



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **MAURICIO ESTEBAN MUÑOZ GUZMÁN, C.C.: 1708257124** y **FRANCISCO VICENTE SOTO PAREDES, C.C: 1706681440**, autores del trabajo de graduación intitulado: **“IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS RESULTADOS DE EFECTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DE LOS CARGOS, EN UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL DEL ECUADOR.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Diciembre 2015

**MAURICIO ESTEBAN MUÑOZ GUZMÁN**

**C.C: 1708257124**

**FRANCISCO VICENTE SOTO PAREDES**

**C.C: 1706681440**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PLAN DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**“IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN  
LOS RESULTADOS DE EFECTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES  
ESENCIALES DE LOS CARGOS, EN UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL  
DEL ECUADOR”**

**AUTORES: FRANCISCO SOTO**

**MAURICIO MUÑOZ**

**DIRECTOR: PABLO GUZMÁN GARCÍA**

**QUITO, 2015**

## CONTENIDO

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO .....	3
1. JUSTIFICACIÓN .....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
2.1 Problema de la Investigación.....	4
2.2 Preguntas directrices.....	5
3. OBJETIVOS .....	5
3.1 Objetivo General.....	5
3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	6
1. Antecedentes .....	6
2. Fundamentación teórica.....	7
2.1 El Concepto de Competencias Laborales .....	7
2.2 Clasificación de las competencias .....	11
2.3 Estructuras Posicionales y Perfil del Cargo.....	23
2.4 Estructuras posicionales .....	26
2.5 Descripción y Clasificación de Puestos por competencias.....	30
2.6 Características de los instrumentos de medición del desempeño por competencias .....	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	53
1. Enfoque de Investigación.....	53
2. Tipo de Investigación.....	54
3. Diseño de Investigación.....	54
4. Población y muestra.....	55
5. Levantamiento de información .....	55
6. Análisis del proceso de evaluación.....	58
7. Procesamiento de datos.....	59
8. Contraste de la hipótesis .....	60

9.	Análisis descriptivo de la población .....	60
10.	Análisis descriptivo de los resultados de la Evaluación de Competencias .....	63
11.	Análisis descriptivo de la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.....	66
12.	Análisis comparativo entre la evaluación del desempeño de las competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales. ....	69
13.	Análisis de Correlación - Contraste de la hipótesis .....	71
13.1	Nivel de evaluación de las competencias .....	71
13.2	Prueba de distribución normal .....	71
13.3	Evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.....	72
13.4	Prueba de distribución normal.....	73
13.5	Análisis de correlación .....	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		75
1.	Conclusiones .....	75
2.	Recomendaciones .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....		79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diccionario de Competencias ONET .....	14
Tabla 2: Diccionario Europeo de Habilidades y Competencias (DISCO) .....	15
Tabla 3: Diccionario de Competencias de SHL Group .....	17
Tabla 4: Diccionario de Competencias de SHL Group (cont.).....	19
Tabla 5: Variables de análisis de actividades MPC.....	36
Tabla 6: Escala de Calificación de Variables (MPC).....	36
Tabla 7: Número de Evaluados por Unidad de Trabajo .....	56
Tabla 8: Número de Evaluados por Grupo Ocupacional.....	57
Tabla 9: Análisis Comparativo de Norma 10667 y Método de Evaluación utilizado....	58
Tabla 10: Proporción de ocupantes por Grupo Ocupacional.....	61
Tabla 11: Número de ocupantes por área según grupo ocupacional .....	61
Tabla 12: Número de ocupantes por tipo de cargo según género.....	62
Tabla 13: Número de ocupantes por tipo de cargo según edad.....	62
Tabla 14: Número de ocupantes por grupo ocupacional según años de antigüedad en la empresa.....	63
Tabla 15: Número de ocupantes por nivel de competencias .....	63
Tabla 16: Número de ocupantes por nivel de competencias según género .....	64

Tabla 17: Número de ocupantes por nivel de competencias según edad .....	64
Tabla 18: Número de ocupantes por nivel de competencias según área de trabajo .....	65
Tabla 19: Número de ocupantes por nivel de competencias según antigüedad .....	65
Tabla 20: Número de ocupantes por nivel de competencias según grupo ocupacional .	66
Tabla 21: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades .....	66
Tabla 22: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según género .....	67
Tabla 23: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según edad .....	67
Tabla 24: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según área de trabajo .....	68
Tabla 25: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según antigüedad .....	69
Tabla 26: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según grupo ocupacional .....	69
Tabla 27: Número de ocupantes por rangos de clasificación según nivel de competencias y efectividad en la ejecución de las actividades .....	70
Tabla 28: Número de ocupantes por nivel de competencias según efectividad en la ejecución de las actividades.....	70
Tabla 29: Estadística Descriptiva de la variable Evaluación de Competencias .....	71
Tabla 30: Estadística Descriptiva variable Evaluación de Efectividad de Actividades Esenciales .....	72
Tabla 31: Resultados de la correlación y nivel de significación estadística.....	75

