

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE COLABORADORES EN CARDIF, BASADO EN PRACTICAS DE EMPRESAS RECONOCIDAS Y METODOLOGIAS DE APRENDIZAJE EN EL ADULTO.



TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO POR:

JENNIFER MARIANA RAMOS RIVEROS

MARÍA CECILIA NARVÁEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION GESTION DEL DESARROLLO HUMANO PARA LAS

ORGANIZACIONES

CHIA, 2014

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE  
COLABORADORES EN CARDIF, BASADO EN PRACTICAS DE EMPRESAS  
RECONOCIDAS Y METODOLOGIAS DE APRENDIZAJE EN EL ADULTO.



TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO POR:

JENNIFER MARIANA RAMOS RIVEROS

MARÍA CECILIA NARVÁEZ

ASESORA

MARIA ELVIRA VILLAR DUARTE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION GESTION DEL DESARROLLO HUMANO PARA LAS  
ORGANIZACIONES  
CHIA, 2014

## TABLA DE CONTENIDO

1. Problema de Investigación.
    - 1.1 Descripción del Problema
    - 1.2 Formulación del problema
    - 1.3 Justificación y delimitación del problema
  2. Objetivos
    - 2.1 Objetivo General
    - 2.2 Objetivos Específicos
  3. Marco de Referencia
    - 3.1 Contexto Organizacional
    - 3.2 Marco Teórico
      - 3.2.1 Practicas en Desarrollo Humano
      - 3.2.2 Retroalimentación Efectiva
      - 3.2.3 Plan de Desarrollo Individual
      - 3.2.4 Fases del Desarrollo Profesional
      - 3.2.5 Formación y Capacitación
      - 3.2.6 Andragogía
    - 3.3 Marco Conceptual
  4. Metodología
    - 4.1 Método
    - 4.2 Población
    - 4.3 Instrumentos
    - 4.4 Procedimiento
- Resultados  
Conclusiones y Recomendaciones  
Anexos

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Componentes Proceso de Desarrollo Humano en la Organización

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Descripción de la Población

Tabla 2: Estructura de la Entrevista

Tabla 3: Procedimiento del estudio

Tabla 4: Alternativas de Solución proceso Valoración de Desempeño

Tabla 5: Alternativas de Solución Retroalimentación Efectiva

Tabla 6: Alternativas de Solución Plan de Desarrollo Individual

Tabla 7: Alternativas de Solución Andragogía

## RESUMEN

En la actualidad, existen empresas que orientan sus esfuerzos para ser más competitivas y lograr resultados basados en las personas, es decir, en un ambiente de trabajo humano, donde se tenga en cuenta las necesidades tanto de la organización como de sus empleados. De esta forma, es fundamental que los líderes eleven conciencia de la importancia de enfocarse, además de los resultados, en el desarrollo de sus equipos, para lo cual existen diferentes estrategias, las cuales permiten que dicho proceso sea cada vez más efectivo y valioso para el fortalecimiento de competencias de los colaboradores, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, lo cual facilitará el proceso de retención de talento, logrando conservar empleados satisfechos, con sentido de pertenencia y como personas vitales para el crecimiento de la empresa, permitiendo el mejoramiento del desempeño de los empleados e incrementando la productividad para contribuir significativamente al desarrollo y competitividad de la organización.

En este contexto se desarrolla este estudio que tuvo como objetivo: diseñar estrategias que permita a los líderes de Cardif acompañar a sus colaboradores, en el proceso de su plan de desarrollo individual a partir de la revisión de prácticas de empresas reconocidas por su talento humano y fundamentación teórica sobre andragogía. Para lo cual se diseñó y aplicó una entrevista semi-estructurada conformada por ocho preguntas. Participaron siete empresas catalogadas como buenas prácticas en desarrollo humano. Los principales resultados de las entrevistas fueron: dar importancia al desarrollo de los equipos, así como de sus resultados, aprovechar los espacios de reflexión con los colaboradores durante la valoración de desempeño, para brindar retroalimentación efectiva y desarrollar competencias individuales de los colaboradores alineadas con la cultura de la organización utilizando herramientas propias de la andragogía y de las mejores prácticas desarrolladas en otras empresas, para invitar a los colaboradores a cambiar su mirada frente a su conducta, mediante la vivencia de experiencias diferentes que les permitan aplicar las recomendaciones sugeridas durante la valoración para su crecimiento personal y profesional. Por consiguiente, la propuesta de este estudio se enmarca en cuatro pilares: evaluación de desempeño, retroalimentación, plan de desarrollo individual y andragogía.

***Palabras claves:*** *Evaluación de desempeño, plan de desarrollo individual, retroalimentación, andragogía.*

# **DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE COLABORADORES EN CARDIF, BASADO EN PRACTICAS DE EMPRESAS RECONOCIDAS Y METODOLOGIAS DE APRENDIZAJE EN EL ADULTO.**

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1 Descripción del Problema**

Cardif Colombia Seguros Generales S.A hace parte del grupo BNP Paribas, la fusión de dos Bancos con más de 100 años de historia. A Colombia llegan en el 2008, como respuesta a la necesidad de expansión en Latinoamérica. Actualmente son 200 colaboradores los que hacen parte de esta organización, y su historia se ha destacado por una fuerte orientación al resultado sin tener el nivel de conciencia deseado sobre la importancia del recurso humano y el desarrollo del mismo.

Hace dos años Casa Matriz vio la necesidad de contar con un área que se encargara de humanizar los procesos en la compañía, y creo la Vicepresidencia de recursos humanos con la firme intención de generar y estimular prácticas que favorecieran a todos los colaboradores dentro de Cardif.

Durante los últimos dos años, se ha logrado mejorar aspectos sensibles en esta área tales como: la estructuración de procesos de selección, bienestar, cultura, liderazgo, comunicaciones y desempeño. De esta forma, durante el 2012 Cardif invirtió en capacitaciones para los gerentes, que les ha permitido fortalecer competencias de liderazgo. Para continuar aportando a dicho proceso, el área de Recursos Humanos de Cardif, busca conocer experiencias de otras empresas para diseñar estrategias que facilite a los gerentes y directores, el proceso de acompañamiento a sus colaboradores en su plan de desarrollo.

Cardif espera que los gerentes y directores de operaciones cuenten con los recursos suficientes para desarrollar a sus equipos, como una de las competencias vitales de los líderes en la empresa. Por consiguiente, dentro de las políticas de desarrollo, se resalta la promoción interna, donde se da prioridad a los colaboradores de la empresa en los procesos de selección para permitirles ascender dentro de la organización, antes que realizar procesos de vinculaciones externas.

Para Cardif es importante desarrollar a las personas como una estrategia diferenciadora del talento humano dentro del mercado de seguros. De esta forma se promueve y apoya el crecimiento profesional de los colaboradores mediante planes de carrera estructurados por la organización. En este caso, los colaboradores de Cardif tienen un mapa de carrera diseñado



donde, en un principio se pueden desempeñar como analistas de operaciones, luego ser coordinadores, posteriormente ser promovidos como directores de operaciones, para finalmente lograr ser gerentes de operaciones de seguros.

