



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

“MEDICIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS EN  
LOS COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA DEL NORTE  
DE QUITO DEDICADA A LA ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Psicóloga Organizacional.

Profesor Guía

MBA. Julio Andrés Bastidas Valencia

Autora

Denise Cristina Morales Gutiérrez

Año

2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Julio Andrés Bastidas Valencia  
Executive Master In Business Administration  
C.I. 171045532-8

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Denise Cristina Morales Gutiérrez

C.I. 171686354-1

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo es el resultado de un gran esfuerzo realizado para la culminación de esta importante etapa iniciada en mi vida profesional.

Agradezco a mis padres quienes han sido mi soporte a lo largo de mi vida en todas las formas posibles que han estado a su alcance.

Agradezco de igual manera por las enseñanzas recibidas por el equipo académico de la Escuela de Psicología de la UDLA.

Un especial agradecimiento a mi tutor Julio Andrés Bastidas por su dedicación y apoyo, quien a cada paso y desarrollo de este trabajo de titulación supo guiarme hasta culminarlo.

Agradezco a Corporación Maresa Holding quienes me abrieron sus puertas para el desarrollo de este trabajo de titulación así como para mi crecimiento profesional diario.

Y finalmente agradezco a Dios quien es la fuerza positiva y buena que guía al mundo y de igual manera a mí.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Mario y Silvia, gracias papás por su infinito amor, apoyo, respaldo y por ser los papás más espectaculares que la vida me pudo dar. Esto es para ustedes.

A mis amigos incondicionales Zara, Evelyn, Ricardo, Carolina, Lisa, Verena y todos quienes han sido un referente y un apoyo en mi camino. Esto igual es para ustedes chicos.

A mi familia Luis, Lila, Marie, Amelia y Vicky quienes siempre están ahí siendo mi segundo hogar lleno de cariño, apoyo y enseñanzas de bondad y esperanza diarias. Igual es para ustedes.

Denise Morales

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, aborda la Medición de Perfiles de Competencias y Perfiles de Conocimientos, realizada en una organización privada del Norte de Quito dedicada a la Asesoría y Asistencia Técnica; partiendo de la descripción conceptual de conceptos claves necesarios para la realización de la medición así como también de la metodología propia de la organización, basada primordialmente en el Modelo de Gestión de Talento Humano utilizado por la organización.

Esta metodología se tradujo en la aplicación de una herramienta tecnológica usada a lo largo del proceso de medición cuyas especificaciones conceptuales, técnicas y metodologías se basaron en el Modelo de Gestión antes mencionado, siendo así el uso de esta herramienta posible a través de la intranet de la organización, misma que se encuentra formando parte del sistema de administración de procesos de Talento Humano de la organización, Buxis.

Esta medición se aplicó a 48 de 70 colaboradores que laboran en la organización, realizando un análisis y entrega de resultados de la medición, con el fin de contar con datos verídicos y reales de la situación actual de la organización referentes a la existencia de brechas, ajuste o sobre ajuste de los colaboradores de la organización en relación de su ajuste puesto/ persona. Este proceso de devolución de información se realizó con los participantes y sus jefes inmediatos.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones a la organización se enfocaron en la formulación de planes de desarrollo individual para los colaboradores que participaron en este proceso de Medición así como planes de trabajo a largo plazo brindando un enfoque más objetivo y preciso de cómo la organización puede mejorar sus procesos de Desarrollo y en general de Talento Humano en pro de todos quienes forman parte de la organización.

**Palabras clave:** Competencias, Medición de Perfiles, Desarrollo, Ajuste puesto/ persona, Brechas, Gestión de Talento Humano.

## ABSTRACT

The present degree work, addresses the measurement of Competency Profiles and Knowledge Profiles, it was done in a private organization located in the north of Quito dedicated to the Advice and Technical assistance; starting from the conceptual description of key concepts needed to perform the measurement as well as the methodology of the organization, based primarily on the Management Model of Human Resources used by the organization.

This methodology was translated in the implementation of a technological tool used throughout the measurement process, which conceptual specifications, techniques and methodologies were based on the Management Model above described, making it possible to use this tool through the intranet of the organization, which is itself part of the system responsible for the management of HR processes of the organization, Buxis.

This measurement was applied to 48 of 70 employees who work in the organization, analyzing and delivering the measurement results, in order to have accurate and actual data of the current situation of the organization concerning the existence of gaps, adjustment or overfitting of the employees of the organization in relation to its adjustment position / person. The process of returning information is performed with the participants and their immediate supervisors.

Finally, the conclusions and recommendations to the organization were focused on the development of individual development plans for the employees who participated in this process of measurement as well as long-term plans providing a more objective and precise way of how the organization can improve their development processes and generally, HR processes towards all those who belong to the organization.

**Key Words:** Competences, Profile measurement, Development, Adjust position/ person, Gaps, Human Resources Management.

# ÍNDICE

Introducción .....	1
1. Marco teórico referencial y Discusión temática.....	6
1.1 Sistema de Gestión por Competencias.....	6
1.2 Perfiles de Cargo .....	11
1.3 Procesos de Evaluación .....	14
1.3.1 Evaluación 180° .....	17
1.4 Evaluación de Desempeño y Evaluación de Desarrollo .....	20
1.5 Competencias .....	22
1.6 Ajuste Puesto/ Persona .....	26
1.7 Gaps (brechas) .....	28
1.8 Planes de desarrollo (70/20/10).....	29
1.9 Capacitación – ROI.....	30
2. Objetivos .....	33
2.1 Objetivo general.....	33
2.2 Objetivos específicos.....	33
3. Método .....	34
3.1 Tipo de diseño y enfoque .....	34
3.2 Muestreo/ participantes.....	36
3.3 Recolección de datos .....	38
3.4 Procedimiento .....	40
3.5 Plan de análisis de datos.....	42
4. Resultados .....	44
4.1 Trabajo previo en base al Modelo de Gestión de Talento Humano .....	44

4.2 Levantamiento y actualización de perfiles de cargo y contratos de gestión.....	46
4.3 Entrenamiento en el módulo de “Medición de perfiles” en la herramienta Buxis .....	49
4.4 Lanzamiento del módulo “Medición de perfiles” en la herramienta Buxis. ....	51
4.5 Proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos.....	52
4.6 Procesamiento de Resultados por parte de Talento Humano .....	61
4.7 Devolución de resultados a Líneas de Supervisión .....	62
4.8 Proceso de Feedback .....	66
5. Discusión y conclusiones.....	74
5.1 Evaluación de los alcances de la investigación y sus limitaciones.....	77
5.2 Recomendaciones o sugerencias.....	78
6. Referencias .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fortalezas, Modelo de las Competencias. ....	3
Figura 2. Amenazas Modelo de las Competencias. ....	3
Figura 3. Mapa de Procesos de Administración de Talento Humano.....	11
Figura 4. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer .....	12
Figura 5. Formulario de medición de competencias.....	56
Figura 6. Formulario de medición de competencias.....	56
Figura 7. Formulario de medición de competencias.....	57
Figura 8. Formulario de medición de competencias.....	57
Figura 9. Formulario de medición de conocimientos.....	58
Figura 10. Formulario de medición de conocimientos.....	58
Figura 11. Formulario de medición de conocimientos.....	59
Figura 12. Formulario de medición de conocimientos.....	59
Figura 13. Formulario de medición de conocimientos.....	60
Figura 14. Formulario de medición de conocimientos.....	60
Figura 15. Informe de medición de perfil individual Modelo 1 .....	63
Figura 16. ....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Competencias genéricas y familias a las que pertenecen.....	25
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión .....	37
Tabla 3. Agenda para aplicación del proceso de medición de perfiles.....	41
Tabla 4. Rangos de calificación para determinar ajuste puesto/persona .....	69
Tabla 5. Resultados de medición de perfiles.....	69
Tabla 6. Porcentajes por áreas de brechas encontradas .....	70

## **Introducción**

Día a día se ha ido incrementando el interés de las compañías tanto en Ecuador como del mundo por alcanzar el potencial máximo de su capital humano adoptando prácticas de Gestión de Talento Humano que permitan lograr un desarrollo individual con el fin último de conseguir resultados superiores.

Son varios los autores que han abordado el tema de ajuste puesto/ persona, siendo entre estos los más representativos Martha Alles con su Libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” del 2008; la Firma Multinacional Deloitte a través de su Estudio “Tendencias de Talento Humano 2014 y 2015” presentado en Octubre del mismo año y la Consultora Psicus en 2009 presento su estudio el “Estudio de Competencias Laborales y medición de brechas de los cargos pertenecientes a los 4 primeros niveles jerárquicos y al sistema de gestión de calidad” para el Gobierno de Chile específicamente con la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Dicho estudio tenía como objetivo principal asesorar a la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos en la definición de un plan de capacitación mediante el establecimiento de un modelo de competencias que facilite la identificación de brechas laborales.

Sin alejarnos mucho de nuestra realidad en el país existen varias empresas que se han preocupado por esta problemática de realizar un proceso de evaluación de competencias que les permita identificar dentro de sus colaboradores, refiriéndose así a sus empleados, el nivel de ajuste puesto/ persona con el que cuentan.

Es así que a lo largo de la formulación del presente trabajo de titulación se identificó la necesidad de encontrar organizaciones ecuatorianas que cuenten con el interés de alcanzar el potencial máximo de su personal. Es así que con la colaboración de Corporación Maresa Holding, empresa Ecuatoriana con 40

años de trayectoria en el mercado Ecuatoriano, se ha podido realizar la investigación a fin de alcanzar personal debidamente desarrollado.

En primera instancia partimos por formular la pregunta de investigación, ¿Cuál es el nivel de brechas existentes entre el perfil de competencias y el perfil de conocimientos en los colaboradores de una organización privada del Norte de Quito dedicada a la Asesoría y la Asistencia Técnica?

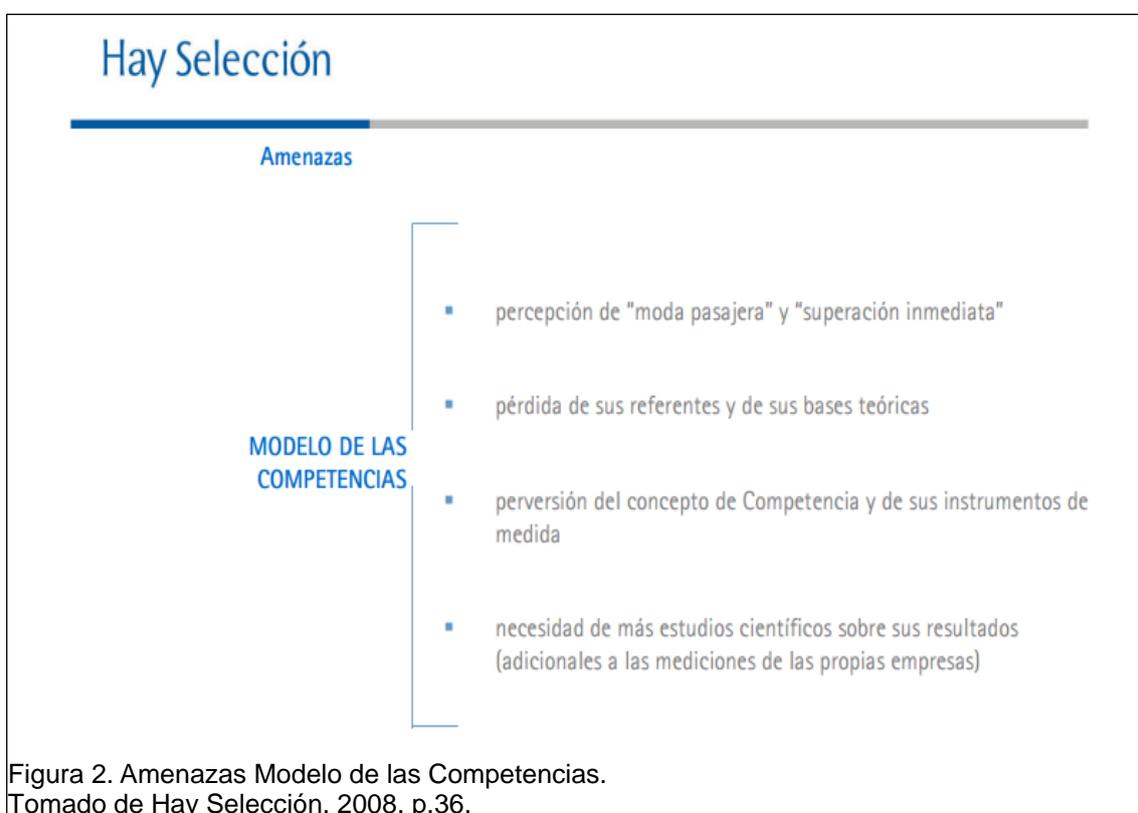
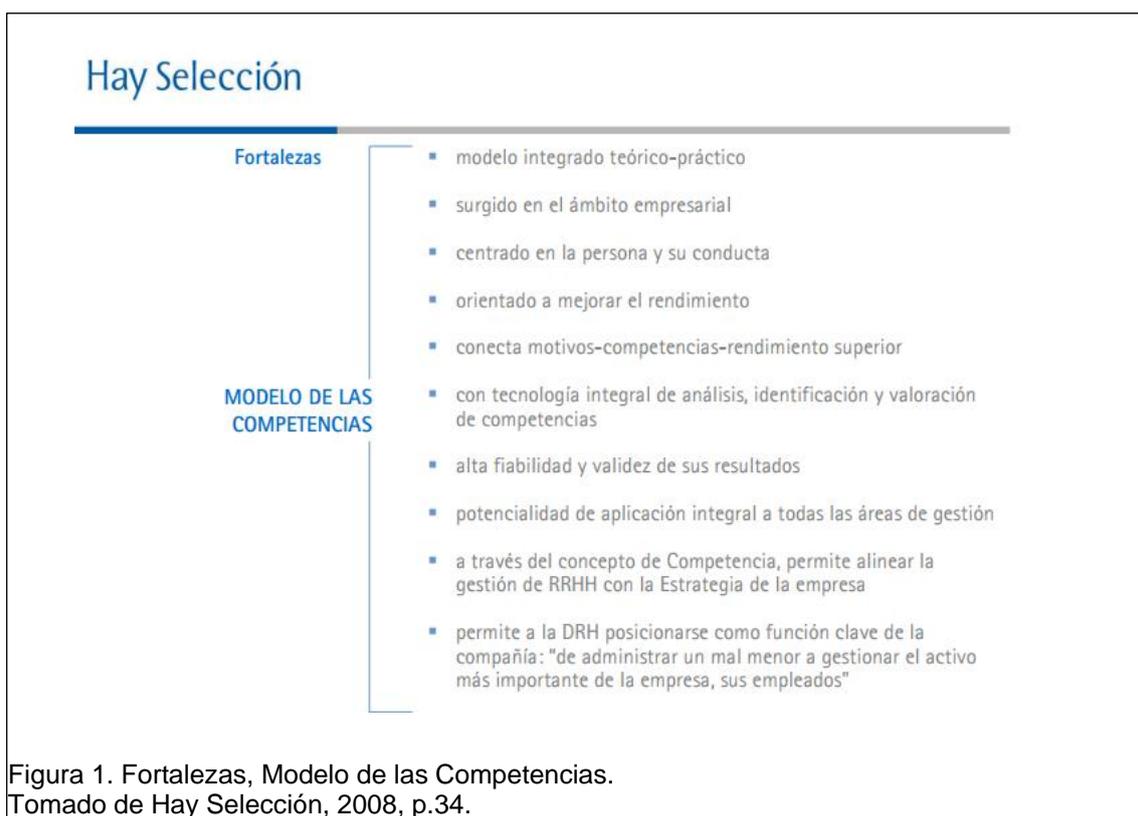
Esto conlleva que el punto de partida sea identificar si la compañía contaba con un Modelo de Gestión de Talento Humano propio, un diccionario de competencias y procesos ya desarrollados de Construcción de Contratos de Gestión y Perfiles de Cargo para las posiciones existentes mismos que estuvieran basados en el Modelo de Gestión de la organización.

Se determinó que el Modelo de Gestión de la Organización estaba apalancado en la Metodología Hay McBer de la Consultora Multinacional Hay Group, misma que ha desarrollado un planteamiento de competencias enfocado en las características de éxito de los profesionales a nivel mundial. Modelo que habla de que una competencia es:

“Un patrón de conducta (individual, estable e intencional) casualmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o organización (...) Son una función del “ambiente” y siempre específicas de cada puesto/ organización.

Las competencias se encuentran definidas en términos de conductas observables y niveladas en función de criterios de complejidad, amplitud de resultados, etc.”. (Hay Selección, 2008, p.30-31)

Al igual que determina las fortalezas de la utilización de un Modelo de Gestión por Competencias así como de las amenazas del modelo:



Siendo así este modelo aplicable a la realidad de la Corporación pues propone una implementación por etapas para asegurar la interiorización y comprensión del modelo y a su vez expone conceptos claros y verídicos referentes a las fortalezas y amenazas de la implementación de este modelo.

Etapas que, en base al Modelo antes mencionado y más específicamente al Modelo de Gestión de Talento Humano de Corporación, están descritas de la siguiente manera:

- **“Primera etapa:** Relacionada con la obtención de los contratos de gestión de todos los cargos de la compañía; así como también realizar los procesos de contrato psicológico con cada ocupante.
- **Segunda etapa:** Centrada en la identificación de los perfiles de cargo para obtener tanto los conocimientos, habilidades, destrezas requeridas así como sus niveles de desarrollo esperados.
- **Tercera etapa:** Medición a empleados con el propósito de identificar su ajuste puesto/ persona y sus brechas.  
Una vez realizada esta medición se entregará a cada colaborador los resultados obtenidos identificando las competencias por desarrollar.”  
(Corporación Maresa Holding, 2011)

Como todo proceso, el Proceso de Medición de Perfiles, presentaba una serie de ventajas y riesgos viendo así la necesidad de identificar las necesidades propias de la organización, las mismas que deben desde un inicio estar bien definidas por medio de etapas o pasos a seguir con respecto a las mediciones de perfiles y detección de brechas.

Enmarcados en la planificación desarrollada por la organización se procedió al lanzamiento del Proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos, mismo que se basó en criterios de inclusión y exclusión para los colaboradores que participaron de este proceso resultantes de las variables

endógenas y exógenas que afectaron a la organización al momento de realizar esta medición.

Con esta investigación se ayudó a abrir una puerta para la generación de procesos que permitan un desarrollo óptimo de los colaboradores. Colaboradores de todas o cualquier organización ecuatoriana o del mundo, que se encuentren enfocadas como en el caso de Corporación Maresa Holding en el compromiso de desarrollar a su Capital Humano teniendo claro sus valores corporativos como el “**ASPECTO HUMANO:** Reconocimiento al desempeño y al desarrollo profesional. Alineación a la estrategia y a las decisiones tomadas. Ambiente de trabajo "armónico". (Corporación Maresa Holding). Aspecto que si no se diera el realce pertinente al mismo esta propuesta no tendría mayor necesidad en realizarse.

