Evaluación	Gerente - Directivo	5.4

Dirección de Equipos	Gerente - Directivo	6.9
Resolución de conflictos	Gerente - Directivo	7.8
Toma de Decisiones	Gerente - Directivo	8.1
Fuente: Pensamiento Estratégico	Gerente - Directivo	6.2

Elaboración propia.

Resultantes competencias evaluadas por medio del Test de Evaluación de Efectividad Gerencial.

10.2 *Inventario necesidades de evaluación*

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el Test de Evaluación de Efectividad Organizacional y partiendo de el estado actual de la organización se tuvieron en cuenta indicadores priori y posteriori para seleccionas las temáticas a intervenir.

10.3 *Indicadores priori*

Expansión de la organización: La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar se halla en un proceso de crecimiento, se tiene planteado para el año 2013 aumentar su número de beneficiarios e insertar nuevos programas a la estructura operativa.

10.4 *Indicadores Posteriori*

Bajo nivel de innovación en los equipos: aun cuando no se encuentra cuantificado, la observación directa y los registros permiten inferir que los equipos de trabajo no generan

nuevas ideas o acciones que se puedan implementar para mejorar los procesos internos en la organización.

11. Modelo de capacitación basado en competencias

El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de capacitación basado en competencias para Directivos de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, en base a la identificación de competencias y las necesidades de aprendizaje.

11.1 *Contenido del Programa de Capacitación*

Unidad 1. Desarrollo de competencias transversales.

- Liderazgo
- Dirección de Equipos
- Pensamiento Estratégico
- Comunicación efectiva
- Resolución de Conflictos

Unidad 2. Desarrollo de competencias específicas.

- Manejo del Tiempo.
- Orientación a resultados.
- Planeación
- Entrenamiento
- Evaluación
- Toma de decisiones

11.2 *Estrategias de Capacitación*

Cada tema tendrá un modulo teórico y un modulo practico. Los módulos teóricos se abordará por medio de seminarios, talleres, lectura y estudio de casos. El modulo practico las actividades se desarrollar por medio de aprendizaje experiencial, demostraciones y ejemplos donde se pondrán en práctica las competencias identificadas.

Las competencias especificas serán abordadas mediante grupos focales con características especificas de acuerdo al nivel en que se encuentra la competencia a intervenir.

11.3 *Factores determinantes en la ejecución del modelo de Capacitación*

- Adecuación del modelo de capacitación a las necesidades puntuales de la población objetivo. Teniendo en cuenta que se realizo un diagnostico del nivel en el cual se encontraba las competencias a entrenar, dando como resultado gestión por competencias en base a un conjunto de habilidades, cualidades y destrezas relevantes para el desempeño del cargo. (Boyatzis, 1982)
- Calidad y preparación de los entrenadores.
- Cooperación por parte de los entrenados y compromiso por parte de la Dirección.

11.4 *Evaluación de Resultados del Modelo de Capacitación*

Para la evaluación se realizara un post test de la Evaluación de Efectividad organizacional y adicional a ello se complementara con un Assesment Center con la intencionalidad de detectar, en forma precisa y objetiva el nivel desarrollo de las competencias. Ver anexo16.1

12. Conclusiones

La adquisición y desarrollo de competencias en el campo laboral se hace cada vez más necesaria por los retos y constantes cambios que tienen las organizaciones hoy en día producto de la globalización y cambios en los diferentes sectores de la economía. Su inserción en los modelos de trabajo y desarrollo obliga a que su efectividad y ejecución se haga de manera explícita, directa y específica, pues más que enfocarse en los resultados es más conveniente trabajar en estrecha colaboración para que directores y colaboradores, desarrollen competencias que los beneficien tanto laboralmente como en el desarrollo personal (Carrasco, 2008).

Finalmente es clave tener en cuenta que los colaboradores dentro de las organizaciones son el pilar fundamental para lograr los objetivos empresariales es por esto que el ejercicio efectivo de sus competencias conllevan al éxito de las empresas. En este sentido la capacitación en la práctica organizacional siempre busca un impacto global sobre los resultados de la empresa y genera mayor rentabilidad en la línea de tiempo a las organizaciones.

13. Recomendaciones

Concluido el modelo de capacitación se considera importante investigar sobre otros aspectos teniendo en cuenta los puntos citados a continuación:

- Realizar seguimiento continuo al mantenimiento de las competencias en un nivel alto.
- Incentivar a los directivos y gerentes para generar un efecto multiplicador en su equipo de trabajo.
- Investigar sobre los conocimientos técnicos requeridos para la ejecución de funciones.

14. Referencias Bibliográficas

Yaber, G y Valarino, E (2003) *Proyectos de investigación y aplicación en los programas de postgrado en Gerencia*. Ediciones Rubica.