De esta forma, dentro de las políticas de retención en Cardif se destaca los incentivos referentes al desarrollo humano y al crecimiento profesional, promoviendo plan de carrera mediante promociones internas.

La mayor dificultad que se evidencia, en algunos colaboradores para ser promovidos, es su amplia brecha en competencias la cual no ha sido orientada ni acompañada por los líderes. No obstante los jefes de Cardif recientemente han sido capacitados en realización de retroalimentaciones efectivas, con el fin de dar inicio al proceso de plan de desarrollo individual para colaboradores y de esta forma lograr promover a más funcionarios dentro de la organización, y así ser coherentes con los planes de retención de la empresa.

Es así como se ha iniciado con el proceso de planeación de la fuerza laboral y desarrollo de personal, sin embargo aún es un camino largo por recorrer debido a que Cardif inició este proceso en enero del 2012 con capacitaciones para líderes en retroalimentación efectiva, e identificación de cargos críticos. Dichos cargos ya están identificados y son los directores y gerentes de seguros. Por esta razón se resalta la necesidad de acompañar y hacer seguimiento a los coordinadores de alto potencial quienes serán los futuros gerentes de seguros de Cardif, lo cual se realizará mediante un plan de desarrollo individual a colaboradores, partiendo de su valoración de desempeño.

Cardif tiene planes de capacitación diseñados por módulos; el primer modulo abarca temas comerciales y el segundo módulo trata sobre temas operativos. De esta forma, durante los espacios de valoración de desempeño descendente se detectan brechas no solo en la parte de liderazgo personal e inteligencia emocional, sino también se identifican brechas técnicas (comerciales u operativas), las cuales son acompañadas por las personas de formación y capacitación, quienes también brindan como herramienta adicional programas de formación virtual; requisito indispensable que deben realizar los colaboradores de forma bimensual, para poder iniciar un proceso de promoción dentro de la organización.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

¿Qué estrategias se pueden implementar en Cardif para desarrollar las competencias de colaboradores a partir de prácticas de empresas reconocidas y metodologías de aprendizaje en el adulto?

### **1.3 Justificación y Delimitación del problema**

El continuo crecimiento de Cardif Colombia en el mercado asegurador, y la competencia que tiene dentro del sector, hace que cada vez sea más necesario generar buenas prácticas que permitan la sostenibilidad del negocio. Uno de los aspectos en los que se debe trabajar, radica en brindar estrategias a líderes, ya que el objetivo actual de Cardif se enfoca en promover líderes que desarrollen a sus equipos, los formen y los acompañen en el desarrollo de sus competencias, toda vez que resaltan la importancia de un talento con potencial, comprometido, y de alto desempeño como parte fundamental para la sostenibilidad de la organización.

Durante los dos años que lleva la Vicepresidencia de Recursos Humanos en Cardif, se ha logrado capacitar a los líderes para que participen activamente en procesos de retroalimentación efectiva con sus colaboradores partiendo de la valoración de desempeño descendente, para de esta forma contribuir con sus planes de desarrollo y crecimiento profesional de sus equipos, y así alinearse con el objetivo actual de la empresa de ser competitivos enfocándose en el talento de su organización.

Con el objetivo de aportar al desarrollo de los colaboradores de Cardif, es importante tomar en consideración las prácticas de diferentes empresas y así construir, de acuerdo con la experiencia de dichas organizaciones, estrategias que le permita a los líderes acompañar de manera efectiva a sus colaboradores en su crecimiento profesional y su plan de desarrollo.

Al mismo tiempo, para lograr una mayor estructura a las estrategias y herramientas que los líderes pueden utilizar al momento de hacer planes de desarrollo con sus equipos, es importante contar con un soporte teórico que permita identificar la mejor forma de aprendizaje para los adultos, por lo cual durante la investigación será relevante tener en cuenta el concepto de andragogía, donde conoceremos información teórica que nos enriquecerá el diseño de las estrategias para planes de desarrollo.

La importancia de diseñar estrategias para el desarrollo de competencias de colaboradores en Cardif basada en prácticas de empresas reconocidas, y andragogía, radica en facilitar planes de sucesión, aportar al crecimiento de los colaboradores, bajar el índice de rotación y contribuir a la sostenibilidad del negocio.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias que permita a los líderes de Cardif acompañar a sus coordinadores y analistas de operaciones, en el programa de dar inicio a su plan de desarrollo individual a partir de la revisión de prácticas de empresas reconocidas por su talento humano y fundamentación teórica sobre andragogía.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Relevar información relacionada con buenas prácticas en procesos de desarrollo humano en empresas reconocidas por la gestión del Talento Humano.
2. Identificar desde la andragogía, las mejores formas de aprendizaje para adultos.
3. Proponer estrategias para el desarrollo de competencias.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1 Contexto Organizacional**

Cardif Colombia hace parte del grupo BNP Paribas, la tercera entidad financiera más sólida del mundo. En el 2008, Cardif llegó a Colombia en busca de generar relaciones sostenibles que permitieran una gana-gana. Cardif entrega respuestas simples a importantes necesidades, con soluciones basadas en su experiencia mundial con diferentes asociaciones, para diferentes segmentos de clientes y canales de distribución. (Cardif, 2013)

La visión de Cardif Colombia está dirigida al 2015, en la cual plantean ser líderes en Bancaseguros y distribución masiva de seguros en Colombia. Bancaseguros se refiere a comercializar seguros por medio de entidades financieras o bancarias, y es a través de ellas que los clientes adquieren el servicio.

Por otra parte, la misión de Cardif Colombia es generar valor agregado a los socios y clientes, a través de un modelo único de seguros masivos, innovador, flexible y rentable, soportado por un equipo competente y en permanente desarrollo. He aquí la importancia para Cardif de enfocarse en su talento humano, desarrollándolo y potencializando sus competencias para lograr la misión de la organización.

El comportamiento de los colaboradores en Cardif Colombia, se mueve dentro de un marco de valores que permite alinearse a objetivos estratégicos. El primero de estos valores, es la pro actividad, ser rápidos tanto en la evaluación de situaciones y de cambio, como en la identificación de oportunidades y de riesgos. Por otro lado, se encuentra la creatividad, promoviendo iniciativas e ideas nuevas. Sigue el compromiso, con el cual se busca ser parte del servicio al cliente y al éxito colectivo. Por último, la ambición, con la cual se pretende ganar siempre en equipo y tener pasión por el desafío y el liderazgo.

#### **3.2 Marco Teórico**

Actualmente las empresas buscan un ambiente de trabajo más humano para sus empleados, donde se tenga en cuenta las necesidades de la empresa y de los trabajadores. De esta forma existen estrategias que estimulan y promueven el desarrollo de los colaboradores en términos de satisfacción, habilidades, capacidades y crecimiento profesional. Estos factores son elementales en la formación de los trabajadores contribuyendo por añadidura a la productividad de la empresa.