El brindar a todos los colaboradores que formaron parte de esta investigación la posibilidad de un proceso técnico de identificación de ajuste/ puesto persona, dio la pauta para un desarrollo más amplio y equitativo.

Todo esto permitió a las Líneas de Supervisión, Colaboradores y Área de Talento Humano resultados verificables y reales; abriendo con los resultados obtenidos las puertas para acceder a oportunidades más adecuadas de capacitación, alcanzar puestos de trabajo en donde puedan cumplir con sus funciones, manejarse dentro de un contexto corporativo acorde a sus realidades y el que sus condiciones laborales sean acorde a lo mencionado por las leyes laborales y la Constitución Ecuatoriana al mismo tiempo.

Con todo lo antes mencionado y sabiendo que es de vital importancia para la organización tener el personal idóneo en el puesto de trabajo adecuado para sus conocimientos podemos concluir que todo esto se traduce en un ambiente de trabajo sano el mismo que se refuerza con la percepción de equidad de cada colaborador dando como resultado una organización más productiva, competitiva con el mercado y que sabrá que cuenta con un capital humano en el que puede apoyarse para obtener metas y logros trazados.

## **1. Marco teórico referencial y Discusión temática**

El presente Marco Teórico pretende dar a conocer y entender ampliamente todos aquellos conceptos a utilizarse a lo largo del trabajo tanto para el lector como para quien realiza el mismo. Dentro de este planteamiento existe la necesidad de contextualizar varias definiciones conceptuales claves por medio de investigaciones previas, diversidad de autores, publicaciones científicas, revistas indexadas, libros, entre otros, que pueden ser de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo de titulación permitiendo a la par dar aportes por parte de la investigadora de este trabajo que en base a estos conceptos cumplirá con los objetivos planteados.

Los temas que conforman el presente marco teórico se presentarán paulatinamente en un orden secuencial que nos permita comprender el contexto de la investigación.

### **1.1 Sistema de Gestión por Competencias**

Un sistema de gestión por competencias comprende una serie de aspectos a ser tomados en cuenta, desde el levantamiento de puestos y perfiles hasta los procesos de capacitación.

Desde 1973 año en que fueron publicados los primeros referentes respecto a las competencias varios han sido los esfuerzos de autores, estudiosos, profesionales y directivos por identificar las características o motivaciones existentes para que un colaborador tenga un desempeño adecuado o esperado por una organización.

Es así que en la década de los ochentas este término se lo apropia el Área de Recursos Humanos generalizándolo posteriormente en los noventas para darle un nuevo uso ya no solo desde la Sociología u otras ramas de estudio sino desde la perspectiva del Management la cual mira a la competencia como un objeto propio de gestión. (Massó y Lozares, 2012, p.212) Desde ese entonces

varios autores han dado un sin número de definiciones al término “competencias” como es el caso de Martha Alles quien menciona que las competencias son “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2001).

En 1973 McClelland definió a las competencias como “pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio” mientras que mencionando un concepto más reciente brindado por la Firma Consultora PWC (Price WaterhouseCoopers) En 2005 definen a las competencias como “comportamientos que reflejan habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado requiere para lograr un desempeño superior” (Medina, Delgado y Lavado, 2012, p.125)

Para Corporación Maresa Holding la gestión por competencias permite concretar algunas convicciones de la organización respecto a su capital humano ya que:

- “Los resultados son importantes al igual que los medios que los permiten alcanzar (...) así, las competencias definen el cómo de los resultados.
- Para la Corporación, las competencias y las capacidades de las personas no son fijas y pueden ser desarrolladas.
- Una de las estrategias indispensables para lograr las metas de negocio consiste en desarrollar al capital humano de la Corporación” (Moreno, 2011, p.2)

Es claro que este es un mínimo ejemplo de cómo la gestión por competencias ayuda al crecimiento del colaborador y de la organización, teóricamente desde la perspectiva de un sistema de gestión por competencias, podemos mencionar que “Los actuales usos empresariales de las competencias están asociados a un conjunto de prácticas en materia de organización del trabajo y gestión de los recursos humanos basados en una evaluación individualizada de los

trabajadores (...) Estos conceptos se derivan en gran medida, de estudios teóricos y empíricos que resaltan el papel de los recursos humanos en la generación de una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991) y se enmarcan en lo que se conoce como la “Teoría de Recursos y Capacidades”. Según está los trabajadores o más precisamente sus competencias dejan de ser un mero coste que han de soportar las empresas y se convierten en un aspecto central de sus recursos en la medida que son susceptibles de proporcionar una ventaja competitiva estratégica (Grant, 1995, Hamel y Prahalad, 1994)” (Massó y Lozares, 2012, p.213-214)

A lo largo de este camino amplio que se ha recorrido en el campo de las competencias varios han sido los estudios e investigaciones que han resaltado la relevancia de la gestión por competencias, es así que en un estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid llamado “Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad”. Cuyo objetivo principal fue “Analizar y evaluar las diferentes prácticas tanto empresariales como docentes que se están llevando a cabo bajo el modelo de gestión por competencias y que ha surgido como consecuencia de la integración de España en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Para ello se han analizado los cambios que el nuevo espacio impone, así como características de los modelos empresariales y universitarios de gestión de competencias. Como principal conclusión cabe destacar que encontramos ciertas prácticas empresariales que pueden favorecer la implantación del modelo de gestión de competencias en el ámbito universitario” (Gutiérrez y Pablos Heredero, 2010, p.323).

Como proceso llevado a cabo durante este estudio observamos que se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva con respecto a la gestión por competencias y su posible aplicación en el ámbito universitario, es evidente la necesidad y la relevancia que el aplicar un sistema de gestión por competencias tiene, ya sea en una institución educativa o en el ámbito empresarial, es así que hoy en día el Área de Recursos Humanos se ha convertido en un área de apoyo que gracias a su aporte al logro de los

objetivos de la organización permite a la misma tomar rumbos más enfocados en la gestión adecuada del capital humano dirigiendo a las organizaciones a visualizar las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes de quienes forman parte de ellas convirtiendo a los colaboradores en socios estratégicos que crecen y se desarrollan personal y profesionalmente para beneficio propio y de la organización.

Podemos decir que todo este surgimiento de la nueva visión del recurso humano ha llevado a que se le ofrezca al colaborador un ambiente organizacional competitivo y cambiante que le permita responder adecuadamente a todos los retos que se le presente, es así como surge el interés de las organizaciones por gestionar a su capital humano en base a un modelo de gestión de competencias. (Medina, 2008)

Dado que nos enfrentamos a un sistema integrado de gestión por competencias este se enfoca no solo en cómo realizan las tareas o si la persona posee lo requerido para desempeñarse en sus funciones, el decir integrado nos lleva a una nueva dimensión en la que este sistema se encuentra estrechamente relacionado con poner en práctica los recursos del saber en un ambiente organizacional concreto permitiendo realizar no solo una definición de lo requerido sino también llega hacia una evaluación del rendimiento de las personas en su trabajo y a la vez permite tener una idea de cómo será el desempeño de un colaborador en la realización de una tarea (Medina y Castañeda, 2010, p.123).

Según Hay Group uno de los principales retos del recurso humano es la administración, gestión del conocimiento, desarrollo, estrategias y certificación de competencias. Es necesario tener en claro que ya no debemos enfocarnos únicamente en procesos administrativos o de reclutamiento sino en aquellos que le agregaran valor a la cadena productiva de las organizaciones de las que formamos parte, es por esto que gracias al sistema de gestión por competencias podemos llevar nuestra gestión a la atracción de candidatos,

fidelización, formación, gestión del desempeño, gestión por competencias, entre otras.

Todos quienes forman parte de una organización poseen características diversas y diferenciadoras que al identificarlas, describirlas y desarrollarlas dentro de un sistema de competencias permite impulsar niveles máximos de excelencia en la organización, permitiendo así crear una ventaja competitiva y un alto nivel de productividad de la organización. (Hay Group, 2008)

Es así que un sistema de gestión por competencias aplica a:

- “Organizaciones de todo tipo, en cuanto a objeto social y tipo de actividad o producto.
- No es cierto que solo es aplicable a grandes organizaciones.
- Solo se requiere que la máxima conducción esté comprometida con el modelo y participe en la definición de competencias (como mínimo en las cardinales)
- Por último, se pueden diseñar modelos adaptados a distintos estilos de management. Los modelos son siempre a medida.” (Alles, 2008, p.94)

Como se puede observar en el siguiente gráfico en un mapa de procesos de Gestión de Talento Humano una de los ejes fundamentales de desarrollo para todo colaborador es la medición de perfil, todo esto posible gracias a un previo levantamiento del cargo y diseño de los perfiles propios de todos y cada uno de los cargos que conformen una organización. Esto nos lleva a entender con mayor profundidad el perfil de cargo, su razón de ser, cómo se lo realiza y cómo gracias a este documento creado y desarrollado por la organización podemos administrar un sistema de gestión por competencias y a su vez brindar oportunidades de desarrollo a quienes forman parte de una organización.

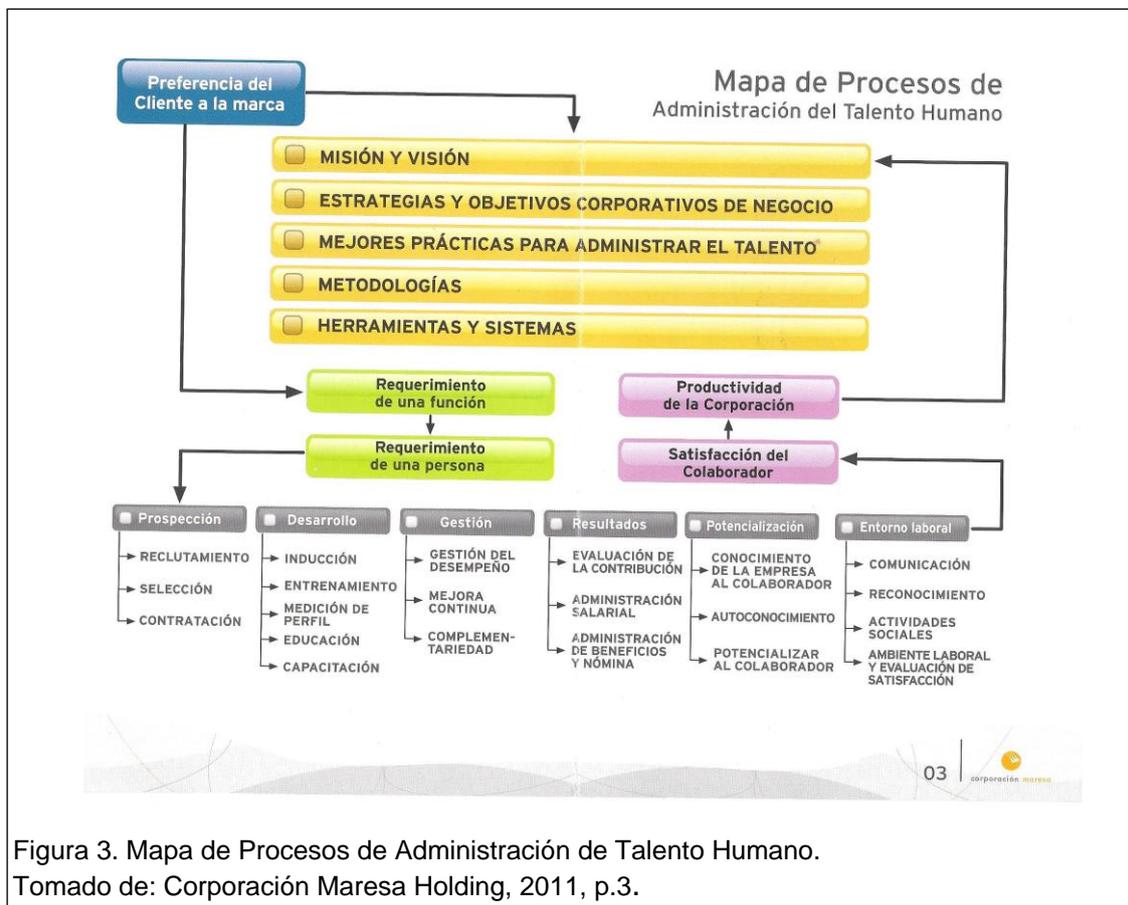


Figura 3. Mapa de Procesos de Administración de Talento Humano.  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2011, p.3.

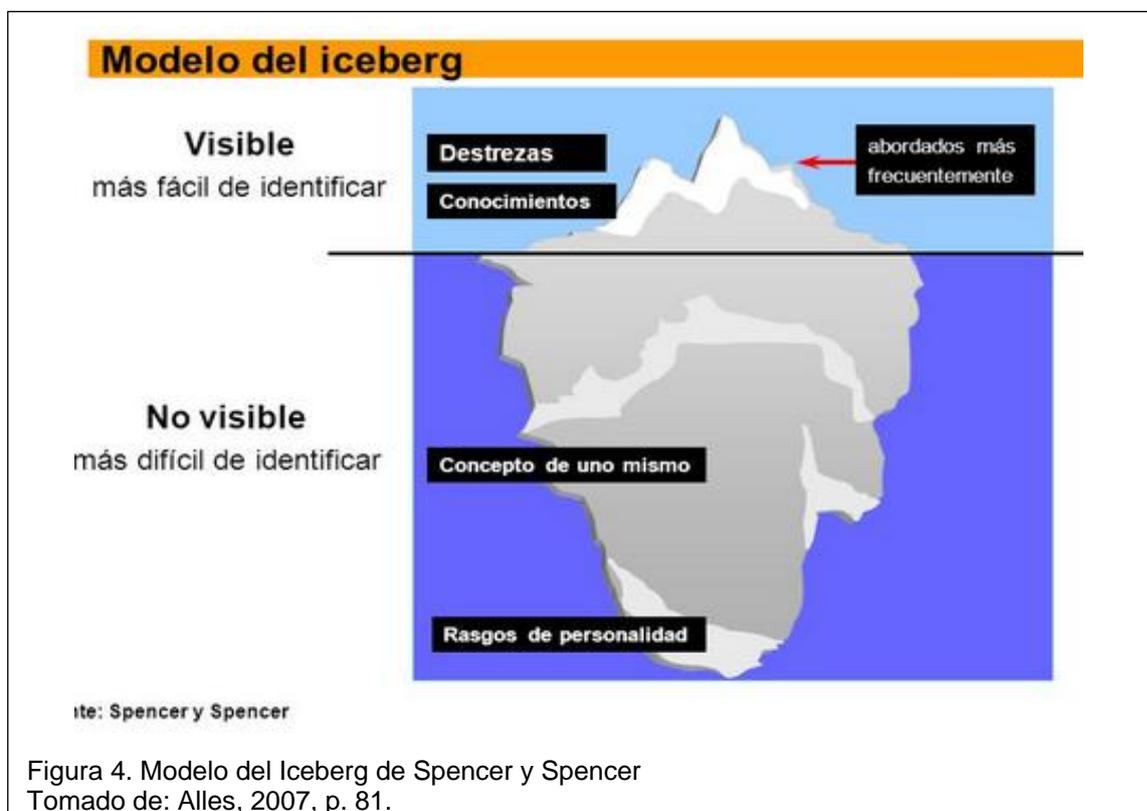
En cualquier caso para aplicar un Modelo de Gestión por competencias se hace necesaria la identificación de perfiles de cargo propios para cada puesto de trabajo, identificando a su vez que características deberán poseer las personas que ocupen los cargos existentes dentro de la organización dando así resultados positivos para la institución.

## 1.2 Perfiles de Cargo

La determinación y construcción de perfiles de cargo o la llamada descripción de los puestos, son el punto de partida para poder determinar el ajuste puesto/persona, para Idalberto Chiavenato la descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Está se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto. (Chiavenato, 2009, p.221). La elaboración o levantamiento de estos

documentos representan una etapa central dentro de todo proceso de implementación de un modelo de gestión de talento humano y una vez implementado en su desarrollo en general a lo largo de los procesos que se llevan a cabo.

Dentro del perfil de cargo hay que tener claro que este está dividido en dos, por una parte el perfil blando del cargo es decir todas aquellas competencias y habilidades que el ocupante ideal de una posición deberá tener para poder ocupar la misma y el perfil duro dentro del cual se incluye toda la formación académica, experiencia laboral y conocimientos que pueda necesitar una persona para ocupar una posición. Spencer y Spencer han hecho grandes aportes respecto de los perfiles del cargo, hablando del conocido “Modelo del iceberg”, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos (perfil duro), y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad (perfil blando). (Alles, 2007, p. 81)



En el artículo de Soltura y Cuesta (2007) “Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias”. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional”, los autores mencionan que el diseño y definición de cargos constituyen el proceso inicial de la gestión por competencias y que su identificación, y determinación técnica es fundamental para el desarrollo organizacional así como también de la persona dentro de la misma.

La descripción del puesto relaciona las tareas, actividades, objetivo del cargo, obligaciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas, entre otros aspectos que dependiendo del formato definido por cada organización describirá narrativa y expositivamente el verdadero contenido de cada puesto. Siempre debemos asegurarnos de haber establecido con claridad y precisión que conductas queremos conseguir y dónde se encuentra cada persona de nuestra organización para ayudarlas a mejorar y hacerlas crecer. (Gallardo, 2009)

El perfil del cargo deberá ser levantado basándose en una metodología adecuada, este deberá responder a las necesidades de la organización y pese a que no existe un formato estándar para realizar este documento podemos mencionar las secciones que por lo general debería contener:

- “La identificación del puesto
- Un resumen del puesto
- Las responsabilidades y obligaciones
- La autoridad del titular
- Estándares de desempeño” (Dessler, 2001, p.98)

Al ya hablar de una medición de perfiles de competencias y conocimientos, tomando como base la Teoría del Iceberg, se puede medir e identificar acorde a lo determinado para cada puesto de trabajo las destrezas y conocimientos que se encuentran en la superficie que son más visibles y más fáciles de identificar. Todos aquellos que dentro del desempeño influyen en la

realización y cumplimiento de las obligaciones, tareas y actividades de un ocupante del cargo.

En el Perfil del Cargo de igual manera deberán constar las competencias ya definidas previamente por la organización y todas aquellas habilidades que cada ocupante de cargo deberá poseer, basándose para esto en el respectivo Diccionario de Competencias con el que cuente la organización acorde a sus necesidades. Hay que mencionar que los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar pero es necesario que en medio de este desarrollo que se deberá dar se procure poseer herramientas de evaluación que nos permita contar con una perspectiva más clara de la necesidad del colaborador que ocupa ese cargo, la brecha que exista entre el ocupante y lo que se ha definido deberá poseer la persona y como acortar esta brecha existente o no, por medio de programas de desarrollo individual y capacitación.

### **1.3 Procesos de Evaluación**

Para los profesionales que se desempeñan en el área del Talento Humano existen una diversidad de herramientas y recursos que sirven de apoyo en su gestión diaria, este es el caso de los Procesos de Evaluación los cuales han sido diseñados para como su nombre lo indica evaluar desde el clima laboral en una organización hasta el desempeño de los miembros de la misma recalcando que como parte de este trabajo de titulación el proceso a evaluar es el de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos.

