

**LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR Y GESTIONAR EL RECURSO HUMANO A TRAVÉS
DE LAS COMPETENCIAS**



Presentado por:

FREDDY AVENDAÑO GALEANO – Código: D4700167

Asignatura:

SEMINARIO DE GRADO

Tutor

SANTIAGO GARCIA CARVAJAL

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ., COLOMBIA

25 DE ABRIL DE 2014

LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR Y GESTIONAR EL RECURSO HUMANO A TRAVÉS DE LAS COMPETENCIAS

Freddy Avendaño Galeano, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

Las organizaciones competitivas deben prestar relevancia a lo que se considera el factor más importante en la productividad: las personas. El recurso humano se constituye entonces en el alma de la organización ya que establece la existencia y funcionalidad de la misma, tal y como lo define Luissier y Achua (2005). Ante ello es necesario encontrar una alternativa que permita el manejo de dicho recurso de manera objetiva y logre encaminar y direccionar los esfuerzos a mejores resultados en cuanto a productividad y competitividad se refiere. Para tal fin realizaremos una propuesta tendiente a potencializar el recurso humano basado en el estudio de gestión por competencias aplicado a los valores, creencias y costumbres de la fuerza laboral colombiana como un acercamiento a la resolución de la problemática generada frente a la imposición de modelos traídos de otros lugares del mundo, sin previamente haber realizado procesos de reingeniería y adaptación para implementarlos en las organizaciones colombianas.

PALABRAS CLAVES: Personas, competencia, productividad, valores, recurso, éxito, organización,

THE IMPORTANCE OF TRAINING AND MANAGING HUMAN RESOURCES THROUGH SKILLS

ABSTRACT

Competitive organizations must provide relevance to what is considered the most important productivity factor: people. The human resource becomes then the soul of the organization and establishing the existence and functionality of it , as defined and Achua Lussier (2005) . First it is necessary to find an alternative for that resource management objectively and reach routing and addressing efforts to better results in terms of productivity and competitiveness concerns. To this end we will make a proposal to potentiate human resource based on study skills management applied to the values , beliefs and customs of the Colombian labor force as an approach to solving the problems caused to the imposition of models brought elsewhere in the world, without first having made reengineering processes and adaptation to implement in the Colombian organizations.

JEL: M1, M11, M14, M16, M20, O15

KEYWORDS: People, competition, productivity, values, resources, success, organization,

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los temas que más preocupa a la dirección y la alta gerencia es buscar la forma más adecuada de gestionar el Talento Humano, debido a el valor que generan las personas en la organización, los intangibles y temas subyacentes como la propiedad intelectual y el conocimiento le han retornado al trabajador su rol protagónico dentro del proceso productivo, lo que implica un mayor esfuerzo por parte de las empresas para facilitar el desarrollo de su fuerza laboral, con lo que

seguramente a mediano y largo plazo se verán resultados importantes como: una mayor rentabilidad y productividad en el ejercicio de su actividad económica; así como también un aumento marginal en la competitividad, aspectos muy relevantes para poder entender lo imperante de propiciar un modelo que permita gerenciar el talento humano de manera Integral, buscando el equilibrio entre la consecución del crecimiento empresarial a la par del de sus empleados generando espacios para el desarrollo y optimización de las competencias de las personas entendiendo que las mismas se han convertido en el pilar más importante en las organizaciones, pues reconocen la importancia de las personas y su contribución al éxito de la organización.

Independientemente de la actividad desarrollada por la misma, el ser humano y su proceso de adaptación y aprendizaje se convierte en una etapa crítica para la consecución de resultados en el ejercicio de su objeto social y de la permanencia de la empresa frente al entorno cambiante de hoy.

Por lo anterior es vital encontrar una herramienta que le permita a la gerencia generar alternativas en cuanto a modelos de gestión encaminados a resolver el problema frecuente derivado de la resistencia al cambio, optando por implementar una herramienta de análisis que permita al directivo analizar las diferentes competencias que debe desarrollar y potencializar al interior de su equipo de trabajo para mitigar el impacto que puede generar la emergencia de nuevos procesos bien sea productivos o de reingeniería; con el fin adquirir de nuevas competencias que le permitan a la compañía sobrevivir en un entorno de cambio continuo donde se premia la calidad en economías desarrolladas bajo el modelo de competencias y calidad total.