El liderazgo puede ser percibido de dos maneras: la primera es frente a los procesos en donde el objetivo es dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un equipo de una manera no coercitiva y la segunda forma de ver el liderazgo, es como una propiedad de influencia frente a los equipos de trabajo

Un buen líder, debe tener en consideración cuatro condiciones que le permitirán generar resultados contundentes y sostenibles: El primero de estos, es el alto nivel de compromiso que debe tener el líder con la misión de la organización, en donde todas sus conductas estén siempre orientadas a cumplir con ese objetivo establecido. La segunda condición es tener confianza en sí mismo, ya que su trabajo generará cambios en otros, y la autoconfianza le permitirá ser sensato y objetivo. La tercera condición es la integridad personal, el líder desarrollará personas y procesos, y lo debe realizar por un camino basado en la transparencia y la legitimidad. Y por último, el líder debe lograr tener comunicaciones constantes y efectivas sobre lo que se tiene como visión. (Guadalupe, Gómez 2008).

Es así como en las empresas, los líderes son los que desempeñan un papel principal para mantener a sus empleados motivados, pues deben encargarse de desarrollar a sus equipos, conociéndolos, identificando fortalezas y oportunidades en sus colaboradores, para así acompañarlos y lograr influenciar en desarrollar sus competencias y por consiguiente en su crecimiento profesional.

La formación de competencias es “mutuamente beneficiosa. Por un lado, las empresas que ofrecen una formación efectiva se benefician al tener trabajadores bien versados en los principios más actuales y, por otro lado, los empleados mantienen su empleabilidad y en algunos casos ascienden a niveles superiores.”(Abarca, N 2010)Pág. 111.

### **3.2.1 Prácticas en Desarrollo Humano:**

Para contribuir a la adecuada gestión del talento humano, es importante tener en cuenta los resultados obtenidos por empresas reconocidas en dicha gestión, toda vez que al replicar sus buenas prácticas, es altamente probable conseguir un adecuado manejo de equipos en Cardiff, tomando en consideración los reconocimientos obtenidos por las adecuadas gestiones de otras compañías.

Esta técnica conocida como Benchmarck, busca generar valor sobre lo que se tiene actualmente en la organización. Es una forma de revisar procesos y comparar de manera objetiva las prácticas actuales de la compañía frente a otras.

La excelente gestión del desempeño realizada en empresas reconocidas, permite evidenciar sus buenos resultados en la baja rotación de personal, crecimiento profesional de sus empleados y alta productividad. De igual forma, facilita la atracción de personas para ser vinculadas en

dichas empresas, toda vez que el reconocimiento al talento humano es percibido como un adecuado clima organizacional, donde se tiene en cuenta la calidad de vida de los colaboradores, beneficiando su equilibrio entre vida personal y laboral, lo cual es altamente atractivo y por ende facilita procesos de reclutamiento y selección.

Al revisar los estudios sobre el proceso del desarrollo humano en las organizaciones, se destacan los siguientes componentes:

**Figura 1: Componentes Proceso de Desarrollo Humano en la Organización**  
**Fuente: Villar, M.E (2013)**

Los cuales serán desarrollados a continuación:

### **3.2.2 Retroalimentación Efectiva:**

La retroalimentación efectiva, es una conversación bidireccional dinámica y participativa, sobre acciones específicas y observables de otros sin hacer juicios de valor o generalizaciones sobre sus motivos, personalidad, creencias, o rasgos de carácter, y cuyo objetivo radica en promover el aprendizaje, desarrollar competencias, planificar el plan de desarrollo individual, y reforzar o re direccionar el desempeño para el mejoramiento procesos y logro de resultados. (Montoya, C 2006)

De esta forma, dentro de las conversaciones que tiene el líder con su colaborador, es importante destacar que la información recopilada del ejercicio, es el pilar fundamental para establecer un plan de desarrollo, ya que a partir del conocimiento de competencias y habilidades del sujeto, se logra orientar el desempeño en cargos o áreas que realmente le permitan mejorar y aportar en la organización. Lograr este objetivo es una de las tareas en las que se debe focalizar este espacio.

Las condiciones en las cuales se deberá basar la valoración de desempeño es a partir de las funciones que desempeña el colaborador. El manual de funciones o perfil de cargo es la base que permite orientar y enmarcar los objetivos que serán establecidos y propuestos para el futuro.

De esta manera, mediante la retroalimentación efectiva, el líder realiza la valoración de desempeño del empleado, posteriormente, de acuerdo con dichos resultados, plantean un mapa de acciones a seguir, el cual inicia con el reconocimiento de las fortalezas evidenciadas en la valoración; con esto, al basarse en dichas habilidades que el empleado ya tiene, se le motiva y desafía para el siguiente paso en su carrera.

Por consiguiente, es importante que durante el proceso de retroalimentación, el líder cuente con un portafolio que incluya: una guía para valorar efectivamente al colaborador y un formato de acompañamiento durante el plan de desarrollo del empleado, que le permita plasmar de forma estructurada las tareas que realizará el colaborador con el acompañamiento de su jefe, durante los próximos meses, según lo planeen, para finalmente evidenciar diferencias significativas positivas en el desarrollo profesional del empleado.

### **3.2.3 Plan de Desarrollo Individual**

Pariante, J. (1998) afirma;

“la mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita”. Pág. 2.

Por lo tanto, es importante que los líderes fomenten y apoyen el crecimiento de los empleados y una adecuada forma de hacerlo sería partiendo de la valoración de desempeño, acompañado de un plan de desarrollo que le permita evidenciar avances en su colaborador, basado en los planteamientos y tareas planteadas durante la valoración de desempeño, mediante un seguimiento periódico al colaborador para aportar a su crecimiento profesional.

El plan de desarrollo individual se entiende como la

“definición del plan de carrera individual de la persona mediante la estimación de las posibles rutas profesionales que puede ser capaz de seguir en función del potencial identificado, de sus preferencias y de las expectativas de futuro que ofrece la empresa” (D. Fontanillis & J. Molina, 2012, Pág. 2).

Según Abarca, N. (2010)

“El desarrollo profesional individual es un término que engloba todas las experiencias de formación, asignación de tareas y relaciones con los mentores que permiten que la gente

avance en su vocación. Toda compañía que pretenda retener a los empleados más valiosos y llenar los puestos vacantes originados por las jubilaciones, deserciones o promociones de sus empleados, debería dedicar determinados recursos al desarrollo profesional de los mismos. Todo ello, a la larga, creará un importante semillero de trabajadores capaces de liderar algún día la compañía como profesionales técnicos, directivos y altos ejecutivos. En efecto, el desarrollo profesional es una forma de contratación interna, y al mismo tiempo gozar de una buena reputación debido a dicho desarrollo profesional, hará que la compañía sea atractiva para los candidatos potenciales que estén pensando en desarrollar sus carreras”. Pág. 115

Por consiguiente, es importante realizar planes de desarrollo, que le permita al líder basarse en el proceso de valoración de desempeño para orientar al colaborador y brindarle seguimiento posterior de forma sistemática, que le permita evidenciar avances y crecimiento en su empleado, para aportar a su desarrollo individual y al fortalecimiento de sus competencias.