Acorde a la historia de la evaluación como tal dentro de la Psicología de acuerdo con Garaigordobil (1998) en 1948 aparece por primera vez el término en inglés Assessment en el libro titulado "Assessment of Men" donde se describen las actividades realizadas por la Sección de Psicología de la Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos utilizando en esta obra por primera vez el término Evaluación en vez de Psico diagnóstico, pues se deja de lado la detección de aspectos patológicos, y en su lugar se enfatizan los aspectos positivos y de desarrollo del potencial del ser humano.

Con esta base a lo largo de los años el término evaluación fue tomando una característica diferente dentro de la labor del Psicólogo Organizacional o de quien se desempeñe en el área del Recurso Humano, ya que el evaluar ya no solo hace referencia a diagnosticar o detectar la presencia de un estado, un conocimiento, una patología, etc sino que hace referencia a todo un proceso cuya meta consiste en identificar, rotular, seleccionar, definir objetivos, intervenir, pronosticar y evaluar si los objetivos planteados se alcanzaron; ya que su finalidad se estriba sobre todo en la utilidad que los resultados que se obtendrán de un Proceso de Evaluación para la toma de decisiones.

De este modo, la evaluación no representa un fin en sí misma, más bien persigue un objetivo eminentemente práctico y como tal está al servicio de aquel que la utilice dentro de cualquier campo de estudio o profesional ya que finalmente el objetivo principal de la evaluación no es la explicación sino, la búsqueda de medidas prácticas de intervención. (Aragón, 2015, Cap. 3)

En su esencia la evaluación es simple:

- “Compara resultados respecto a expectativas,
- Encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado y,
- Produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado, para que los objetivos y contribuciones organizacionales puedan ser cumplidos.” (Guerra, 2012, p.11)

Por lo general un Proceso de Evaluación busca responder a la pregunta general ¿Qué funcionó y qué no funcionó? Y de igual manera de preguntarse ¿Qué valor tiene esto, y a qué se le atribuye?, se debe tener muy en claro que los resultados de un proceso de evaluación no son arbitrarios; ya que se ha llevado a cabo un proceso planificado y estratégico con el fin de obtener información real y útil para la organización o cualquier grupo de interés que esté realizando una evaluación.

Es cierto que todas las organizaciones deben aspirar a lo mejor que una sociedad pueda alcanzar, utilizando para esto herramientas de evaluación que nos ayuden a llevar a cabo procesos de evaluación que se encuentren planificados e identificados acorde a las necesidades de la organización y el momento en el que se encuentre la misma. Debemos, para poder establecer Procesos de Evaluación adecuados para la organización, fijar estándares de evaluación los cuales estén enlazados a una visión estratégica que sea útil y real.

De manera general podemos mencionar el siguiente conjunto de principios, basados por Kaufman, Guerra y Platt (2006) los cuales son de gran utilidad al momento de definir y determinar apropiadamente lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado, tanto en procesos de evaluaciones como en las organizaciones.

- “Principio 1, La evaluación- una buena evaluación-, está basada en cuestionarse las preguntas correctas.
- Principio 2, La evaluación del proceso (métodos) es una función de los resultados obtenidos (finalidad).
- Principio 3, Las metas y objetivos de las organizaciones deben estar basados en necesidades valederas.
- Principio 4, Derive necesidades valederas utilizando una perspectiva de arriba hacia abajo: descendiendo desde el impacto externo y el valor agregado, hacia los resultados y métodos utilizados dentro de la organización.
- Principio 5, Todas las organizaciones deben aspirar a lo mejor que una sociedad pueda alcanzar. Los estándares de evaluación deben estar enlazados a una visión estratégica que sea útil y real.
- Principio 6, La serie de preguntas evaluativas deriva el estudio de la evaluación.” (Guerra, 2012, pp.31- 37)

Como cualquier proceso de evaluación, el proceso de medición de perfiles de competencias y conocimientos que se llevó a cabo en este proyecto de investigación debió ser analizado y evaluado en todas sus etapas, no solo para determinar quiénes participarían del mismo o los llamados “stakeholders” sino para formular objetivos a los cuales llegar con el trabajo y preguntas de investigaciones directrices que guían al mismo durante todo el desarrollo.

Como se mencionaba en el párrafo anterior uno de los elementos más importantes de cualquier proceso de evaluación son los stakeholders, estos pueden ser categorizados en forma general como internos y externos, hay que mencionar que no todos los miembros de un grupo de stakeholders tienen que participar directamente en un proceso de evaluación, lo importante es el determinar que aquellos stakeholders que participen sean representativos de los miembros de su grupo. (Guerra, 2012, p.15)

Como procesos que pueden ser llevados a cabo dentro de la labor de un Psicólogo Organizacional, dependiendo de la necesidad que tenga dentro de su organización por resultados o respuestas, deberá identificar la mejor manera de hacerla con una metodología, proceso, base teórica, etc que le permita cumplir con los objetivos que se plantee en un inicio del mismo. Para efectos de este trabajo de titulación el Proceso de Evaluación que se llevó a cabo fue el de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos. Esta medición podía ser de diversos tipos desde una Medición de 90° hasta una de 360° dependiendo la necesidad, en este caso se utilizó una medición de tipo 180° la cual tiene como implicados a Línea de Supervisión y Supervisado con los procesos de Auto evaluación, evaluación a línea de supervisión y evaluación de línea de supervisión a colaborador.

### **1.3.1 Evaluación 180°**

Mucho de los objetivos de fondo de este trabajo de titulación es el de buscar el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores que participaron del mismo, todo esto con la primicia de que el desarrollar al capital

humano es generar resultados. El generar resultados permite que la organización este a la vanguardia de la innovación la cual requiere buscar de forma continua más valor para los stakeholders internos o externos de la organización, pensando así diferente a los demás que se encuentran en el negocio con ideas que permitan actuar con éxito marcando la diferencia.

Es una verdad conocida por administradores y personas que se encuentran en el medio de Talento Humano que si el capital con el que la organización cuenta no posee una identificación pertinente de sus necesidades tanto profesionales como personales (esto va de la mano) este no podrá ser bien desarrollado, afectando los resultados institucionales que pudiesen existir y a su vez la presencia de la organización en el mercado y su éxito en general.

Es así que el desarrollo de personas tiene como objetivo cambiar conductas, conseguir maximizar el talento de las personas que están al servicio de la organización. Para poder lograr este resultado debe venir de la mano con un proceso previo el cuál acorde a Gallardo (2009) está bien marcado por tres hitos a seguir:

- Seleccionar, selección externa y selección interna
- Desarrollar, evaluar perfiles y desarrollar personas
- Potenciar, potencias personas y asegurar el liderazgo potenciador.

El hito o proceso que nos interesa para este trabajo de titulación es el de Desarrollo, para esto se decidió realizar una Evaluación tipo 180° en la cual estén implicados los actores necesarios acorde a las necesidades de la organización, para esto “una evaluación 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente- los clientes. Se diferencia de una evaluación de tipo 360° ya que no incluye el nivel de subordinados”. (Alles, 2009, p.213)

Si bien es cierto que a través de la aplicación de la evaluación tipo 180° la organización está brindando a sus colaboradores una herramienta para su

desarrollo, la cual debe ser debidamente estructurada y planificada para su ejecución dependiendo de las necesidades de la misma. El evaluar o determinar quiénes participarán como evaluadores acorde a Martha Alles

“Deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo a las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. (...)” (Alles, 2009, p.217)

Si bien es cierto la determinación de quienes evaluarán dependerá como indica la teoría del diseño de la herramienta pudiendo ser posibles evaluadores los clientes, empleados, miembros del equipo de trabajo y supervisores, idealmente en este tipo de evaluación se consideraría el siguiente esquema:

- “Autoevaluación
- Jefe del jefe
- Jefe directo o supervisor
- 3 pares
- 3 cliente interno, externo o proveedores

O su variante, la cual aplica de mejor manera a la realidad de este trabajo investigativo:

- Autoevaluación
- Jefe directo o supervisor
- Par” (Alles, 2009, p.220-221)

El proceso debe ser llevado a cabo con un alto nivel de confidencialidad/parcialidad procurando sea siempre realizado por profesionales que tengan experiencia o conocimiento en este tipo de procesos, es aconsejable acorde a la teoría que lo realice un consultor externo o una persona del área de Talento

Humano que cuente con una herramienta aplicable a las necesidades de la organización en la que se lleve a cabo el proceso.

De igual manera la persona interna o externa que tenga a su cargo el proceso deberá determinar el tipo de formularios que se utilizaran, softwares o programas para procesar la información ya sea esta obtenida de manera física o totalmente electrónica y la metodología con la que se trabajará en este proceso para la entrega de información siempre alienada al Modelo de Gestión de Talento Humano con que se maneje en la organización.

Con el proceso en marcha, al culminar el mismo se deberá entregar un informe de evaluación, el cual debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Acompañado a esto de una reunión explicativa en la que se presenten los resultados de la medición al colaborador evaluado por parte de su supervisor utilizando una guía de Feedback o de comprensión de la medición.

Respecto al diseño en sí de la herramienta para llevar a cabo el proceso debe mencionarse que es de vital importancia el contar con un piloto de la misma para poder ser usado de diferentes maneras, además de que durante el proceso el entrenamiento es fundamental para todos quienes formarán parte del mismo siendo los puntos más importantes de la capacitación las competencias y el uso del formulario o herramienta diseñada para el proceso. (Alles, 2009, p.220-226)

#### **1.4 Evaluación de Desempeño y Evaluación de Desarrollo**

Muchas son las preguntas que existen en torno a la evaluación de desempeño y de desarrollo sobre todo el por qué estas deben realizarse, al mencionar estos dos términos se aclara primeramente que el desempeño está directamente relacionado con cómo la persona realiza las funciones que se le han designado en su puesto de trabajo mientras que el desarrollo se refiere a

cómo la persona va creciendo personal y profesionalmente en su puesto de trabajo donde es primordial la adquisición de experiencia y conocimientos.

Para Martha Alles el evaluar el desempeño es útil y necesario para:

- “Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordando a Edgar Schein quien explica que un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea relacionada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento” (Alles, 2007, p.27)

El evaluar el desempeño significa constatar que existe una deficiencia significativa en el desempeño, y determinar, si dicha deficiencia se rectificará mediante capacitación o por otros medios (promoción, desarrollo, coaching, mentoring, transferencias, etc) (Dessler, 2001, p. 257) No necesariamente deberá existir una deficiencia para recurrir a la evaluación de desempeño, es importante mencionar que este es un proceso que debería existir de manera constante en todo Sistema de Gestión de Talento Humano para poder garantizar que todos aquellos que se encuentran ocupando un puesto de trabajo en una organización estén en la capacidad de aportar a la organización y brindar un aporte significativo a la cadena de valor.

Como en todos o la mayoría de los aspectos de la vida nos encontramos en una posición de constante búsqueda de información respecto a las actividades que nos encontremos realizando ya sean estas personales o profesionales y como las estamos haciendo, toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las respectivas mejoras o correcciones. Cada organización para que tenga una idea del potencial de cada uno de sus colaboradores, debe saber cómo estás se desempeñan en sus actividades y tarea asignadas. Algunas de las

principales razones, acorde a Idalberto Chiavenato, para que las organizaciones deban interesarse en la implementación y desarrollo de este tipo de evaluaciones son:

- “Recompensas.
- Realimentación.
- Desarrollo.
- Relaciones.
- Percepción.
- Potencial de desarrollo.
- Asesoría.” (Chiavenato, 2009, p.246-247)

Evaluar el desempeño y el desarrollo de un colaborador sin lugar a dudas debe estar sustentado en un Modelo de Gestión de Talento Humano que se haya planteado para la realidad de cada una de las organizaciones, es por esto que la empresa debió haber definido previamente que son las competencias para ella y cuáles competencias aplicarían a su realidad.

### **1.5 Competencias**

Dentro de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias debe estar bastante en claro y muy bien definidas que significan estas para la organización, que metodología o teoría se utilizara para definir las y de qué manera logran integrar a todos los subsistemas de este modelo de gestión ya en el día a día. Para Spencer y Spencer una competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación. En base a esta definición podemos decir que las competencias no son más que características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Es cierto que una competencia al mismo tiempo hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Se debe mencionar en base a lo indicado anteriormente que:

- “Una característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Que esté casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Y que un estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.” (Alles, 2007, p. 78- 79)

Para poder evaluar el desempeño dentro de una organización se debe partir de un diseño de dicho proceso de evaluación, es así el caso de Sánchez y Calderón quienes en el año 2012 publicaron un artículo llamado “Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría”. En este artículo se menciona la relevancia de realización una evaluación de desempeño

“El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica. La redacción de este artículo se llevó a cabo en medio de un intenso trabajo profesional y académico que nos convoca desde hace ya un tiempo, y en este devenir profesional, tratando de vincular el trabajo del auditor y del administrador de personal, han surgido muchas cosas nuevas e interesantes que afectan directamente la productividad organizacional” (Sánchez y Calderón, 2012, p.56)

Así también nos muestran que para llegar a esta evaluación primero planificaron el proceso de evaluación de desempeño tomando en cuenta los

aspectos principales que implica este proceso, después diseñaron un sistema de evaluación incluyendo en este las necesidades de la organización, realizaron la implementación del sistema de evaluación para una vez obtenidos resultados pudieran dar una retroalimentación adecuada al empleado evaluado y una retroalimentación al sistema mismo de evaluación.

Las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo, es decir funciones y tareas, a continuación las características:

- “Es un concepto multidimensional, ya que es la integración de actitudes, conocimientos o una habilidad aislada en el contexto de una profesión determinada o de una actividad específica.
- Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí, pretende reflejar que es lo que hace el trabajador (aporte) y como resulta esa aportación.
- Tiene un carácter de permanencia en el tiempo ya que pueden variar los medios utilizados para realizar un aporte o una función pero no la función o aporte en sí.
- Para que sea una competencia esta debe ser aplicable.
- Su aplicación supone la consecución de un logro.
- La competencia es medible es decir que estas se manifiestan en una serie de conductas observables en el trabajo diario facilitando su comprensión y evaluación.

Las competencias podemos encontrarlas de dos tipos:

- Competencias técnicas, Son todos los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y gestión definidas para su profesión.
- Competencias clave, Son las capacidades mentales, sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus

aportaciones a los procesos de la empresa y en su relación con clientes internos y externos de la misma.” (Sagi-Vela Grande, 2004, p. 88-90)

Alineándonos a la muestra que se utilizó para esta investigación debemos mencionar el modelo desarrollado por la firma Hay Mcber de competencias utilizado por la Corporación para la realización de su diccionario de competencias, el mismo que tras 20 años de investigación concluye que existen unas 20 competencias genéricas responsables de los desempeños óptimos en la práctica total de las funciones laborales, dividiéndolos en familias en las cuales se encuentran agrupados algunas competencias.

Tabla 1 . Competencias genéricas y familias a las que pertenecen.

Logro de Resultados	Motivación de logro, Orden y Calidad, Iniciativa, Recopilación de recursos.
Orientación a los demás	Sensibilidad interpersonal, Orientación al servicio.
Actuación sobre y a través de otros	Influencia, Conocimiento de la organización, Construcción de relaciones.
Management	Empowerment, Dirección de personas, Trabajar en equipo, Liderazgo.
Conceptuales	Capacidad de análisis, Pensamiento conceptual, Conocimiento y experiencia
Personales	Autocontrol, Confianza, Tolerancia a la frustración, Compromiso con la organización.
<b>Familia a la que pertenecen</b>	<b>Competencia</b>

Adaptado de: Hay Mcbear Selección, 2008

A continuación y en función del contenido del puesto, se deberán identificar las competencias críticas para el mismo, aquellas que son imprescindibles para que se desempeñe exitosamente. El número de competencias por cargo deberá ser en una relación de 8 a 10. (Gan y Triginé, 2006, pp.77- 81)

En general este es un proceso que debe ser realizado sistémicamente y permanentemente tomando en cuenta las posibles variables que pudieran afectar a esta evaluación y que la misma debe estar estrechamente

relacionada con todas los procesos de talento humano y de la organización en sí.

### **1.6 Ajuste Puesto/ Persona**

El modelo de ajuste puesto/ persona ayuda a determinar si los ocupantes de los cargos están aptos para desempeñarse en sus funciones y si los mismos necesitarán o no mayor entrenamiento y capacitación para poder desempeñarse en sus funciones. Pero el modelo no solo habla de lo antes mencionado sino que también habla de la relación que existe entre un buen ajuste puesto/ persona, bienestar del empleado, satisfacción y compromiso con la organización. Esta determinación del ajuste puesto/persona podría suponer someter a la organización a un esfuerzo importante que llevara a sistemas de evaluación de este ajuste estructurados, objetivos y explícitos respecto a los resultados por obtener.

En el Artículo “Job- person fit and well- being from a gender perspective” (2013) Cifre, et. Al. Llevan este modelo a un nivel superior en el que se considera no solo lo antes mencionado sino también se considera una variable como es la del género para poder así mostrar de manera más extensa el efecto que el género produce en la salud ocupacional tanto de hombres como de mujeres y sus respectivos ajustes puesto/ persona. En esta investigación se realizó un cuestionario en el que se incluyeron varios constructos a evaluar, contando con una muestra de 840 personas de varias organizaciones en 29 países. Se midió el compromiso en el trabajo, satisfacción laboral y ajuste puesto/ persona, utilizando diversos constructos previamente definidos en cada una de las variables antes mencionadas. Como resultados no se encontraron mayores diferencias en las variables de satisfacción laboral y compromiso en el trabajo encontrando sin embargo diferencias en la forma en como ambos géneros se encuentran expuestos a las características de sus labores.

Como se pudo observar en la investigación antes analizada existen una diversidad de herramientas que pueden ser utilizadas para determinar un ajuste

puesto/ persona dentro de un proceso ya puede ser de selección o más aplicable a esta investigación a un proceso de desarrollo, hay que aclarar que existen diferentes métodos de análisis de los puestos de trabajo y en función a esta diversidad de los mismos se deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información. Este tipo de información que se espera recoger dependerá del objetivo con el que se realice este análisis y descripción en sí del puesto. (Gan y Triginé, 2006, p.22)

Respecto al ajuste puesto/ persona podemos mencionar que se puede obtener a través de una herramienta utilizada en casos de procesos de selección la cual busca identificar que las persona que ocupen los puestos de trabajo sean las apropiadas en base a la entrevista de selección. Por medio de esta herramienta se facilitaría la preparación y los contenidos que se obtendrán de la misma para toma de decisiones o cumplimiento de objetivos institucionales.