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Representación gráfica del Teorema de Pareto.....	35
Figura 2: Modelo simplificado de Cuadro de Mando Integral .....	39
Figura 3: Integración de subsistemas de gestión del Talento Humano .....	41
Figura 4: Integración del subsistema de Gestión del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano .....	46
Figura 5: Correlación y Dispersión de las variables.....	74

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar los resultados de la evaluación de competencias y efectividad de las actividades esenciales en el grupo de estudio y establecer relaciones y aplicaciones posibles en la gestión de talento humano.

El estudio se realizó en una muestra de 235 personas que ocupan 68 tipos de cargos, en 8 diferentes áreas o gerencias de una Organización Industrial del Ecuador.

La hipótesis planteada parte de la idea de que el nivel de desarrollo de las competencias en un proceso de evaluación del desempeño tiene una alta correlación con el nivel de efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

La evaluación de Competencias Laborales se entiende como la aplicación de mecanismos para medir el desempeño de los comportamientos establecidos en los perfiles de cargo, así como la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales de un puesto.

Para complementar el análisis de las variables, se analizaron otras dimensiones como son las conceptualizaciones correspondientes a criterios de medición de competencias y actividades, así como la efectividad de los instrumentos y procedimientos de evaluación.

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de relación de las dos variables presentadas de manera cuantitativa, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.67, con un nivel de significación  $p < 0.05$ . El resultado del coeficiente de determinación obtenido fue de 0.45. Este resultado indica una relación positiva entre la efectividad en el desempeño de las actividades esenciales y el nivel de competencia. Lo anterior permite contrastar favorablemente la hipótesis planteada.

En consecuencia se puede interpretar que a mayor nivel de competencias, mayor será la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales, es decir se trata de una correlación positiva directa.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the results of the assessment of competencies and effectiveness of essential in the study group activities and establish relationships and possible applications in the management of human talent.

The study was conducted on a sample of 235 people who occupy 68 types of positions, in 8 different areas of an Industrial Organization of Ecuador.

The hypothesis suggests that the level of development of competencies in a performance evaluation process has a high correlation with the level of effectiveness in the implementation of the essential activities.

The evaluation of competencies means the implementation of mechanisms to measure performance of the behaviors established in a position, as well as the effectiveness in the implementation of the activities essential for a post.

To complement the analysis of the variables, other dimensions were analyzed, such as the conceptualizations corresponding to criteria of measuring competencies and activities, as well as the effectiveness of the instruments and assessment procedures.

The Pearson correlation coefficient was applied to measure the degree of relationship of the two variables presented in a quantitative way. The correlation coefficient was 0.67, with a significance level  $p < 0.05$ . The result of the retrieved determination coefficient was 0.45. This result indicates a positive relationship between the effectiveness in the performance of essential activities and the level of competence. It allows to favorably contrasts the hypothesis.

It can thus be interpreted that higher level of skills, the greater the effectiveness in the implementation of essential activities, i.e. it is a direct positive correlation.

## **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**“IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS RESULTADOS DE EFECTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DE LOS CARGOS, EN UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL DEL ECUADOR”**

### **CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO**

#### **1. JUSTIFICACIÓN**

Se requiere determinar la relación que tienen los resultados de medición de competencias, concebidas como el conjunto de características personales que se requieren para el desempeño de una actividad, en los resultados de efectividad percibida en la ejecución de actividades esenciales de los puestos, un contexto laboral determinado y, así, establecer criterios de utilidad práctica para una gestión estratégica de los diferentes procesos de talento humano.

Para el efecto, se precisa evaluar el desempeño de los empleados de la organización motivo de estudio y analizar la correlación existente entre las competencias y la efectividad de las actividades esenciales a través de instrumentos de medición que cumplan con estándares técnicos.

Es justamente la determinación del tipo de correlación de variables en un contexto de evaluación del desempeño, la que le permitirá a la organización orientar sus esfuerzos de validación de perfiles de puestos, requisitos para atracción, retención y desarrollo y desarrollar políticas para alcanzar objetivos de competitividad y alto rendimiento.