Al mismo tiempo, un adecuado plan de desarrollo con los colaboradores, permite incrementar su compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, toda vez que, como se comentó anteriormente, la adecuada gestión del desempeño disminuye la rotación, y aumenta la retención, lo cual radica en la alta satisfacción de los empleados al laborar en una empresa donde son acompañados en su desarrollo y crecimiento profesional, logrando al mismo tiempo una alta productividad y compromiso. De esta forma el contexto del plan de desarrollo individual, se encuentra en el plan de desarrollo profesional de los colaboradores.

### **3.2.4 Fases del desarrollo profesional**

De acuerdo con Fontanillis y Molina (2012), las fases del desarrollo profesional podrían incluir; planificación de necesidades en recursos humanos, identificación y clasificación del talento, plan de desarrollo individual y seguimiento al plan.

Por lo tanto es importante, en primer lugar identificar cargos críticos con sus competencias, que resultarán claves para la estrategia de la organización. En segundo lugar, es clave detectar el potencial de las personas para ubicar en los cargos críticos. Posteriormente, partiendo de la estrategia de la empresa, se aplicará el plan de desarrollo individual a las personas de acuerdo con sus oportunidades de mejora y fortaleciendo sus competencias. Finalmente, se realiza un seguimiento y evaluación al empleado para analizar los resultados obtenidos durante el plan de desarrollo profesional.

Como herramienta de apoyo para llevar a cabo el diseño del plan se deberá tener en cuenta el análisis de adecuación persona/puesto de manera que, en función de una serie de competencias que tenga identificadas la organización se determine el nivel de cada una de ellas requerido por el puesto y el nivel que realmente poseen las personas.



“Teniendo ambos perfiles, es posible determinar a priori qué personas se adecuarán mejor a los puestos vacantes, es decir, qué personas poseen el perfil de competencias más adecuado para el puesto a cubrir y qué acciones formativas será necesario llevar a cabo para potenciar aquellas competencias requeridas por el puesto y que la persona no tiene suficientemente desarrolladas”. (D. Fontanillis & J. Molina, 2012) Pág. 2

### **3.2.5 Formación y Capacitación**

Se considera clave tomar como ejemplo los adecuados procesos de formación en las organizaciones, toda vez que es importante revisar y analizar los tipos de entrenamiento que realizan, el cual

“puede ser formal e informal. La formación informal se realiza a través de entrenamiento en el puesto de trabajo, método que prevalece en las empresas de Norte América, el cual es poco estructurado pues no requiere de formadores ni de material específico, mientras que en compañías Japonesas se utiliza métodos planificados y estructurados para entrenar, ya que la formación para ellos es considerada elemento clave para desarrollar las competencias de los empleados a lo largo de sus carreras” (Abarca, N 2010) Pág. 111.

La formación y el desarrollo profesional del empleado, facilita la actualización continua del conocimiento y gestión del mismo, y al mismo tiempo alinea la formación del colaborador con la estrategia empresarial, lo cual contribuye de manera significativa en la retención de talento humano. (Abarca, N 2010)

### **3.2.6 Andragogía**

De acuerdo con Alcalá, A. citado por Velásquez, C. Mejía, L. & Castaño, E. (2007), define la andragogía como:

“la ciencia y el arte que, siendo parte de la antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad, cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida, y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización” (Pág., 33)

Al mismo tiempo, según, Velásquez, C. Mejia, L. & Castaño, E. (2007), la andragogía se entiende como una teoría educativa que le permite al adulto que decide aprender, participar activamente en su propio proceso de aprendizaje e intervenir en la planificación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros participantes y su facilitador. Lo cual, acompañado de un ambiente de aprendizaje adecuado, se conoce como una buena praxis andragógica.

Cabrera, J. Citado por Velásquez, C. Mejia, L. & Castaño, E. (2007), hacen referencia al “modelo andragógico” el cual incluye tres participantes fundamentales: por un lado está el adulto, entendido como una persona en capacidad para tomar decisiones y actuar en consecuencia con madurez psicológica. Por otro lado participa el andragogo, es decir el formador, para este caso el líder, quien se convierte en facilitador del proceso pues visibiliza la interacción interpersonal del adulto, organizando las actividades de aprendizaje y formación para aportar con su desarrollo. Por último, interviene el grupo, toda vez que el aprendizaje adulto aunque se produce de una forma relativamente autónoma, ocurre en un contexto intersubjetivo y social, por lo tanto no debe entenderse como un fenómeno aislado, sino como una experiencia vivida en interacción con otras personas.

“Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje; unos prefieren hacerlo en grupos, otros individualmente, algunos optan por la experimentación, y otros requieren asesoría; cada vez toma más interés la capacitación en el puesto de trabajo” Velásquez, C. Mejia, L. & Castaño, E. (2007).

De esta forma, según Cabrera, J. Citado por Velásquez, C. Mejia, L. & Castaño, E. (2007) el aprendizaje en el adulto se basa en los cuatro siguientes aspectos:

- “Aprender a conocer: Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos y actitudes que le permitan adquirir herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que lo rodea, comunicarse y valorar la importancia del conocimiento y la investigación
- Aprender a aprender: Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos y actitudes que le permitan adquirir o crear métodos de estudio y aprendizaje para seleccionar y procesar información eficiente, comprender el significado del conocimiento para negociarlo, debatirlo y aplicarlo. Esta competencia le permitirá aprender durante toda la vida
- Aprender a hacer: Desarrollar habilidades para innovar, para trabajar en equipo, y para crear estrategias que le permitan combinar conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio cultural, desarrollando su capacidad de iniciativa y toma de riesgos de forma adecuada.
- Aprender a ser: Desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con el entorno, tanto laboral como en sociedad”. (Pág. 27).

Por consiguiente, se entiende a la andragogía como el enfoque de la formación y Capacitación, toda vez que es un proceso pedagógico indispensable para el crecimiento personal y profesional de los adultos, el cual es posible aplicar para planes de desarrollo mediante los líderes como facilitadores de dicho proceso.

### 3.3 Marco Conceptual

#### *Andragogía:*

“Teoría educativa que le permite al adulto que decide aprender, participar activamente en su propio proceso de aprendizaje e intervenir en la planificación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros participantes y su facilitador” Pág.33. Velásquez, C. Mejía, L. & Castaño, E. (2007).

*Competencias:* Características subyacente en el individuo que esta causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación. (Spencer & Spencer, 2009)

*Desarrollo profesional:* “es un término que engloba todas las experiencias de formación, asignación de tareas y relaciones con los mentores que permiten que la gente avance en su vocación”. (Abarca, N 2010).

*Fidelización/ Retención:* Generar un alto nivel de compromiso y satisfacción personal que genere al colaborador un deseo continuo de pertenecer a la organización

*Gestión del desempeño:* Práctica que permite valorar el comportamiento de un colaborador y su relación con resultados y calidad del trabajo realizado.

*Líder:* persona con capacidad de guiar y liderar a personas o grupos hacia el logro de una meta común.

*Liderazgo:* es la capacidad para preparar, dirigir, guiar, orientar y preparar a un individuo o a un equipo de trabajo, encaminado al logro de una meta común.