Uno de los instrumentos utilizados es el denominado “Protocolo para la Entrevista de Selección” el cual tiene como finalidad dar estructura al instrumento para obtener información útil del candidato o colaborador, al alinear este instrumento con la finalidad de determinar un ajuste puesto/ persona podríamos decir que la herramienta cumpliría con la finalidad de:

- “Conocer al ocupante del puesto
- Informar las características del puesto
- Descubrir aptitudes y actitudes
- Conocer la motivación por el puesto
- Identificar el grado de ajuste (ajuste de la persona al puesto).” (Gan y Triginé, 2006, p.71-72)

Esto también podría ser complementado por una “Entrevista de Selección por Competencias”, que para propósitos de este trabajo de investigación se la convertiría en una Entrevista por competencias a los ocupantes de cada cargo con el fin de determinar el ajuste puesto/persona, centrada está en las competencias determinadas por el perfil del cargo que se encuentra en el

diccionario de competencias propias de la organización. Para contar con una determinación real del ajuste se debe realizar un proceso de medición de perfiles de competencias y conocimientos en dónde obtendremos el dato en el que se demostrará claramente este ajuste por medio de las gaps o brechas a identificar.

### **1.7 Gaps (brechas)**

Los gaps o brechas en el ajuste/puesto persona en el presente proyecto representan la gran interrogante de sí las mismas existen o no en el grupo de colaboradores que participarán en este proceso de investigación, pero esta interrogante no solo se evidencia en la presente propuesta de investigación sino que también varios consultores y educadores a lo largo del mercado laboral y educativo han tratado de buscar una explicación y una solución a la interrogante.

En 2012 Harvard Business Review presento un artículo escrito por David Smith, un consultor con basta experiencia en el Área Recursos Humanos, titulado "How employers can help solve the skills gap". En su párrafo introductorio Smith nos habla de la permanente ansiedad existente en los gerentes de varias organizaciones por encontrar colaboradores con ciertas características para determinadas posiciones mencionando también que esta ansiedad crece al mismo tiempo en los trabajadores que esperan contar con todas las características necesarias para ocupar un cargo en el mercado laboral. Afectando con estas brechas existentes no solo a los colaboradores y a las organizaciones sino también al mercado, a la economía, a la satisfacción del cliente y la versatilidad de productos que se ofrecen en el mercado. Smith nos dice que las Compañías en USA han encontrado la solución a este problema de las brechas presentes en los trabajadores, y plantea que ofrecer un desarrollo y entrenamiento a sus trabajadores no solo en habilidades tradicionales (como conocimientos o competencias definidas por la organización) sino también en enfocarse en una vía de comunicación abierta

entre el empleado y la compañía permitirá conocer de cerca cuáles son las verdaderas necesidades a desarrollar beneficiando a ambos implicados.

Nos habla de que existen muchas formas de encontrar las características adecuadas esperadas y a las personas adecuadas que posean las mismas, proponiendo así cinco formas de acortar estas brechas y mejorar la competitividad de la compañía en el mercado.

1. Buscar en la existente fuerza laboral de la organización el talento oculto de la misma.
2. Buscar personas que puedan aprender fácilmente.
3. Usar técnicas analíticas para encontrar y cultivar el talento.
4. Rediseñar las cargas de trabajo para ajustarlo a las habilidades existentes en la organización.
5. Apuntar a la capacitación digital (e-learning).

Como conclusión el autor menciona que dentro de la misma organización existe la posibilidad de encontrar soluciones novedosas y asequibles para acortar las brechas, ayudándose así mismas a reducir este problema. La solución alternativa está en que la organización se enfoque en encontrar sus propias soluciones y que se pongan manos a la obra, tomando en cuenta que la organización es la encargada de determinar si una brecha entre perfiles es considerada como tal o no, para ello la organización debe tener muy en claro que es lo que busca en sus colaboradores y cómo logrará en última instancia contar con los colaboradores adecuados para su organización.

### **1.8 Planes de desarrollo (70/20/10)**

Para Rothwell y Graber la regla del 70- 20- 10 ha sido desarrollada sobre la base de investigaciones en el campo de las competencias, y esta dice que:

- “El 70% de las competencias, deben desarrollarse en actividades de trabajo, propias del cargo. En otras palabras, para fortalecer una competencia, es necesario ejecutar tareas que se sustenten en el ejercicio de la competencia.

- El 20% de las competencias se mejorarán mediante actividades, que impliquen colaboración y trabajo con otras personas. Es decir, las acciones de desarrollo deben contemplar acciones que supongan relación y coordinación con los demás.
- El 10% de las competencias se aprenderán en actividades formales de entrenamiento y capacitación.” (Rothwell y Graber, 2010)

Es así que las acciones de desarrollo que se realicen en base a la regla del 70-20-10 serán una combinación de experiencia en el cargo, establecimiento de objetivos y metas desafiantes, trabajo e interrelación con los demás, entrenamiento y formación y otras actividades de desarrollo que permitan alcanzar un ajuste puesto/ persona acorde a lo establecido en el modelo de gestión por competencias con el que se manéjela organización.

### **1.9 Capacitación – ROI**

Toda organización tiene entre sus objetivos estratégicos el crecer, generar ganancias y buscar posicionarse en el mercado todo esto esperando ser conseguido por medio de metas y objetivos que han sido planteados desde un inicio de año por quienes forman la organización o incluso desde la misma visión o misión que tenga la organización. Por parte de Talento Humano al ser considerada un área de apoyo es necesario tener en todo momento presente las necesidades de la organización, de quienes forman parte de la misma y como se las puede llegar a cubrir.

Una de las formas, en la actualidad, de conseguir un beneficio tanto para quienes forman parte de la organización así como para la organización es el de apostar e invertir en procesos de capacitación los cuáles deben ser medidos y evaluados tanto al inicio, en el transcurso, al final y posteriormente esperando tener un retorno de inversión que lo sustente.

El ROI por sus siglas en inglés o retorno de inversión acorde a Patricia y Jack Phillips (2005) es “la última medida de contabilizar si existió un retorno

financiero de lo invertido en un programa, proceso, iniciativa o desempeño. Es un indicador económico que provee información sobre el éxito o no de la inversión es decir el ROI nos muestra una comparación costo vs. Beneficio. La ecuación básica para calcular el ROI es:

### **Modelo de retorno de inversión de Phillips (ROI),**

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100 \quad \text{(Ecuación 1)}$$

Tomado del: Guerra, (2012), p. 44

La motivación principal de la Metodología ROI de Phillips, es medir los beneficios monetarios del entrenamiento y desarrollo de programas contra sus costos. Un atributo clave es que brinda solución y provee un lineamiento para el aislamiento de los efectos del entrenamiento, mediante la fórmula antes mencionada. (Guerra, 2012, p.44). Acorde al Modelo de Cinco niveles para evaluar programas de capacitación Phillips menciona que cada nivel representa diferentes niveles de información:

1. “Nivel 1, reacción, satisfacción y planes de acción.
2. Nivel 2, aprendizaje
3. Nivel 3, Aplicación e implementación
4. Nivel 4, Impacto en el negocio
5. Nivel 5, Retorno de la inversión.” (Phillips, 2005, p.3)

Siendo así el quinto nivel, ROI, aquel que convierte el impacto de una capacitación en un valor monetario comparándolo así con los costos totales del programa, gracias a este valor se puede determinar si existirá o no una mejoría en la productividad de la organización y al mismo tiempo conocer si los modelos utilizados, el contexto en que se los realizan y los estándares de operaciones se juntan para obtener resultados. Teniendo así un punto de partida para llevar un registro del éxito de los programas que se implementan o realizan dentro de la organización.

Phillips (1997b), advierte que para que el proceso ROI resulte útil, debe balancear factibilidad, simpleza, credibilidad y solidez. También identifica algunas barreras comúnmente encontradas para la implementación del método ROI como:

- a. "Costo y tiempo;
- b. Falta de habilidad;
- c. Detección de necesidades defectuosa;
- d. Temor;
- e. Falta de disciplina y planificación y
- f. Suposiciones básicas." (Guerra, 2012, p. 45)

Todo esto pudiendo así afectar el enfoque con el que se implementa y continua un proceso de medición como el que se desarrolló en este trabajo de titulación, además de correr el riesgo de confundir los factores de corto y largo plazo que puedan llevar a cambios en el desempeño de quienes forman parte de la organización, ya que acorde a Bates (2004) las medidas financieras solo sirven para ese fin y dispersan la atención respecto a la meta ya sea esta mejorar el aprendizaje o mejorar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de una organización.

Acorde a Cresswell y Lavigne (2003) se recomienda con el fin de evitar la confusión de factores y perdida de enfoque de este tipo de procesos él no extender el nivel de detalle del análisis, más allá de lo que sea requerido para tomar decisiones propuestas u obtenidas posterior a un proceso de medición. Esto yace primariamente en el hecho de que muy a menudo se requieren recursos significativos para llevar adelante un análisis ROI (Guerra, 2012, p. 45)

Al haber descrito en los apartados anteriores los conceptos, metodologías, herramientas, significados, etc que se debían tener en claro para el correcto desarrollo de este trabajo de titulación podemos continuar con el mismo procurando siempre mantener los siguientes capítulos alineados a todo lo aquí descrito.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Identificar las brechas existentes entre el perfil de competencias y el perfil de conocimientos en los colaboradores de una organización privada del Norte de Quito dedicada a la Asesoría y Asistencia Técnica.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Describir los perfiles de la persona y los perfiles del cargo de todo el personal.
- Determinar el ajuste puesto/ persona en los colaboradores.
- Establecer recomendaciones aplicables para la formulación de planes de desarrollo individual.

### **3. Método**

El método a continuación descrito ha sido utilizado y adaptado a las necesidades de este trabajo de titulación.

#### **3.1 Tipo de diseño y enfoque**

Considerando la naturaleza de la investigación, el tema, pregunta de investigación y objetivos previamente planteados se utilizó un enfoque de tipo cuantitativo ya que el problema antes planteado ha sido delimitado y es concreto.

Hay que agregar que para obtener los resultados se han recolectado datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que se han estudiado y analizado mediante procedimientos estadísticos (Fernández et. Al, 2006, p.5) El diseño de esta investigación fue de tipo descriptivo ya que acorde a la naturaleza del mismo se pretendió describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, detallando cómo estos son y cómo se manifiestan dentro del contexto en el que se desarrolló la investigación. Se buscó de igual manera especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas y la organización en sí. (Fernández et. Al, 2006, p. 103).

En libro "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias" (2008), Martha Alles nos plantea una metodología para implementar un Sistema de Gestión por Competencias y así definir de forma estratégica los procesos de análisis puesto/ persona; es así que podemos establecer los siguientes pasos:

- "Analizar la información corporativa relacionada con Misión, Visión y Valores. Esta información nos ayudará a definir competencias organizacionales (conductuales)

- En Comité Ejecutivo presentar una propuesta de competencias transversales para discutirlo en plenaria y definir el modelo general de la compañía
- Elaboración de diccionario de competencias corporativo.
- Elaboración de perfiles de competencias por posición incluyendo niveles de desarrollo esperados.
- Medición de competencias del ocupante del cargo para la determinación de brechas versus el perfil ideal de la posición.” (Alles, 2008)

Las etapas descritas anteriormente de acuerdo a políticas de la corporación, deben ser cumplidas en base a una planificación propia del Área de Talento Humano de la empresa con el propósito de identificar las acciones específicas que se llevarán a cabo para la implementación del proyecto.

En base al mapa de procesos de la administración de Talento Humano definido por la organización, en comparación con lo planteado por Martha Alles, el proceso se ha definido en base al siguiente esquema:

- “Definición de la misión y visión en base a la organización.
- Estrategias y objetivos corporativos de negocio.
- Mejores prácticas para administrar el talento, incluyéndose dentro de este apartado:
  - Elaboración de diccionario de competencias corporativo.
  - Levantamiento de cargos, elaboración de contrato de gestión y perfil de cargo de cada posición.
  - Validación de competencias y conocimientos por parte del Área de Talento Humano y las líneas de supervisión.
  - Medición de perfil de competencias y conocimientos.
  - Feedback de resultados.” (Corporación Maresa Holding, 2011, p-41-48)

### 3.2 Muestreo/ participantes

La delimitación del universo o población fue dada acorde a la pregunta de investigación y los objetivos de investigación propios de este trabajo de titulación, siendo así en este caso Corporación Maresa Holding. Dentro de esta investigación es importante mencionar que al ser planeada para realizarse dentro de una organización, se ha incluido a todos los miembros de dicha organización que cumplan con los criterios de inclusión que han sido planteados más adelante claro está que se consideró una muestra representativa de la Corporación.

La unidad de análisis utilizada como ya se ha mencionado fue una organización, determinando entonces que la muestra representativa de la Corporación por las características de la misma y en respuesta a nuestro tema será Mreadvisor. Empresa de la Corporación que acorde a su giro de negocio y definición de los servicios que presta está dedicada a la asesoría técnica, la misma que cuenta con 70 colaboradores que para propósitos de este trabajo de titulación se determinó posteriormente por medio de criterios de inclusión y exclusión quienes de ellos participaron de la medición.

Aquellos que fueron considerados como participantes de esta investigación, fueron profesionales de niveles medios y ejecutivos que se encuentran dentro de las Áreas Administrativa, Marketing, Finanzas, Talento Humano, Asuntos corporativos, Control de Gestión, Tesorería, Tecnología y Procesos, Presidencia Ejecutiva y Proyectos, mismas que en su totalidad conforman la organización. En cuanto a los profesionales que participaron podemos decir que cuentan con títulos universitarios de tercer y cuarto nivel que se encargan de brindar asesoría a todas las Unidades de Negocio de la Corporación así como también los lineamientos y estrategias que serán aplicadas a nivel Corporativo.

La muestra utilizada fue definida por conveniencia, por la naturaleza misma de la investigación, de su población y además por la accesibilidad que la

investigadora tuvo con la muestra utilizada al formar parte del equipo de colaboradores de la compañía. Hay que recalcar que sobre todo esta muestra responde a las características relacionadas con esta investigación, los objetivos de estudio, el esquema de investigación, el tema en sí y la contribución que se realizó con esta investigación.

Al ser una muestra no probabilística, por conveniencia, fue pertinente determinar los criterios de inclusión y los criterios de exclusión que se aplicaron para la selección de la muestra.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión

Colaboradores de Corporación Maresa Holding, que trabajen en una Empresa de la Corporación dedicada a la Asesoría Técnica.	Colaboradores que hayan sido transferidos de otra empresa, que no se dedique a la asesoría técnica de la Corporación en los últimos 6 meses.
Colaboradores que sean parte de la Empresa dedicada a la Asesoría Técnica con al menos 6 meses ocupando el cargo.	Personal de la organización que no brinde asesoría técnica a otras Unidades de Negocio de la Corporación.
Personal de las áreas Administrativa, Marketing, Finanzas, Talento Humano, Asuntos Corporativos, Control de Gestión, Tesorería, Tecnología, Procesos y Proyectos que cuenten con contratos de gestión y perfiles de cargo.	Colaboradores nuevos que han ingresado a la empresa dedicada a la asesoría técnica en los primeros 6 meses del año 2015.
<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE EXCLUSIÓN</b>

Se debe mencionar que en un inicio esta investigación fue diseñada para realizarla con una muestra de 70 colaboradores, los mismos que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión definidos en el plan de titulación del cual parte esta investigación pero debido a la situación económica y política por la cual atravesaba el país al momento de realizar esta investigación muchos de estos colaboradores por motivos estratégicos de la organización al hacer frente a las variables antes mencionadas tuvieron que salir de la organización reduciendo nuestra muestra a un total de 48 colaboradores que cumplían con todo lo requerido con la investigación

Por todo lo antes expuesto se tuvo que volver a delimitar el universo con el que estábamos trabajando determinando criterios de inclusión y exclusión ajustados a la realidad que enfrentamos en el momento con la muestra, debiendo así indicar qué se trabajó con 48 de los 70 colaboradores existentes en la organización, los mismos 48 que actualmente cumplen con todos los criterios de inclusión antes mencionados. El resto de colaboradores al no cumplir con los criterios de inclusión debieron ser excluidos de la muestra ya que no se ajustarían a lo requerido para la realización de este proyecto.

### **3.3 Recolección de datos**

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizaron varias técnicas e instrumentos las cuales estuvieron directamente relacionados con el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos antes planteados.

La recolección de datos se fundamentó principalmente en el Modelo de Gestión de Talento Humano de Corporación Maresa Holding al haber sido diseñado para que sea aplicable a todas las empresas de la Corporación. Dentro de este modelo podemos encontrar las prácticas para administrar el Talento Humano en la organización, en el cuál por medio del mapa de procesos de Administración del Talento Humano se puede comprender con mayor claridad varios de los procesos que la Corporación realiza en sus empresas enfocándonos en si para esta investigación en el proceso de desarrollo individual y organizacional, y en el proceso de potencialización del capital humano.

Complementariamente al Modelo de Gestión del Talento Humano de CMH, se encuentra el Diccionario de Competencias en el cuál se ha basado la realización de los contratos de gestión y perfiles de cargo para todas las posiciones de la organización, dicho diccionario describe las competencias que se espera tengan los colaboradores dividiéndose en categorías de competencias como atención al cliente tanto interno como externo, orientación

a los resultados, tipos de inteligencias, compromiso con la organización, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras. Siendo de todas las antes mencionadas dos las competencias cardinales de la organización las cuáles todos los perfiles de cargos deben contener, Orientación al cliente y Orientación al logro y resultados.

Se utilizará también una herramienta de evaluación del desempeño conocida como “Medición de perfiles” la misma que posteriormente a un año aproximadamente de pruebas fue lanzada en septiembre del 2015, funcionando en su totalidad en base a todos los requerimientos pre definidos por el Área de Talento Humano en su etapa de desarrollo y pruebas. Esta herramienta apoya a la gestión para la administración de personas la cual además fue desarrollada en base a las necesidades propias de la Corporación, conjuntamente con las líneas de supervisión, Talento Humano y con soporte del Área de Tecnología Corporativa y una empresa externa de tecnología que con el uso de un software de manejo de procesos de Talento Humano conocido como Buxis dio el inicio para el diseño de esta herramienta validándola acorde a lo previamente definido como requerimientos para la creación de esta herramienta.

Dicha herramienta permite al colaborador, entendiéndose por colaborador al empleado o trabajador de dicha organización, y a su línea de supervisión mediante la intranet de CMH realizar la medición en ajuste puesto/ persona de cada uno. La medición es un proceso que tiene como principal objetivo el generar información de las conductas y conocimientos que tiene el colaborador frente a la función que ocupa. Este proceso consiste básicamente en comparar el perfil deseado para el cargo vs los Conocimientos y Competencias de los ocupantes de cada cargo, de esta manera se obtendrá la “brecha” entre el cargo y el ocupante del cargo, con la finalidad de establecer las acciones con las cuales se pueden cerrar las mismas. (Curso de medición de perfiles, Trascender, 2015)

Finalmente y una vez obtenido los resultados que la herramienta de Medición de Perfiles brindá, con porcentajes y parámetros de medición que han sido determinados para este proceso, se utilizó una tabla de Excel que está diseñada para determinar numéricamente por medio de porcentajes los cuales ya han sido determinados con anterioridad para que de una rango específico a otro rango determinar la brecha positiva, ajuste o brecha negativa que un colaborador pueda poseer. Los datos que se incluirán en está tabla de Excel han sido los que la herramienta de medición de perfiles ha proporcionado posteriormente a la medición aplicada a cada colaborador. Dicha tabla ha sido de igual manera desarrollada para visualizar claramente el ajuste puesto/ persona dentro de CMH brindándole así a la línea de supervisión y al colaborador un resultado técnico, verídico y confiable que les permita trabajar en base a esta información para potencializar adecuadamente a los colaboradores.

