



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE “SERVICE SOLUTION
OPERATION” DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE
OUTSOURCING DE LA EMPRESA IBM DE VENEZUELA.**

Presentado a La Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Romina Cruz González

Para optar por el título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:

Campos, Teodoro

Caracas, Octubre de 2009

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi familia por ser testigo de mi esfuerzo, dedicación y por haberme brindado apoyo incondicional durante la realización del presente proyecto.

Gracias a todos. Los amo mucho.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía y fuerza espiritual en todo momento. A mi familia por ser apoyo incondicional durante esta etapa de estudios; en especial a mi tía y amiga Mary, por compartir de cerca este proceso tan importante y por aportar ideas y conocimientos valiosos a este estudio.

Agradezco a mi asesor académico Teodoro Campos por haber suministrado una asesoría oportuna, herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo del presente proyecto.

De igual manera agradezco a todos los profesores que dictaron cátedras en la Especialización; por proveer conocimientos, herramientas y mejores prácticas para ser aplicadas en Gerencia de Proyecto.

Mis más sinceros agradecimientos.

Romina Cruz González



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE “SERVICE SOLUTION OPERATION” DENTRO EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE OUTSOURCIING DE LA EMPRESA IBM DE VENEZUELA.

Autor: Romina Cruz González.

Asesor: Campos Teodoro.

Año: 2009

RESUMEN

El Área de Service Solution Operation-SSO dentro del Departamento de Outsourcing de IBM de Venezuela se encuentra en una fase de estudio y puesta de en marcha de soluciones que permitan su reestructuración a nivel de personal, puesto que su estructura actual no satisface los requerimientos esenciales del departamento, en cuando a eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. En la actualidad los empleados que laboran en SSO, lo hacen para un proyecto específico para el cual fueron contratados, dejando ver en muchos casos tiempo ocioso cuando los clientes no son tan demandantes; o por el contrario saturación de los empleados cuando los requerimientos de los clientes son excesivos; resultando imposible resolver todas las solicitudes en tiempo y forma por cada uno de los especialistas técnicos. Por esta razón se tiene la necesidad de diseñar un Modelo Integral de Gestión por Competencias para el área de SSO de manera tal que se permita establecer sinergia entre los empleados de las diferentes cuentas en cuanto a conocimientos y destrezas en el área particular de cada empleado, permitiendo la agrupación de roles por servicios prestados dentro de la unidad, así como la detección de competencias necesarias para brindar dicho servicio, pudiendo generar la prestación de servicios con una mayor calidad. Los objetivos del presente trabajo de investigación se encuentran enunciados de la siguiente manera: Identificar los tipos de servicios que se llevan a cabo en el área de SSO, así como los roles necesarios para realizar las actividades del área, identificar las competencias generales y técnicas requeridas y definir los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área. Dichos objetivos pretenden ser alcanzados, partiendo de una revisión documental y posteriormente de la aplicación y análisis de una serie de entrevistas al personal de SSO, Gerentes de proyectos y la Gerencia General para detectar competencias necesarias para los cargos identificados para la solución. Finalmente con los resultados obtenidos se pretende alcanzar un Diseño por Competencias que permita restablecer las funciones de cada empleado, lo cual permitirá brindar un servicio de mejor calidad a los clientes.

Palabras Claves: calidad, competencias, Modelo Integral de Gestión por Competencias, SSO, perfiles de competencias, roles, servicios.

INDICE

| | |
|--|-------------|
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTOS..... | iii |
| RESUMEN..... | iv |
| INDICE | v |
| INDICE DE FIGURAS..... | viii |
| INDICE DE TABLAS..... | viii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I- EL PROBLEMA DE INVESTIGACION..... | 3 |
| 1. Planteamiento y Delimitación del Problema..... | 3 |
| 2. Objetivos de la Investigación | 5 |
| Objetivo General: | 5 |
| Objetivos Específicos:..... | 5 |
| 3. Justificación..... | 5 |
| CAPÍTULO II- MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO..... | 7 |
| 1. La Organización | 7 |
| Reseña Histórica..... | 7 |
| Misión | 8 |
| Visión | 8 |
| Organigrama de la Empresa | 8 |
| Notas Generales de sus Planes | 9 |
| 2. Antecedentes de la Investigación | 10 |
| 3. Bases Teóricas..... | 12 |
| Definición de Competencias | 13 |
| Tipos de Competencias | 14 |
| Métodos de Identificación de Competencias | 15 |
| Perfil de Competencias | 17 |
| Modelo de Gestión por Competencias | 19 |
| CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO. | 21 |
| 1. Tipo y diseño de investigación..... | 21 |
| 2. Unidad de análisis, población y muestra..... | 22 |
| 3. Recolección, procesamiento y análisis de los datos..... | 22 |
| 4. Procedimiento de la investigación | 24 |
| CAPÍTULO IV- RESULTADOS..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 1. Tipos de servicios que se llevan a cabo en el área de “Service Solution Operation” | 26 |
| 2. Roles requeridos para la ejecución de las actividades del área “Service Solution Operation” | 28 |
| 3. Competencias generales y técnicas requeridas por el área de “Service Solution Operation” | 31 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Team Leader (IBM): | 32 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Sistema Operativo (IBM): | 32 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Base de Datos (IBM): | 33 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Almacenamiento & Respaldo (IBM): | 34 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Aplicaciones (IBM): | 34 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Activos (IBM): | 35 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Team Leader (Propuesto): | 37 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Sistema Operativo (Propuesto): | 38 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Base de Datos (Propuesto): | 38 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldo (Propuesto): | 39 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Aplicaciones (Propuesto): | 39 |
| Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Activos (Propuesto): | 40 |
| Conocimientos requeridos para el cargo de Team Leader: | 41 |
| Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Sistema Operativo: | 41 |
| Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Base de Datos: .. | 42 |
| Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldo: | 42 |
| Conocimientos requeridos para el cargo de Aplicaciones: | 43 |
| Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Activos: | 43 |
| Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Team Leader: | 45 |
| Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Sistema Operativo: | 46 |
| Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Base de Datos: | 47 |

| | |
|--|-----------|
| Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldos: | 48 |
| Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Aplicaciones:..... | 49 |
| Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Activos: | 50 |
| 4. Perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área. | 50 |
| Perfiles de Competencias para el cargo de Team Leader: | 58 |
| Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Sistema Operativo: | 59 |
| Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Base de Datos: | 60 |
| Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldos: | 61 |
| Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Aplicaciones: | 62 |
| Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Activos: | 63 |
| CAPÍTULO V..... | 64 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 64 |
| CAPÍTULO VI. | 66 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 66 |
| ANEXO | 68 |

INDICE DE FIGURAS

| Figura | | p. |
|----------|--|----|
| 1 | Estructura Organizacional SSO | 9 |
| 2 | Esquema de competencias Laborales | 13 |
| 3 | Modelo de Gestión por Competencias | 19 |
| 4 | Nueva Estructura Organizacional SSO – Roles..... | 30 |

INDICE DE TABLAS

| Tabla | | p. |
|-----------|--|----|
| 1 | Inventario General de competencias Agrupadas..... | 17 |
| 2 | Perfil de competencias de un puesto de trabajo..... | 18 |
| 3 | Matriz de relación de cuentas vs servicios..... | 27 |
| 4 | Matriz de relación de cuentas vs Requerimientos..... | 29 |
| 5 | Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Team Leader..... | 45 |
| 6 | Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Sistema Operativo..... | 46 |
| 7 | Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Base de Datos..... | 47 |
| 8 | Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldos..... | 48 |
| 9 | Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Aplicaciones..... | 49 |
| 10 | Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Activos..... | 50 |
| 11 | Perfiles de competencia para el cargo de Team Leader..... | 58 |
| 12 | Perfiles de competencia para el cargo de Especialista de Sistema Operativo..... | 59 |
| 13 | Perfiles de competencia para el cargo de Especialista de Base de Datos..... | 60 |
| 14 | Perfiles de competencia para el cargo de Especialista de almacenamiento y Respaldos..... | 61 |
| 15 | Perfiles de competencia para el cargo de Especialista de Aplicaciones | 62 |
| 16 | Perfiles de competencia para el cargo de Especialista de Activos..... | 63 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los cambios y sucesos que ocurren en el mundo exterior afectan de manera directa a las empresas; cada factor productivo de la misma debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

El siguiente trabajo especial de grado pretende proponer un modelo de Gestión por Competencias al Departamento de Service Solution Operation en IBM de Venezuela, el cual permita a grandes rasgos mejorar la estructura organizativa actual del departamento y contribuya a la mejora de sus procesos y atención de requerimientos de manera más efectiva, tomando en cuenta una reestructuración de cargos actuales y comprensión de nuevas competencias y perfiles de competencias para los empleados que laboran en la unidad.

El presente estudio se encuentra estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo I – El Problema de Investigación, sección que permite delimitar y profundizar el problema de investigación; tomando en cuenta, el análisis del planteamiento y delimitación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación de la misma. Dichos aspectos servirán de curso de acción para este estudio.

Capítulo II– Marco de Referencia Teórico, presentación de los antecedentes de este trabajo y establecimiento de las bases teóricas que sustentarán el desarrollo de la investigación. De la misma manera se presenta una breve descripción de la empresa

IBM de Venezuela S.A, así como aspectos generales del área donde se desarrollará la presente investigación (SSO).

Capítulo III – Marco Metodológico, sección que contempla la metodología a ser utilizada la para el desarrollo de la investigación. Se definirá el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y muestra; el proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos y finalmente el procedimiento de la investigación.

Capítulo IV – Resultados, se describirá a detalle las actividades que se realizaron durante el desarrollo del proyecto para así lograr los objetivos planteados.

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones, sección referida a las conclusiones y/o logros del estudio y posibles recomendaciones a ser sugeridas por el autor.

Capítulo VI - Referencias Bibliográficas, sección que contempla el listado de referencias bibliográficas consultadas y que soportan La investigación.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. Planteamiento y Delimitación del Problema

En la actualidad la aparición del modelo de competencia en las organizaciones no representa un cambio que parte directamente del contenido del trabajo o de las modificaciones en el contenido de las actividades que realizan cada uno de los empleados; por el contrario, el modelo por competencias nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones sociales en el seno de las empresas.

En muchos casos estos cambios en las organizaciones resultan fáciles de formular, pero difícil de realizar, este cambio de paradigma involucra el abandonar la prescripción de las operaciones de trabajo y de la manera de trabajar.

Algunos autores defienden la idea, según la cual, las competencias deben ser definidas por la dirección de la organización (Muñoz, 1998). Otros consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las funciones y resultados laborales (funcionalista), se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona y en sus cualidades; el segundo, en los requerimientos propios de la ocupación (Moloney, 1998).

Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas, asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral (Buck Consultants, 1998).

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades; existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias, hasta aquellas que ofrecen catálogos y diccionarios a elección de las directivas empresariales.

El estudio del presente proyecto de investigación se lleva a cabo para el Departamento de Servicios de Outsourcing de IBM de Venezuela; dicho

departamento se encuentra dividido en dos áreas: la primera “Services Management” representada por cada uno de los Gerentes de Proyectos que lideran los diferentes proyectos de Administración Delegada y Mantenimiento de Servicios, y la segunda área “Service Solution Operation - SSO” constituida específicamente por el personal técnico y especialista que brindan el soporte de Administración y Operación de los diferentes clientes que tienen servicios contratados por IBM.

El alcance de este estudio está referido al área de SSO. Desde sus inicios la estructura organizacional de dicha área se encuentra delimitada por cuentas o contratos administrados por el personal de IBM; es decir, cada contrato tiene recursos particulares, los cuales soportan únicamente la operación y mantenimiento del mismo.

Esta situación se ha mantenido hasta la actualidad, el departamento cuenta con una gran cantidad de especialistas (Base de Datos, Almacenamiento, Seguridad, Sistemas Operativos, entre otras) que brindan soporte sólo a la cuenta por medio de la cual fueron contratados, así como también reciben formación para las especializaciones técnicas requeridas para dar soporte a la misma.

Basado en lo anteriormente expresado, se pone en evidencia la escasez de sinergia entre los especialistas de diferentes contratos, ya que su dedicación es exclusiva a un sólo cliente. Generando a su vez la carencia de apalancamiento entre recursos, poca flexibilidad en la administración del personal, desgaste de personal específico en caso de presentarse emergencias en un contrato, así como formación profesional limitada a los requerimientos técnicos necesarios por contrato.

Para determinar el problema a resolver, es necesario plantearse la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las competencias y perfiles que debe desarrollar el empleado del área Service Solution Operation para realizar con eficiencia las labores que correspondan a su cargo?