Para tal fin se debe observar la importancia que dentro del estudio aporta el hecho de poseer una diversidad etnológica de personas en el territorio colombiano las cuáles presentan características de comportamiento propias de sus etnias y regiones; la divergencia en cuanto a su adaptabilidad al cambio de acuerdo a sus costumbres, hábitos y modo de trabajo características propias de sus “rasgos de personalidad” según la región donde se encuentren, lo anterior apalancado en un estudio de pensamiento estratégico, con lo cual se puede pretender obtener indicadores de productividad y competitividad tales como compromiso, orientación al resultado, adaptabilidad al cambio, perseverancia, flexibilidad y desarrollo integral; los cuales a la postre facilitarían el manejo de la complejidad derivada de la emergencia de rupturas en el proceso de cambio.

Es aquí en donde se propone implementar en Colombia modelos de Gestión por Competencias que faciliten el desarrollo y potencialicen las habilidades ya existentes en las personas, con el fin de promover la competitividad a través de fortalezas y no de debilidades, dejando un poco de lado modelos como el de la teoría de las restricciones que buscan enfocarse en los aspectos que generan complejidad y disminución productiva desconociendo el potencial ya existente en las personas.

REVISIÓN DE LITERATURA

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias. La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas. La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en ésta teoría se determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa.

Según David C. McClelland (1999) analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Como información relevante para este documento, es importante precisar el aporte realizado por la Doctora Martha Alles (2008) quien en sus obras Teórico-Prácticas logra contribuir al desarrollo de herramientas para facilitar la gestión por competencias a través del desarrollo e identificación de las mismas utilizando un patrón de medida llamado *Competencias Cardinales*.

METODOLOGÍA

El trabajo se realizó en tres fases para poder efectuar un ejercicio comparativo, en un primer momento se realizó una inspección para diagnosticar las tareas críticas al interior de una compañía, luego se implementó el modelo y se desarrolló de manera práctica, integrándose a su proceso productivo y finalmente se midieron los resultados, identificando el impacto de los mismos en la organización.

Para este ejercicio se escogió la empresa **MOSLEFB EU**, empresa del sector servicios fundada en el año 1997 por el Ingeniero de Sistemas Franklin Manuel Bello quien frente a la necesidad latente de generar soluciones para automatizar y simplificar procesos de seguridad en entidades prestadoras de servicios como Bancos, Cinemas, empresas del sector financiero y copropiedades, elabora un portafolio de servicios amplio y suficiente como respuesta inmediata a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Dentro de los productos que desarrolla en su portafolio se encuentra la automatización de puertas, sistemas de seguridad internos basados en controles para el acceso de personas a áreas no autorizadas, cámaras de seguridad y dispositivos de persuasión para evitar la presencia de delincuentes e intrusos al interior de edificaciones y entidades financieras fortaleciendo así los esquemas de seguridad de dichos clientes y por último fue pionero en la introducción en Colombia de los procesos de automatización para el manejo de efectivo dentro de los teatros de cine y autobancos refiriéndose al servicio de banco para clientes sin descender de su vehículo.

Es en esta empresa donde apoyamos el desarrollo de la investigación permitiendo además de conocerla, lograr la implementación del modelo de capacitación basado en el estudio de las competencias y su aplicación al sector real; en donde se hacía indispensable el desarrollo de una alternativa funcional para generar un modelo de capacitación para el trabajador colombiano no enfocado en sus falencias sino en potencializar sus habilidades a través del estudio de sus competencias como habilidades útiles en la ejecución de sus tareas diarias.

Lo anterior permite reconocer que el talento humano es tal vez el elemento más importante de una organización, ya que se constituye como el factor generador de identidad cultural estableciendo la existencia y funcionalidad de la misma. Una compañía como **MOSLEFB EU** que trabaja en la implementación de tecnología requiere un modelo versátil, modernista y flexible en lo que respecta a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación; es aquí en donde surge la necesidad de adoptar como alternativa el modelo de *gestión por competencias* como una oportunidad innovadora en el manejo del recurso humano, ya que tradicionalmente los procesos de gestión de personal eran realizados a través de modelos clásicos basados en planes de capacitación diseñados de acuerdo con los requerimientos del momento, sin una estructura estandarizada y en la gran mayoría de casos basados en intuiciones, por lo que se llegó a generar programas de formación que no están acordes con las necesidades reales de capacitación requeridas por **MOSLEFB EU**.