### **3.4 Procedimiento**

El procedimiento de contacto con la muestra, al ser una muestra por conveniencia, se dio por la cercanía con la organización al formar parte de la misma desde hace aproximadamente 10 meses en los cuales la investigadora se encuentra realizando una Pasantía en el Área de Talento Humano, en donde ha sido incluida en varios proyectos relacionados con la potencialización y desarrollo del personal de la organización, proyectos en los cuales detectó la pertinencia, con el apoyo de los procedimientos y las políticas organizacionales, de realizar esta medición en los colaboradores ya que anteriormente no se había realizado; buscando así el brindar la oportunidad de conseguir mejores resultados de los colaboradores en su gestión diaria dentro de la organización. Para involucrar a los participantes con la investigación se utilizó como se ha mencionado en apartados anteriores los procesos de Administración de Talento Humano, con los cuales se determinó que se deberá realizar una medición de perfiles semestralmente para fortalecer tanto de empleados como de la organización en cuanto al desarrollo profesional existente.

Para incluir a los participantes en esta medición a más de la obligación que tiene con la realización de la misma se llevó a cabo un proceso de socialización en conjunto con el Área de Comunicación Corporativa y Desarrollo Humano para dar a conocer todas las oportunidades de crecimiento profesional y personal que tendrán gracias a esta medición y sobre todo resaltar el compromiso de la organización con la potencialización de todos y cada uno de sus colaboradores en la búsqueda de desarrollo individual y organizacional.

Esta investigación tuvo como plan de aplicación de la herramienta el período pre establecido por la organización para realizar la medición de perfiles, período que fue en el segundo semestre del 2015 empezando en Septiembre. La agenda para la aplicación de esta medición se realizó en base a la siguiente agenda de trabajo:

Tabla 3. Agenda para aplicación del proceso de medición de perfiles.

<b>Paso 1</b>	Capacitación del proceso de medición y concepto de la evaluación a través de la plataforma elearning.	Desde el 14 al 23 de septiembre 2015
<b>Paso 2</b>	Medición de Perfiles: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoevaluación</li> <li>2. Evaluación por parte de Jefe Inmediato</li> <li>3. Evaluación por parte de cuatro supervisados, elegidos aleatoriamente quienes medirán las competencias de Liderazgo, Dirección y Desarrollo de Personas, además de las otras competencias que contenga el cargo.</li> </ol>	Entre el 24 y 29 septiembre 2015 Entre el 24 de septiembre y el 12 de octubre 2015
<b>Paso 3</b>	Entrega y análisis de resultados por parte del Área de Talento Humano a las líneas de supervisión.	Entre Septiembre 24 al 15 de Octubre 2015
<b>Paso 4</b>	Capacitación o recordación del concepto de “Cómo dar y cómo recibir feedback” a través de la plataforma de e learning.	Entre el 28 de septiembre y el 09 de octubre 2015
<b>Paso 5</b>	Feedback por parte de la línea de supervisión a los supervisados sobre el resultado de su perfil.	Entre el 15 de octubre al 30 de noviembre.
<b>Paso 6</b>	Capacitación en el módulo de “Plan de Desarrollo Individual” (PDI) a través de la plataforma e learning.	Entre el 30 de Noviembre y el 29 de diciembre 2015.
<b>Paso 7</b>	Formulación del plan de desarrollo.	Enero y Febrero 2016
<b>Paso 8</b>	Ejecución del plan de desarrollo.	A partir de Marzo 2016.
<b>PASOS</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHAS</b>

Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015

Posteriormente a la retroalimentación se capacitaron tanto a las líneas de supervisión como a los supervisados sobre la realización de Planes de Desarrollo, los cuales serán planteados y planificados hasta diciembre del 2015 para en el transcurso del 2016 implementar Planes de Desarrollo individual con el objetivo de cerrar brechas encontradas en la medición del 2015 cumpliendo así con el ciclo adecuado de aprendizaje y ejecución de este proceso de medición así como de los lineamientos de Talento Humano de la organización.

### **3.5 Plan de análisis de datos**

Al tener un enfoque cuantitativo la información que fue obtenida en esta investigación ha sido organizada mediante una distribución de frecuencias, la misma que permite obtener un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías, en este caso brecha, ajuste o sobre ajuste.

De igual manera se ha complementado a la distribución de frecuencias con porcentajes acumulados, los mismos que constituyeron lo que fue aumentado en cada categoría de manera porcentual y progresiva es decir en orden descendente de aparición de las categorías. Gracias a la distribución de frecuencias con porcentajes acumulados se pudo elaborar un reporte de resultados con una distribución que presentó los elementos más importantes para el lector y la descripción de dichos resultados.

Al utilizar porcentajes dentro de la distribución de frecuencias se puede de igual manera presentar dichos porcentajes en forma de histogramas o gráficos que facilitan la exposición de resultados y la lectura de a quién se le presente dichos porcentajes. Se pretendió por medio de la utilización de porcentajes el mostrar números reales y que tengan una representación clara para los involucrados en la medición de perfiles.

De igual manera se incluyó medidas de tendencia central y de dispersión en base a las dos competencias cardinales de la organización, para así determinar que cargos se encuentran con brecha, ajuste o sobre ajuste en relación a lo

esperado por la organización de los ocupantes de cada cargo. Con esto se obtuvo una primera referencia que será de gran utilidad para las siguientes mediciones de los años venideros dentro de la organización para que puedan año a año comparar el avance de cada uno de sus colaboradores respecto a la medición del año anterior e ir así planteando planes de desarrollo individuales y corporativos más apegados a la realidad de la organización.

## **4. Resultados**

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se ha mantenido claro el objetivo general y los objetivos específicos previamente planteados los cuales están alineados a la realidad de la organización, de la investigadora, de la situación país, y de muchas otras variables que han ido influenciando a los resultados obtenidos.

Se ha descrito y respetado la metodología a ser utilizada, el procedimiento y el plan de análisis de datos los cuales fueron diseñados y planteados siempre a la par de los objetivos que fueron planteados para este trabajo de titulación los mismos que de igual manera se han visto influenciados por las diversas variables que se presentaron en el desarrollo de este trabajo.

Se ha considerado pertinente el ir presentando los resultados obtenidos con un orden que permita entender y visualizar claramente el proceso por el que este trabajo de titulación fue llevado.

### **4.1 Trabajo previo en base al Modelo de Gestión de Talento Humano**

En el Modelo de Gestión de Talento Humano de Corporación Maresa Holding establece algunos subprocesos, dentro de los cuales tenemos el de Desarrollo; el cual fue la base para la elaboración del trabajo y que se encuentra conformado por:

- Inducción
- Entrenamiento
- Medición de perfil
- Educación
- Capacitación

El sub proceso de desarrollo responde a dos necesidades dentro de la organización:

1. Requerimiento de una función dentro de la organización.
2. Requerimiento de una persona que pueda suplir esta función

El poder cumplir con estos dos requerimientos o necesidades de la organización está determinado por otro proceso previo al de desarrollo, el de prospección, sub proceso que está compuesto por Reclutamiento, Selección y Contratación. Como se ha mencionado en varios puntos de este trabajo de titulación el Modelo de Gestión utilizado está basado en competencias propias de la organización y determinadas para cada cargo o función que exista.

Para poder determinar que competencias, conocimientos, actividades, tareas, etc requiere cada función es necesario el haber identificado el requerimiento de la misma. Este levantamiento se lo realiza por parte de dos áreas de la organización que son la de Procesos y Talento Humano. Por una parte el Área de Procesos se encarga de realizar una “Lista de Actividades” y una determinación de la “Carga laboral o de trabajo” que la posición requerirá; mientras que el Área de Talento Humano en conjunto con la línea de supervisión realiza un “Levantamiento del Contrato de Gestión y el Perfil de Cargo” específico para la posición el cual está compuesto por los siguientes elementos.

- **Contrato de Gestión**

Objetivo del cargo, Principales actividades, Indicadores de Gestión, Coordinación Interna y Externa, Riesgos de la Función (cuantitativos y cualitativos), Delegación de autoridad, Relación Organizacional, Tareas y Actividades.

- **Perfil de Cargo**

Perfil duro (conocimientos generales y específicos, formación académica) y Perfil blando o de competencias o comportamientos.

En estos dos documentos es en donde se detalla los requerimientos de cada posición para poder realizar un proceso de selección adecuado y con

conocimiento de causa y a la vez una medición de perfil con información real. En otras palabras estos documentos son la base para que el proceso de medición de perfiles pueda realizarse adecuadamente. Una vez que se cuenta con estos dos documentos, se ha realizado el subproceso de Prospección y se cuenta con los colaboradores que cumplen con lo especificado en los Perfiles de Cargo y los Contratos de Gestión se pudo ya planificar el lanzamiento del Proceso de Medición de perfiles habiendo antes determinado una serie de criterios a ser tomados en cuenta para este proceso los cuales fueron determinados por el área de Talento Humano.

El proceso previo realizado al lanzamiento de la Medición de Perfiles se estima que fue de aproximadamente un año y medio, tiempo en el cual se aseguró que la organización cuente con la documentación necesaria, metodología aplicable a la realidad, la herramienta adecuada con las especificaciones requeridas por la organización.

Así mismo se brindó la capacitación requerida a todos los colaboradores de la organización, se realizó un proceso de sensibilización y promoción del mismo con todos quienes formaron parte de este proceso y finalmente en el mes de septiembre del 2015 se pudo contar con el lanzamiento final de Proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos.

#### **4.2 Levantamiento y actualización de perfiles de cargo y contratos de gestión**

Anteriormente dentro de la organización se contaba con Perfiles de Cargo y Contratos de Gestión los cuales eran necesarios para el sub proceso de Prospección, lamentablemente estos no estaban actualizados con las necesidades de la organización ni de las funciones que se encontraban actualmente desempeñando los ocupantes del cargo.

Con el fin de llevar a cabo este levantamiento y actualización el área de Talento Humano tuvo que formular un plan de acción que le permitiese actualizar y

levantar los Perfiles de Cargo y Contratos de Gestión no solo por parte del área sino también con trabajo conjunto de las líneas de supervisión de todas las áreas de la organización así como de todos los colaboradores que ocupan los diferentes cargos de la organización.

Dentro de las muchas reuniones estratégicas que se llevan a cabo dentro de la Corporación existe una que está directamente relacionada con el bienestar de los colaboradores y los planes de acción que tanto el área de Talento Humano como los diferentes líderes de área realizaran en pro del bienestar de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos institucionales, esta es el Comité de Personal. En este Comité la cabeza del área de Talento Humano expuso el plan para actualizar y levantar los Perfiles de Cargo y Contratos de Gestión de la Corporación explicando que uno de los muchos objetivos y beneficios de este proceso sería el de poder contar con una Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos para todos los colaboradores de la organización y al mismo tiempo ellos tengan un refrescamiento en sus funciones y que es lo que la Corporación pide y espera cumplan en el día a día de sus funciones.

Al haber expuesto esta necesidad por parte del área de Talento Humano así como Institucional se buscó y pidió el compromiso de cada uno de los líderes de la Corporación con este proceso que estaba por iniciar, el mismo que tomo aproximadamente de 6 a 8 meses que comprendieron la aceptación del plan por parte del Comité, la capacitación o refrescamiento de la metodología propia de la Corporación para realizar un Contrato de Gestión y un Perfil de Cargo tanto al personal que forma parte del área de Talento Humano, los Líderes de área y los colaboradores en general en donde volvió a socializarse tanto el Modelo de Gestión de Talento Humano como el Diccionario de Competencias de la Corporación, el planteamiento de un plan de trabajo en el cual acorde a la agenda primero de los líderes de área y después de cada colaborador el Consultor de Talento Humano pudo trabajar con las dos partes del proceso en los días y horas por ellos indicados y finalmente presentando Contratos de

Gestión y Perfiles de Cargo actualizados en base a lo trabajado para la aprobación final de los líderes de área.

Una vez que se contó con esta conformidad se realizó una aprobación final basada en una revisión, especialmente del Perfil de Cargo de cada puesto de trabajo de la organización, por parte de la Directora de Talento Humano la cual baso la revisión final en una matriz comparativa de Competencias de cada puesto de trabajo. Esta matriz dividía a los cargos de la siguiente manera:

- Directores
- Gerentes de primera Línea
- Consultores
- Subgerentes
- Jefes
- Analistas
- Asistentes

Por medio de esta matriz se pretendió verificar que las competencias sean las adecuadas para cada cargo dependiendo de qué nivel se trataba y que cada una de estas competencias estén en el nivel que requiere el cargo. Se revisaba de igual manera el número de competencias claves e importantes que contaba cada cargo acorde a su nivel y que esto sea coherente con las funciones desempeñadas por el mismo.

Posterior a esta revisión se procedió a ingresar esta información en el Sistema de Administración de Talento Humano llamado Buxis, este sistema es donde se encuentra las herramientas necesarias para todos los procesos que se llevan a cabo en el área de Talento Humano. Gracias a Buxis la información que maneja el área de Talento Humano y la que se debe compartir con el resto de la organización se encuentra almacenada y accesible para todos quienes forman parte de la Corporación.

Que la información actualizada de los Contratos de Gestión y los Perfiles de Cargo se encuentre disponible en el sistema Buxis era fundamental para los siguientes pasos del proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos.

#### **4.3 Entrenamiento en el módulo de “Medición de perfiles” en la herramienta Buxis**

El área de Talento Humano cuenta con un área de Desarrollo, esta área se encarga específicamente del entrenamiento, capacitación, educación y actualización en varios temas actuales o que sean una necesidad para las áreas de la organización encargándose de ofrecer varias opciones de desarrollo para los colaboradores de la organización tanto de manera presencial con instructores internos o externos, escuelas o institutos de capacitación, así como por medio de una herramienta de e learning con interfaz de estilo Moodle llamada Trascender.

La plataforma e-learning Trascender es una herramienta para el desarrollo de los colaboradores muy fácil de usar, amigable con el usuario y con una variedad de usos posibles relacionados con el aprendizaje. Al momento de desarrollar el plan de acción para la Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos se debía evaluar dentro de las muchas variables tomadas en cuenta como manejaríamos el proceso de educar a los colaboradores de la Corporación en el uso del módulo de Medición de Perfiles en Buxis. En un inicio se pensó utilizar la capacitación presencial con instructores internos de parte del área de Tecnología y Talento Humano para que en grupos de 20 a 25 personas en alrededor de 1 hora enseñar el funcionamiento del módulo y así capacitar a los colaboradores.

Al momento de analizar el costo beneficio de esta opción existían dos problemas que iban a afectar con el cumplimiento de tiempos establecidos para la medición, la logística a considerar y el costo monetario de esta modalidad de educación.

- Tomaría más tiempo del establecido para el entrenamiento en el módulo que era de aproximadamente 3 semanas.
- No contábamos con la suficiente cantidad de instructores para poder llegar a toda la población objetivo, debido a las ocupaciones tanto de los posibles instructores como de los colaboradores en general.

Conociendo estas complicaciones y algunas otras analizadas en el transcurso del proceso se optó por la mejor manera de llegar a todos nuestros colaboradores que fue a través de Trascender, por medio de nuestra plataforma podíamos contar con el apoyo de la Consultora de Desarrollo en la creación del curso y su difusión a todos los colaboradores por medio de la plataforma así como de la documentación que poseíamos de nuestro Modelo de Gestión en el que se basa la metodología para la medición y además la autorización del consultor externo que brindo su conocimiento en el mismo; el cual no podía brindarnos el tiempo necesario para poder difundir su conocimiento a todos los que participamos de la medición pero si apporto con los escritos necesarios para la creación del curso.

Posterior a un largo trabajo en el cual se procuró siempre que el curso sea muy amigable para el usuario, se realizaron varios pilotos con el fin de que los colaboradores escogidos al azar realicen el curso y den sus opiniones y sugerencias respecto al mismo para garantizar así que el curso cumpliera con todo lo requerido por parte del área de Talento Humano. Finalmente se realizó el lanzamiento del curso aprobado por los usuarios que fueron parte de los pilotos así como del área llamado “Entrenamiento en la metodología de Medición de Perfil de Competencias y Conocimientos, módulo Buxis” el 14 de septiembre del 2015.

Este curso estuvo disponible desde el 14 de septiembre del 2015 hasta el 23 de septiembre del 2015, 10 días, para que todos los colaboradores se capaciten en el mismo y puedan realizar la medición sin mayores complicaciones y con amplio conocimiento de la metodología y herramienta que se iba a utilizar. El curso se dividió en los siguientes puntos:

- Introducción
- Concepto de Medición de Perfiles
- Objetivos fundamentales
- Elementos relevantes
- Preguntas frecuentes y respuestas
- Resumen del Proceso
- Simulador de medición de perfiles

Puntos que debían ser abordados por los colaboradores, al ser este un curso de carácter obligatorio debía ser realizado por todos, a más de la campaña de socialización del proceso en si el curso tenía un componente extra el cual se relacionaba con que si el colaborador no realizaba el mismo recibiría una amonestación de tipo económico acorde a la Política de Capacitación vigente en la Corporación. Afortunadamente el 23 de septiembre contábamos con el 100% de cumplimiento de realización del curso pudiendo arrancar adecuadamente con la medición.

#### **4.4 Lanzamiento del módulo “Medición de perfiles” en la herramienta Buxis.**

La Corporación cuenta con un sistema tecnológico de administración de Talento Humano llamado Buxis el cual apoya con la gestión diaria del área, los módulos que el sistema tenía implementados son los de:

- Estructura organizacional
- Contrato de Gestión y Perfiles de Cargo
- Contrato Psicológico
- Vacaciones
- Hoja de vida
- Evaluación de desempeño
- Evaluación de periodo de prueba
- E learning

El módulo que se implementó en septiembre del 2015 fue el de Medición de perfiles de cargo, el cual tuvo un trabajo previo de aproximadamente un año en el cual en base a los requerimientos del área de Talento Humano basándose en el Modelo de Gestión de las mismas el área de Tecnología logro ofrecer una herramienta útil y funcional para el fin de Medición de Perfiles de Competencia y Conocimientos.

#### **4.5 Proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos**

Una vez que se contaba con el modulo listo para su funcionamiento, los colaboradores, líneas de supervisión y el equipo de Talento Humano capacitado en el mismo se procedió a lanzar el Proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos 2015 el 24 de septiembre de 2015 dando un plazo para realizar el mismo hasta el 12 de octubre del 2015; plazo en el cual se esperaba contar con el 100% de cumplimiento del proceso.