2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer un modelo integral de gestión por competencias para la selección del personal del área de “Service Solution Operation” dentro del Departamento de Servicios de Outsourcing de la empresa IBM de Venezuela.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los tipos de servicios que se llevan a cabo en el área de “Service Solution Operation”.
2. Identificar los roles necesarios para realizar las actividades del área “Service Solution Operation”.
3. Identificar las competencias generales y técnicas requeridas por el área de “Service Solution Operation”.
4. Definir los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área.

3. Justificación

Los recursos humanos se están convirtiendo en el factor distintivo de las organizaciones. Elementos como la descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, así como la certificación del personal por competencias se encuentran relacionados con la estrategia y dinámica cualquier organización. Esta integración tiene la finalidad de convertir los elementos mencionados en componentes claves en la gestión de aprendizaje y conocimiento, orientados a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior, para IBM de Venezuela es relevante hacer una adecuada gestión con el recurso humano en del área de SSO, que permita diseñar un modelo de gestión por competencias en donde se evidencie en primer lugar, la agrupación de roles por servicios prestados dentro de la unidad, así como la detección

de competencias necesarias para brindar dicho servicio, pudiendo generar la prestación de servicios con una mayor calidad.

El resultado que se obtenga del presente estudio servirá a la empresa para:

- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad del área SSO, en particular, en la gestión de los recursos humanos que laboran en ella.
- Disminución de costos.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Impactos positivos en la productividad (optimización del uso de los recursos) y el servicio al cliente.

Una vez finalizado el presente proyecto de investigación, los resultados y conclusiones obtenidos en el mismo serán presentados ante la Gerencia de IBM de Venezuela en conjunto con el área de SSO y de Recursos Humanos para su evaluación.

De ser aceptado el diseño del modelo de gestión por competencias, será utilizado como insumo principal para realizar la aplicación de dicho modelo al personal existente en el área. Lo cual permitirá evaluar los niveles de competencias de los empleados actuales en los cargos identificados como necesarios en el modelo, identificando las deficiencias con respecto a los niveles de competencias exigidas.

CAPÍTULO II.

MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

1. La Organización

A continuación se presenta una breve descripción de la empresa IBM de Venezuela S.A, así como aspectos generales del área donde se desarrollará la presente investigación (SSO).

Reseña Histórica

IBM Corporation tiene su origen cuando nace la industria del procesamiento de datos y se produce la fusión de la International Time Recording Co., Computing Scale Company y la Tabulating Recording Co. (C.T.R). La C.T.R, desde Nueva York, manufactura y distribuye balanzas comerciales, máquinas tabuladoras y relojes de registro. Más tarde, Thomas J. Watson se encarga de la gerencia general de la empresa y, en 1924, la reorganiza bajo el nombre de International Business Machines Corporation (IBM).

Desde la década de los 10' hasta la década de los 60' IBM cambió la naturaleza de la contabilidad, el cálculo y los procesos al interior del trabajo básico de oficina; IBM ofrecía desde máquinas tabuladoras de tarjetas perforadoras, pasando por calculadoras del tamaño de un cuarto, hasta sistemas de computación centralizada para grandes compañías. Para la década de los 70' Y 80' Se amplia la gama de productos IBM, de computadoras centrales a minicomputadores y computadores personales. Las aplicaciones evolucionan más allá de soluciones para procesos internos de los negocios y se enfocan hacia la operación de departamentos y la productividad del personal. En los 90' con la aparición de la Internet y los estándares abiertos, el modelo de computación en redes es adoptado y evoluciona. El término "e-business" es creado para describir como la computación en redes puede transformar el corazón de las funciones y transacciones de los negocios.

Actualmente IBM es la compañía más grande del mundo en tecnología de información, posicionándose en la octava corporación mundial. Además de ser considerada como el mayor proveedor de servicios de IT, Hardware y financiamiento.

Cuenta además con más de 300.000 empleados a nivel mundial y se encuentra presente en más de 160 países y con más de 670.000 accionistas, persiguiendo un objetivo común, concentrar sus esfuerzos en continuar consolidando a IBM como la empresa líder en el mercado informático y tecnológico.

Misión

Esforzarse por ser líderes en la creación, desarrollo y fabricación de soluciones de tecnologías avanzadas de información, incluyendo sistemas de computación, software, networking systems, dispositivos de almacenamiento y microelectrónica. Traducimos estas tecnologías avanzadas en valor para nuestros clientes a través de nuestros negocios profesionales de soluciones y servicios mundiales.

Visión

Ser una empresa de punta en la prestación de servicios de tecnología, logrando la entera satisfacción de nuestros clientes.

Organigrama de la Empresa

IBM de Venezuela es una empresa con una estructura organizacional compleja, diferenciada por sectores de servicios; es decir, Ventas, Servicios, Consultoría, Desarrollo, Compra, Finanzas, Tesorería, Cobranzas, entre otros. Y dentro de cada sector existe una gran variedad de áreas que conforman la totalidad de la estructura.

Para el presente estudio se va a trabajar directamente dentro del Sector de “Servicios”, específicamente el área de “Service Solution Operation -SSO”, el cual en la actualidad se encuentra conformado por diferentes proyectos o clientes a los cuales se les brinda un servicio de Outsourcing o Administración Delegada. Dentro de SSO se encuentran los diferentes gerentes de proyectos y los especialistas particulares por

cuentas dependiendo del área de soporte requerida en la misma, por ejemplo: Especialista en Base de Datos, en Almacenamiento, en Sistemas Operativos, entre otros.

A continuación se esboza el organigrama actual del área SSO:

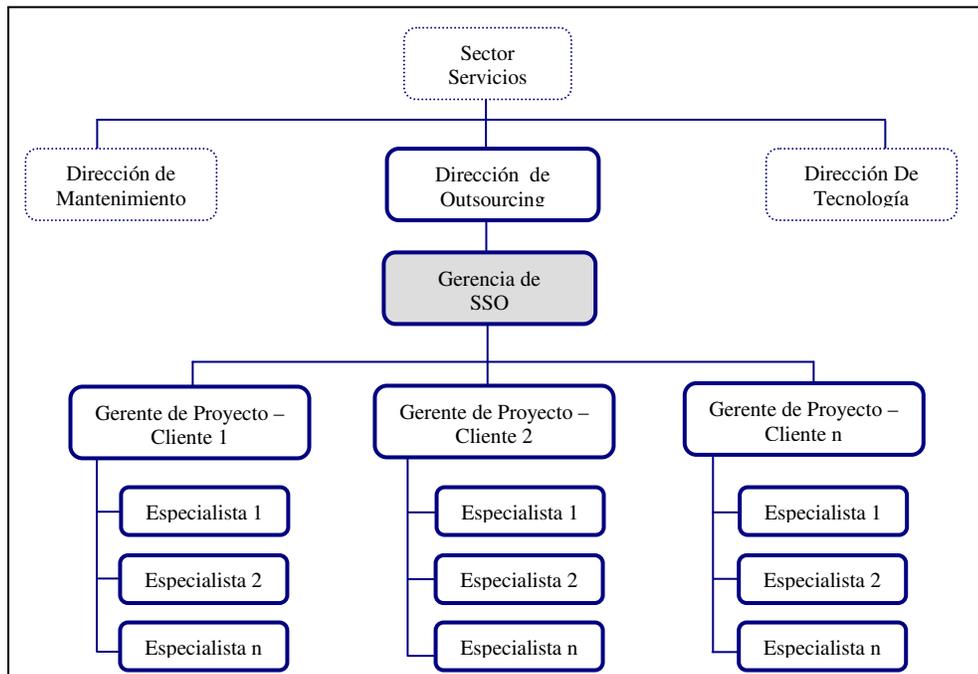


Figura 1. Estructura Organizacional SSO. **Fuente:** La Autora.

Notas Generales de sus Planes

El objetivo fundamental del diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de SSO en IBM de Venezuela atiende una necesidad a nivel de la Corporación de poder reestructurar la organización del departamento de Servicios de IBM, de manera tal de poder contar con un departamento orientado a competencias específicas y que pueda atender de manera más eficiente y oportuna los requerimientos de cada uno de los proyectos demandantes en el área.

2. Antecedentes de la Investigación

Uno de los antecedentes de investigación es el Trabajo Especial de Grado desarrollado por Da Silva (2006), la misma realizó un estudio bajo el título de: “*Desarrollo de un modelo de competencias para los departamentos de producción y programación de una empresa de tecnología Web*”. Los 4 objetivos planteados fueron: 1.- Identificar las competencias genéricas y técnicas requeridas por los departamentos de programación y de producción; 2.- Definir los perfiles de competencias genéricas y técnicas por puesto de trabajo de cada departamento; 3.- Desarrollar un instrumento de medición de competencias genéricas y técnicas para la selección del personal en cada departamento; y 4.- Aplicar modelo de competencias al personal existente en el departamento de desarrollo así como en el departamento de producción.

El trabajo en estudio es del tipo investigación y desarrollo donde se incluye una exploración documental (recopilación y análisis de fuentes bibliográficas y digitales) y una exploración práctica (cuestionarios de preguntas cerradas y consultas a expertos). A través de la exploración práctica se identifican las competencias genéricas y técnicas requeridas para los cargos de analista en programación y operador de producción, se definen los perfiles de competencias, se desarrolla una herramienta para la selección del personal a través de competencias.

A raíz de estos resultados se derivan implicaciones tales como una mejor selección del recurso humano, posibilidad de realizar un constante monitoreo al perfil de competencias para evitar la obsolescencia del mismo y determinación de las brechas existentes entre el personal actual y el personal ideal de los departamentos de programación y producción.

Por otra parte, se tiene como referencia la estrategia de investigación de María Carolina Mareno (2006), con su tesis: “*Perfil de Competencias Ideal Vs Real de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum*”. Esta investigación tiene como objetivos: 1.- Definir el Perfil de Competencias Ideal del Gerente de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum;

2.- Determinar el Perfil de Competencias Real de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum, a través de instrumentos de medición; 3.- Identificar las brechas existentes entre el Perfil de Competencias Ideal definido y el Perfil de Competencias Real determinado de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum; y 4.- Evaluar las brechas identificadas a fin de plantear estrategias o acciones correctivas necesarias a ejecutar para cerrar la brecha existente entre el perfil de competencias real detectado y el ideal, de acuerdo a las necesidades de la organización.

El tipo de investigación realizada es de tipo No Experimental y Descriptiva. El diseño fue transversal o transaccional. La investigación describe la situación actual de la empresa CVG Venalum, en lo que se refiere a las brechas del Perfil de Competencias Ideal y Real de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial, mostrando las diferencias presentes, con la finalidad de establecer parámetros claramente definidos en un instrumento que permita evaluar dicha variable, orientándolos hacia la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales, en la búsqueda de la mejora continua.

La recolección de los datos y análisis de la información se llevó a cabo definiéndose el perfil ideal en base a fuentes teóricas, por medio de observación directa de las actitudes, conductas/acción de los Gerentes de Proyectos con altos niveles de desempeño y mediante una entrevista semi-estructurada a los Gerentes de Proyectos exitosos; luego se midió el perfil de competencias real de los Gerentes de Proyectos, se identificaron las brechas existentes entre ambos perfiles y se establecieron estrategias de acción para cerrar dichas brechas y así reforzar y consolidar las competencias evaluadas que le garanticen un excelente desempeño, priorizando el adiestramiento en aquellas competencias que presentaron mayores brechas.

Estas investigaciones coinciden de manera significativa con el estudio propuesto, en cuanto a la similitud y desarrollo de algunos aspectos que serán abordados en el Marco Teórico, tales como: definición amplia de competencias, así como

determinación de perfiles de competencias (generales y técnicas), la Metodología a emplear, como el uso de matrices para el análisis de cargos y perfiles laborales, con ciertas variantes en cuanto a los roles que intervienen en el departamento en estudio.

3. Bases Teóricas

En la actualidad un número considerable de organizaciones (e.g.: Citibank, Alicorp, Xerox, Movistar, entre otras) se han visto en la necesidad de implementar un modelo de Gestión por Competencias, el cual permita impulsar la formación y educación de sus empleados, teniendo como premisa en todo momento la búsqueda de estrategias para potenciar al máximo las competencias del personal, influyendo esto en el mejoramiento del rendimiento del proyecto al cual está asignado.

Según Project Management Institute, Inc (2004), los objetivos que permiten mejorar el rendimiento de un proyecto serían:

- Mejorar las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar las actividades del proyecto.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de incrementar la productividad a través de un mayor trabajo en equipo (p.212).