#### *Plan de desarrollo:*

“definición del plan de carrera individual de la persona mediante la estimación de las posibles rutas profesionales que puede ser capaz de seguir en función del potencial identificado, de sus preferencias y de las expectativas de futuro que ofrece la empresa” (D. Fontanillis & J. Molina, 2012).

### 4. Metodología

## 4.1 Método

Es una investigación aplicada ya que se utilizarán conocimientos obtenidos en las investigaciones en la práctica, y con ello traer soluciones a la población objeto.

## 4.2 Población

Tabla 1:

<b>EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Alquería</b>	Empresa Colombiana líder en consumo masivo del sector lácteo, con 3000 colaboradores. A nivel de Recursos Humanos, se caracteriza por estar orientada al acompañamiento y desarrollo de líderes.
<b>Bancolombia</b>	Empresa Colombiana líder del sector financiero, con 30.000 colaboradores a nivel nacional. Cultura en proceso de transformación enfocada en el servicio al cliente mediante la cercanía, la calidez, la inclusión y el respeto entre líderes y colaboradores.
<b>GM Colmotores</b>	Empresa Colombiana reconocida por la fabricación y ensamble de automóviles, con más de 2000 colaboradores. Cultura basada en innovación y servicio al cliente.
<b>Mapfre</b>	Empresa Española del sector asegurador. Con 940 empleados. El desarrollo de las personas se enfoca en la autogestión y confianza en los equipos de trabajo.
<b>Mexichem</b>	Empresa líder en químicos con 1190 colaboradores aproximadamente, orientada a resultados y a contribuir en el progreso y calidad de vida de las personas.
<b>TEAM FOODS</b>	Empresa Colombiana reconocida en el mercado de grasas y aceites vegetales. Con 1500 empleados aproximadamente, orientada al cumplimiento de resultados y al mejoramiento de procesos.
<b>The Nielsen Company</b>	Compañía líder en investigación de mercados. Con 730 empleados. Se caracteriza por desarrollar equipos y generar espacios participativos para definir los planes de trabajo.

### Descripción de la Población

Fuente: Elaborado por Narváez, M y Ramos, M (2013)

En este estudio participaron siete empresas de diferentes sectores, cuyo objetivo estratégico radica en desarrollar a sus colaboradores, con el fin de construir relaciones sostenibles y que contribuyan a la rentabilidad del negocio.

### 4.3 Instrumentos

Para este estudio se diseñó una entrevista semi-estructurada cuyo objetivo fue: identificar las acciones y prácticas de dichas organizaciones para llevar a cabo planes de desarrollo individual con sus colaboradores y de esta forma recopilar información relevante para diseñar estrategias para el desarrollo de competencias.

La estructura de la entrevista se describe a continuación:

CATEGORIAS A EVALUAR	PREGUNTAS
Evaluación de desempeño	¿Qué tipos de valoración de desempeño utilizan?
Retroalimentación	¿Con qué frecuencia realizan las retroalimentaciones?  ¿Cuáles son las características del clima en el que se desarrolla el proceso de retroalimentación?
Plan de Desarrollo Individual	¿De qué manera se evidencian las necesidades de desarrollo de competencias en los colaboradores?  ¿De qué forma participa el colaborador en el proceso de establecer su plan de desarrollo?  ¿Cuáles son las características del líder que genera el acompañamiento al colaborador?
Andragogía	¿Cuáles planes de acción utiliza para fortalecer competencias en sus colaboradores?  ¿En qué grado utilizan los líderes, el aprendizaje de experiencias como método de apoyo para fortalecer las competencias de sus colaboradores?

**Tabla 2: Estructura de la Entrevista**

Fuente: Adaptado por Narváez, M (2013) de Alles, M (2007) y Velásquez, C; Mejía, L y Castaño, E (2007)

### 4.4 Procedimiento

Paso	Acción
------	--------

<b>1. Selección de Empresas para Entrevistar</b>	Fueron seleccionadas siete empresas que se caracterizan por su orientación al desarrollo de equipos, a resultados y al talento humano. Adicionalmente son empresas con un gran número de colaboradores, líderes del sector real y financiero, a nivel nacional.
<b>2. Ubicación del Contacto</b>	Vía telefónica, se estableció la comunicación con las personas encargadas de manejar temas de Gestión Humana. Algunas de estas, eran las responsables directas de los temas de desarrollo, y otras eran generalistas que tenían conocimiento del manejo del desarrollo humano en sus organizaciones.
<b>3. Recolección de la Información.</b>	Una vez contactada la persona que iba a responder la encuesta, se envió vía correo electrónico el formato de entrevista y se citó a una reunión telefónica para dar explicación del motivo de la encuesta y resolver dudas que se presentaron.
<b>4. Interpretación de la Información</b>	De acuerdo a las categorías a evaluar se realizó una lectura minuciosa de cada encuesta, realizando comparaciones entre las empresas e identificando los comportamientos que prevalecían.

**Tabla 3: Procedimiento del estudio**  
Fuente: Elaborado por Narváez, M. Ramos, M. (2013)

**Análisis de la información:**

Para analizar la información recolectada, se categorizó en un formato en Excel las preguntas con las respectivas respuestas de cada una de las siete empresas.

## **RESULTADOS**

En los anexos del 1 al 4, se registran los resultados de las prácticas y acciones para realizar planes de desarrollo encontrados en la investigación, con base en las entrevistas realizadas a las siete empresas:

Al analizar los resultados es posible evidenciar aspectos comunes en las empresas encuestadas, como: orientación al desarrollo de equipos, orientación a resultados, disposición y capacidad de escucha de parte de colaboradores, líderes y gestión humana para fortalecer competencias de los empleados alineado a la estrategia de cada organización.

### **Evaluación de Desempeño:**

Cinco de las siete empresas entrevistadas realizan evaluaciones 360 grados, donde intervienen pares, jefes, y colaboradores, esto significa que se brinda la oportunidad a los colaboradores de ser valorados a partir de diferentes perspectivas, lo que permite generar planes de desarrollo, de forma integral. Adicionalmente se evidencia que en una de las empresas se realiza valoración en 90 grados, es decir ascendente y descendente, donde participa el jefe con su colaborador para realizar la evaluación de forma bidireccional. En otra empresa se realiza la valoración de forma descendente únicamente, donde el jefe valora a su colaborador en espacios de retroalimentación.

### **Espacios de retroalimentación**

#### **Frecuencia:**

Encontramos que en seis de las siete empresas realizan las evaluaciones de desempeño de forma semestral y en una de ellas se lleva a cabo cada tres meses. Esto permitirá comprender que existe un límite de tiempo para ver los cambios que las personas pueden efectuar después de ser retroalimentadas sobre sus resultados.

#### **Características del Clima:**

En las siete empresas es posible evidenciar características similares en cuanto al clima durante el desarrollo de las retroalimentaciones; dichos espacios se caracterizan por la confianza, calidez, el respeto, la cercanía, entre líderes y colaboradores, los juicios fundamentados, enfocándose en el desarrollo de competencias para el logro de los objetivos organizacionales y específicos de su área. Como diferencia, encontramos que en una de las empresas se brinda al final de la retroalimentación una calificación de forma cuantitativa para medir los resultados obtenidos.