En una fase inicial se contaba con 54 colaboradores que participarían del proceso pero debido a temas coyunturales de la organización que respondieron a una serie de variables endógenas como exógenas esta muestra se redujo completamente a 48 colaboradores que participaron de la misma, pese a esta considerable reducción en el número de participantes se procedió con la Medición.

Se debe mencionar en este punto del trabajo los objetivos fundamentales con los que se llevó a cabo este proceso, tomado directamente del Curso de Trascender:

- Dar claridad al Colaborador sobre los conocimientos y competencias requeridas por su cargo.
- Analizar por parte del Supervisor el estado del perfil de su Colaborador.
- Incrementar la eficiencia y productividad institucional a través de elevar los perfiles de los Colaboradores.

- Tener Colaboradores aún más exitoso en lo personal y profesional. (Corporación Maresa Holding, 2015)

Con base en estos objetivos fundamentales con los que se llevó a cabo la medición debemos aclarar que al mismo tiempo se encontraron alineados con los objetivos específicos de este trabajo de titulación que son:

- Describir los perfiles de la persona y los perfiles del cargo de todo el personal.
- Determinar el ajuste puesto/ persona en los colaboradores.
- Establecer recomendaciones aplicables para la formulación de planes de desarrollo individual. (Corporación Maresa Holding, 2015)

Ya adentrándonos en el procedimiento utilizado en esta Medición debemos mencionar los Elementos Relevantes que se tomaron en consideración para poder llevar a cabo la medición:

1. "Todo Colaborador deberá comunicar que está en conocimiento del perfil de su cargo a través del Sistema Buxis.
2. Los elementos a medir en todos los Colaboradores en relación al cargo son los conocimientos y las competencias comportamentales.
3. Todo colaborador debe ser medido frente al cargo que ocupa, este proceso debe efectuarse cuando el Colaborador tiene 6 meses o más ocupando su cargo.
4. Todo Colaborador deberá generar su auto-medición de perfil.
5. La medición debe ser efectuada por los niveles de supervisión inmediato y directo.
6. El sustento para medir:
  - a. El supervisor directo puede medir los conocimientos en base a los resultados que genera el Colaborador en el día a día; para esto no es necesario ningún tiempo mínimo de permanencia en la función por parte del Colaborador.
  - b. Competencias conductuales es la observación de los comportamientos o la manera de actuar permanente- continua del

Colaborador, por esta razón, es necesario que el supervisor haya dirigido al Colaborador un tiempo mínimo de 6 meses.

7. En el caso de que los Colaboradores que se mantienen en el cargo y han cambiado su línea de supervisión, serán medidos por la Línea de Supervisión con quienes trabajaron 6 meses o más.
8. Para las personas que tienen personal a cargo se escogerán a cuatro de sus Supervisados aleatoriamente, quienes medirán el perfil de competencias comportamentales de su supervisor en lo que respecta a Liderazgo, Dirección y Desarrollo de Personas (...)
9. Cuando un Supervisor cambia de cargo o deja la institución, debe actualizar a medición de perfiles de sus Colaboradores.
10. Toda medición de Perfil concluye cuando el Feedback se ha realizado.
11. El proceso de medición de perfiles es de manera anual. (...)
12. La medición de competencias conductuales se la hace en términos de frecuencia:

**Siempre:** Todas las veces/ ocasiones

**Frecuentemente:** En forma constante, la mayoría de veces.

**Pocas veces:** La minoría de veces, no es constante

**Nunca:** No actúa de la manera descrita

**No he observado:** No he tenido la ocasión de verle actuar de esa manera” (Corporación Maresa Holding, 2015)

Mencionados los objetivos fundamentales y los elementos relevantes podemos ahora si describir ampliamente el Proceso que se utilizó para la medición.

**“Paso 1, Mail Introductorio:** Se envió, a través del Sistema Buxis, un mail por Colaborador compartiendo el inicio del proceso de “Medición de Perfiles”.

**Paso 2, Capacitación:** A través de la plataforma e learning de capacitación llamada Trascender se capacito a todos los involucrados en este proceso en el propósito y los objetivos, preguntas frecuentes y respuestas, un tutorial del uso del sistema tecnológico.

**Paso 3, Perfil de cargo:** Se envió una solicitud a cada colaborador para la aceptación de su Perfil de Cargo y aceptación de estar en conocimiento del mismo, en esta solicitud el colaborador podía revisarlo y de tener algún cambio que requiera realizar debía comunicarlo a su línea de supervisión para que con apoyo de Talento Humano se proceda si era pertinente a realizar esta modificación.

**Paso 4, Medición de su perfil:**

Las evaluaciones deben ser completamente objetivas considerando que las mismas podían ser auto medición (evaluación propia), Supervisor (Línea de supervisión evaluando a su personal) y Supervisado (personal evaluando a su línea de supervisión).

- **Auto medición:** El Colaborador debía realizar primeramente su auto medición de su perfil de competencias y su auto medición de su perfil de conocimientos.
- **Supervisor:** Medir el perfil de competencias y conocimientos de cada colaborador bajo su línea de reporte.
- **Supervisado:** Los supervisados elegidos en forma aleatoria medirían su perfil de las competencias de Liderazgo, Dirección y Desarrollo de Personas. Al mismo tiempo si la línea de supervisión era seleccionada para realizar esta medición a su línea de supervisión debía realizarla.” (Corporación Maresa Holding, 2015)

Para tener un entendimiento más claro de los formularios utilizados tanto de competencias como de conocimientos a continuación los detallaremos uno por uno.

Los formularios de medición de competencias estaban diseñados con la frecuencia y descripción, sub familia, competencia, nivel y frecuencias para elegir:

• Menú / Mediciones Pendientes

Medición de Perfil (Competencias) para periodo 02/09/2015 - 30/09/2015 [ Evaluador: ]

CERRAR    FIRMAR    

Puedes cerrar en cualquier momento sin perder información realizada.

Competencias a medir

FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
SIEMPRE	Todas las veces y ocasiones.
FRECUENTEMENTE	En forma constante, la mayoría de veces.
POCAS VECES	La mayoría de veces. No es constante.
NINGUNA	No actúa de la manera descrita.
NO OBSERVADO	No ha tenido la oportunidad de verte actuar de esa manera.

Subfamilia	Competencia	Nivel	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	POCAS VECES	NINGUNA	NO OBSERVADO
	DESARROLLO DE PERSONAS	Nivel 1					
		Nivel 2					
		Nivel 3					
		Nivel 4					
		Nivel 5					
GESTIÓN DE PERSONAS	DIRECCIÓN DE PERSONAS	Nivel 1					
		Nivel 2					
		Nivel 3					
		Nivel 4					
		Nivel 5					
	LIDERAZGO	Nivel 1					
		Nivel 2					
		Nivel 3					
		Nivel 4					
		Nivel 5					

Dar clic aquí



Figura 5. Formulario de medición de competencias  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

Al dar click en cada competencia se desplegaba un cuadro de dialogo en el cual se podía leer la descripción de la competencia y calificarla acorde a la frecuencia que sea:

• Menú / Mediciones Pendientes

Medición de Perfil (Competencias) para I periodo 02/09/2015 - 30/09/2015 [ Evaluador: ]

CERRAR    FIRMAR    

Puedes cerrar en cualquier momento sin perder información realizada.

Competencias a medir

FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
SIEMPRE	Todas las veces y ocasiones.
FRECUENTEMENTE	En forma constante, la mayoría de veces.
POCAS VECES	La mayoría de veces. No es constante.
NINGUNA	No actúa de la manera descrita.
NO OBSERVADO	No ha tenido la oportunidad de verte actuar de esa manera.

Subfamilia	Competencia	Nivel	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	POCAS VECES	NINGUNA	NO OBSERVADO
GESTIÓN PERSONAL	FLEXIBILIDAD-ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Nivel 1	✓				
		Nivel 2					
		Nivel 3	✓				
		Nivel 4	✓				
PENSAMIENTOS	PENSAMIENTO CONCEPTUAL Y CRÍTICO	Nivel 1					
		Nivel 2					
		Nivel 3					
	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	Nivel 1					
		Nivel 2					
		Nivel 3					
		Nivel 4					
	ORIENTACIÓN AL LOGRO-ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Nivel 1					
		Nivel 2	✓				
		Nivel 3					
		Nivel 4					

**Detalle de la Competencia**    Cerrar

Clasificación: DICCIONARIO COMPETENCIAS

Competencia: FLEXIBILIDAD-ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Descripción: DEFINICIÓN: Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y < >

Comportamientos Observables

**Comportamiento Observable**

Puede incorporar a su actuar los cambios que genera la organización de una manera fácil y rápida.

SIEMPRE    FRECUENTEMENTE    POCAS VECES    NINGUNA

Dar clic aquí

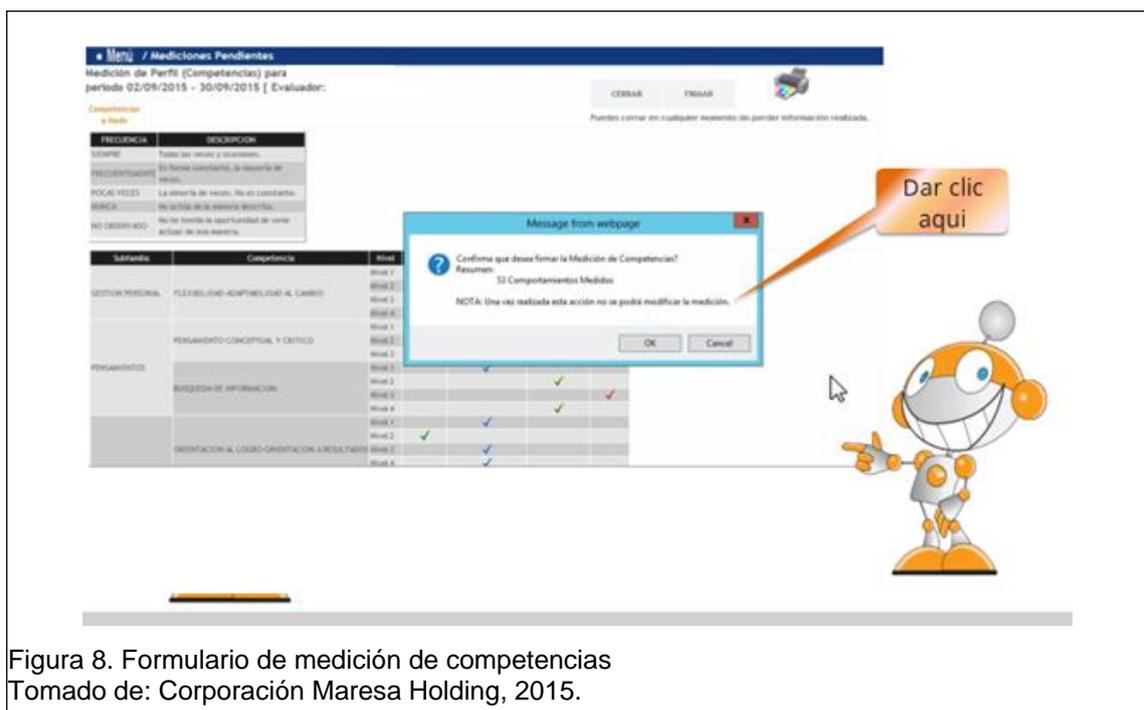


Figura 6. Formulario de medición de competencias  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

Una vez calificadas todas las competencias se presentaba la siguiente pantalla en donde se debía proceder a firmar electrónicamente el formulario:



El sistema desplegaba un cuadro de dialogo con el número de competencias evaluadas para finalmente firmar electrónicamente la medición y terminar con esta parte.



Los formularios para la medición de conocimientos a diferencia de los formularios de competencias presentaban únicamente los conocimientos de cada cargo y los niveles para calificar que eran regular, básico, bueno, muy bueno y dominio.



Se podía ir calificando el conocimiento acorde al criterio del evaluado en cada una de las casillas que correspondían al conocimiento.



En la siguiente parte del proceso el colaborador debía ingresar 3 fortalezas de sus conocimientos, 3 oportunidades de mejora y de tener algún comentario general mencionarlo. Todo esto para poder usarlo en la siguiente fase del proceso de medición que es el Feedback.

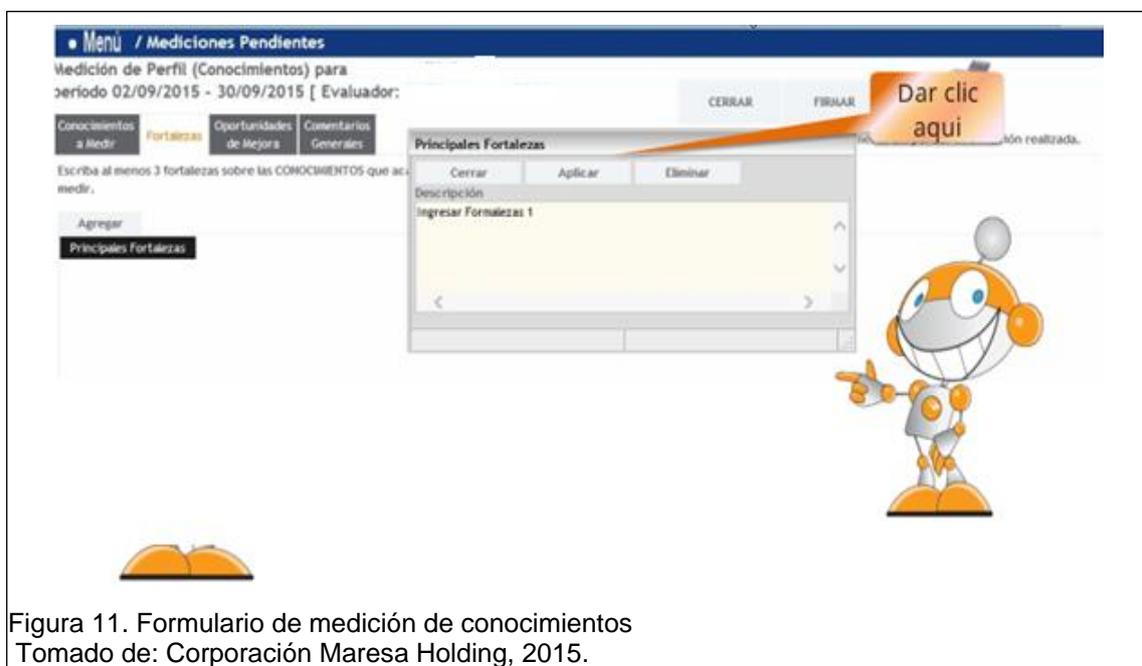


Figura 11. Formulario de medición de conocimientos  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

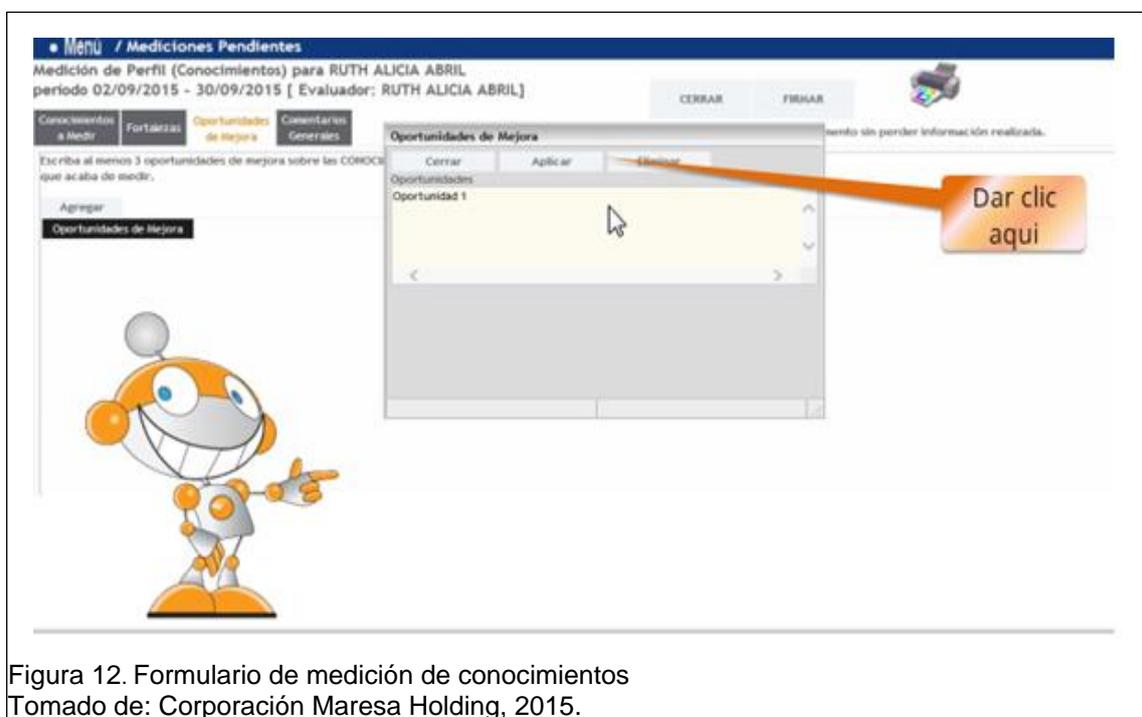


Figura 12. Formulario de medición de conocimientos  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.



Figura 13. Formulario de medición de conocimientos  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

Finalmente se debía firmar electrónicamente el formulario en donde por medio de un cuadro de diálogo se presentaban el número de conocimientos que habían sido evaluados, número de fortalezas ingresadas, número de oportunidades de mejora ingresados y comentarios.



Figura 14. Formulario de medición de conocimientos  
Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

Los siguientes formularios de medición de perfiles para supervisor y supervisado tenían un modo funcional similar a lo explicado anteriormente.

Una vez que todos los colaboradores realizaron sus tareas correspondientes de medición de perfiles de competencias y conocimientos, el área de Talento Humano en base al seguimiento realizado, sabía que podía ya proceder a procesar toda la información que se encontraba en la base de Buxis para que acorde a los plazos establecidos poderlos entregar a las líneas de supervisión y a todos los colaboradores que participaron de la misma.

#### **4.6 Procesamiento de Resultados por parte de Talento Humano**

El área de Talento Humano contaba con un reporte de “Avance de las mediciones de perfiles de competencias y conocimientos” el cual permitía visualizar en que estatus se encontraban las mediciones de los colaboradores y poder dar el seguimiento respectivo a cada uno de ellos con el fin de completar el 100% de la medición, brindando apoyo de haber alguna dificultad con el proceso no solo a las líneas de supervisión sino a los colaboradores en general es por esto que gracias a este seguimiento el 12 de octubre del 2015 se contó con el cumplimiento total del proceso.

Al contar con el 100% de cumplimiento se debió preparar los informes de “Medición de Perfil Individual” por parte del área, los cuales ya habían sido trabajados en conjunto con la herramienta encontrándose estos dentro de los requerimientos funcionales de la herramienta. Teníamos un piloto de estos pero al ser únicamente un piloto debíamos proceder a validarlos antes de poderlos entregar a las líneas de supervisión y todos los colaboradores principalmente en los siguientes puntos:

- Identificación de competencias claves en el formulario con una ponderación de 60% y competencias importantes con una ponderación de 40%.