La siguiente investigación se fundamenta en el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos enfocado bajo el área que corresponde a la selección del personal a través de las competencias, las cuales permitirán definir un marco de criterio de selección en la organización.

A continuación los componentes teóricos que sustentarán el presente estudio:

- Definición de Competencias.
- Tipos de Competencias.
- Métodos de Identificación de Competencias.
- Perfil de Competencias.
- Modelo de Gestión por Competencias.

Definición de Competencias

Son varios los autores que han formulado definiciones del término competencia. Entre éstos, se hará referencia a aquellos que han elaborado aproximaciones conceptuales al vocablo competencia profesional:

Tejada (citado en Arcila, 2003) define el término de competencia como el “conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa – profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares” (p.38).

Dalziel, Cubeiro y Fernández (citados en Moreno, 2006), concluyeron que una competencia es: “un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior” (p. 28).

Irigoin (2002) conceptualiza las competencias como “una especie de combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (p.14).

González (2003) la define como “un conjunto de elementos socio afectivos, sensoriales, psicomotores y habilidades cognoscitivas que permiten llevar a cabo, adecuadamente, un papel, una función, una actividad o una tarea” (p.14).

Cejas (citado en Díaz y Sánchez, 2006) considera que cualquier concepto de competencia laboral que se asuma debe, en síntesis, adecuarse al esquema siguiente:

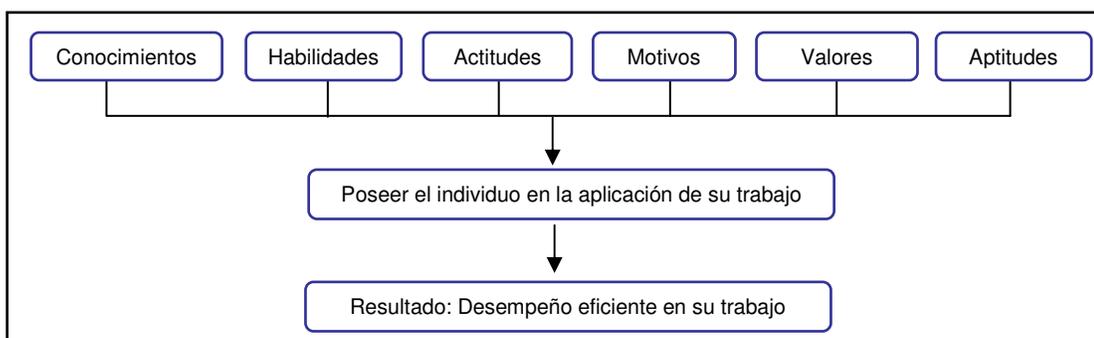


Figura 2: Esquema de competencias Laborales. **Fuente:** Cejas (citado en Díaz y Sánchez, 2006)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede englobar el concepto de competencias como todas aquellas destrezas, habilidades y conocimientos que se complementan, permitiendo a un individuo desarrollarse eficientemente en un puesto de trabajo.

Tipos de Competencias

Según la organización Internacional del Trabajo (OIT) las competencias se clasifican en:

- Competencias básicas: aquellas de índole formativa que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva tales como capacidad de leer, saber expresarse o aplicar sistemas numéricos.
- Competencias genéricas: aquellos conocimientos y habilidades que están asociadas al desarrollo de diversas áreas ocupacionales. Son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades: analizar y evaluar información, trabajar en equipo y planear acciones.
- Competencias técnicas: se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Métodos y técnicas específicos propios de una profesión: soldar un equipo, evaluar el desempeño del candidato.

Los 3 tipos de competencias se conjugan para constituir la competencia integral del individuo.

Los tipos de competencias pueden verse descritas, como se mencionan a continuación:

- Competencias técnicas: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades

que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

- Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo.
- Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades (Punk, 1994).

A los fines de la investigación aquí propuesta, se trabajará con la determinación del nivel de dominio de las competencias *genéricas* y *técnicas*, del futuro profesional que conformará parte del equipo de trabajo de una de las áreas internas de IBM “Service Solution Operation”, teniendo como propósito principal el poder aportar información positiva para la construcción del perfil necesario de los diferentes roles identificados para el diseño del modelo por competencias.

Métodos de Identificación de Competencias

Ante la imposibilidad de disponer de una lista preestablecida de competencias utilizable en todas las situaciones, se hace necesario formular las competencias profesionales de acuerdo a las exigencias externas del contexto. En este sentido, algunos autores como Leboyer (2003) y Camperos (2004) apuntan a la necesidad de recurrir a un inventario de los recursos de información disponible, consulta a expertos y formadores y validación.

La identificación de competencias es el proceso a través del cual se establecen las competencias necesarias para desempeñar una actividad laboral en forma satisfactoria. En la actualidad se han descrito algunos métodos o técnicas para la definición de competencias. Entre estas se pueden mencionar:

- La Observación: técnica más frecuentemente utilizada. Puede implicar simplemente la observación de personas mientras ejecutan las tareas que componen su puesto o incluir una relación detallada de la frecuencia y del tiempo dedicado a cada una de estas tareas.

- La Autodescripción: descripción de las actividades por parte de la(s) persona(s) que ocupan el puesto a analizar.
- La Entrevista No Estructurada: permite obtener no sólo una descripción de las actividades, sino también informaciones sobre lo que la persona considera importante o difícil.
- Técnica de los incidentes críticos: se trata de recoger incidentes que, a juicio de los expertos interrogados, son críticos o muy importantes para la actividad descrita.
- Cuadrícula de Kelly: permite obtener una lista de conceptos personales y definir su significado. Considera la intervención de expertos y las personas que ocupan el puesto de trabajo (Leboyer, 2003).

Es importante resaltar que la correcta aplicación de los métodos anteriormente descritos, permiten acercarse a la identificación de competencias buscadas para un individuo en particular, basados en las necesidades nativas de la posición y rol a ocupar dentro de la organización.

Spencer y Spencer (citados en Moreno, 2006) desarrollaron un inventario General de Competencias genéricas agrupadas en seis (6) grupos, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1: Inventario General de competencias Agrupadas.

| Grupo de Competencias | Competencia |
|-----------------------|---|
| Logro y Acción | <ul style="list-style-type: none"> - Motivación por el logro. - Interés por el orden y la calidad. - Iniciativa. - Búsqueda de información. |
| Ayuda y Servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Orientación de servicio al cliente. - Comprensión interpersonal. - Competencias de Dirección. - Trabajo en equipo y colaboración. - Dar instrucciones. - Liderazgo en el equipo. - Desarrollo de otros. |
| Impacto e Influencia | <ul style="list-style-type: none"> - Impacto e influencia. - Conocimiento organizativo. - Construcción de relaciones. |
| Cognitivas | <ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Pensamiento conceptual. - Conocimiento y experiencia. |
| Eficacia Personal | <ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol. - Confianza en sí mismo. - Comportamiento ante fracasos. - Flexibilidad. - Compromiso con la organización. |
| Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> - Profundidad del conocimiento. - Extensión del conocimiento. - Adquisición de los conocimientos. - Distribución de los conocimientos. |

Fuente: Spencer y Spencer (citado en Moreno, 2006)

Perfil de Competencias

Según Arráiz (2000) “el perfil de competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables” (p.215).

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior se puede resumir que el perfil de competencias está conformado por 2 entidades. La primera de ellas referida a los conocimientos y capacidades necesarias de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del cargo; y la segunda referida a aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

A continuación se ajunta una tabla enunciada por Rodrigo P (2000) referida por Da Silva (2006), en donde se establece lo siguiente:

Tabla 2: Perfil de competencias de un puesto de trabajo.

| Perfil de Aptitud (competencias técnicas) | Perfil de Actitud (Competencias genéricas) |
|---|--|
| Se relaciona con funciones inherentes al cargo. | Se relaciona con gestión de equipos. |
| Se relaciona con la formación académica: los títulos requeridos, los conocimientos específicos. | Se relaciona con la orientación al logro. |
| Se encuentra relacionado con el nivel de experiencia. | Se encuentra relacionado con la gestión de personal. |
| Está vinculado al promedio salarial | Está vinculado a la estructura y cultura de empresa donde se va a integrar el candidato. |

Fuente: Da Silva (2006)

Es importante resaltar que la penetración que puedan tener ambos perfiles incidirá de manera positiva en el alcance del perfil de competencia deseada para ocupar un determinado cargo de trabajo en una empresa.

Modelo de Gestión por Competencias

Delgado (2000) representa en el gráfico descrito a continuación, una visión de las particularidades que debe contener un modelo por Competencias. El mismo enuncia que “el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Recurso Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización”.



Figura 3: Modelo de Gestión por Competencias. Fuente: Delgado (2000)

Se puede observar la retroalimentación que existe con cada uno de los procesos de Negocios (planificación estratégica de competencias, captación, planes de carrera, evaluación de desempeño, administración, compensación y desarrollo de competencias) con el modelo de competencias y la importancia que todos estos procesos tienen dentro del seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

Por todo lo anterior descrito es importante tener presente cuando se está pensando en un modelo de Gestión por Competencias, la revisión de los objetivos estratégicos de la empresa, tomando como premisa la incorporación de la alta Gerencia, el

departamento de Recursos Humanos y el personal dispuesto a migrar a este modelo, con el objetivo de evidenciar un esfuerzo alineado entre las partes involucradas, que permita lograr los objetivos deseados.

Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias son:

- La Gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetario (Delgado, 2000).

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio se enmarca en lo que se conoce como Investigación de tipo “Proyecto Factible”, ya que trae consigo la elaboración de una propuesta de diseño de un modelo de Gestión por Competencias para el área de “Service Solution Operation” dentro del Departamento de Servicios de Outsourcing de la empresa IBM de Venezuela.

Barrios (1998) sostiene que los Proyectos Factibles “comprenden el diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto” (p.7).

Tomando en cuenta lo anterior se puede inferir que este tipo de investigación, pretende en base a un estudio actual, plantear mejoras en el área de Service Solution Operation, solucionando de esta manera problemas que existen en la estructura organizacional de dicha área, la cual se encuentra delimitada por cuentas o contratos administrados por el personal de IBM y no fundamentada en un modelo por competencias.

La investigación se basa en un diseño de campo lo cual permite hacer un “análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” ((Barrios, 1998, p.5), es decir, en base a un problema actual (estructura organizativa de SSO) se pretende hacer un levantamiento de información que refleje las debilidades del modelo y plantear en base a un estudio previo un modelo integral de Gestión por Competencias que permita brindar soluciones y sinergias entre el personal que labora en los diferentes proyectos de la Organización.

2. Unidad de análisis, población y muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) la unidad de análisis “corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación” (p.301). En particular para el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis está representada por:

- Los servicios que conforman el área de SSO.
- Los roles que ejecutan los empleados para cada proyecto.
- Las competencias generales y técnicas que poseen o deberán desarrollar los empleados, enmarcados en el modelo de Gestión por Competencias a ser diseñado.
- Los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área.

En cuanto a la población o “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Bernal, 2000, p.158). Para el estudio propuesto la población estará representada por los empleados del área SSO en IBM de Venezuela.

Finalmente la muestra es conceptualizada por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “un sub grupo de la población” (p.302). Para el caso en estudio la muestra y la población a ser tratadas, vienen representadas por el mismo identificador (los empleados del área SSO en IBM de Venezuela), ya que lo que se pretende es unificar por competencias a los empleados y para ello es necesario identificar por la totalidad de los proyectos del área a los roles a ser incorporados en el modelo.

3. Recolección, procesamiento y análisis de los datos

A continuación se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de datos, para el cumplimiento y logro de objetivos planteados:

- Recolección de Información: La información fue recolectada a través de las siguientes técnicas e instrumentos:
 - Revisión Documental: Se revisaron Trabajos Especiales de Grado asociados al tema objeto de estudio, páginas de Internet y bibliografía que contienen información relevante sobre el manejo de competencias y su aplicación en las empresas.
 - Entrevistas al personal de SSO, Gerentes de proyectos y la Gerencia General para detectar competencias necesarias para los cargos identificados para la solución, vaciando dicha información en una matriz de registro.