La capacitación hasta el momento brindada por **MOSLEFB EU** buscaba exaltar y desarrollar las destrezas y conocimientos, hecho que de manera errónea contribuía a la imposibilidad de detectar situaciones más

complejas como lo son los conceptos propios del ser y los rasgos de personalidad que a la postre constituyen el desarrollo de competencias que forman a un individuo, sustentado en los valores, principios inculcados al sujeto en la temprana edad. Para comprender lo que conlleva a definir una competencia es importante reconocer la intensidad real de la capacitación que busca satisfacer las necesidades del individuo sin dejar de lado el cumplimiento de la misión y visión de la empresa en la búsqueda continua de la competitividad. Tal como lo indica Ventura (1994) no resulta difícil detectar en un mismo entorno y en un determinado sector empresarial organizaciones con diferentes niveles de competitividad. Sin embargo, las posibilidades de acceso a mercados globales se reducen y se limitan para aquellas organizaciones incapaces de posicionarse con atributos diferenciales frente a la competencia, por lo que para el autor el elemento diferenciador resulta ser el recurso humano.

FASE I - DIAGNÓSTICO

En la esta primera fase se logró identificar que los programas de capacitación en la empresa MOSLEFB EU no tenían un cronograma de actividades diseñadas para ser llevadas a cabo, por el contrario las capacitaciones se realizaban de manera espontánea concordantes a las necesidades propias del día a día y carentes de una programación previa, lógica y sustentada en procesos de expansión, mejora y reingeniería.

También se determinó que las capacitaciones brindadas a los empleados de MOSLEFB EU eran realizadas por empresas externas principalmente de clientes que a su vez utilizaban los servicios de empresas de consultoría que implementaban en sus capacitadores modelos y modas administrativas traídas especialmente de Norteamérica, como Kaizen, TOC (Teoría de las Restricciones), Administración Estratégica y círculos de calidad, los cuales además de estar un poco desactualizados no habían sido adaptados para ser aplicados en comunidades latinoamericanas y por ende en países como Colombia.

Dentro de las observaciones del proceso también se identificó que desde la estructura de la organización, la empresa no contaba con un manual claro de tareas y procesos detallado para cada cargo y su respectiva evaluación de desempeño realizado desde la perspectiva de gestión por competencia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de una encuesta a todo el personal de la empresa con el objeto de conocer la percepción que tienen respecto a los proceso de capacitación de MOSLEFB EU.