Domingo,D.(25 de octubre del 2006).*Gestionhumana.com*. Recuperado el 20 de Agosto de

2012,http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

Estrada Rodriguez, M. (2010) *Diversidad cultural y colaboración socio tecnológica*. Edición electrónica Gratuita

Cejas, Magda. (2005) *La formación por competencias: una visión estratégica en la gestión de personas*. Venezuela.

Machado Meza, Ángel. (1997) El rol de la capacitación empresarial en los procesos de transformación industrial. Santiago de Chile.

McClelland, David.(1973) Testing for competence rather than for intelligence. In American Psychologis, 28. :1-14. Disponible en: <http://www.apa.org/journals/amp.html>

Meza Mjia, Mónica(2005). Modelos de Pedagogía Empresarial. Cundinamarca, Colombia.

Profamilia (2005) *Encuesta Nacional de Demografía y Salud*. Printex editores.

Revista Espacios Vol 22(3) 2.001, España

15. Bibliografía

Andres, Maria(2001) *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Ediciones pirámide.

Boyatzis, R.E (1982) *The competence manage: A model effective performance*. New York: Wiley.

Carrasco, V. (2008). *Estructura factorial de inventario en el trabajo*. Psicología Iberoamericana, 6-18.

Calero JL. (2000) *Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales*. Ediciones Trilas.

Chavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. (2007) Mcgraw Hill.

Hay Group. *Clasificación Genérica de las Competencias*. (1999). España, ediciones Hay Group.

Levy Leboyer, C. *Gestión de las competencias*. (1997) Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Parry, S (1999). How to validate an assesment tool competency. Training Magazine. Pag 15-32.

Perez Lopez, Juan. *Fundamento de la dirección de empresas* (1993). Madrid, Rialp.

Yaber, G y Valarino, E (2003) *Proyectos de investigación y aplicación en los programas de postgrado en Gerencia*. Ediciones Rubica.

16. Anexos

16.1 Evaluación de Resultados del Modelo de Capacitación

17. Fecha de diligenciamiento	Tema de la actividad	Nombre del participante

Estimado participante favor contestar objetivamente las siguientes ítems, utilizando la escala de uno (1) a cinco (5) siendo cinco (5) el valor más alto y uno (1) el más bajo. Marque con una equis (X) la calificación que considera.

CONTENIDO (ponderación 40%)		1	2	3	4	5
1	Los temas tratados son aplicables a su actividad laboral.					
2	Los temas tratados respondieron a sus intereses y expectativas.					
3	Las actividades le permitieron participar y atender a cada tema desarrollados.					
4	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.					

¿Qué oportunidades de mejora identifico?

¿Qué fortaleza identifico?

CONFERENCISTA – PONENTE (ponderación 40%)		1	2	3	4	5
1	Proyectó una imagen adecuada					
2	Despertó y mantuvo el interés del participante					
3	Ayudó a la comprensión de los temas con estrategias didácticas (ejemplos, analogías, anécdotas, etc).					
4	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiado					
5	La información que proporcionó fue clara y completa					
6	Presentó el esquema general de los temas y mencionó los objetivos de esta actividad					
7	Considera que el instructor tiene un dominio adecuado del tema					
8	El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) fue variado y apropiado.					




¿Qué oportunidades de mejora identifico?

¿Qué fortaleza identifico?

ORGANIZACIÓN (ponderación 20%)	1	2	3	4	5

1	El nivel de trato que recibió por parte del personal que organizó la actividad fue.						
2	Los medios y mediaciones (computadores, video beam, etc.) que utilizó fueron proporcionado oportunamente y en buenas condiciones.						
3	Referente al lugar donde se desarrollo la actividad fue adecuado (Ventilación, higiene, iluminación, infraestructura y sonido).						
4	Se dio cumplimiento a las fechas y tiempos establecidos.						
5	¿Qué grado de satisfacción posee al finalizar esta actividad?						
<i>¿Qué oportunidades de mejora identifico?</i>							
<i>¿Qué fortaleza identifico?</i>							

16.2 Comportamientos de un gerente efectivo

 <p>Fundación Juan Felipe Gómez Escobar</p>	
<h3>Comportamientos de un Gerente Efectivo</h3>	
<p>A continuación se describen algunos de los comportamientos que representan a un gerente efectivo. Es común que las personas que componen una organización muestren necesidades de mejora en alguna de las competencias. Identifique en estos 17 enunciados según la percepción que usted tiene de sí mismo.</p>	
<p>1. Siempre 2. Algunas Veces 4. Nunca</p>	
 	
1. Identifica los temas críticos de la compañía y formula de manera rápida planes de acción para darles una respuesta oportuna.	
2. Articula los recursos financieros, físicos y humanos en miras a lograr un alto desempeño organizacional.	
3. Guía el accionar de las personas asertivamente hacia un objetivo determinado.	
4. Responde efectivamente a las exigencias cambiantes del mercado laboral.	
5. Se anticipa a las exigencias del entorno y propone planes para responder a estas de manera oportuna.	
6. Crea propuestas que dan cuenta de la administración de un alto nivel de información aplicada al contexto laboral.	
7. Supera estándares de desempeño organizacional en menor tiempo que el plazo establecido.	