## **Planes de desarrollo Individual**

### **Detección de necesidades de desarrollo:**

La forma en que las siete empresas detectan la necesidad de desarrollo en sus colaboradores radica en la evaluación de desempeño, observación y autoevaluación. Al mismo tiempo una de las empresas también detecta las necesidades mediante la valoración de GPTW. Y otra empresa utiliza los procesos de promoción y selección para detectar necesidades de desarrollo.

### **Rol del líder**

Las características del líder que realiza la retroalimentación en las empresas se basa en la confianza, el dialogo, el respeto, la argumentación, y el aprendizaje. Así mismo en tres de las empresas se resalta la importancia de que el líder sea fuerte en habilidades de comunicación y escucha activa. En cuatro de las empresas el líder se destaca por ser desarrollador de equipos y en tres de las mismas se percibe como un ejemplo e inspirador de equipos. En las siete empresas el líder, hace un acompañamiento desde la orientación y el seguimiento.

A partir de las prácticas de las empresas, se resalta la importancia de que el líder cuente en primera medida con las competencias y la conciencia sobre la alta responsabilidad que implica desarrollar a sus colaboradores en pro de su crecimiento y de la organización.

### **Rol del empleado:**

La participación del colaborador es activa. Ya que las prácticas empresariales, demuestran que hay un alto grado de autogestión, en donde es el colaborador el encargado de garantizar que sus planes de desarrollo propuestos sean ejecutados.

## **Andragogía**

### **Planes de acción para evaluar competencias:**

El plan de acción más frecuente en las empresas encuestadas es la técnica de experiencias. La siguiente técnica más frecuente para evaluar competencias, evidente en las empresas se trata de entrenamientos cruzados.

## **Alternativas de Solución**



A partir de los resultados encontrados en las entrevistas y a la luz del desarrollo del proceso de Desarrollo de personal en Cardif, se proponen las siguientes estrategias valorando lo que se está haciendo bien, proponiendo acciones para empezar a hacer y recomendando aspectos a modificar:

<b>Seguir Haciendo</b>	<b>Empezar a hacer</b>	<b>Dejar de Hacer</b>
<p>Actualmente Cardif cuenta con una Valoración de Desempeño, que se realiza de manera semestral. En este espacio, el líder y su colaborador deben establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos y adicional a este se hace una evaluación de cómo vive el colaborador las competencias organizacional.</p> <p>Cargos críticos identificados (Directores y Gerentes)</p>	<p>De acuerdo a la experiencia en las empresas entrevistadas, se evidencia la necesidad de realizar valoraciones en las que puedan intervenir personas diferentes al líder, para poder dar una calificación integral. Sin embargo, en este momento Cardif no cuenta con el nivel de madurez para implementar el sistema de valoración de 360°. Por donde se debe iniciar, es con un proceso de sensibilización sobre la importancia de valorar a los equipos de trabajo de manera oportuna y coherente, evitando estigmatizar este espacio como un tema obligatorio, sino por el contrario, como la oportunidad perfecta para comunicar y nivelar expectativas. Después de que el líder entienda lo anterior, si se puede iniciar un proceso de sensibilización a los otros evaluadores. Adicional a este, es necesario establecer a prioridad de valoración a los cargos críticos, tal como lo menciona Fontanillis y Molina (2012)</p>	<p>Actualmente una de las razones por las que se realizan las valoraciones de desempeño en Cardif, es el vínculo que este resultado numérico tiene con el aumento salarial y bonificación anual. Lamentablemente, dado el incumplimiento de muchos líderes en la entrega oportuna de esta información, Recursos Humanos se ha visto en la obligación de presionar a los líderes argumentando que sin dichos resultados, sus equipos de trabajo no tendrán aumentos ni bonos. Consideramos que con lo anterior, lo único que se está generando es que los líderes no vean con la profundidad la importancia de este ejercicio. Por lo tanto Recursos Humanos debe dejar de implementar este tipo de presión y por el contrario debe realizar un acompañamiento continuo en los líderes para apoyar el proceso.</p>

- *Valoración de desempeño*

**Tabla 4: Alternativas de Solución proceso Valoración de Desempeño**

**Fuente: Elaborado por Narváez, M. Ramos, M. (2013)**

*-Retroalimentación*

<b>Seguir Haciendo</b>	<b>Empezar a hacer</b>	<b>Dejar de Hacer</b>
<p>La retroalimentación es una práctica muy común en Cardif Colombia, esta se presenta en situaciones en las que se evidencia en el colaborador aspectos que debe mejorar para alcanzar el desempeño adecuado.</p> <p>Continuar brindando capacitaciones a líderes sobre retroalimentaciones efectivas, por parte de Recursos Humanos.</p>	<p>Es necesario generar retroalimentaciones más informales ya que los colaboradores manifiestan su inconformidad frente al hecho de no tener espacios de comunicación continua con sus líderes, en los que se puedan aclarar dudas o conocer su percepción sobre el desempeño del individuo. Aunque las empresas entrevistadas practican estos espacios cada semestre, consideramos pertinente aumentar la frecuencia ya que como se mencionó anteriormente, Cardif es una empresa en proceso de maduración en los temas de Recursos Humanos y es importante la practica continua de estos espacios. Adicional, es necesario establecer un estilo en las retroalimentaciones, que le permita a líder abarcar todos los temas de su interés, para que al final del ejercicio las dos partes se sientan satisfechas y tranquilas por haber compartidos sus percepciones. Para esto, sería interesante realizar más talleres prácticos sobre retroalimentaciones efectivas, y adicional Recursos Humanos debe acompañar los procesos para validar que lo aprendido se está efectuando.</p>	<p>Actualmente algunos de los lideres, utilizan las retroalimentaciones de manera formal cuando se evidencia el mal desempeño de un colaborador y usualmente el rumbo que toman estos espacios es el de iniciar un proceso disciplinario, que en muchas ocasiones concluye en una terminación de contrato.</p>

**Tabla 5: Alternativas de Solución Retroalimentación Efectiva**

Fuente: Elaborado por Narváez, M. Ramos, M. (2013)

*-Plan de Desarrollo Individual*

<b>Seguir haciendo</b>	<b>Empezar a hacer</b>	<b>Dejar de Hacer</b>
<p>Al igual que las empresas entrevistadas, Cardif identifica las necesidades de desarrollo de acuerdo a lo establecidos en las Valoraciones de Desempeño. La información se toma de un dialogo abierto, de confianza y sinceridad. El líder tiene un papel más activo que el colaborador.</p> <p>Continuar con el plan de carrera que se tiene establecido.</p> <p>Continuar con el plan de capacitación basado en formación técnica y comercial.</p>	<p>Realizar una conexión entre las competencias, con los objetivos estratégicos y las valoraciones de desempeño para de esta manera, poder contemplar las capacitaciones necesarias.</p>	<p>Los líderes deben evitar generar falsas expectativas sobre el plan de desarrollo individual, dado que las capacitaciones que se programan no aplican para todos los colaboradores.</p>