- Promedio entre la auto medición y la medición de la línea de supervisión tanto en la medición de competencias y conocimientos.
- Concordancia de la data del perfil del cargo del colaborador vs lo presentado en el informe de medición individual.
- Promedio de cumplimiento de perfil en base a los porcentajes de medición de competencias y medición de conocimientos.

Se tomaron alrededor de 20 formularios aleatoriamente para realizar esta validación de información encontrándose con algunos problemas en 7 de los 20 formularios validados, problemas mayormente relacionados con:

- Identificación de competencias clave e importantes.
- Promedio entre la auto medición y la medición de la línea de supervisión tanto en la medición de competencias y conocimientos, todo esto relacionado con el punto anterior.

Con esta identificación de problemas se trabajó alrededor de dos días con el área de Tecnología para realizar las correcciones correspondientes y volver a generar los formularios. Una vez vueltos a generar los formularios se procedió a realizar la entrega de resultados de medición por parte del área de Talento Humano primeramente a las Líneas de Supervisión y posteriormente a los colaboradores ya que esta información era necesaria para el siguiente paso en el proceso de medición que es el Feedback.

#### **4.7 Devolución de resultados a Líneas de Supervisión**

Una vez que contábamos con los Informes de Medición de Perfil Individual validados debíamos entregarlos a las Líneas de Supervisión para que puedan planificar su sesión de Feedback, el 15 de octubre del 2015 se empezó a agendar reuniones con las diferentes Líneas de Supervisión al mismo tiempo que estas estaban capacitándose por medio de la plataforma de e-learning Trascender para que el entendimiento de los resultados sea guiado y claro durante todo momento del proceso.

Se realizaron alrededor de 10 reuniones con las diferentes Líneas de Supervisión en las cuales se les entregaba los Informes impresos de cada uno de los colaboradores a su cargo, para que con estos la explicación de la interpretación del informe fuera mucho más fácil. Durante esta reunión se explicaba los siguientes puntos que cuenta el Informe de Medición de Perfil Individual:

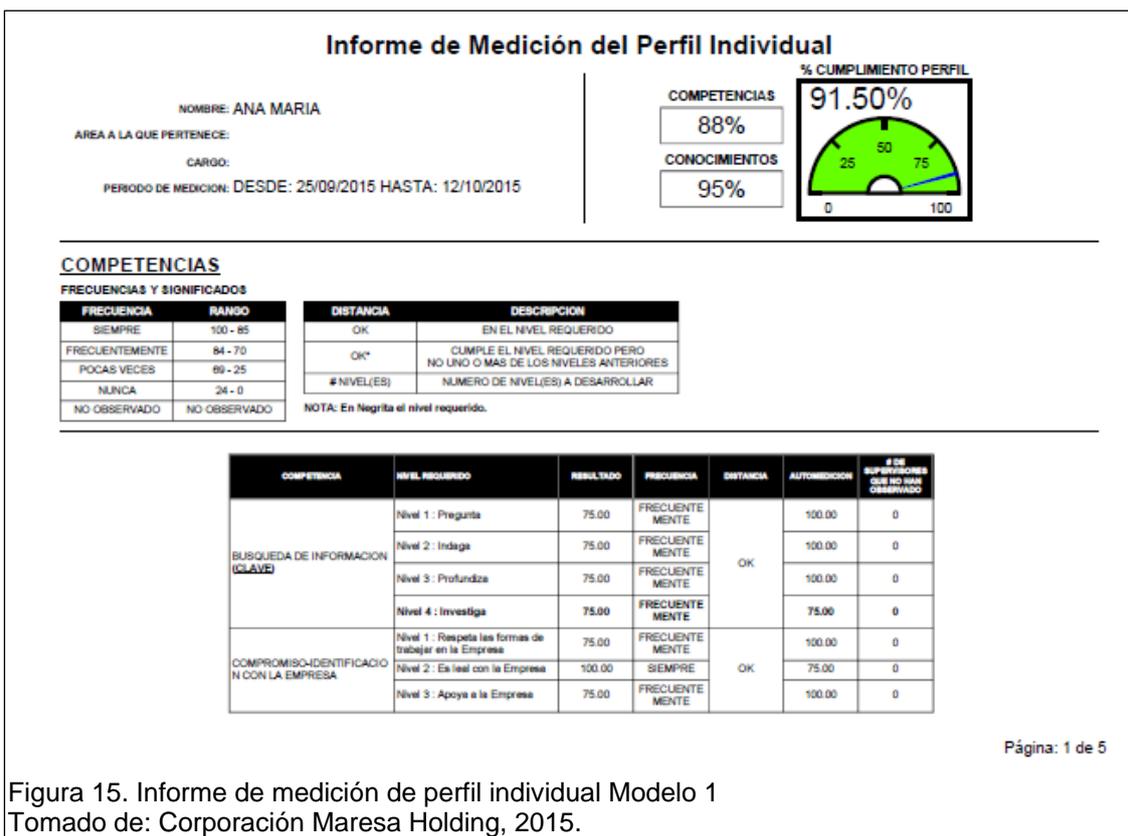


Figura 15. Informe de medición de perfil individual Modelo 1  
 Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

En las primeras páginas del informe contamos con la data de la medición de competencias en donde primeramente se explica la Frecuencia y Significados, en donde las frecuencias como ya se había indicado anteriormente son desde No observado hasta siempre indicando en el informe con un rango de porcentaje de cumplimiento de esto. Posteriormente se explicaba a la línea de supervisión el significado de Distancia y la Descripción de la misma para posteriormente analizar el cuadro de información en donde contamos con:

- Competencia (indicando si es clave o importante)
- Nivel requerido, siendo el nivel que debe contar la posición resaltado en negrilla.
- Resultado, el cuál es un promedio de la auto medición y la medición por parte de la línea de supervisión.
- Frecuencia, desde No observado hasta Siempre
- Distancia, en este punto podemos observar la existencia o no existencia de brecha, OK significa que la competencia está en el nivel requerido, OK" significa que la competencia falta por desarrollar en alguno de los niveles de la misma y #nivel(es) es el número de niveles a desarrollar dependiendo de la brecha identificada todo esto determinado en base a al promedio obtenido de la auto medición y la medición por parte de la Línea de Supervisión al Colaborador.
- Auto medición, porcentaje de la auto medición por parte del colaborador.
- # de supervisores que no han observado, en este punto en caso de tener una línea administrativa diferente a la línea funcional de supervisión deberá incluirse las percepciones de las mismas.

El siguiente punto a indicar a la línea de supervisión dentro del informe era la interpretación de los resultados de la medición del perfil de conocimientos, en esta parte debía de explicársele a la Línea de Supervisión los Significados y Niveles que presenta la misma y el cuadro de información.

Tabla 4. Informe de medición de perfil individual Modelo 1

**CONOCIMIENTOS****SIGNIFICADOS Y NIVELES**

NIVEL	SIGNIFICADO	DISTANCIA	DESCRIPCION	PRIORIDAD	SIGNIFICADO
NIVEL 5	DOMINIO	OK	EN EL NIVEL REQUERIDO	Prioridad 5	MUY ALTA
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO	- # NIVEL(ES)	NUMERO DE NIVEL(ES) MENOS QUE EL REQUERIDO	Prioridad 4	ALTA
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO			Prioridad 3	MEDIA
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO	+ # NIVEL(ES)	NUMERO DE NIVEL(ES) MAS QUE EL REQUERIDO	Prioridad 2	MEDIA BAJA
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR			Prioridad 1	BAJA

CONOCIMIENTO	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO	DISTANCIA	AUTODIAGNOSIS
COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA	Nivel 4	Nivel 4	OK	Nivel 4
CONCEPTOS DE EFICIENCIA EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD	Nivel 2	Nivel 3	+1 Nivel	Nivel 3
CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO	Nivel 3	Nivel 3	OK	Nivel 2
CONTRATOS DE GESTION	Nivel 3	Nivel 3	OK	Nivel 3
DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 4
EXCEL	Nivel 3	Nivel 3	OK	Nivel 4
GENERACION DE PLANES DE CAPACITACION A PARTIR DE BRECHAS	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 3
HERRAMIENTAS ESTADISTICAS DE LA CALIDAD	Nivel 2	Nivel 2	OK	Nivel 3
INTERNET	Nivel 4	Nivel 4	OK	Nivel 4
LEGISLACION LABORAL	Nivel 2	Nivel 3	+1 Nivel	Nivel 3
METODOLOGIAS DE DISEÑO EDUCATIVO	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 4
METODOLOGIAS DE EDUCACION	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 4
PERFILES DE CARGOS	Nivel 3	Nivel 3	OK	Nivel 3
PLANES DE DESARROLLO	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 3
PROVEEDORES DE ELEMENTOS DE CAPACITACION	Nivel 5	Nivel 3	-2 Niveles	Nivel 5
SISTEMAS DE E- LEARNING	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 4
TECNICAS DE ASESORIA	Nivel 3	Nivel 3	OK	Nivel 3
TECNICAS DE ENTRENAMIENTO	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 4
TECNICAS DE INSTRUCCION VIA E- LEARNING	Nivel 3	Nivel 3	OK	Nivel 3
WORD	Nivel 3	Nivel 4	+1 Nivel	Nivel 4

Tomado de: Corporación Maresa Holding, 2015.

En esta parte contamos con tres partes muy importantes para la interpretación del informe:

- Nivel, los niveles en la medición de conocimientos van desde el nivel 1 que significa Conocimiento regular y al más alto que es el nivel 5 que significa Dominio.
- Distancia, OK en el nivel requerido o ajuste, - #Nivel(es) Número de niveles menos que el requerido es decir brecha y + #Nivel(es) Número de niveles más que el requerido o sobre ajuste.
- Prioridad, teniendo una prioridad desde 1 que significa Baja hasta la prioridad 5 que significa Muy alta.

La siguiente parte del informe es el cuadro de información, el cual cuenta con las siguientes partes:

- Conocimiento, aquí contamos con todos los conocimientos evaluados en base al Perfil del Cargo.
- Nivel requerido, este dato es tomado del Perfil del Cargo que se está evaluando.
- Resultado, el mismo que es obtenido al realizar un promedio de la medición de la línea de supervisión y la auto medición representado en niveles.
- Distancia, aquí es donde se determina si la persona frente a este cargo y el conocimiento en particular tiene ajuste, brecha o sobre ajuste en base al promedio anterior (Resultado).
- Auto medición, es un datos informativo para poder observar la diferencia en la percepción del colaborador versus el resultado final.

Hay que mencionar que estas reuniones eran un refuerzo a la capacitación que todos los colaboradores recibirían en Trascender, además se indicaba a las Líneas de Supervisión que incluso después de la capacitación y de las reuniones mantenidas de haber alguna duda con el proceso o los resultados el área de Talento Humano estaría a la orden para brindar apoyo.

#### **4.8 Proceso de Feedback**

Finalmente en el proceso se realizaron los siguientes pasos:

- Entrenamiento sobre cómo dar y recibir Feedback para líneas de supervisión y supervisados.
- Entrenamiento en el módulo de “Feedback” en Buxis para líneas de supervisión y supervisados.

Estos dos pensados en que tanto las líneas de supervisión como los colaboradores tengan las herramientas y los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de Feedback productivo y positivo con los resultados obtenidos en la Medición de perfiles de competencias y conocimientos. Para

realizar estos entrenamientos se habilitó la plataforma e-learning de Trascender desde el 28 de septiembre hasta el 09 de octubre del 2015 extendiendo un plazo extraordinario para el curso hasta el 14 de octubre del 2015.

Con este entrenamiento las Líneas de Supervisión debían realizar el proceso de Feedback partir del 15 de septiembre del 2015 hasta el 30 de noviembre 2015 el cual consistía brevemente en los siguientes pasos:

1. **“Generar la guía de Feedback:** Aquí la Línea de supervisión por medio de Buxis debía revisar el Informe de Medición Individual, las fortalezas, debilidades y comentarios incluidos en la Medición, revisar que competencias y que conocimientos presentaban una brecha y debido a que según la medición se presentó esta brecha (hechos concretos) y finalmente agendar un día y una hora específica para la reunión de Feedback con su colaborador.
2. **Aceptar reunión:** En este paso el sistema generaba un mail al colaborador indicando que su Línea de Supervisión le solicita la reunión para Feedback, debiendo aceptar el día y la hora o proponer una nueva fecha y hora dependiendo del caso.
3. **Reunión de Feedback:** Se realizaba la reunión de Feedback en base a la Guía de Feedback que fue primeramente generada, la reunión de Feedback demoraba en promedio 1 hora a 45 minutos en la cual el colaborador junto a su línea de supervisión revisaban los resultados de la medición y se proponían las primeras sugerencias para los Planes de Desarrollo Individual a realizarse en base a los resultados de la Medición. Una vez terminada la reunión y de no haber cambios que realizar en la Medición la Línea de Supervisión debía registrar haber entregado Feedback y su colaborador aceptar el Feedback y el proceso concluía exitosamente.
4. **Cambios en la medición/ No aceptación de resultados:** En el caso de no estar de acuerdo con los resultados de la Medición (brechas) el sistema da la opción de realizar un cambio en la misma una vez que estos han sido discutidos entre la Línea de Supervisión y el Colaborador

para esto la línea de supervisión debía registrar haber entregado Feedback pero el Colaborador debía registrar que no aceptaba los resultados. En estos casos el sistema emitía una alerta al área de Talento Humano para poder brindar apoyo de ser necesario en el proceso, para esto primeramente debían reunirse con la Línea de Supervisión para conversar respecto a los sucedido y posteriormente, dependiendo el caso, realizar los cambios y finalizar el proceso de una manera adecuada y satisfactoria para ambas parte.” (Corporación Maresa Holding, 2015)

La fase final del Proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos consiste en formular Planes de Desarrollo Individual para aquellos colaboradores que tuvieron brechas en su medición y aquellos que a pesar de no haber tenido brechas se considera requieren de desarrollar Planes, este proceso final se llevara a cabo en el transcurso del 2016.

Como se mencionó desde un inicio de este trabajo de titulación a lo largo del procedimiento, se cumplieron algunos objetivos específicos planteados:

- Describir los perfiles de la persona y los perfiles del cargo de todo el personal.

De igual manera se cumplió con:

- Determinar el ajuste puesto/ persona en los colaboradores.

Como se describió anteriormente se cuenta con la información procesada de la Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos de los colaboradores que participaron en la muestra (48 mediciones), debido a que en este trabajo resulta poco eficiente anexar todos y cada uno de los Informes de Medición Individual se manejó la información obtenida por medio de un cuadro de Excel en el que se sintetizo la información de tal forma que al procesarla la misma podríamos visualizar claramente el número de

colaboradores que tienen Brecha, Ajuste y Sobre Ajuste acorde a la siguiente ponderación:

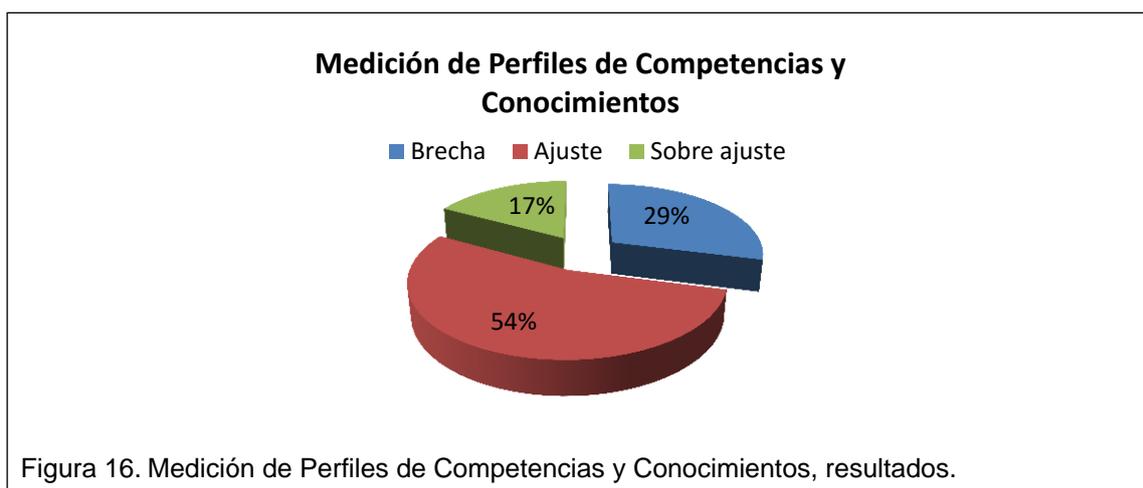
Tabla 5. Rangos de calificación para determinar ajuste puesto/persona

-3	Brecha	25%
-2	Brecha	50%
-1	Brecha	75%
0	Ajuste	100%
+1	Sobre ajuste	125%
+2	Sobre ajuste	150%
+3	Sobre ajuste	175%
<b>Ponderación</b>	<b>Significado</b>	<b>Porcentaje</b>

En base a la información obtenida se pudo observar que de los 48 colaboradores que participaron en la medición el 54% es decir 26 de ellos tenían ajuste en relación de su Perfil ideal del cargo y el Perfil del ocupante del mismo encontrándose ese porcentaje por encima de la media, el siguiente resultado con un 29% es decir 14 colaboradores indica que estos tienen una brecha en relación del Perfil ideal del cargo y el Perfil del ocupante del mismo y el 17% de la muestra es decir 8 colaboradores tienen un Sobre ajuste en el Perfil ideal del cargo versus el Perfil del ocupante del cargo.

Tabla 6. Resultados de medición de perfiles

Brecha	14	29%
Ajuste	26	54%
Sobre ajuste	8	17%
<b>Total</b>	48	100%
<b>Ponderación</b>	<b>#colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>



El 29% que representa la brecha se identificó que se desempeñan en las áreas de:

Tabla 7. Porcentajes por áreas de brechas encontradas

Talento Humano	21%
Finanzas	21%
Control de Gestión	21%
Administración	14%
SSO	7%
Asuntos corporativos	7%
Contabilidad	7%
<b>Área</b>	<b>Porcentaje</b>

Una vez identificadas estas áreas se realizó una reunión con las cabezas de cada una de ellas para determinar en base a los siguientes criterios el porqué de las incidencias de brechas en los colaboradores de las mismas, estos criterios fueron en la mayoría de casos compartidos por cada uno de ellos:

### Conocimientos

- Cambio en el perfil de cargo de la persona, principalmente en conocimientos nuevos que debe poseer para desempeñarse en el cargo.
- Falta de actualización en conocimientos requeridos del cargo.

- Implementación de nuevos procesos y sistemas operativos dentro de la organización que aún se encuentran en periodo de capacitación los colaboradores que ocupan el cargo.

### **Competencias**

- Desconocimiento de los colaboradores de las competencias a desarrollar en su perfil de cargo.
- Nuevas competencias agregadas en el perfil del cargo por actualización del mismo.