INFORME DE LA ENCUESTA

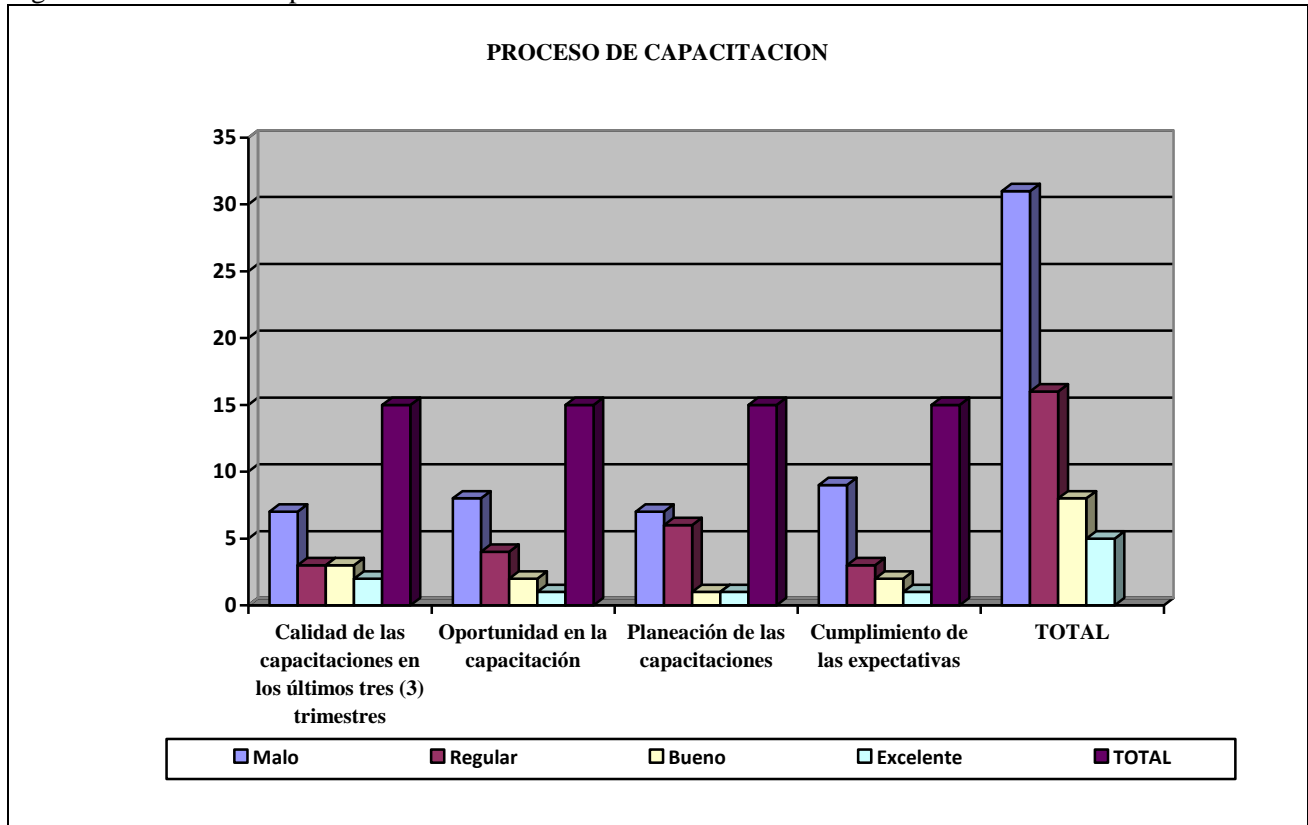
Muestra: La encuesta se realiza a quince (15) empleados de la organización, incluyendo todas las áreas de la misma, desde la gerencia hasta la persona encargada de servicio general y aseo, en los periodos comprendidos entre Octubre de 2012 y Junio de 2013.

Tabla 1: Proceso de Capacitación de MOSLEFB EU

ASPECTOS A EVALUAR	Calidad de las capacitaciones en los últimos tres (3) trimestres	Oportunidad en la capacitación	Planeación de las capacitaciones	Cumplimiento de las expectativas	TOTAL
Malo	7	8	7	9	31
Regular	3	4	6	3	16
Bueno	3	2	1	2	8
Excelente	2	1	1	1	5
TOTAL	15	15	15	15	

Fuente: Propia del autor

Figura 1: Proceso de Capacitación de MOSLEFB EU



Fuente: Propia del autor

Lo anterior permite observar el grado de inconformidad presentado por la mayoría de los empleados de MOSLEFB EU quienes expresaron no estar de acuerdo en la forma como se realizaban las capacitaciones, pues consideraban que muchas de ellas no eran funcionales ni aplicables a las tareas diarias a realizar pues eran muy especializadas y dirigidas a atender necesidades de clientes que en su momento se sintieron mal atendidos por falta de conocimientos en procesos y procedimientos de ingeniería civil.

Del anterior hallazgo se puede deducir que MOSLEFB EU carecía de un proceso estructurado para el manejo de los recursos humanos refiriéndonos a estructura como el conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En él se pueden identificar las siguientes etapas: 1) Necesidades 2) Diseño 3) Implementación 4) Evaluación de resultados y 5) Auditoría.

FASE II – IMPLEMENTACIÓN

Analizada y procesada la información obtenida en la fase I, procedí a proponer e implementar los siguientes cambios con el fin de dar inicio al desarrollo del modelo al interior de MOSLEFB EU, dichos cambios se realizaron en los periodos comprendidos entre el 1 de Julio de 2013 y Marzo 31 de 2014 en un periodo de tres trimestres :

Como primer gestión se generó la oportunidad para desarrollar el perfil de los puestos, desde la perspectiva de las competencias, dejando un poco de lado el modelo que traía que era la perfilación genérica carente de información vital; tal como ocurría en el caso de los técnicos cuyas funciones eran reconocidas únicamente a través de sus destrezas; dejando carente de validez los rasgos de su personalidad es decir sus capacidades relacionadas con la emocionalidad, este último elemento de gran relevancia como componente esencial en la construcción e identificación de las competencias.