- Análisis y procesamiento de datos: Una vez recolectada la información pertinente relacionada al área de competencias y su aplicación, la misma fue procesada y analizada de la siguiente manera:
 - La información recopilada a través la revisión documental fue estudiada, y analizada de manera tal que permitió la selección de aquellos apartados de mayor relevancia e influencia en el desarrollo de los objetivos.
 - La información recopilada producto de entrevistas al personal de SSO, Gerentes de proyectos, Gerencia General y Recursos Humanos fue procesada mayormente a través de la utilización de matrices o tablas que permitieron dar una visión un poco más ordenada del estudio en cuestión. A través de este instrumento se logró la tipificación de servicios, correspondencias de los mismos con los contratos actuales en SSO, detalle de cuentas con mayor cantidad de requerimientos o demanda, tipificación de responsabilidades y funciones por cargos, conocimientos requeridos para desempeñar el mismo, competencias laborales (técnicas y genéricas) y perfiles de competencias.

Todas estas tipificaciones soportadas bajo la revisión documental realizada permitieron el análisis de cada uno de los objetivos de esta investigación, de igual manera se resalta el análisis de la misma, realizado a partir de las diferentes reuniones o entrevistas obtenidas con el personal que aportó a la realización de la propuesta del modelo planteado.

4. Procedimiento de la investigación

A continuación se describen las actividades asociadas a cada uno de los objetivos específicos que conforman la investigación:

- Identificación de los tipos de servicios que se llevan a cabo en el área de “Service Solution Operation”: Se identificaron los tipos de servicios que estarán alineados con los proyectos que están contratados en el área de SSO. Para ello se celebraron reuniones con los Gerentes de Proyectos de cada cuenta para que sea explicado por contrato el alcance del mismo e identificar los servicios asociados al Contrato, por ejemplo: almacenamiento, Base de Datos, Sistema Operativo, Manejo de Activos, entre otros.
- Identificación de los roles necesarios para realizar las actividades del área “Service Solution Operation”. Una vez conocidos los servicios por contratos, se hace necesario conocer los roles que soportarán el modelo de gestión por competencias; para ello se implementaron dos mecanismos:
 - En primer lugar, se llevó a cabo el levantamiento de información sobre las competencias requeridas en áreas técnicas que servirían de soporte a la estructura organizativa.
 - La segunda actividad consistió en la celebración de reuniones con los Gerentes de Proyectos por Cuentas y la Gerencia General para que de igual manera puedan aportar cual sería la visión en cuanto a los roles de los roles requeridos para desempeñar las actividades del área.

- Identificación de las competencias generales y técnicas requeridas por el área de “Service Solution Operation”. En tal sentido se realizaron las siguientes actividades:
 - Descripción las funciones y responsabilidades por puestos de trabajo de especificadas en bases de conocimientos de IBM.
 - Validación y actualización de dichas funciones y responsabilidades en base a entrevistas con las personas que actualmente desempeñan el rol asociado al servicio (independientemente de si su cargo es de supervisión actual o ejecución).
 - Identificación de los conocimientos requeridos para desempeñar los cargos identificados.
 - Identificación de las competencias que se adapten al puesto de trabajo; se validará con las personas que están relacionadas actualmente por contratos al rol a estudiar.
- Definición de los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área: para el cumplimiento de este objetivo será necesario hacer las siguientes actividades:
 - Por competencias se definieron los niveles que representarán los diferentes grados de complejidad de las competencias.
 - Diseño de plantillas de perfil de competencias por cargos identificados, conteniendo: descripción del cargo, información demográfica, ecuación, experiencia, competencias laborales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

1. Tipos de servicios que se llevan a cabo en el área de “Service Solution Operation”

La identificación de los servicios que se llevan a cabo en el área de SSO se logró, a partir de un conjunto de reuniones obtenidas con cada uno de los Gerentes de Proyectos por cuentas en el área de SSO.

Se hizo inicialmente una reunión grupal (con todos los Gerentes de Proyectos) en donde cada uno describió en líneas generales el alcance de su contrato de servicio. Luego de este primer encuentro, se elaboró una matriz que permitió tipificar los servicios mencionados en la reunión.

Dicha matriz se utilizó como instrumento para hacer correspondencia de servicios por contratos. Con ella se hicieron reuniones particulares por cuentas; preguntando a cada Gerente si los servicios detallados en la matriz aplicarían a su contrato. En caso afirmativo se marcó con una equis “x” y en casos contrarios se dejó la celda vacía.

A continuación la matriz que se desarrolló con la información suministrada por cada Gerente, es importante resaltar que por temas de confidencialidad de IBM de Venezuela no fue posible detallar el nombre de las 13 cuentas actuales de los clientes a los que se presta servicios en SSO, para ello se usó la nomenclatura Cuenta 1, Cuenta 2, Cuenta 3 y así sucesivamente.

Tabla 3: Matriz de relación de cuentas vs servicios.

| Cuentas | Servicios | | | | | | | | | |
|-----------|-------------------|-------|------|---------------|-----|--------|-----|----------------------------|--------------|---------|
| | Sistema Operativo | | | Base de Datos | | | | Almacenamiento & Respaldos | Aplicaciones | Activos |
| | Mainframe | Intel | Unix | Oracle | Sql | Sybase | BD2 | | | |
| Cuenta 1 | X | | | | | | X | X | X | X |
| Cuenta 2 | X | | | | | | X | X | | |
| Cuenta 3 | X | X | X | X | X | X | X | | | X |
| Cuenta 4 | | | X | X | | X | | X | X | |
| Cuenta 5 | X | X | | | | | | X | | X |
| Cuenta 6 | | X | | | X | | | | X | X |
| Cuenta 7 | | X | X | X | X | X | | X | | |
| Cuenta 8 | | | X | X | X | | | | | X |
| Cuenta 9 | | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| Cuenta 10 | | X | X | X | X | X | | | | |
| Cuenta 11 | X | | | | | | X | X | | X |
| Cuenta 12 | | X | X | | X | | | | X | |
| Cuenta 13 | X | | | | | | | | | X |
| Sub Total | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | 4 | 7 | 5 | 8 |
| Total | 13 | | | 11 | | | | 7 | 5 | 8 |

Fuente: La Autora.

Se puede observar la matriz de relación de cuentas por servicios; a través de la misma se evidenciaron los servicios con mayor demanda en el área y sobre los cuales se necesitaría mayor cantidad de especialistas para ser atendidos cuando se implemente el modelo de Gestión por Competencias.

Finalmente se determinó que los servicios en orden de demanda (de mayor a menor) son los siguientes:

- Servicios de Sistema Operativo, clasificando en este renglón que el proveedor de mayor demanda resultó ser Sistemas Intel (servicios prestados en 7 cuentas) y Unix (servicios prestados en 7 cuentas), continuando con Sistemas Mainframe (servicios prestados en 6 cuentas).
- Servicios de Base de Datos, clasificando en este renglón que el proveedor de mayor demanda resultó ser Base de Datos Sql (servicios prestados en 7 cuentas), continuando con Base de Datos Oracle (servicios prestados en 6 cuentas), luego Base de Datos Sybase (servicios prestados en 5 cuentas) y finalmente Base de Datos DB2 (servicios prestados en 4 cuentas).

- Servicios de manejo de Activos que involucra seguimiento y actualización de los equipos que se encuentran alojados en el Data Center de IBM (8 cuentas).
- Servicios de Almacenamiento y Recuperación de Data (7 cuentas).
- Servicios de manejo y mantenimiento de Aplicaciones (5 cuentas).

2. Roles requeridos para la ejecución de las actividades del área “Service Solution Operation”.

La identificación de los roles necesarios para cubrir las actividades del área de SSO se realizó tomando como punto de partida la organización actual que se encuentra establecida en el área. La misma fue detallada en el Capítulo IV “Marco Organizacional”, Figura 1 “Estructura Organizacional SSO”.

En paralelo se realizaron reuniones con los Gerentes de Proyectos y la Gerencia General SSO para verificar problemas en la estructura actual, para de esta manera poder establecer el nuevo modelo que permitiera satisfacer las necesidades de manera eficiente del Departamento.

Como feedback de dichas reuniones se pudo evidenciar que en el modelo actual de SSO, los recursos se encuentran de manera dedicada a la atención de requerimientos del proyecto para el cual fueron contratados, generando a su vez un nivel de reporte directo a cada Gerente de Proyecto por cuenta específica.

Lo anterior reflejó la poca sinergia que existe actualmente en el área entre los recursos, teniendo como consecuencias las siguientes:

- Los recursos contratados para proyectos de mayor alcance tienen por ende mayor cantidad de requerimientos diarios a ser atendidos y deben generar una planificación que permita resolverlos, teniendo como apalancamiento sólo los recursos del mismo proyecto.
- Por el contrario los recursos contratados para proyectos de menor alcance tienen por ende menor cantidad de requerimientos diarios a ser atendidos,

y en consecuencia tienen una capacidad de respuesta más inmediata y de mayor efectividad.

Como punto de arranque cada Gerente de Proyecto sinceró la cantidad de requerimientos aproximados diarios que tienen actualmente los especialistas que laboran en sus proyectos (sin especificar el área de atención), tomando como parámetros de referencia los siguientes:

- Muy Alto: mayor a 13 requerimientos
- Alto: entre 7 y 12 requerimientos
- Medio: entre 4 y 6 requerimientos
- Bajo: menor a 3 requerimientos

Cabe destacar que cada requerimiento puede (en su mayoría) ser una actividad que consuma una cantidad de tiempo considerable para su atención. A continuación dicho resumen:

Tabla 4: Matriz de relación de cuentas vs Requerimientos.

| Cuenta | Cantidad de Requerimientos | | | |
|----------------|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Cuenta 1 | Medio | | | |
| Cuenta 2 | Bajo | | | |
| Cuenta 3 | Muy Alto | | | |
| Cuenta 4 | Medio | | | |
| Cuenta 5 | Bajo | | | |
| Cuenta 6 | Bajo | | | |
| Cuenta 7 | Alto | | | |
| Cuenta 8 | Medio | | | |
| Cuenta 9 | Muy Alto | | | |
| Cuenta 10 | Alto | | | |
| Cuenta 11 | Bajo | | | |
| Cuenta 12 | Bajo | | | |
| Cuenta 13 | Bajo | | | |
| Totales | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo |
| | 2 | 2 | 3 | 6 |

Fuente: La Autora.

La matriz resumen documentada permitió observar las cuentas de mayor demanda (Cuentas 3 y 9), seguidas de cuentas con un nivel alto de requerimientos (Cuentas 7 y 10), luego un nivel medio (Cuentas 1,4 y 8) y finalmente un nivel bajo de requerimientos (Cuentas 2,5,6,11,12 y 13).

Partiendo de estos resultados se observó que no hay proporción de requerimientos por cuentas; es decir, el modelo actual de SSO no se acopla al área, ni representa eficiencia en la atención de los requerimientos. Es por ello que se diseñó un modelo con roles específicos que pretende crear una organización mucho más focalizada en las distintas áreas de negocio, generando sinergias de recursos que ayudan a reducir costos, pues el mismo grupo de recursos cubriría todos los proyectos para un área específica de servicio.

Finalmente se identificaron los roles que conformarían la nueva estructura de SSO:

- Gerencia de SSO: representada por el Gerente de SSO
- Team Leaders por Servicios: representada por los diferentes coordinadores de Servicios (Sistema Operativo, Base de Datos, Almacenamiento & Respaldo, Aplicaciones y Activos).
- Especialistas por Servicios: representada por los recursos especializados en cada área de servicio de la nueva estructura.

A partir de estos aspectos se diseñó la nueva estructura del área:

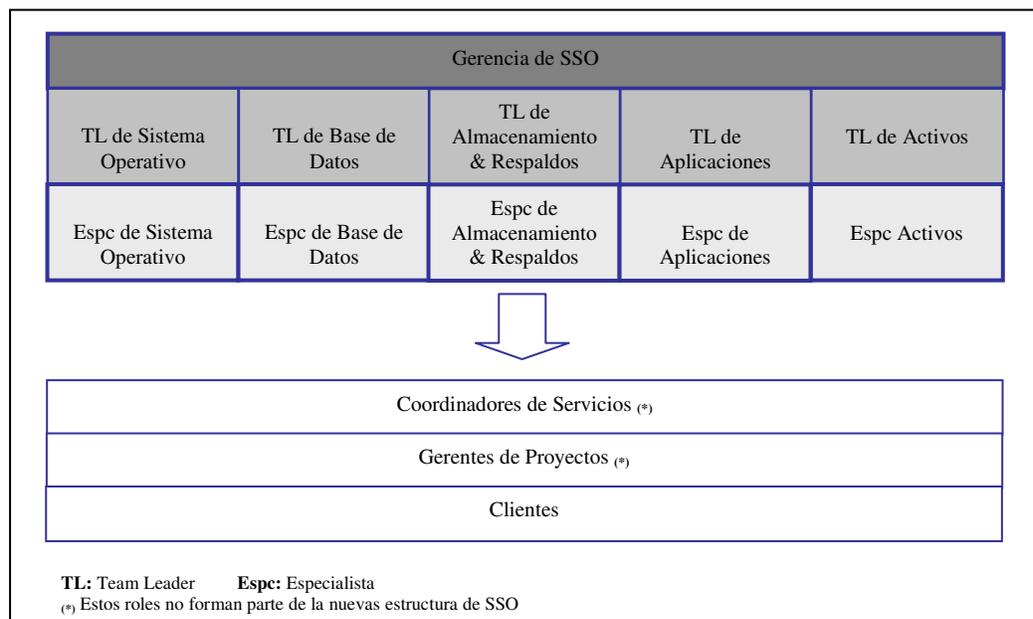


Figura 4: Nueva Estructura Organizacional SSO – Roles. **Fuente:** La Autora.