El estudio se realizará en una organización que tiene como finalidad la elaboración y comercialización de caramelos y confites. Se cuenta con acceso a información de la plantilla de personal respecto de los perfiles de cargo y los resultados de sus evaluaciones del desempeño. De igual forma se cuenta con la autorización para evaluar a través de herramientas psicométricas al personal de la empresa. La organización está

conformada por un total de 860 personas que ocupan alrededor de 100 distintos tipos de cargos.

El estudio propuesto abarca 68 tipos de cargos y sus 235 ocupantes, distribuidos en 8 diferentes áreas o gerencias de una empresa industrial, la cual se encuentra en un proceso de cambio en el modelo de gestión y estructura funcional, lo que hizo necesaria la evaluación de competencias del personal actual en relación a los nuevos cargos establecidos y requerimientos específicos de cada función.

Con los resultados del estudio los beneficios esperados para la empresa son validar los contenidos de perfiles de puesto principalmente entre competencias e indicadores de efectividad; identificar grupos de personas para aplicar políticas para su retención y desarrollo dentro de la empresa. El beneficio para los investigadores será identificar y evaluar una metodología cuantitativa que permita validar las competencias identificadas con los indicadores de efectividad diseñados.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El elemento central del presente estudio es determinar la asociación existente del grado de desarrollo de las competencias laborales en los resultados de efectividad percibida de las actividades esenciales medidas a través de evaluaciones del desempeño. Se considerarán complementariamente otros elementos del Manual de Puestos (misión del puesto, experiencia, instrucción formal, capacitación, indicadores) y Estructura Posicional.

### **2.1 Problema de la Investigación**

¿Cómo se asocia o relaciona el grado de desarrollo de las competencias laborales en el nivel de efectividad de las actividades esenciales de un puesto a través del proceso de Evaluación del Desempeño, para establecer criterios efectivos de gestión estratégica del talento humano en una organización industrial del Ecuador?

## **2.2 Preguntas directrices**

- ¿Cómo se configura la noción de competencias laborales en contextos organizacionales?
- ¿Qué criterios se aplican para determinar las actividades esenciales de un puesto?
- ¿Cómo se establecen las competencias y las actividades esenciales, en los cargos dentro de la organización materia de estudio?
- ¿Qué propiedades técnicas deben considerar los instrumentos de evaluación del desempeño en la organización materia de estudio?
- ¿Cómo deben categorizarse, relacionarse y explicar los resultados de las evaluaciones de competencias respecto de la evaluación de efectividad de actividades esenciales, para establecer criterios efectivos de gestión estratégica del talento humano en la organización materia de estudio?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Analizar los resultados de la evaluación del desempeño de competencias y actividades esenciales para establecer criterios efectivos de gestión estratégica del talento humano en una Organización Industrial del Ecuador.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Definir los criterios que se aplican para ubicar las competencias en los perfiles de puestos de la organización materia de estudio.
- Identificar los elementos que caracterizan las actividades esenciales.
- Describir las propiedades técnicas de los instrumentos de evaluación del desempeño en la organización materia de estudio.

- Realizar el análisis de resultados de la evaluación de competencias y actividades esenciales en el grupo de estudio y establecer relaciones y aplicaciones posibles en la gestión del talento humano.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1. Antecedentes**

Sobre el tema seleccionado para el presente estudio se cuenta con información bibliográfica específica y complementaria, ubicada a través de distintos sitios académicos virtuales y libros de texto, así como tesis realizadas en Ecuador y Argentina, destacándose publicaciones los siguientes títulos y autores: Boterf, Guy Le (2001), Ingeniería de las Competencias, Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Ayala Mora, F. (2013). Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EP Petroecuador; Alles, Martha, Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Tesis Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Arboleda Abril, A. C. (2012). Análisis comparativo de la evaluación de potencial con otros sistemas de evaluación del desempeño. Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Gavilánez Villamarín, K. (2012). Análisis de las técnicas para determinar las competencias y potencial requeridos en los candidatos a prestar sus servicios en la Superintendencia de Compañías en base a la Legislación vigente. Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Martínez Hernández, V. (2012). El descriptivo de puestos asociados al Plan Carrera en BDO Ecuador Cía. Ltda. Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

## 2. Fundamentación teórica

### 2.1 El Concepto de Competencias Laborales

Hablar de competencias es referirse a un amplio espectro de posibilidades semánticas. Al ser una palabra con varias acepciones, se precisa delimitar adecuadamente a qué tipo de aplicación se referirá este estudio.

Una competencia puede ser entendida como ámbito de responsabilidad, jurisdicción o atribución. También se puede entender como comparar, disputar o competir.