Para poder identificar los perfiles fue necesario primero realizar las siguientes tareas:

Definir el puesto.

Identificación de Tareas y actividades principales.

Observar que patrones de formación de base y experiencia requerida para su desempeño eran empíricos.

Determinar las competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.

Identificación de competencias referidas a capacidades y habilidades.

En un trabajo simultáneo se informó a la gerencia sobre el objetivo principal de implementar el modelo, para lo cual se realizó una reunión donde se expuso el modelo de gestión por competencias, sus alcances y principales objetivos, allí logramos determinar y concluir lo siguiente:

De manera sinérgica y acorde a la filosofía de la empresa quedó definido el objeto de la empresa, cuyo bastión principal serían los clientes, a quienes se les prestara un servicio efectivo y eficiente, con un alto grado de cumplimiento en la entrega de los servicios adquiridos, especialmente con los contratistas en aspectos importantes como plazo, costos y calidad en los proyectos; lo anterior enmarcado y justificado por la visión y misión de MOSLEFB EU. Así entonces se establecieron los siguientes objetivos particulares:

Lograr la mejora y la simplificación de la gestión de los recursos humanos, evitando así pérdidas por acumulación o malversación del recurso debido a la dispersión de procesos y tareas, para lo cual se empoderó a una funcionaria para centralizar y definir roles tareas y gestiones tendientes a mitigar el impacto negativo que generaba la improvisación en el manejo del talento humano

Facilitar y permitir la adopción de nuevos procesos que faciliten la atención de los clientes, satisfaciendo principalmente sus necesidades básicas, con lo cual se podrá dar paso a una mejora continua en los procesos de capacitación, para así lograr una mejora ostensible en la calidad y asignación de los recursos humanos.

Implementar en las capacitaciones elementos de recordación de la empresa con mensajes alusivos al que hacer del negocio con el fin de lograr una apropiación óptima frente a las líneas estratégicas del negocio por parte de los empleados a través de la institucionalización.

Lograr el compromiso del gerente y propietario de la compañía para no escatimar en recursos, tanto físicos como humanos para implementar y gestionar el modelo por competencias; buscando especialmente su flexibilidad en la generación de ideas y la aceptación de cambios en el diseño organizacional y funcional de la empresa.

Impulsar y dinamizar un plan de carrera en la empresa acorde al desarrollo profesional de las personas y de la organización de manera integral “Proyecto de Vida”.

FASE III – MEDICIÓN Y COMPARACIÓN

En esta fase se llevó a cabo durante el mismo periodo de la fase II, al finalizar este trimestre implemente la encuesta de satisfacción para poder establecer el grado de conformidad de las personas luego desarrollar el modelo.

INFORME DE LA ENCUESTA

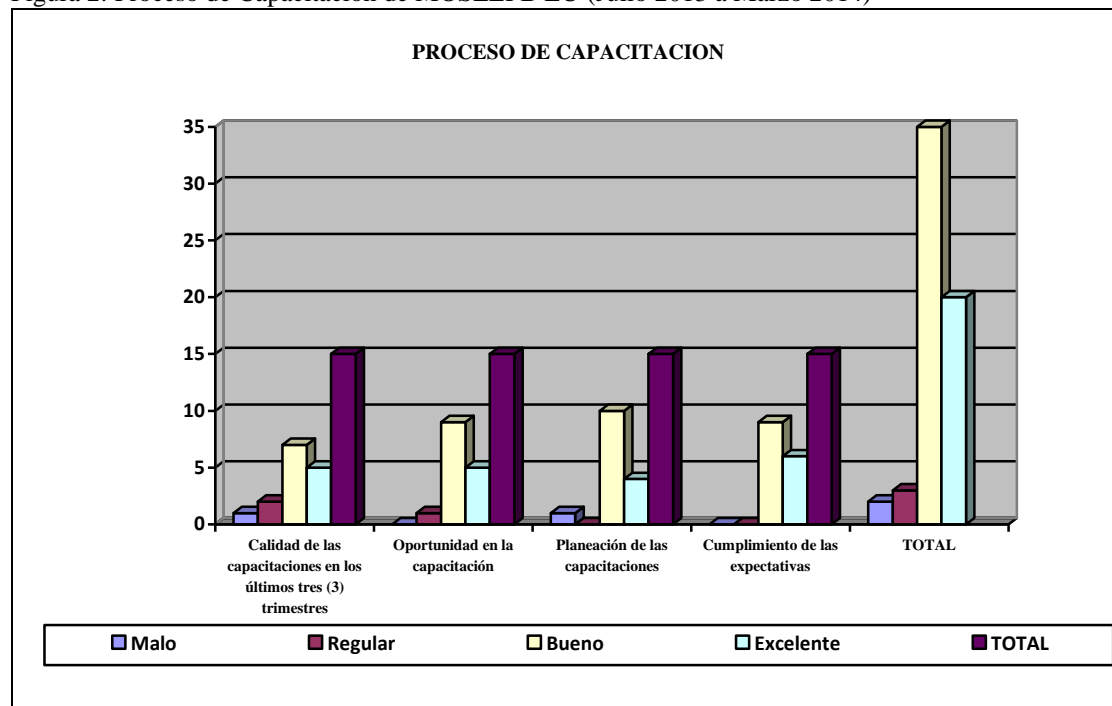
Muestra: La encuesta se realiza a quince (15) empleados de la organización, incluyendo todas las áreas de la misma, desde la gerencia hasta la persona encargada de servicio general y aseo, en los periodos comprendidos entre Julio de 2013 y Marzo de 2014.