En la nueva estructura se agruparon a los especialistas por área de servicio (sin depender de una cuenta particular) y su nivel de reporte es a los Team Leaders de área, los cuales deben hacer seguimiento y tener control de todos los requerimientos aperturados independiente de la cuenta emisora. A su vez cada Team Leader de área reporta directamente a la Gerencia de SSO.

Es importante destacar de la Figura 4 que los Gerentes de Proyectos son excluidos de la estructura de SSO (por reestructuración del departamento de Outsourcing), dicho cargo va a reportar a otra unidad de servicio (Service Management - SM) que controla y hace seguimiento de Gerencia de Proyecto. De igual manera existe una figura nueva “Coordinadores de Servicios” que trabaja de la mano con cada uno de los especialistas de área pero que también reporta a SM, específicamente a los Gerentes de Proyectos.

Ambos roles quisieron ser reflejados para destacar el relacionamiento del personal de SSO con las Gerencias de Proyectos para la que trabajan.

3. Competencias generales y técnicas requeridas por el área de “Service Solution Operation”.

Para la identificación de las competencias generales y técnicas del área de SSO, se hizo un levantamiento de información a través de bases de conocimientos de IBM utilizadas como referencia de mejores prácticas al momento del desarrollo de manuales de procedimientos operativos para prestar servicios en el área.

Es decir, dicha base de datos contiene descripciones de roles, responsabilidades y funciones a niveles macros, y representan las mejores prácticas de IBM, sin delimitar dichas funciones a un alcance específico de un cliente. En la actualidad esas bases de conocimientos son utilizadas al inicio de la firma de cada contrato para extraer de allí de acuerdo al alcance del servicio los roles, responsabilidades y funciones iniciales que deban quedar plasmadas en documentos de acuerdos con cada cliente.

A continuación la descripción de las funciones y responsabilidades para los cargos identificados en la nueva estructura, según la base de conocimientos de IBM:

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Team Leader (IBM):

1. Hacer la planificación necesaria de ejecución de actividades.
2. Coordinar al personal asignado.
3. Distribuir requerimientos al personal asignado.
4. Hacer seguimiento de los requerimientos aperturados hasta su cierre.
5. Consolidar estadísticas y reportes para ser presentados a la gerencia.
6. Trabajar en conjunto con el equipo asignado en pro de la satisfacción del cliente.
7. Asegurarse por el entrenamiento de su personal.
8. Analizar los requerimientos que estén fuera del alcance debido a nuevas condiciones del negocio.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Sistema Operativo (IBM):

1. Mantener todo el software y datos residentes en los sistemas de la red.
2. Mantener el hardware requerido por los sistemas en la red.
3. Instalar y configurar los sistemas operativos y software.
4. Eliminación de sistemas.
5. Gestión de herramientas de administración de sistema disponibles.
6. Manejo y administración de volúmenes físicos y lógicos.
7. Administración de espacios en disco.
8. Administración y distribución de recursos del sistema.
9. Establecer procesos para la determinación de problemas, incluyendo diagnósticos, análisis de errores "logs" y "dumps".

10. Establecer procedimientos de resguardo y recuperación para varios tipos de fallas del disco.
11. Configuración de auditoría y elementos de seguridad.
12. Utilización de sistemas y subsistemas adicionales y programación de tareas para análisis de la actividad del sistema.
13. Conectar redes múltiples TCP/IP y control del subsistema de redes.
14. Responsabilidades Generales:
 - a. Registrar todos los cambios de estados / acciones en el registro de requisito.
 - b. Brindar informes de estado según sea requerido.
 - c. Hacer recomendaciones para las mejoras de procesos, procedimientos y herramientas.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Base de Datos (IBM):

1. Realizar la implementación del mantenimiento de base de datos, de acuerdo a la definición de hardware, software, backups, seguridad, monitoreos y requerimientos de uso.
2. Realizar la instalación y configuración de productos tanto en equipos nuevos o ya existentes, utilizando estándares predefinidos.
3. Llevar a cabo el diseño, implementación y pruebas del sistema de base de datos inicial.
4. Gerenciar la resolución de los problemas detectados durante las pruebas de las nuevas funcionalidades o actualizaciones de versiones instalados.
5. Realizar la aplicación de mantenimientos rutinarios (parches/actualizaciones) e implementación de cambios requeridos.
6. Crear y mantener los distintos objetos de la base de datos (tablas, índices, etc.).

7. Realizar tareas referentes a la administración de base de datos a fin de asegurar la integridad, disponibilidad y rendimiento, tales como asegurar la toma en forma rutinaria de los backups implementados, reorganizaciones periódicas de los objetos de las bases de datos, actualizaciones de las estadísticas, chequeos de consistencia y espacio requerido por la aplicación.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Almacenamiento & Respaldo (IBM):

1. Administración de las herramientas de almacenamiento.
2. Administración de bibliotecas, unidades y almacenamientos.
3. Seguimiento de la logística general de procesos.
4. Representante del control de cambios de almacenamientos y respaldos.
5. Generar requerimientos para cambios de herramientas.
6. Implementar cambios al Proceso de ser necesario.
7. Si la operación lo requiere solicitar mejoras en la infraestructura de Backup y Recuperación.
8. Crear y mantener procedimientos de Almacenamiento y Respaldos por plataforma.
9. Implementar y administrar requerimientos actuales, nuevos ó adicionales.
10. Comunicar potenciales problemas, proveer soluciones a los mismos y actuar como interfaz con organizaciones externas.
11. Generación de Reportes a pedido y mensuales.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Aplicaciones (IBM):

1. Recibir el requerimiento con la descripción de las necesidades.
2. Analizar si el requerimiento se encuentra dentro del alcance.
3. Definir el ciclo de vida del requerimiento.

4. Planificar los requerimientos.
5. Comunicar a los recursos sus asignaciones a los requerimientos.
6. Efectuar el seguimiento y control del plan mensual.
7. Presentar reportes de estado de avance.
8. Determinar los objetivos perseguidos con los distintos programas, la naturaleza y fuentes de datos que habrá que introducir y ordenar, y establecer los controles necesarios.
9. Elaborar gráficos y diagramas para describir y determinar en que secuencias habrá que proceder al registro y tratamiento de los datos.
10. Desarrollar y proporcionar documentación detallada sobre los programas informáticos, utilizando por ello diversos lenguajes de programación.
11. Ensayar los programas elaborados para eliminar o corregir deficiencias o errores.
12. Mantener actualizados los programas.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Activos (IBM):

1. Realizar los inventarios iniciales de equipos.
2. Administrar las solicitudes de Ingreso y Egreso de Hardware al Centro de Cómputo.
3. Aprobar ó rechazar las solicitudes de Ingreso y Egreso de Hardware al Centro de Cómputo.
4. Tener controles y procesos de verificación a consecuencia de los movimientos de hardware.
5. Actualizar la base de datos de inventario para reflejar:
 - a. Cambios en la descripción física de los inventarios.
 - b. Cambios demográficos.
 - c. Cambios de estado.

6. Recopilar y archivar los reportes e informes sobre los puntos de Control.
7. Asegurar, se ejecuten los puntos de Control indicados en los procesos.
8. Realizar los cálculos referentes a las mediciones de los puntos de Control.
9. Mantener archivadas las evidencias de movimiento.
10. Acordar con el solicitante el área más conveniente para instalar los equipos.
11. Participar activamente en los procesos de auditorías.
12. Interactuar con coordinadores, gerentes de otras áreas de servicio para reconciliar las inconsistencias.

Para verificar si las responsabilidades y funciones descritas en las bases de conocimientos de IBM se adaptan a la realidad de las funciones ejecutadas a diario por los empleados del área y que adicionalmente se quiere que formen parte dentro del modelo planteado, se realizaron un conjunto de reuniones por área de soporte, en donde participaron los especialistas técnicos por área (sistema operativo, base de datos, etc.) y el (los) Gerente(s) de Proyecto(s) que administren dichos servicios de soportes en sus contratos, así como la Gerencia de SSO.

En dichas reuniones se hicieron entrevistas a los invitados descritos anteriormente, tomando como base la lista de funciones y responsabilidades extraídas de las bases de datos de conocimientos de IBM. Por tratarse de roles generales, se identificó que las funciones descritas se adaptan “parcialmente” a las ejecutadas en la actualidad, así como a las requeridas para el modelo a implementarse.

Cabe destacar que las funciones y responsabilidades listadas sirvieron de base para el desarrollo y/o actualización (con el enfoque respectivo para el área de SSO) de las funciones requeridas, pudiendo descartar aquellas que no se ejecutan actualmente, así como también identificar con los Gerentes de Proyectos y la Gerencia de SSO aquellas responsabilidades y funciones que deberían encontrarse presente en el nuevo modelo.

A continuación se describen las funciones y responsabilidades propuestas para el cargo de Team Leader.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Team Leader (Propuesto):

1. Dirigir y controlar todos los requerimientos externos asociados con las áreas de soporte (Sistema Operativo, Base de Datos, Almacenamiento & Recuperación, Aplicaciones y Activos).
2. Realizar seguimiento a la ejecución de los Procesos del área: Controles de Cambios y Problemas, Chequeo de Seguridad, Manejo de Parches, Activación/Desactivación y Administración de Usuarios.
3. Velar por el cumplimiento de los objetivos del área a través del seguimiento y cumplimiento de las auditorías.
4. Gestionar adecuadamente los riesgos asociados con el soporte a Plataformas.
5. Escalar a los niveles definidos dentro de las matrices cuando aplique.
6. Velar por el desarrollo profesional de los recursos asignados a plataformas.
7. Apoyo a los líderes para formarlos en actividades de generación de valor a los clientes y especialistas.
8. Consolidar estadísticas y reportes para ser presentados a la gerencia.

Es importante resaltar que a pesar de que en la Estructura Organizacional ilustrada en la Figura 4 se identifiquen diferentes Team Leaders por área de soporte, las funciones y responsabilidades de los mismos son similares (tomando en cuenta que cada las aplica en su área), es por ello que no se hizo una diferenciación en las funciones.

Por el contrario para el grupo de soporte identificado por especialistas si se hizo una división de funciones delimitada por el área de soporte en donde el especialista labora. En lo seguido se describen las funciones y responsabilidades para los grupos de especialistas del área de SSO.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Sistema Operativo (Propuesto):

1. Mantener todo el software y datos residentes en los sistemas de la red.
2. Mantener el hardware requerido por los sistemas en la red.
3. Instalar y configurar los sistemas operativos y software.
4. Eliminar sistemas cuando sea requerido.
5. Administrar el espacio en disco.
6. Administrar y distribuir los recursos del sistema.
7. Establecer procesos para la determinación de problemas, diagnósticos y análisis de errores.
8. Establecer procedimientos de resguardo y recuperación para varios tipos de fallas del disco.
9. Configuración de auditoría y elementos de seguridad.
10. Colaborar con el Team Leader en la elaboración de informes de estado según sea requerido.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Base de Datos (Propuesto):

1. Realizar la implementación del mantenimiento de base de datos, de acuerdo a la definición de hardware, software, backups, seguridad, monitoreos y requerimientos de uso.
2. Realizar la instalación y configuración de productos tanto en equipos nuevos o ya existentes, utilizando estándares predefinidos.
3. Llevar a cabo el diseño, implementación y pruebas del sistema de base de datos inicial.
4. Trabajar en la resolución de los problemas detectados durante las pruebas de las nuevas funcionalidades o actualizaciones de versiones instaladas.

5. Realizar la aplicación de mantenimientos rutinarios (parches/actualizaciones) e implementación de cambios requeridos.
6. Crear y mantener los distintos objetos de la base de datos (tablas, índices, etc.).