**Tabla 6: Alternativas de Solución Plan de Desarrollo Individual.**

Fuente: Elaborado por Narvaez, M. Ramos, M. (2013)

*-Andragogía*

<b>Seguir Haciendo</b>	<b>Empezar a hacer</b>	<b>Dejar de Hacer</b>
------------------------	------------------------	-----------------------

Actualmente Cardif maneja una metodología clásica magistral, que se da cuando hay capacitaciones formales.	1.Utilizar nuevas estrategias para el desarrollo de competencias de colaboradores en Cardif, como el aprendizaje experiencial .	Evitar realizar capacitaciones basadas únicamente en teoría, es necesario complementarlo con la práctica.
Se utilizan herraamientas de formación virtual de aprendizaje para los colaboradores.	2. Hacer seguimiento al desarrollo de competencias a través de la metodología aprender-haciendo, es decir, entrenando en el cargo	

**Tabla 7: Alternativas de Solución Andragogía.**

**Fuente: Elaborado por Narvaez, M. Ramos, M. (2013)**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al tener la oportunidad de comparar las prácticas que tienen diferentes compañías en el sector real, financiero y el asegurador, es posible identificar el punto de maduración en el que se encuentra Cardif Colombia en cuanto a los procesos de Desarrollo dentro de la Compañía. Como se mencionó al inicio, Cardif es una aseguradora con una significativa orientación al resultado, y en ocasiones no realiza procedimientos rigurosos, ya que el tiempo lo dificulta y se hace necesario evitar tal orientación al detalle para poder cumplir con premura a sus clientes finales. Esta característica organizacional también es evidente en los procesos de Recursos Humanos y al indagar más sobre el cómo lo hacen empresas con un nivel de maduración superior, se evidencia que realizar los procesos con dedicación y detalle, es garantía del éxito y la sostenibilidad.

Con lo anterior, nace una primera reflexión relacionada con generar una cultura más pausada, es decir, que desde la Vicepresidencia de Recursos Humanos se dé una pauta de tiempo prudente para desarrollar las actividades solicitadas desde la Vicepresidencia. Como identidad, Cardif se ha convertido en una empresa con una dinámica acelerada que no les permite a los líderes tener espacios más efectivos con sus equipos de trabajo. Al final, lo que importa es el impacto que como organización se le pueda generar a sus colaboradores más allá que un entregable, como lo es un documento que refleja la valoración de desempeño.

Esta tarea requiere de astucia organizacional, es decir que la Vicepresidencia de Recursos Humanos debe contemplar el panorama de la organización y de esta manera articular sus procesos, para saber cuál es el momento adecuado en el que los líderes están en la capacidad y disposición de recibir información con relación a sus equipos de trabajo. De esta manera, se le da la oportunidad a los líderes elevar conciencia sobre la importancia de un estilo orientado tanto a resultados como a las personas, pausado, colaborativo, orientado al desarrollo de equipos y a la estrategia, para contribuir al desarrollo individual y de la organización, pues como se reflejó en

las encuestas, el rol y compromiso del líder es necesario para garantizar que los procesos de Recursos Humanos sean estratégicos.

Para contribuir con el adecuado desempeño del líder en su labor, es indispensable que Recursos Humanos, impulse primero la formación de él como líder basado en desarrollar las competencias que Cardif tiene definidas para el líder que se quiere tener dentro de la compañía. De esta manera, y después de madurar dichas competencias en ellos, si se podría dar inicio al desarrollo de su equipo, a partir de la identificación de brechas entre lo que el equipo es y lo que debe llegar a ser de acuerdo a los perfiles establecidos.

La orientación del líder al desarrollo de sus colaboradores, funciona adicionalmente como un factor motivacional para los equipos en su proyección profesional, sentido de afiliación, y orgullo por la organización, permitiendo de esta forma, que su desempeño mejore significativamente a partir del fortalecimiento de sus competencias.

Actualmente, esta situación en Cardif está en una etapa de iniciación, y es gracias a la planeación estratégica que se ha establecido desde la presidencia hacia todas las vicepresidencias, que se ha ido engranando todas las actividades, que tiene como fin único construir un lugar que sea agradable para todos los colaboradores.

Con relación al ejercicio de Benchmarking, en el cual se recopiló información de las prácticas de diferentes empresas es posible concluir que las estrategias de desarrollo de competencias en colaboradores, debe tener presente los siguientes criterios: en primer lugar, en cuanto a la periodicidad, es aconsejable realizar valoraciones de desempeño con una frecuencia semestral; por otro lado, la técnica más utilizada para realizar planes de desarrollo individual, es la basada en experiencias, en el cual la practica prevalece con un porcentaje superior al de una metodología basada solamente en la teoría. En tercer lugar, se destaca la importancia de que los líderes tengan una alta capacidad de apertura e influencia para facilitar el proceso de acompañamiento al colaborador en una forma más efectiva. Como un cuarto criterio, se hace necesario realizar valoraciones de desempeño 360° para garantizar la visión integral sobre colaborador, permitiéndole al líder conocer con mayores argumentos y juicios de realidad las fortalezas y oportunidades de cada persona que compone su equipo. Por último y se resalta la importancia de la participación del colaborador en todo su proceso de desarrollo, es decir que las herramientas se deben generar por parte de Recursos Humanos, pero es finalmente cada individuo el que se hace responsable de su proceso de crecimiento personal y profesional.

Adicionalmente, la participación activa de los colaboradores en la creación y planeación de sus planes de desarrollo, se ve fundamentada en los principios de la andragogía en la cual se manifiesta la importancia de tener un aprendizaje práctico y de experiencias en el momento del desarrollo de diferentes competencias, ya que con este método se puede generar la interiorización necesaria para lograr los cambios. Dado que en Cardif Colombia, la herramienta del aprendizaje experiencial, entrenamiento en el puesto de trabajo, no es usada, se propone como un método

efectivo que ayudara al desarrollo de los colaboradores. Dentro de las competencias que se pueden desarrollar de esta manera, se encuentran:

- Toma de decisiones complejas
- Manejo de Problemas
- Trabajar a través de otros