Tabla 2: Proceso de Capacitación de MOSLEFB EU – (Julio 2013 a Marzo 2014)

ASPECTOS A EVALUAR	Calidad de las capacitaciones en los últimos tres (3) trimestres	Oportunidad en la capacitación	Planeación de las capacitaciones	Cumplimiento de las expectativas	TOTAL
Malo	1	0	1	0	2
Regular	2	1	0	0	3
Bueno	7	9	10	9	35
Excelente	5	5	4	6	20
TOTAL	15	15	15	15	

Fuente: Propia del autor

Figura 2: Proceso de Capacitación de MOSLEFB EU (Julio 2013 a Marzo 2014)



Fuente: Propia del autor

RESULTADOS

Se logró la mejora y la simplificación de la gestión de los recursos humanos, al realizar un proceso de reingeniería para definir las misiones y tareas de cada rol, así se contrarrestó la pérdida de tiempo por parte de los empleados y la implicación que esto conllevaba en la correcta prestación del servicio, debido a la dispersión de procesos y tareas, lo que a su vez permitió definir los objetivos específicos para los nuevos proyectos de capacitación

No se logró cambiar la metodología de atención al cliente de manera completa, ya que esto implica una etapa de sensibilización que abarca proveedores y empleados culminando con los clientes, lo cual por su complejidad tardara más tiempo; mas sin embargo hubo resultados muy interesantes como la elaboración detallada de un flujograma con los servicios a prestar durante cada mes para informar y realizar el alistamiento previo a la prestación de dichos servicios.

Se dio inicio a la etapa de fidelización de los empleados con actividades que generaron pertenecía en los empleados, tales como entrega de dotaciones marcadas con el logo de la empresa, capacitaciones donde se mostraba en las presentaciones el objeto social de MOSLEFB EU y al finalizar el año se realizó una pequeña reunión con las familias de los empleados para el cierre del año laboral.

Se logró llamar la atención del Gerente en cuanto a la importancia del cambio que generaría la implementación del modelo de Gestión del recurso por competencias, se vio un poco limitado su actuar debido a los costos operativos en que debe incurrir para la puesta en marcha del proyecto, también se encontró resistencia a la hora de realizar ajustes en aspectos sensibles como redireccionar aspectos básicos de la empresa como su visión, misión y filosofía; debido a la autoría y participación en las mismas del Gerente lo que causa conflicto de pertenecía sobre dichos conceptos

Actualmente y debido a las recomendaciones realizadas se encuentran diseñando un mapa organizacional para definir el plan de carrera al interior que estaba inicialmente dado por la antigüedad y no por meritocracia, de igual manera que no evocaba ninguna relación con el proyecto de vida de los empleados.