8. Logra influir positivamente en los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos.	
9. Genera soluciones innovadoras y eficientes ante situaciones nuevas.	
10. Logra abordar los componentes de una situación previendo los riesgos y beneficios de las decisiones.	
11. Toma constantemente decisiones que generan un resultado positivo en la organización.	
12. Identifica de manera clara los factores que generan conflicto en la organización y establece soluciones inmediatas para mitigarlos	
13. Establece condiciones favorable para el desarrollo de los miembros de su equipo.	
14. Fundamenta sus acciones en el logro de las metas organizacionales teniendo en cuenta la visión y misión de la compañía.	
15. Utiliza un plan de seguimiento y evaluación acorde a las metas organizacionales.	
16. Identifica las fortalezas del entorno y las capitaliza como oportunidades para la organización.	
17. Se relaciona con otras dependencias para alcanzar los resultados esperados.	
* Adaptacion Test Evaluacion Efectividad Gerencial Parry (1999)	

16.3 Plan de Capacitación

Plan de Capacitación Gerentes y Directivos		
Nivel:1	Modalidad: Desarrollo de competencias	Cargo: Gerentes o Directivos
Competencias: Liderazgo - Dirección de Equipos		
Objetivo: Comprender la importancia de la Dirección Efectiva de equipos en el resultado de las metas organizacionales		
Resultado de Aprendizaje	Temas de Capacitación	Estrategias
Plantear el trabajo a realizar en equipo ejecutando las acciones necesarias para cumplir con los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y trabajo en equipo. - Consejos prácticos para el manejo del conflicto. - Como generar equipos de alto desempeño. - Técnicas para la toma de decisiones en grupo. - Empoderamiento. 	<p>Talleres Teórico Práctico.</p> <p>Circulo de Aprendizaje.</p>
Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a delegar. - Técnicas del trabajo en equipo. - Conflicto y negociación en el grupo. 	Practica Experiencial de Desarrollo de Competencias
Competencia: Pensamiento Estratégico		
Objetivo: Lograr la organización de recursos de manera estratégica permitiendo con ello alcanzar mejores objetivos y resultados.		
Resultado de Aprendizaje	Temas de Capacitación	Estrategias
Diseño de planes estratégicos y operativos de manera efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y formulación de una planificación estratégica. - Funciones de la Planificación Estratégica. - Necesidades y Beneficios de la planeación estratégica. - Construcción de indicadores de gestión. 	<p>Conferencia Teórica.</p> <p>Construcción guiada del aprendizaje.</p>

	- Creación de objetivos estratégicos.	
Generación de soluciones efectivas en pro de las metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del entorno. - Perspectiva holística de la organización. - Análisis de variables para la toma de decisiones. - Pensamiento flexible. 	Practica Experiencial de Desarrollo de Competencias
Competencia: Comunicación Efectiva		
Objetivo: Trasmitir de forma clara los mensajes y las directrices generando sincronización en los equipos de trabajo.		
Resultados de Aprendizaje	Temas de Capacitación	Estrategias
Establecimiento de un proceso de comunicación adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la comunicación. - Impacto de la comunicación en la gestión organizacional. - Flujo de Información. - Retroalimentación. 	Talleres Teórico Práctico. Circulo de Aprendizaje.
Fortalecimiento canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Interconexiones comunicativas. - La comunicación como instrumento de establecimiento de relaciones de equipo. - Identificación factores críticos de comunicación. - Sinergia de áreas. 	Practica Experiencial de Desarrollo de Competencias
Competencia: Resolución de Conflictos.		
Objetivo: Manejar los problemas y <i>conflictos</i> de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades		
Resultado de Aprendizaje	Temas de Capacitación	Estrategias

<p>Capacidad de Generar estrategias adecuada en pro de resolver los conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Factores que desencadenan situaciones de conflicto.- Barreras en la resolución de conflictos.- Formas y técnicas de resolución de conflictos.- Evaluación de estrategias de solución.	<p>Talleres Teórico Práctico. Circulo de Aprendizaje.</p>
---	--	---

LICENCIA DE USO - AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Esneyder Lavalle Peña

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.047.406.393

Nombre Completo Juan Andres Pardo Cuentas

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.047.401.135

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diseño de un modelo de Capacitación basado en Competencias Para el personal directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar

Dejo (dejarlos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Juan Parob Coent</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Enayder Lavalle Pera</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.547.461.135</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.547.466.393</u>
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: <u>Posgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 06-11-2012