Para concluir, se evidencia la importancia de realizar planes de desarrollo individual de forma coordinada y coherente con estrategias y técnicas para desarrollar competencias fundamentadas en la realidad de cada colaborador, de tal forma que dichas estrategias se puedan alinear con los objetivos planteados para que cada persona pueda desempeñar su cargo adecuadamente, con alto desempeño y así apalancarlo a su proyección profesional, contribuyendo a la retención del talento y al crecimiento de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Abarca, N (2010). El líder como coach. Editorial: Aguilar, Chile.
- Agrosocial (2007) Qué es y para qué sirve la evaluación de desempeño. Disponible en red: [http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf) Recuperado el 12 de Junio 2013.
- Alles, M. 2007. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica; Argentina Benchmarking en Recursos Humanos. <http://www.confidentia-pe.com.ar/articulos/BENCHMARKING%20EN%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf>. Recuperado el 15 de Julio 2013
- Montoya, C (2006) Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Recurso electrónico, disponible en red: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/vf11n1/vf11n1a05.pdf> . Recuperado el 25 de noviembre de 2013.
- Pariente, J. (1998) Teoría de las Organizaciones. Recurso Electrónico, disponible en red: [http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo\\_organizacional.pdf](http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf) Recuperado el 12 junio 2013.
- 
- D. Fontanillis & J. Molina, (2012) “Diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional en Recursos humanos”. Recurso electrónico. Disponible en red: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o\\_e\\_implantaci%C3%B3n\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_profesional\\_en\\_Recursos\\_humanos#Plan\\_de\\_desarrollo\\_individual](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos#Plan_de_desarrollo_individual) Recuperado el 12 de junio 2013.
- Guadalupe, M;Gomez, N. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Temas de Ciencia y Tecnología. Vol 12.Numero6.pp-25-29.
- Velásquez, C. Mejía, L. & Castaño, E. (2007). “Andragogía Gerencial, un modelo para el crecimiento de la productividad en la organización empresarial”. Monografía de Grado. Medellín, Colombia.
-

## ANEXO 1

<b>Empresa/Categorías</b>	<b>Tipo Ev. De desempeño</b>	<b>Frecuencia retroalimentaciones</b>	<b>Planes de acción para fortalecer competencias</b>	<b>Nivel utilización aprendizaje experiencial</b>
<b>Alquería</b>	360°, descendente y ascendente.	Semestral	Proyectos de Investigación Estudios Independientes Entrenamientos Cruzados Mentores	Medio
<b>Bancolombia</b>	90	Semestral	Técnicas de experiencias	Alto
<b>GM Colmotores</b>	Descendente	Semestral	70 experiencias 20 retroalimentaciones 10 formación académica	Medio
<b>Mapfre</b>	360	Semestral	Técnicas de experiencias	Medio
<b>Mexichem</b>	360	Trimestral	Entrenamientos cruzados	Alto
<b>TEAM FOODS</b>	360°	Semestral	Capacitaciones	Bajo
<b>The Nielsen Company</b>	360°, descendente.	Semestral	Técnicas de Experiencias: Lecturas- Conversatorios. Entrenamientos Cruzados Mentores Coaching Externo Talleres	Alto



## ANEXO 2

<b>Empresa/Categorías</b>	<b>Características Clima en la retroalimentación</b>
<b>Alquería</b>	<p>Buscamos y promovemos un espacio que se salga de la rutina, que facilite una conversación tranquila y fluida entre el líder y el colaborador sin interrupciones. Es importante que durante el proceso de realimentación haya una comunicación en doble vía y se enfoque hacia el futuro.</p> <p>Por otra parte es fundamental que el líder lleve preparada la realimentación basado en los objetivos planteados desde el principio, es por eso que el momento de establecimiento de objetivos es un indicio del éxito de todo el proceso de desempeño, en Alquería buscamos objetivos SMART (Específico, medible, alcanzable y realista)</p>
<b>Bancolombia</b>	Confianza, cercanía, respeto y argumentos
<b>GM Colmotores</b>	Confianza y argumentos
<b>Mapfre</b>	Respeto
<b>Mexichem</b>	Aprendizaje, dialogo.
<b>TEAM FOODS</b>	Son conversaciones a puerta cerrada en torno al cumplimiento de los objetivos y al avance en competencias. El clima es cálido y enfocado en el desarrollo de las oportunidades.
<b>The Nielsen Company</b>	Los ejercicios de retroalimentación están amarrados a la definición de objetivos para el año. De esta manera se hace seguimiento formal al desempeño de los asociados. Es un espacio abierto en el que el asociado se autoevalúa primero y luego el jefe hace su evaluación y proporciona una calificación al desempeño (de 1 a 4, siendo 3: cumple y 4: excede)

## ANEXO 3

<b>Empresa/Categorías</b>	<b>Evidencias necesidades de desarrollo</b>
<b>Alquería</b>	En el proceso de realimentación se identifican las competencias que se deben fortalecer, el ejercicio lo realiza el líder junto con el colaborador. El objetivo de desarrollo puede ir en dos focos: 1) Formación: Busca mejorar el desempeño en el cargo actual o 2) Desarrollo: Busca preparar al colaborador en su plan de carrera o cargos futuros. El Plan de Desarrollo Individual (DPI) queda registrado en la plataforma de desempeño y desarrollo de la Compañía Avanzando (Success Factors - SAP) y así mismo queda registrado el seguimiento.
<b>Bancolombia</b>	Bajo desempeño, procesos de selección para ascensos
<b>GM Colmotores</b>	Observación y autoevaluación
<b>Mapfre</b>	Evaluación de desempeño y encuesta GPTW
<b>Mexichem</b>	Evaluaciones de desempeño, talleres y grupos primarios
<b>TEAM FOODS</b>	Mediante la evaluación por competencias.
<b>The Nielsen Company</b>	A partir de las evaluaciones de desempeño y ante solicitudes de los líderes de área de evaluar al grupo ante la posibilidad de un movimiento a una nueva posición o al asumir cambios en las responsabilidades de los cargos

#### ANEXO 4

<b>Empresa/Categorías</b>	<b>Características y competencias del líder</b>	<b>Rol del colaborador en su plan de desarrollo</b>
<b>Alquería</b>	Apertura, Atenta escucha. Generador de confianza. Comunicación asertiva (parafraseo), Empatía o emparejamiento, Lenguaje desde lo positivo-	El colaborador participa desde el mismo establecimiento del plan de acción y es autogestor de su proceso. En Alquería promovemos el modelo de formación 70-20-10
<b>Bancolombia</b>	Competencias conversacionales, humilde, responsable, desarrollador de equipos, cercano, servicial, inspirador	Autodesarrollo del colaborador con seguimiento del jefe y acompañamiento del consultor de desarrollo
<b>GM Colmotores</b>	Desarrollador de equipos, objetivo, perceptivo, motivador	Autodesarrollo del colaborador con seguimiento del jefe
<b>Mapfre</b>	Desarrollador de equipos, empodera, energiza y da ejemplo	Autodesarrollo del colaborador
<b>Mexichem</b>	Promueve innovación y apertura al cambio, orienta estratégicamente al equipo, recordación de mensajes.	Autodesarrollo individual y área con seguimiento del jefe
<b>TEAM FOODS</b>	Lideres con alta capacidad de influencia, abiertos, con capacidad de escucha.	Al momento de realizar el plan de desarrollo, él proponer las capacitaciones técnicas y en temas blandos, que debe recibir para hacer efectivo ese plan.
<b>The Nielsen Company</b>	Las competencias del líder Nielsen son conducir la ejecución, delinear estrategias, motivar e inspirar a otros, identificar y desarrollar talentos, creatividad e innovación y foco en el cliente. El líder debe ser una persona enfocada al negocio sin olvidar que los objetivos se logran a través de las personas. Sin excepción, debe estar en capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo.	El Plan de Desarrollo es acordado entre el colaborador y el jefe inmediato, por lo general es el colaborador mismo quien lo plantea inicialmente luego de la retroalimentación