En el caso de los colaboradores que tienen ajuste en relación de su Perfil ideal del cargo versus su Perfil del ocupante se evidencio que estos se encuentran desempeñándose en el cargo de manera adecuada en relación con el perfil que les corresponde a cada uno de ellos sin dejar de lado la necesidad indiscutible de actualización, entrenamiento y capacitación en diversas áreas acorde a las funciones que desempeñen con el fin de procurar mantener a estos colaboradores dentro de estos porcentajes y que se evidencia los mismo resultados en la medición a realizarse en un futuro.

Para los colaboradores que se identificó un Sobre ajuste en relación al Perfil de su Cargo y su Perfil se plantearon tres estrategias por parte del área de Talento Humano y sus respectivas Líneas de Supervisión:

1. Realizar evaluaciones de desempeño de los colaboradores.
2. Identificar colaboradores que podrían ser potencialmente ascendidos dentro de su área o de alguna otra de las empresas de la Corporación.
3. Crear planes de carrera y de sucesión para los colaboradores identificados en su medición con Sobre ajuste.

Al haber sido esta medición llevada a cabo por primera vez dentro de la organización se evidenciaron una serie de fenómenos ocurridos propiamente en la realidad de la misma, los cuales fueron en una primera etapa:

- Resistencia y miedo a posibles despidos.
- Incomprensión del modelo utilizado y el fin del mismo.
- Confusión entre evaluación de desempeño y medición de perfiles.
- Falta de interés con la medición.

Al haber diseñado este proceso con sus debidas instancias de entrenamiento en una segunda etapa del mismo se pudo evidenciar:

- Interés por conocer el funcionamiento de la herramienta.
- Incertidumbre por los resultados que se podrían obtener.
- Una serie de interrogantes respecto al proceso en sí que fueron llevadas directamente al área de Talento Humano.
- Colaboración y pro actividad por parte de las líneas de supervisión durante el proceso ya implementado.

Finalmente en una tercera etapa, definida por el uso de la herramienta y entrega de resultados tanto a las Líneas de supervisión por parte del área de Talento Humano como a los colaboradores por medio de Feedback por medio de sus Líneas de Supervisión se pudo evidenciar:

- Incertidumbre por el uso y manejo de la información obtenida.
- En algunos casos discrepancia con los resultados que se les presentaba llevando a un re proceso de la medición.
- Entusiasmo por los planes de desarrollo individual que se formularan en un futuro.
- Una gran expectativa por el trabajo a realizar posterior a la medición por parte del área de Talento Humano principalmente de Desarrollo.

Es así que una vez expuesto todo lo anterior, se puede acotar que la Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos que se llevó a cabo a partir del mes de Septiembre del 2015 fue llevada a cabo con éxito a pesar de las altas y bajas logrando unos resultados bastante concretos, claros y con mucho

potencial de poder llevar a cabo diferentes planes y procesos por parte del área de Talento Humano con el fin de lograr como se mencionó a lo largo de la presentación de resultados “el generar información de las conductas y conocimientos que tiene el colaborador frente a la función que ocupa, para que a partir de esta información pueda incrementar sus resultados”. (Corporación Maresa Holding, 2015); gracias a la identificación de las brechas existentes entre el perfil de competencias y el perfil de conocimientos en los colaboradores de la organización.

## 5. Discusión y conclusiones

Gracias al proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos llevado a cabo y descrito a lo largo del presente trabajo de titulación podemos mencionar una breve síntesis del mismo y de los resultados en relación con los hallazgos propios de la medición y de los antecedentes teóricos que forman parte del trabajo.

1. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia en un inicio de 70 colaboradores, la cual se vio reducida a 48 colaboradores debido a variables internas propias de la empresa y externas propias de la situación actual del país tanto económica, política y social.
2. Los criterios de inclusión y exclusión con los que se trabajó a lo largo de este trabajo de titulación fueron determinantes para el número final con que se contó de la muestra.
3. La base para poder realizar el proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos fue el Modelo de Gestión por competencias de Talento Humano de Corporación Maresa Holding basado en la metodología de la consultora internacional Hay Mc Bear permitió la creación de la herramienta en base a las necesidades propias de la organización la cual en una primera instancia a pesar de los problemas o errores presentados fue finalmente la parte neural en el lanzamiento del proceso.
4. Parte fundamental del proceso era el levantamiento y descripción de los Perfiles de Cargo de cada una de las posiciones existentes en la organización, hay que mencionar que no todas las posiciones formaron parte de la Medición debido a los criterios de inclusión y exclusión que se utilizaron en este trabajo.
5. La descripción de los perfiles de cargo de todos los colaboradores de la organización fue en la mayoría de los casos una actualización de los mismos ya que se contaba con la mayoría de estos pero debido a ciertos cambios que han sucedido en algunas áreas debieron ser revisados y

actualizados por parte del área de Talento Humano y las Líneas de Supervisión.

6. Una vez realizado el proceso de Medición fue necesario, ya que la información era presentada por medio de Informes individuales de medición, la utilización de un cuadro de datos en Excel el cual por medio de distribución de frecuencias permitió visualizar claramente los resultados que se obtuvieron al obtener un conjunto de puntuaciones ordenadas en las categorías de brecha, ajuste o sobre ajuste previamente determinado en el trabajo.
7. Se utilizó cuadros con porcentajes acumulados no solo para presentar los resultados generales de la Medición sino también por área específicamente en el caso de los colaboradores que tuvieron una brecha en su medición.
8. Gracias a la obtención de información por medio de la Medición se pudo determinar el ajuste puesto/persona de los colaboradores que participaron del proceso.

Podemos decir entonces en base a lo antes expuesto que los objetivos específicos:

- Describir los perfiles de la persona y los perfiles del cargo de todo el personal.
- Determinar el ajuste puesto/ persona en los colaboradores.

Estos fueron cumplidos al 100% en este trabajo de titulación ya que sin el primero el proceso de Medición de Perfiles de Competencias y Conocimientos hubiese sido imposible de realizar ya que no se hubiese contado con la información clave y base para poder realizar la medición en sí, gracias a esto y a pesar de que no todos los colaboradores participaron de la medición, todos y cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización actualmente conocen las funciones y lo que se espera ellos realicen en el día a día en el cargo en que desempeñan.

Respecto al segundo objetivo con la determinación del ajuste puesto/persona de los colaboradores que participaron en esta medición actualmente contamos con información real y concreta para conocer las capacidades, oportunidades de mejora y fortalezas de las personas que ocupan los diferentes cargos y con esto llevar al cumplimiento del tercer objetivo del presente trabajo de titulación que es el establecer recomendaciones aplicables para la formulación de planes de desarrollo individual.

La siguiente parte del proceso ya iniciado de Medición de Perfiles es el establecimiento de Planes de Desarrollo Individual y específicos para cada ocupante de cargo, para esto recomendamos los siguientes:

- Realizar reuniones con el área de Desarrollo de Talento Humano las Líneas de Supervisión para que estas puedan ser guiadas adecuadamente tanto en la teoría como en la práctica para la realización de estos planes.
- Formular oportunidades de mejora y recomendaciones por parte de las Líneas de Supervisión a sus colaboradores en las reuniones de Feedback, los cuales pueden ser las bases para la formulación de Planes de Desarrollo Individual.
- Plantear cronogramas de trabajo para la formulación de los Planes de Desarrollo Individual así como para la ejecución de los mismos con el fin de aprovechar de la mejor manera el tiempo que se dedicará a este proceso.
- Capacitar a las Líneas de Supervisión en la formulación de Planes de Desarrollo Individual para que estas puedan brindar apoyo y seguimiento a sus supervisados durante esta siguiente fase del proceso.
- Capacitar a los colaboradores de igual manera en la formulación de Planes de Desarrollo Individual para que ellos puedan ser participantes activos a lo largo de todo el proceso.

- Procurar realizar la formulación de los Planes de Desarrollo Individual en el primer trimestre del 2016 para así poder utilizar el resto de meses en la ejecución del mismo evitando retrasos innecesarios.
- El área de Talento Humano debe participar activamente tanto en seguimiento como en soporte en la Formulación de estos planes para que el proceso sea llevado a cabo de forma positiva permitiendo el crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores.
- Aplicar los Planes de Desarrollo Individual a todos los colaboradores de la organización con una priorización de aquellos que presentan brecha, los que no participaron de la medición, aquellos que presentan ajuste y aquellos que presentan sobre ajuste de ser considerado por parte del área de Desarrollo y cada Línea de Supervisión.

Con la identificación de las brechas existentes entre el perfil de competencias y el perfil de conocimientos de los colaboradores en general para el proceso y futuras investigaciones que puedan derivar del presente trabajo podemos incluir una evaluación de los alcances de la investigación y sus limitaciones, así como señalar las recomendaciones y/o sugerencias para otras investigaciones futuras sobre el tema abordado.

### **5.1 Evaluación de los alcances de la investigación y sus limitaciones**

Esta investigación tuvo un alcance que pretendió llegar a todos quienes forman parte de la organización pero por la formulación propia del trabajo al incluir criterios de inclusión y exclusión se tuvo que trabajar con una parte de los colaboradores. Lo ideal hubiese sido incluir a los 70 colaboradores dentro de la investigación pero dentro de las limitaciones que se presentaron a lo largo del trabajo, sin tomar en cuenta los criterios de inclusión, tuvo que reducirse la muestra a 48 colaboradores.

Una parte fueron excluidos por los criterios de exclusión utilizados pero mayoritariamente la muestra se redujo por reducciones de personal, cese de operaciones de ciertas áreas de la organización, situación economía actual de

la organización y del país en general los cuales en un momento representaron una gran problemática para la investigadora al ver que su muestra se reducía considerablemente.

Otro de los limitantes fue la herramienta en si ya que la misma presentaba una interacción bastante complicada para las personas que la utilizaban por primera vez teniendo que en repetidas ocasiones el área de Talento Humano en conjunto con el área de Tecnología brindar soporte a los usuarios tanto en funcionamiento de la herramienta como en errores ya propios de la programación de la herramienta o del sistema Buxis en sí.

Al momento de presentar los resultados a las líneas de supervisión también fue bastante limitante la forma en que estaban diseñados los Formularios Individuales de resultados teniendo que buscar una manera de sintetizar los mismos en un archivo de Excel y de mantener reuniones con las Líneas de Supervisión para poder explicar la interpretación de los resultados por parte del área de Talento Humano las cuales no habían sido programadas en la planificación inicial de la medición pero que debieron llevarse a cabo ya que el no entendimiento de los resultados podría llevar a graves complicaciones en el proceso de Feedback.

A parte de todo lo antes mencionado la medición fue llevada dentro de lo previsto, cumpliendo con las fechas establecidas y contando dentro de los plazos establecidos con la información necesaria y real gracias a la Medición.

## **5.2 Recomendaciones o sugerencias**

Consideramos que como todo proceso que se lleva a cabo por primera ocasión este tuvo algunos puntos claves que podría ser mejorado y utilizados como puntos de partidas para próximos trabajos que estén relacionados con Competencias, Desarrollo, Perfiles de Cargo, entre otros temas.

1. Perfeccionar la herramienta de Medición de Competencias y Conocimientos procurando que este módulo dentro de Buxis sea más amigable para el usuario y de fácil entendimiento y aplicación.
2. Diseñar un Informe Individual de resultados de medición más sintetizado, dinámico y con porcentajes que sean de fácil interpretación para cualquier persona que necesite revisarlos.
3. Refrescar por lo menos una vez al año el Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano a los colaboradores de la organización.
4. Proporcionar a todos los colaboradores que ingresan a la organización de una copia del Diccionario de Competencias y Conocimientos de la Corporación así como del Modelo de Gestión de la misma.
5. Recomiendo realizar el proceso de Medición en una siguiente oportunidad en el segundo trimestre del año que se vaya a realizar ya que el realizarlo en el último trimestre del año produjo varios contratiempos por cierres de año, festividades, entre otros acontecimientos.
6. Recomiendo realizar este tipo de mediciones cada dos años de intervalo entre cada una para poder ejecutar adecuadamente los planes que deriven de la misma y realizar un cierre adecuado del proceso en general.

El trabajo aquí presentado representó un gran esfuerzo tanto académico, logístico, conceptual, tecnológico y de inversión de tiempo. Esfuerzo que sin lugar a dudas dio sus frutos no solo pensando en los resultados institucionales y el mejoramiento de resultados en general sino que centrado sin lugar a dudas en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de aquellos que participaron del mismo. Los objetivos planteados en un inicio de la investigación que han sido la guía y la meta a llegar fueron cumplidos en su totalidad, se brindó información no solo de utilidad para el presente trabajo sino también para la organización retribuyendo a la misma con resultados e información como una forma de agradecimiento a la misma por todo lo

brindado por ella tanto en conocimiento, datos, tiempo entre otras cosas que fueron entregadas a la investigadora durante todo el proceso.

Para la investigadora fue sin lugar a dudas un trabajo enriquecedor que brindo una nueva perspectiva de la función que desempeña día a día el área de Talento Humano, la misma que sin este tipo de herramientas y conocimientos técnicos no podría plantear nuevas oportunidades de crecimiento para el capital humano y la organización en sí. Los contratiempos y limitaciones que hubieron durante el desarrollo del trabajo fueron en su momento motivo de gran preocupación para la investigadora pero que en este momento podemos decir que de igual manera aportaron con muchísimo conocimiento y crecimiento profesional, académico y personal. Debe mencionarse que no solo se producirán beneficios para quienes forman parte de la organización en la que se llevó a cabo esta medición sino que en general este beneficio puede ser replicado a escala del país ya que la investigadora cree firmemente que un capital humano bien administrado y con las herramientas y recursos necesarios producirá de mejor manera, brindara mejores resultados y seguirá presentando al país innovación y crecimiento en la actualidad y en un futuro.

## 6. Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 2ª ed. Buenos Aires, Argentina: Gránica
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias, Evaluación de 360º*. Granica. 4ª ed. Buenos Aires: Argentina.
- Aragón, L. (2015). *Evaluación Psicológica, Historia, Fundamentos teórico-conceptuales y psicometría*. Recuperado el 08 diciembre de 2015 de <https://books.google.com.ec/books?id=5uYhCQAAQBAJ&pg=PT51&dq=procesos+de+evaluaci%C3%B3n+psicolog%C3%ADa+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzrdqf0ZrKAhWDrB4KHe9hBQsQ6AEIHDAA#v=onepage&q=procesos%20de%20evaluaci%C3%B3n%20psicolog%C3%ADa%20organizacional&f=false>
- Bersin by Deloitte. (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014: La fuerza Laboral del siglo XXI*. Informe publicado en octubre del 2014.
- Cifre, A. Vera, M. Rodríguez, A. Pastor, C. (2013). *Job- person fit and well – being from a gender perspective*. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Recuperado el 14 de diciembre 2015 de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v29n3/original9.pdf>
- Corporación Maresa Holding. (2011). *Diccionario de Competencias*. Área de Talento Humano; Quito
- Corporación Maresa Holding. (2011). *Modelo de gestión del Talento Humano*. Área de Talento Humano; Quito
- Corporación Maresa Holding. (2014). *Misión y Visión*. Recuperado el 04 enero de 2016 de [http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=158&lang=es](http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=158&lang=es)
- Chiab Renato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª edición). México: México D.F. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Pearson Educación. 8ª edición. México D.F.: México.
- Fernández, C. Hernández, R. Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed). México D.F., México: McGrawHill.

- Gallardo, V. et al. (2009). Liderazgo transformador. Recuperado el 17 de enero de 2016 de [https://books.google.com.ec/books?id=KVtxAwAAQBAJ&pg=PT160&dq=medici%C3%B3n+de+perfiles+de+competencias+y+conocimientos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwivscmahZvKAhWKHR4KHb\\_YAYAQ6AEIGjAA#v=onepage&q=medici%C3%B3n%20de%20perfiles%20de%20competencias%20y%20conocimientos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KVtxAwAAQBAJ&pg=PT160&dq=medici%C3%B3n+de+perfiles+de+competencias+y+conocimientos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwivscmahZvKAhWKHR4KHb_YAYAQ6AEIGjAA#v=onepage&q=medici%C3%B3n%20de%20perfiles%20de%20competencias%20y%20conocimientos&f=false)
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=wIExjBo8QMC&pg=PA67&dq=ajuste+puesto+persona&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLncjSkKDKAhWCkh4KHZvGC3cQ6AEIHzAB#v=onepage&q=ajuste%20puesto%20persona&f=false>
- Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua, Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Recuperado el 18 de enero de 2016 de <https://books.google.com.ec/books?id=tQiAlcui5dsC&pg=PA41&dq=procesos+de+evaluaci%C3%B3n+psicolog%C3%ADa+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjrdqf0ZrKAhWDrB4KHe9hBQsQ6AEIITAB#v=onepage&q=procesos%20de%20evaluaci%C3%B3n%20psicolog%C3%ADa%20organizacional&f=false>
- Gutiérrez S. y Pablos Heredero, C. (2010). *Análisis y evaluación de la gestión por Competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad*. Recuperado el 22 de enero de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED1010220323A/15112>
- Hay Mcbear Selección. (2008). *Gestión integral de Recursos Humanos: Modelo de Gestión por Competencias*. Recuperado el 02 de febrero de 2016 de <http://www.forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- Massó, M. Lozares, C. (2012). *Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de*

- carrocería y montaje de automóviles. Recuperado el 03 de febrero de 2016 de <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/39121/37734>
- Moreno, J. (2011). Guía de Desarrollo. Aportes y revisión por parte de los Colaboradores de Talento Humano de Corporación Maresa; Quito Psicus.org. Consultoría & Servicios. (2009). Estudio de competencias laborales y medición de brechas de los cargos pertenecientes a los 4 primeros niveles jerárquicos y al sistema de gestión de calidad. Recuperado el 27 de enero de 2016 de <https://www.academia.edu/Download>
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de Recursos Humanos. (7ª edición). España: Díaz de Santos.
- Rothwell, W. Graber y J. M. (2010). Competency-based training basics. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Sagi, L. (2004). Gestión por competencias, El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Recuperado el 09 de enero de 2016 de [https://books.google.com.ec/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover&dq=competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXtMbC\\_Z\\_KAhWHqh4KHUrZDHIQ6AEIVzAJ#v=onepage&q=competencias&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover&dq=competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXtMbC_Z_KAhWHqh4KHUrZDHIQ6AEIVzAJ#v=onepage&q=competencias&f=false)
- Sánchez, J. Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación de desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. Recuperado el 28 de diciembre de 2015 de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>
- Smith, D. (2012). How employers can help solve the skills gap. Recuperado el 14 de enero de 2016 de <https://hbr.org/2012/02/how-employers-can-help-solve-t>
- Soltura, A. y Cuesta, A. (2007). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Recuperado el 07 de febrero de [https://www.redib.org/recursos/Record/oai\\_articulo725855-diseno-estrategico-perfiles-cargos-competencias-contribucion-alineamiento-desempeno-individual-desempeno-organizacional](https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo725855-diseno-estrategico-perfiles-cargos-competencias-contribucion-alineamiento-desempeno-individual-desempeno-organizacional)