Para los fines de esta tesis en particular se hará referencia a la noción vinculada con los atributos que llevan a una persona a ser competente, es decir, aquellas características personales, reflejadas en comportamientos observables, que se alinean con aquellas definidas por una organización y que diferencia desempeños en diversas actividades de trabajo.

Dado que el esfuerzo se orientará a una visión laboral-profesional de las competencias, se señalan algunas definiciones de varios autores que nos permitirán establecer un marco de comprensión general para aplicarlo en los diversos capítulos de la presente tesis:

*“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982). (Revista Iberoamericana de Educación, 2002 : págs. 1-2)*

*“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios (Spencer y Spencer, 1993:9) (Revista Iberoamericana de Educación, 2002 : págs. 1-2)*

*“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad”. (Rodríguez y Feliú, 1996). (Revista Iberoamericana de Educación, 2002 : págs. 1-2)*

*“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y*

*fiable,” (Ansorena Cao, 1996:76) (Revista Iberoamericana de Educación, 2002 : págs. 1-2)*

*“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Wordruffe, 1993) (Revista Iberoamericana de Educación, 2002 : págs. 1-2)*

Respecto de un análisis de la noción de competencias considerando justamente a los anteriores autores se hace una conclusión descriptiva de las mismas señalando que estas:

1. *“Son características permanentes de la persona.*
2. *Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.*
3. *Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole.*
4. *Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.*
5. *Pueden ser generalizables a más de una actividad.” (Revista Iberoamericana de Educación, 2001 : p. 4)*

Si bien queda claro que la noción de competencias implica un agrupamiento de características, es importante comprender la propiedad que cada característica aporta a dicha concepción, más aún cuando está ligada a evidencias de rendimiento o desempeño esperado o exitoso.

Antes de proponer una aproximación propia de competencias, comprendemos necesario describir qué elementos personales la conforman.

Originalmente, el concepto de competencias apareció en virtud de la propuesta de David McClelland (**Revista Iberoamericana de Educación, 2001**), cuando realizó severas críticas al modelo tradicional de evaluación de personas en contextos de trabajo, que vinculaba el buen rendimiento con el resultado de pruebas de capacidad, calificaciones escolares, títulos o acreditaciones, siendo esa la base para el reclutamiento y selección, la capacitación, la gestión del desempeño y el desarrollo o promoción.

McClelland (**Revista Iberoamericana de Educación, 2001**) propone que el modelo tradicional resultaba insuficiente para determinar niveles de éxito en la vida en general y que sus instrumentos y metodologías eran pobres a la hora de predecir el desempeño. También argumentaba que contenían un alto contenido discriminatorio al sesgar poblaciones por género, etnia, nivel socioeconómico, etc.

De lo anterior se derivó un estudio que implicaba añadir más variables. *“Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio”* (**Revista Iberoamericana de Educación, 2001 : p.1**).

El resultado encontró que características como los conocimientos (no un grado académico o acreditación particular, sino su contenido curricular y el correspondiente proceso de aprendizaje), las destrezas o habilidades (con su ejercicio y reforzamiento en diversos tipos de experiencias o situaciones), las capacidades o aptitudes, (entendidas como aquellas de temprano desarrollo y orientadas a la resolución de problemas), los rasgos personales, las actitudes, los motivos (logro, poder, afiliación, en el modelo de McClelland), entre otros, al encontrarse en un mismo individuo, dentro de un contexto laboral determinado, podían explicar de una mejor manera el desempeño exitoso. Complementariamente, según Joan Mateo (**Martínez J. M., 2008 : p.268**):

*“Cuando alcanzamos la comprensión de un saber desde su lógica interna, la que permite seguir profundizando en su construcción y desarrollo, decimos que hemos alcanzado el dominio o adquisición de un conocimiento. Cuando relacionamos este conocimiento concreto con un contexto de realidad y ampliamos nuestro campo cognoscitivo entendiendo e interpretando el conocimiento en función de la realidad con la que se relaciona, nos hallamos frente a una capacidad. Cuando esta capacidad se manifiesta y permite la aplicación del conocimiento sobre una realidad específica para su transformación, estamos situados en el dominio de las habilidades”.* (**Martínez J. M., 2008 : p.268**).