Cabe resaltar que las funciones y responsabilidades especificadas anteriormente para los cargos de Especialista de Sistema Operativo y Especialista de Base de Datos respectivamente, son independientes de la plataforma en donde se presta el soporte.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldo (Propuesto):

1. Planificar, ejecutar, gestionar y servir de apoyo a los sistemas de almacenamiento y productos asociados.
2. Desarrollar y probar los nuevos sistemas de almacenamiento y productos asociados.
3. Gestionar las configuraciones de almacenamiento.
4. Realizar el seguimiento de la logística general de los procesos de Almacenamiento y Respaldos.
5. Apoyo para el diagnóstico y resolución de problemas relacionados con el sistema de almacenamiento y software asociado.
6. Crear y mantener procedimientos de Almacenamiento y Respaldos por plataforma.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Aplicaciones (Propuesto):

1. Hacer levantamiento de información para los nuevos proyectos de SSO.
2. Analizar y diseñar nuevas aplicaciones, identificando entradas, procesos y salidas.

3. Desarrollar los programas.
4. Participar en el proceso de implantación de los programas.
5. Desarrollar y proporcionar documentación detallada sobre los programas informáticos, utilizando por ello diversos lenguajes de programación.
6. Hacer pruebas a los programas elaborados para eliminar o corregir errores.
7. Mantener actualizados los programas.
8. Trabajar en pro del cumplimiento de los tiempos planificados para la elaboración e implantación de nuevas aplicaciones.

Descripción de Funciones y Responsabilidades para el cargo de Especialista de Activos (Propuesto):

1. Participar en la toma de inventarios iniciales para los nuevos contratos en SSO.
2. Actualizar la base de datos de inventarios para reflejar cualquier tipo de cambio (descripción física, demográficos, de estado).
3. Mantener debidamente archivadas las evidencias de cualquier movimiento de un activo.
4. Participar activamente en los procesos de auditorías.
5. Interactuar con el Team Leader del área para reconciliar las inconsistencias que pudiesen encontrarse.

Luego de la definición de funciones y responsabilidades de los roles identificados para la nueva estructura organizativa de SSO, se identificó el(los) conocimiento(s) requeridos para dichos cargos a través de reuniones con la Gerencia de SSO y dos personas por área de soporte (aquellas que dentro del grupo técnico de soporte actual tienen mayor experiencia).

A continuación se describen los conocimientos requeridos para ocupar cada uno de los cargos definidos en la nueva estructura:

Conocimientos requeridos para el cargo de Team Leader:

1. Experiencia en el manejo de grupos.
2. Conocimientos en el manejo de herramientas de control de proyectos.
3. Sólidos conocimientos en el manejo de informes de seguimientos al área de soporte.
4. Sólidos conocimientos técnicos en el área de soporte correspondiente (Base de Datos, Sistema Operativo, Almacenamiento y Respaldos, Activos y Aplicaciones).
5. Dominio del idioma Inglés (Técnico).

Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Sistema Operativo:

1. Sólidos conocimientos de componentes de hardware, servidores y PC.
2. Sólidos conocimientos en administración y entonación de toda la infraestructura de Servidores Unix, Windows y Mainframe (Deseable los 3).
3. Sólidos conocimientos en monitoreo avanzado del comportamiento da la infraestructura de Servidores, en los ambientes de Producción, Prueba y Desarrollo.
4. Conocimientos en administración y entonación avanzada de la infraestructura de Backup y Restore, de todos los Servidores.
5. Conocimiento en la creación y mantenimiento de informes estadísticos, relacionados con el comportamiento de los Servidores.
6. Conocimientos en la creación y mantenimiento de Alarmas, relacionadas con el comportamiento de los Servidores.
7. Conocimientos en la creación y mantenimiento de Infraestructura de Seguridad en los Servidores.
8. Dominio del idioma Inglés (Técnico).

Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Base de Datos:

1. Sólidos conocimientos para el diseño, aplicación e implementación de las Normativas de las Bases de Datos.
2. Sólidos conocimientos de estructuras y modelos de bases de datos.
3. Conocimientos en el diseño de bases de datos de pruebas para efectuar el seguimiento y cambios requeridos de los nuevos sistemas y/o actualizaciones de los existentes.
4. Sólidos conocimientos en el proceso de control de cambio, de nuevas versiones y/o actualizaciones en desarrollo en la red.
5. Conocimientos para la aplicación de métodos de respaldo y de recuperación de información de la base de datos.
6. Sólidos conocimientos en actividades de mantenimiento de la base de datos.
7. Conocimientos en la planificación de la capacidad de base de datos.
8. Sólidos conocimientos en migración y/o instalación de la data en los servidores.
9. Destrezas aplicables a la seguridad de Bases de Datos.
10. Conocimientos de bases de datos (Deseable: Sybase, Sql, Oracle y BD2).
11. Dominio del idioma Inglés (Técnico).

Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldo:

1. Sólidos conocimientos en la ejecución de rutinas para almacenamientos y Respaldos.
2. Conocimientos en administración de respaldos y recuperación en plataforma distribuida y no distribuida.
3. Conocimientos en la generación de configuraciones de almacenamientos.

4. Sólidos conocimientos en administración de Plataformas SAN (Storage Area Network) y NAS (Network-Attached Storage).
5. Experiencia en documentación de procedimientos para almacenamiento y respaldo por plataformas.
6. Dominio del idioma Inglés (Técnico).

Conocimientos requeridos para el cargo de Aplicaciones:

1. Conocimientos de metodologías formales de desarrollo de sistemas.
2. Sólidos conocimientos de lógica computacional, diagramación y algoritmos.
3. Sólidos conocimientos en desarrollo, implementación y configuración de proyectos de sistemas.
4. Sólidos conocimientos en Lenguajes de programación.
5. Conocimientos de bases de datos (Deseable: Sybase, Sql, Oracle y BD2).
6. Conocimientos para la ejecución, actualización, optimización y mantenimiento de los sistemas.
7. Dominio en elaboración de documentación técnica de la solución desarrollada.
8. Conocimiento de aplicación de pruebas unitarias.
9. Dominio básico del idioma Inglés.

Conocimientos requeridos para el cargo de Especialista de Activos:

1. Conocimientos para la toma de inventarios físicos.
2. Conocimiento de herramientas de seguimiento de control de activos.
3. Sólidos conocimientos de Excel y Macros.
4. Dominio básico del idioma Inglés.

Posterior a la definición de cada uno de los puestos de trabajos identificados para el nuevo modelo de gestión por competencia diseñado, y tomando en cuenta como parámetros iniciales la información correspondiente al levantamiento de los roles, responsabilidades y conocimientos requeridos para cada uno de estos puestos, se procedió a la búsqueda e identificación de las competencias técnicas y genéricas necesarias para poder desempeñar de manera exitosa cada uno de los cargos propuestos.

Esta actividad fue llevada a cabo a partir de mesas de trabajo con el personal de Recursos Humanos, la Gerencia de SSO y los Gerentes de proyectos del departamento de Outsourcing. Se realizaron 12 sesiones de trabajo (2 sesiones por cargo), para que de cada una de ellas quedaran plasmadas las diferentes competencias técnicas y genéricas, así como habilidades importantes necesarias y requeridas para desempeñar los cargos.

La técnica utilizada para la definición de competencias y habilidades en las primeras sesiones de reuniones por cargos fue la “tormenta de ideas”; de manera tal que cada participante pudiese desde su punto de vista manifestar las habilidades particulares de observación.

Posterior a este primer levantamiento se realizó una segunda sesión por cargo, con el objetivo de analizar cada idea suministrada en la primera sesión y finalmente tener una lista depurada de las competencias y habilidades mínimas requeridas por cargo.

A continuación se presentan en las tablas 5 a la 16 las competencias técnicas y genéricas identificadas y requeridas para ocupar cada uno de los cargos definidos en la nueva estructura:

Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Team Leader:

Tabla 5: Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Team Leader

| Competencias Técnicas |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en proyectos. ▪ Capacidad para trabajar bajo planificaciones. ▪ Sólidos conocimientos en servicios. ▪ Capacidad analítica. ▪ Capacidad para hacer seguimiento de problemas técnicos. ▪ Visión sistemática. |
| Competencias Genéricas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientado al cliente. ▪ Capacidad para coordinar y manejar personal. ▪ Personal de gran impacto e influencia. ▪ Capacidad para trabajar bajo presión. Conocimiento de los procesos administrativos de la empresa. ▪ Capacidad para manejar situaciones críticas evaluando recursos en función del tiempo. ▪ Capacidad para negociar con distintos niveles jerárquicos de la organización. ▪ Visión de Negocio. ▪ Excelente comunicación oral y escrita. ▪ Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. ▪ Comprometido y responsable. ▪ Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera. |

Fuente: La Autora.

Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Sistema Operativo:

Tabla 6: Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Sistema

| Competencias Técnicas |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad analítica. ▪ Capacidad para solucionar problemas técnicos. ▪ Pasión por la Tecnología. ▪ Capacidad para trabajar bajo planificaciones. ▪ Destreza en la utilización de diferentes Sistemas Operativos. ▪ Destreza en documentación técnica. |
| Competencias Genéricas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Proactivo. ▪ Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). ▪ Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). ▪ Orientado al cliente. ▪ Actitud de actualización continua. ▪ Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. ▪ Comprometido y responsable ▪ Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y guardias especiales. ▪ Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera |

Fuente: La Autora.

Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Base de Datos:

Tabla 7: Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Base de Datos.

| Competencias Técnicas |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad analítica. ▪ Capacidad para solucionar problemas técnicos. ▪ Pasión por la Tecnología. ▪ Capacidad para trabajar bajo planificaciones. ▪ Destreza en la utilización de diferentes manejadores de Base de datos. ▪ Destreza en documentación técnica. |
| Competencias Genéricas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Proactivo. ▪ Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). ▪ Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). ▪ Orientado al cliente. ▪ Actitud de actualización continua. ▪ Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. ▪ Comprometido y responsable ▪ Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y guardias especiales. ▪ Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera |

Fuente: La Autora.

Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldos:

Tabla 8: Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldos.

| Competencias Técnicas |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad analítica. ▪ Capacidad para solucionar problemas técnicos. ▪ Pasión por la Tecnología. ▪ Capacidad para trabajar bajo planificaciones. ▪ Destreza en la utilización de herramientas de control de almacenamientos y respaldos. ▪ Destreza en documentación técnica. |
| Competencias Genéricas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Proactivo. ▪ Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). ▪ Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). ▪ Orientado al cliente. ▪ Actitud de actualización continua. ▪ Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. ▪ Comprometido y responsable ▪ Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y guardias especiales. ▪ Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera. |

Fuente: La Autora

Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Aplicaciones:

Tabla 9: Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Aplicaciones.

| Competencias Técnicas |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad analítica. ▪ Capacidad para solucionar problemas técnicos. ▪ Destreza en programación. ▪ Capacidad para la interpretación de programas. ▪ Pasión por la Tecnología. ▪ Capacidad para trabajar bajo planificaciones. |
| Competencias Genéricas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar bajo presión. ▪ Proactivo. ▪ Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). ▪ Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). ▪ Orientado al cliente. ▪ Actitud de actualización continua. ▪ Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. ▪ Compromiso y responsabilidad. |

Fuente: La Autora.

Competencias Técnicas y Genéricas para el cargo de Especialista de Activos:

Tabla 10: Competencias técnicas y genéricas para el cargo de Especialista de Activos.

| Competencias Técnicas |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad analítica. ▪ Capacidad para controlar procesos. ▪ Destreza en manejo de herramientas de activos. ▪ Capacidad para solucionar inconsistencias en información de activos. |
| Competencias Genéricas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar de manera automática. ▪ Proactivo. ▪ Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). ▪ Orientado al cliente. ▪ Actitud de actualización continua. ▪ Comprometido y responsable |

Fuente: La Autora.

4. Perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área.

Para lograr la definición de los perfiles de competencias generales y técnicas para cada uno de los puestos de trabajo identificados en el nuevo modelo para SSO, fueron desarrolladas cada una de las competencias descritas en el punto anterior. Es decir, cada competencia técnica y genérica fue definida y desglosada en base a su componente de complejidad, los cuales fueron desglosados y definidos en conjunto con la Gerencia de SSO y el departamento de Recursos Humanos.

Estos componentes o niveles de complejidad fueron establecidos tomando como base los siguientes parámetros:

- Nivel de complejidad Alto: se exigirá este nivel para denotar altos estados de cumplimientos y destrezas en la aplicación de una competencia. En este nivel los resultados obtenidos en cuanto a la pertenencia de esta competencia van más allá de los esperados, buscando para el desarrollo de todas las actividades que demande el cargo un alto nivel de eficiencia.