Finalmente comparando la percepción de los empleados respecto al sistema de capacitación utilizado por MOSLEFB EU, podemos observar cambios sustanciales luego de implementar el modelo, encontrando datos muy interesantes como los siguientes:

Antes de implementar el modelo tan solo el 20% de los empleados opinaba que la calidad de las capacitaciones era Buena, luego de aplicar el modelo de Gestión por competencias la percepción cambio favorablemente y el 47% de los empleados opino estar de acuerdo en que las capacitaciones eran buenas.

De manera similar se midió el grado de satisfacción respecto a la planeación de las capacitaciones mostrando la siguiente comparación, antes de aplicar el modelo tan solo el 14% de los empleados opinaba que eran bien planeadas tanto en tiempo como en calidad y luego de la implementación del molo la percepción mejoro logrando aumentar a un 67% de la totalidad de los empleados.

CONCLUSIONES

El ejercicio logro implementar en MOSLEFB EU un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de manera integral, mostrando un aumento en el nivel de efectividad frente a procesos sensibles tal y como son la capacitación y la selección.

Queda validada entonces la hipótesis planteada frente a la resolución de problemas en el manejo de los recursos humanos mediante la implementación de modelos de gestión por competencias, el cual es dado

por los resultados evidenciados frente a problemas coyunturales básicos tales como, la falta de definición en los cargos, sus respectivas tareas y actividades dentro del proceso productivo; lo cual incide de manera directa en aspectos críticos para a la competitividad permanecía y supervivencia de la empresa.

Queda de igual manera demostrada la importancia del modelo de Gestión por Competencias sustentado en el ser, donde los rasgos de personalidad y todo aquello que resulta complejo en la descripción del comportamiento humano constituye una riqueza irrefutable frente al proceso competitivo de las organizaciones y forman el ADN de la empresa, dado por la calidad en las personas por encima de sus habilidades y destrezas; que pueden ser alcanzadas mediante cursos, capacitaciones y en general pueden ser adquiridas a través de un buen management. En cambio las competencias son difíciles de enseñar pues surgen y se adoptan a muy temprana edad y constituyen esencialmente la personalidad del individuo.

Finalmente el ejercicio deja claro que, la actividad principal no es enseñar o capacitar sobre un tema determinado, lo realmente importante es detectar las necesidades propias de la organización y su relación directa con los empleados entendiéndose esta como un sistema vivo donde se interactúa y se generan relaciones de todo tipo, buscando siempre la identificación de las competencias ya que como lo menciona en su libro la Doctora Martha Alicia Alles “Se le puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil encontrar a una ardilla” refiriéndose a la habilidad que debe tener la alta gerencia para descubrir desde el proceso de selección lo que desea; más que preocuparse de manera exclusiva sobre cómo enseñar algo que puede ser costoso y a la postre traerá consigo el no alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la dirección; tal como ocurría en el caso MOSLEFB EU; quedando abierta la posibilidad para nuevos estudios e investigaciones que formulen soluciones y alternativas para mejorar el manejo de los recursos humanos en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Lucia (2007) gestión por competencias, Ed Granica
- Blanco, A (2007) TRABAJADORES COMPETENTES. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. España. Ed. ESIC.
- Cuesta Santos, A. (2001) Gestión de Competencias. Editorial Academia.
- Hernández, G (2013). Mejores Competencias, Mejores Empleados, Mejores Condiciones de vida. Un enfoque estratégico de las políticas de competencias. Ed. Santillana.
- Lussier, R, Achua, C (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Ed Thomson
- Martens, L (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor.
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001) El enfoque de competencia laboral. Manual de formación. Pág. 35.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Militar Nueva Granada, por su aporte formativo a través de las diferentes materias que componen el plan de estudio que curse para optar a ser especialista en Alta Gerencia, al doctor Santiago García Carvajal coordinador de la especialización por su esmero para transmitirnos el conocimiento necesario para la realización de este documento y al Doctor Jorge Neira Director de la especialización quien desde el primer momento supo cautivar mi interés por esta especialidad y fomento en mi la capacidad investigativa como método para resolver problemas y conflictos a todos Gracias.

BIOGRAFÍA

Freddy Avendaño Galeano es estudiante de Alta Gerencia en la Universidad Militar nueva Granada (Bogotá Colombia), labora en el sector financiero hace más de trece años, actualmente se desempeña como subgerente en una entidad de Ahorró y Crédito, es profesional en administración de empresas de la

universidad central de Colombia y puede ser contactado en el siguiente correo electrónico
fravga67@hotmail.com