- Nivel de complejidad Medio: se exigirá este nivel para denotar aceptables estados de cumplimientos y destrezas en la aplicación de una competencia. Los resultados requeridos en cuanto a la pertenencia de esta competencia van orientados al buen desenvolvimiento y actitudes de la misma, sin convertirse en requisito indispensable y de logro alto para iniciar en el cargo, es decir, una competencia con un nivel de complejidad medio no será medida al momento de una contratación como una característica aprendida y experimentada por completo.

- Nivel de complejidad Bajo: se exigirá este nivel para denotar mínimos estados de cumplimientos y destrezas en la aplicación de una competencia, es decir, una competencia con un nivel de complejidad bajo puede estar siendo medida al momento de una contratación como una característica aprendida y experimentada de manera superficial o baja, sin que esto altere la evaluación.

A continuación la descripción y niveles de cada competencia técnica, cabe destacar que la misma no será esquematizada en base a los roles, sino de manera general, puesto que existen gran cantidad de competencias similares para los roles planteados que finalmente permitirán en base a lo definido, armar el perfil de competencia por cargos:

- a. **Experiencia en Proyectos**: competencia que se refiere a la destreza, habilidades y práctica que ha desarrollado una persona por trabajar en

proyectos diferentes al planteado. Experticia en el manejo de proyectos similares ejecutados con anterioridad.

- b. Capacidad para trabajar bajo planificaciones:** la persona que posee esta competencia es capaz de trabajar siguiendo metodológicamente actividades programadas para culminar un proyecto o actividad específica; trabajando en miras de cumplir los tiempos asociados a dichas actividades, determinando prioridades y recursos de manera eficiente.
- c. Sólidos conocimientos en servicios:** competencia relacionada a la experiencia que pueda tener una persona en el manejo de eficiente prestación de servicios a diferentes clientes.
- d. Capacidad analítica:** capacidad que posee un individuo para recopilar información necesaria que posteriormente será analizada para resolver de manera eficiente un problema.
- e. Capacidad para hacer seguimiento de problemas técnicos:** habilidad que posee una persona para gestionar de manera eficiente el control de los problemas técnicos, que están siendo resueltos por especialistas técnicos.
- f. Visión sistemática:** es la capacidad que tiene una persona de ver su entorno como un “todo”, apreciar las interacciones y las características distintivas del mismo.
- g. Pasión por la tecnología:** es la competencia relacionada a la investigación de nuevas tecnologías, creando nuevos productos a partir de las mismas.

- h. Destreza en la utilización de diferentes Sistemas Operativos:** competencia que se refiere a las habilidades que posee un especialista para utilizar de manera eficiente más de un sistema operativo, pudiendo realizar actividades de instalación, mantenimientos y configuración, entre otras.
- i. Destreza en documentación técnica:** capacidad y habilidades que posee un individuo para el desarrollo de manuales o documentación técnica relacionada a su área de soporte.
- j. Capacidad para solucionar problemas técnicos:** corresponde a la capacidad y destreza que tiene una persona para analizar y poner en prácticas sus conocimientos que permitan la solución de problemas técnicos relacionados al área de soporte.
- k. Destreza en la utilización de diferentes manejadores de Base de Datos:** es la habilidad adquirida para el eficiente manejo de más de un manejador de Base de Datos, y poder establecer a partir de él las actividades de mantenimiento y gestión requeridas.
- l. Destreza en la utilización de herramientas de control de almacenamiento y respaldos:** competencia adquirida que refiere a las habilidades adquiridas por una persona en la utilización de diferentes herramientas de control de almacenamiento y respaldos, así como su óptimo funcionamiento.
- m. Destreza en programación:** habilidades que posee una persona para la codificación en diversos lenguajes de programación.

- n. Capacidad para la interpretación de programas:** corresponde a la capacidad que posee una persona para analizar e interpretar programas propios y no propios.
- o. Capacidad para controlar procesos:** se refiere a la capacidad de una persona para establecer mecanismos de control y auditoría de procesos administrativos de gestión de activos.
- p. Destreza en manejo de herramientas de activos:** competencia adquirida que refiere a las habilidades adquiridas por una persona en la utilización de diferentes herramientas de manejo de activos, así como su óptimo funcionamiento.
- q. Capacidad para solucionar inconsistencias en información de activos:** capacidad de una persona para analizar información inconsistente relacionada a manejo de activos y búsqueda de mecanismos eficientes para su resolución.

De la misma manera se presenta la descripción y niveles de cada competencia genérica identificada en los roles del modelo:

- a. Capacidad para coordinar y manejar personal:** es la destreza adquirida que tiene una persona para establecer el control, coordinación y manejo de las actividades realizadas por un grupo de personas.
- b. Personal de gran impacto e influencia:** la persona que posee esta competencia es capaz de impulsar a un equipo a realizar una determinada actividad por poseer las habilidades requeridas de impacto e influencia en equipos.

- c. Capacidad para trabajar bajo presión:** es la competencia que permite la distribución y ejecución de grandes cantidades de actividades, manejadas de manera eficiente por una persona.
- d. Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa:** es la capacidad de absorción y puesta en práctica de conocimientos de procesos administrativos y de gestión en la empresa, lo cual permite tener una visión general del negocio.
- e. Capacidad para manejar situaciones críticas evaluando recursos en función del tiempo:** competencia que se refiere al efectivo manejo de situaciones críticas y de importancia e impacto en el equipo de trabajo, en función del tiempo provisto para su completación.
- r. Capacidad para negociar con distintos niveles jerárquicos de la organización:** es la capacidad de comunicación y persuasión con diferentes representantes de la organización, en virtud de poder defender y tener compromisos que permitan cumplir con la culminación de una actividad.
- f. Visión de negocio:** competencia que se refiere a la capacidad de visualización y entendimiento de la organización como un “todo”, las interrelaciones entre unidades de trabajo, sus procesos, el entorno, clientes, etc.
- g. Excelente comunicación oral y escrita:** destreza en comunicaciones efectivas, tanto oral como escrita, que permitan el buen entendimiento de un empleado con su equipo de trabajo.
- h. Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva:** es la competencia referida a las habilidades y destrezas para trabajar en un

ambiente de compañerismo, cooperación y con el debido manejo de críticas constructivas que permitan mejorar el servicio.

- i. Comprometido y responsable:** es la competencia relacionada al entendimiento de los compromisos de cada persona y los esfuerzos por cumplir a cabalidad con la ejecución de dichos compromisos.

- j. Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera:** competencia referida al nivel de compromiso que tiene una persona para estar atento y dispuesto al momento de ser requerido fuera del horario de trabajo para resolver un incidente o dar estatus del mismo.

- k. Orientado al cliente:** es la capacidad que posee un individuo para situarse en las necesidades del cliente, para poder prestar un mejor servicio.

- l. Proactivo:** competencia relacionada con la actitud tendente a tomar iniciativas que promuevan una respuesta positiva de una persona.

- m. Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico):** es la capacidad de trabajar y desenvolverse de manera eficaz en la consecución de proyectos de diferentes clientes y alcances.

- n. Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo):** es la capacidad requerida para la creación de nuevas ideas y planteamientos que permitan solucionar problemas con el servicio.

- o. Actitud de actualización continua:** competencia referida a la muestra de interés por el aprendizaje de nuevas metodologías, procesos y tecnologías requeridas para dar un valor extra al servicio.

- p. Capacidad para trabajar de manera autónoma:** capacidad requerida en algunos momentos para trabajar de forma individual, aplicando criterios propios.

Finalizada la descripción de las competencias técnicas y genéricas, y sus niveles de complejidad, fueron establecidos los perfiles de competencias necesarios para los cargos del nuevo modelo, tomando como aspectos importantes a ser descritos los siguientes: descripción del cargo, información demográfica (edad requerida, sexo y estado civil), formación, experiencia y competencias requeridas con su respectivo nivel de complejidad asociada.

A continuación se presentan los perfiles de competencias finalmente obtenidos para los cargos de: Team Leader, Especialista de Sistema Operativo, Especialista de Base de Datos, Especialista de Almacenamiento y Respaldos, Especialista de Aplicaciones y Especialista de Activos:

Perfiles de Competencias para el cargo de Team Leader:

Tabla 11: Perfiles de competencias para el cargo de Team Leader.

| Cargo: Team Leader | | | |
|---|--|---|-----------------|
| Descripción del Cargo: | El Team Leader debe ser un profesional altamente orientado a la prestación de servicios y orientación al cliente. Debe poseer una alta capacidad para trabajar con equipos y debe ser una persona de alto impacto a los grupos de soporte. De igual manera debe dirigir y controlar todos los requerimientos externos asociados con las áreas de soporte, velar por el cumplimiento de los objetivos del área a través del seguimiento y cumplimiento de las auditorías, consolidar estadísticas y reportes para ser presentados a la gerencia y gestionar adecuadamente los riesgos asociados con el soporte a Plataformas. | | |
| Edad Requerida: | 25-35 Años | Sexo: | Indistinto |
| | | Estado Civil: | Indistinto |
| Formación: | Graduado Universitario en las carreras de Ingeniería en Informática, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería o Licenciatura en Computación. | | |
| Experiencia: | Mínimo tres (3) años de experiencia en el área de sistemas, preferiblemente con experiencia en coordinación de actividades y trabajo en equipo. | | |
| Competencias Técnicas | | Competencias Genéricas | |
| Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido |
| Experiencia en proyectos. | Alto | Orientado al cliente. | Alto |
| | | Capacidad para coordinar y manejar personal. | Alto |
| Capacidad para trabajar bajo planificaciones. | Alto | Personal de gran impacto e influencia. | Alto |
| | | Capacidad para trabajar bajo presión. | Alto |
| Sólidos conocimientos en servicios. | Medio | Conocimiento de los procesos administrativos de la empresa. | Bajo |
| | | Capacidad para manejar situaciones críticas evaluando recursos en función del tiempo. | Medio |
| Capacidad analítica. | Alto | Capacidad para negociar con distintos niveles jerárquicos de la organización. | Alto |
| | | Visión de Negocio. | Medio |
| Capacidad para hacer seguimiento de problemas técnicos. | Medio | Excelente comunicación oral y escrita. | Alto |
| | | Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. | Alto |
| Visión sistemática. | Medio | Comprometido y responsable. | Alto |
| | | Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera. | Alto |

Fuente: La Autora.

Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Sistema Operativo:

Tabla 12: Perfiles de competencias para el cargo de Especialista de Sistemas Operativos.

| Cargo: Especialista de Sistema Operativo | | | |
|---|--|---|-----------------|
| Descripción del Cargo: | El Especialista de Sistema Operativo debe ser un profesional altamente capacitado en las áreas de instalación, configuración y mantenimiento de sistemas operativos y software. De igual manera debe tener altos conocimientos en administración y distribución de los recursos del sistema, administración el espacio en disco, establecimiento de procesos para la determinación de problemas, diagnósticos y análisis de errores. Debe prestar colaboración cuando se requiera al Team Leader de Sistema Operativo en la elaboración de informes. | | |
| Edad Requerida: | 22-40 Años | Sexo: | Indistinto |
| Formación: | Graduado Universitario en las carreras de Ingeniería en Informática, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería o Licenciatura en Computación. | | |
| Experiencia: | Mínimo dos (2) años de experiencia en cargos similares y en el área de sistemas. Preferiblemente con experiencia en administración de sistemas operativos: Intel, Unix y Mainframe. | | |
| Competencias Técnicas | | Competencias Genéricas | |
| Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido |
| Capacidad analítica. | Alto | Capacidad para trabajar bajo presión. | Alto |
| | | Proactivo. | Medio |
| Capacidad para solucionar problemas técnicos. | Alto | Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). | Alto |
| | | Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). | Medio |
| Pasión por la Tecnología. | Alto | Orientado al cliente. | Alto |
| | | Actitud de actualización continua. | Alto |
| Capacidad para trabajar bajo planificaciones. | Medio | Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. | Alto |
| | | Comprometido y responsable | Alto |
| Destreza en la utilización de diferentes Sistemas Operativos. | Medio | Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y guardias especiales. | Alto |
| Destreza en documentación técnica | Medio | Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera | Alto |

Fuente: La Autora.

Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Base de Datos:

Tabla 13: Perfiles de competencias para el cargo de Especialista de Base de Datos.

| Cargo: Especialista de Base de Datos | | | |
|--|--|---|-----------------|
| Descripción del Cargo: | El Especialista de Base de Datos debe ser un profesional altamente capacitado en las áreas de creación, instalación y configuración de productos tanto en equipos nuevos o ya existentes, utilizando estándares predefinidos. Diseño, implementación y pruebas del sistema de base de datos inicial, trabajar en la resolución de los problemas detectados durante las pruebas de las nuevas funcionalidades o actualizaciones de versiones instaladas y realizar la aplicación de mantenimientos rutinarios (parches/actualizaciones) e implementación de cambios requeridos. Debe prestar colaboración cuando se requiera al Team Leader de Base de Datos en la elaboración de informes. | | |
| Edad Requerida: | 22-40 Años | Sexo: | Indistinto |
| Formación: | Graduado Universitario en las carreras de Ingeniería en Informática, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería o Licenciatura en Computación. | | |
| Experiencia: | Mínimo dos (2) años de experiencia en cargos similares y en el área de sistemas. Preferiblemente con experiencia en administración de bases de datos: SQL, Oracle, Sybase y DB2. | | |
| Competencias Técnicas | | Competencias Genéricas | |
| Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido |
| Capacidad analítica. | Alto | Capacidad para trabajar bajo presión. | Alto |
| | | Proactivo. | Medio |
| Capacidad para solucionar problemas técnicos. | Alto | Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). | Alto |
| | | Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). | Medio |
| Pasión por la Tecnología. | Alto | Orientado al cliente. | Alto |
| | | Actitud de actualización continua. | Alto |
| Capacidad para trabajar bajo planificaciones. | Medio | Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. | Alto |
| | | Comprometido y responsable | Alto |
| Destreza en la utilización de diferentes manejadores de Base de datos. | Medio | Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y guardias especiales. | Alto |
| Destreza en documentación técnica. | Medio | Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera | Alto |

Fuente: La Autora.

Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Almacenamiento y Respaldos:

Tabla 14: Perfiles de competencias para el cargo de Almacenamiento y Respaldos.

| Cargo: Especialista de Almacenamiento y Respaldos | | | | | |
|---|--|--|------------------------|----------------------|-----------------|
| Descripción del Cargo: | El Especialista de Almacenamiento y Respaldos debe ser un profesional altamente capacitado en las áreas de planificación, ejecución, servicio de apoyo a los sistemas de almacenamiento y productos asociados, desarrollar y probar los nuevos sistemas de almacenamiento y productos asociados, generando las configuraciones de almacenamiento, realizar el seguimiento de la logística general de los procesos de Almacenamiento y Respaldos, servir de apoyo para el diagnóstico y resolución de problemas relacionados con el sistema de almacenamiento y software asociado y crear y mantener procedimientos de Almacenamiento y Respaldos por plataforma. Debe prestar colaboración cuando se requiera al Team Leader de Almacenamiento y Respaldos en la elaboración de informes. | | | | |
| Edad Requerida: | 25-40 Años | Sexo: | Indistinto | Estado Civil: | Indistinto |
| Formación: | Graduado Universitario en las carreras de Ingeniería en Informática, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería o Licenciatura en Computación. | | | | |
| Experiencia: | Mínimo dos (2) años de experiencia en cargos similares y en el área de sistemas. Preferiblemente con experiencia en toma de respaldos en diferentes plataformas. | | | | |
| Competencias Técnicas | | | Competencias Genéricas | | |
| Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido |
| Capacidad analítica. | Alto | Capacidad para trabajar bajo presión. | Alto | | |
| | | Proactivo. | Medio | | |
| Capacidad para solucionar problemas técnicos. | Alto | Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). | Alto | | |
| | | Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo). | Medio | | |
| Pasión por la Tecnología. | Alto | Orientado al cliente. | Alto | | |
| | | Actitud de actualización continua. | Alto | | |
| Capacidad para trabajar bajo planificaciones. | Medio | Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. | Alto | | |
| Destreza en la utilización de herramientas de control de almacenamientos y respaldos. | Medio | Comprometido y responsable | Alto | | |
| | | Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y guardias especiales. | Alto | | |
| Destreza en documentación técnica. | Medio | Disponibilidad 7X24 para atender situaciones donde la empresa lo requiera. | Alto | | |

Fuente: La Autora.

Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Aplicaciones:

Tabla 15: Perfiles de competencias para el cargo de Especialista de Aplicaciones

| Cargo: Especialista de Aplicaciones | | | |
|--|--|--|-----------------|
| Descripción del Cargo: | El Especialista de Aplicaciones debe ser un profesional altamente capacitado en las áreas de análisis, diseño e implantación de nuevas aplicaciones, desarrollo y documentación detallada sobre los programas informáticos, pruebas a los programas elaborados para eliminar o corregir errores, mantenimiento y actualización de programas. | | |
| Edad Requerida: | 20-40 Años | Sexo: | Indistinto |
| Formación: | Graduado Universitario en las carreras de Ingeniería en Informática, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería o Licenciatura en Computación. | | |
| Experiencia: | Mínimo dos (2) años de experiencia en cargos similares y en el área de sistemas. Preferiblemente con experiencia en el análisis, desarrollo e interpretación de programas. | | |
| Competencias Técnicas | | Competencias Genéricas | |
| Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido |
| Capacidad analítica. | Alto | Capacidad para trabajar bajo presión. | Alto |
| | | Proactivo. | Medio |
| Capacidad para solucionar problemas técnicos. | Alto | Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). | Alto |
| Destreza en programación. | Alto | Capacidad para la creación de nuevas ideas (Creativo) | Alto |
| Capacidad para la interpretación de programas. | Alto | Orientado al cliente. | Medio |
| Pasión por la Tecnología. | Alto | Actitud de actualización continua. | Alto |
| Capacidad para trabajar bajo planificaciones. | Medio | Capacidad para trabajar en forma cooperativa y constructiva. | Alto |
| | | Compromiso y responsabilidad | Alto |

Fuente: La Autora.

Perfiles de Competencias para el cargo de Especialista de Activos:

Tabla 16: Perfiles de competencias para el cargo de Especialista de Activos.

| Cargo: Especialista de Activos | | | |
|--|--|---|-----------------|
| Descripción del Cargo: | El Especialista de Activos debe ser un profesional altamente capacitado en las áreas de toma de inventarios iniciales, actualización y mantenimiento de la base de datos de inventarios e interactuar con el Team Leader del área para reconciliar las inconsistencias que pudiesen encontrarse. | | |
| Edad Requerida: | 22-30 Años | Sexo: | Masculino |
| | | Estado Civil: | Indistinto |
| Formación: | Estudiante técnico y/o universitario en carreras relacionadas a tecnología de información. | | |
| Experiencia: | Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares y en el área de sistemas | | |
| Competencias Técnicas | | Competencias Genéricas | |
| Descripción | Nivel Requerido | Descripción | Nivel Requerido |
| Capacidad analítica. | Bajo | Capacidad para trabajar de manera automática. | Medio |
| | | Proactivo. | Medio |
| Capacidad para controlar procesos. | Medio | Capacidad para trabajar en diferentes proyectos (Dinámico). | Alto |
| | | Orientado al cliente. | Bajo |
| Destreza en manejo de herramientas de activos. | Medio | Actitud de actualización continua. | Medio |
| Capacidad para solucionar inconsistencias en información de activos. | Medio | Comprometido y responsable | Alto |

Fuente: La Autora.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se logró la tipificación y el desglose de los servicios que se prestan en el departamento de Service Solution Operation; teniendo en orden de servicios recurrentes por proyectos servicios de Sistemas Operativos, Base de Datos, manejo de Activos, manejo de servicios de Almacenamientos & Respaldos y manejo de Aplicaciones. De igual manera se logró la asociación de proyectos del departamento contra dichos servicios, permitiendo clarificar los alcances de cada uno de los proyectos.
- Se logró contabilizar el número aproximado de requerimientos por proyectos, determinando que no existe una proporción similar en los mismos, ni los recursos necesarios para atenderlos. Esto trae como consecuencia que el modelo actual de SSO no se acopla al área, ni representa eficiencia en la atención de los requerimientos.
- Fue diseñada una nueva estructura organizacional para SSO, identificando los roles necesarios para soportar un modelo de Gestión por competencias en el departamento. Dicho modelo se encuentra representado por supervisores o *Team Leaders* de áreas y diferentes *Especialistas* asociados a los servicios que se prestan.
- El nuevo modelo de gestión por competencias se propone con las intenciones de generar sinergias y apalancamiento entre recursos, que ayudan a reducir costos; pues el mismo grupo de recursos cubre todos los proyectos para un área específica. De igual manera para darle al departamento de SSO una visión mucho más focalizada en las distintas áreas de entrega del servicio.

- Para todos los cargos se observó que predominan las competencias genéricas a las técnicas, esto debido al refuerzo que se quiere generar en cuanto a capacidades y destrezas generales que en su gran mayoría incentivan en trabajo en equipo y el dinamismo.
- La definición de perfiles de competencias por cargos, establece las competencias mínimas requeridas que deberían ser evaluadas para las nuevas contrataciones en el departamento. De igual manera servirán de apoyo para la mejora y capacitación de los empleados actuales.
- La implementación del modelo de gestión por competencias va a requerir el apoyo por parte de la Gerencia de Outsourcing, Gerencia de SSO y el departamento de Recursos Humanos, puesto que a partir de su implantación existirá un nuevo modelo y exigencias al momento de hacer nuevas contrataciones.

Recomendaciones

- Verificar las brechas existentes entre los perfiles de competencias definidos y los perfiles que poseen los empleados actuales, de modo que se permita la toma de acciones pertinentes que nivelen las deficiencias encontradas.
- Hacer un monitoreo proactivo en cuanto a los perfiles de competencias definidos, para validar y/o modificar deficiencias o necesidades de cambios relacionadas al negocio.
- Luego de la implementación del nuevo modelo, se recomienda hacer una herramienta para la medición de las competencias generales y técnicas requeridas para la selección del personal en el área de SSO.

CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcila, F. (2003). *El modelo de competencias en el desarrollo del potencial humano: perspectiva actual*. Revista Ensayo y error, 12(25), 33 - 45.
- Arráiz, J. (2000). Capital Humano No 133. Editorial CISS.S.A. Artículo: *Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito?* Extraído el 02 de Mayo desde <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>
- Buck Consultants. (1998). *Competency-Based Performance Management*. Extraído el 15 de Junio de 2009 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxix.htm>
- Cejas, Y. (2004). *La formación por competencias laborales: proyecto de diseño macrocurricular para la especialidad de farmacia industrial*. Extraído el 13 de Mayo de 2009 desde http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci02206.htm
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación Profesional, OIT. (2005). *Banco De Competencias*. Extraído el 03 de mayo del 2009 desde <http://www.cinterfor.org.uy>
- Delgado, D. (2000). *Modelo de Gestión por Competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Extraído el 01 de Junio de 2009 desde <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- González, O. (2003). *Evaluación basada en competencias*. Revista de Investigación, 15(53),11-31.
- IBM de Venezuela, S.A. (2009). *Historia*. Página Web (Intranet) en línea disponible en <http://www.ibm.com/ve/aniversario/>. Caracas: Autor.
- Irogin, M y Vargas F. (2002). *Competencia Laboral. Manual de conceptos y aplicaciones en el Sector Salud*. (1^a ed). Washington: OPS y CINTERFOR.
- Leboyer, C, (2003). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarla*. (4^a ed). España: Gestión 2000.
- Moloney, Karen. (1998). *¿Es suficiente con las competencias?, Training and Development Diges*. Extraído el 15 de Junio de 2009 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxix.htm>

- Muñoz, Julián. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development Digest*. Extraído el 15 de Junio de 2009 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxix.htm>
- P.M.I. PMBOK (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. (3^a ed). USA: Project Management Institute, Inc.
- Palacios A., Luis Enrique (2007). *“Gerencia de Proyectos: Un Enfoque Latino”*. (7^a ed). Caracas. Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Rodríguez, G. (2007). *¿Qué son competencias laborales?* Extraído el 26 de Abril de 2009 desde <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

ANEXO**Carta de Autorización de IBM DE VENEZUELA S.A**

Ciudadano

Prof. Alberto Santana

Postgrado Gerencia de Proyectos

Universidad Católica Andrés Bello

cc: Prof. Teodoro Campos.
cc: Prof. Ana Julia Guillén.

Su despacho.-

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de informarle que IBM de Venezuela S.A, específicamente el área de Outsourcing autoriza a la señora Romina Cruz González portadora de la cedula de identidad 14.909.950, a divulgar y compartir información no confidencial de la empresa únicamente con fines académicos para la elaboración del Trabajo Especial de Grado: “Diseño de un Modelo Integral por Competencias para el área de “Service Solution Operation” dentro del Departamento de Servicios de Outsourcing de la empresa IBM de Venezuela”, que cursa en dicha casa de estudio.

Sin otro particular a que hacer referencia, se despide de usted

Atentamente,

Islette Troconis – Gerente SSO