Lo anterior nos permite dilucidar el rol que tienen varias de las características personales que inciden en un desempeño exitoso dentro de un contexto organizacional:

- Los conocimientos se convierten en aquella información técnica que se requiere para entender un proceso, tarea, herramienta, etc. Por ser tal es común que provenga del contexto académico o formación profesional. De allí se comprende la confusión existente entre tener una titulación o acreditación y contar con un conocimiento sobre una materia general o particular al momento de decidir qué define ser exitoso.
- Las habilidades o destrezas, por ser más de índole práctica, se entienden como conocimientos aplicados a una realidad. Dicho ejercicio, al ser continuo define y refuerza su calidad y eficacia. Habitualmente son más relacionables a un comportamiento entrenado y refinado por la práctica.
- Una capacidad o aptitud tiene una construcción algo más compleja. Si bien se vincula con la comprensión de la lógica interna de un saber, no debe confundirse con un conocimiento. Está más bien vinculado con el potencial de aprendizaje y el razonamiento para la resolución de problemas, además de con el potencial fisiológico de respuesta del organismo ante ciertos estímulos y requerimientos de esfuerzo físico y mental. En este marco encontramos capacidades verbales, numéricas, inductivas, deductivas, analíticas en el espectro mental, y resistencia, vigor, rapidez perceptual, mecánica, fuerza y agilidad en el espectro físico.

Respecto de dichas características, Guy Le Boterf (**Boterf, 2001 : p.54**) hace una aproximación más extensa y orientada a la profesionalización de las competencias, indicando:

*Una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales...) y recursos de redes bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etcétera.)*

*Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables. El nombre de la actividad (volver a poner en orden una instalación, elaborar un plan de asistencia, concebir una pieza, etc.) no es suficiente para dar cuenta de la competencia exigida. Lo que importa es la forma de realizar la actividad, la manera de trabajar. (...)*

*Este enfoque permite distinguir y modular tres niveles en la evaluación de competencias:*

- *La evaluación de los resultados*
- *La evaluación de la actividad en función de los criterios de realización*
- *La evaluación de los recursos (Boterf, 2001 : p.54)*

## **2.2 Clasificación de las competencias**

En un esfuerzo comprensivo de racionalización y estructura a los diversos tipos de características personales que definen competencias para el contexto laboral, se han desarrollado varios tipos de estudios y análisis de diversa índole. Unos con fines más bien taxonómicos y otros con una consideración de agrupamiento que efectivice la aplicación de metodologías de identificación, evaluación y desarrollo de esos recursos personales tan variados y al mismo tiempo tan críticos para el desempeño de las organizaciones.

Una de las primeras nociones respecto de “gestionar” competencias, la hallamos en Estados Unidos y Reino Unido en la década de 1980 en adelante, luego de los estudios y propuestas conceptuales de David McClelland, que corresponden a la década de 1970 que enfatizaban la contradicción existente entre los tests de inteligencia y el rendimiento académico y laboral superior.

En principio se buscaba mejorar los estándares de desempeño educativo a través de iniciativas de índole nacional, en virtud de que el sistema de educación formal tenía falencias al proveer a las organizaciones y a los jóvenes en edad para trabajar, de los conocimientos y habilidades como para ingresar al mundo laboral y desempeñarse adecuadamente. Lo anterior comprendido dentro de un entorno cambiante en aspectos tecnológicos, económicos y en *la búsqueda de ventajas competitivas y mejora en el desempeño. (OECD. Op de Beek, 2010 : p.11).*

En este escenario, Gran Bretaña desarrolló un sistema de calificaciones por tipo de industria con énfasis en aspectos vacacionales, *diseñando y estableciendo estándares de desempeño para cada sector industria. (OECD. Op de Beek, 2010 : p.11).*

### **2.2.1. La Comisión para el Desarrollo de Competencias Requeridas en el Trabajo**

En 1992, Estados Unidos estableció un estándar general de competencias para jóvenes trabajadores en contextos laborales, con la finalidad de enfrentar una economía que exigía alto desempeño en empleos con alto nivel de competencias y remuneración.

Este estándar, basado como ya se mencionó en el vínculo entre los sistemas educativo-laborales analizó principalmente los cambios del entorno laboral y su impacto en lo que las escuelas enseñaban, a quiénes lo hacían, y cuáles eran los estándares de desempeño establecidos para los estudiantes. Los principales cambios detectados en el trabajo de manera específica se vincularon con:

***Lo que los trabajadores hacen:** tecnología, servicio al cliente, gestión de calidad total. Las decisiones deben tomarse en el lugar de producción o en el punto de servicio (wdr.doleta.gov, 1992 : págs.4-5).* Esto es, se requiere personal que pueda realizar múltiples tareas.

***Cambios en la forma de trabajo:** tareas variadas realizadas de la mejor manera. La recompensa es para el trabajador que tiene las mejores cualidades. (wdr.doleta.gov, 1992 : págs.4-5)*

***Cambios en aquellos con quienes se trabaja:** de manera creciente, los trabajadores deben trabajar en equipo con pares, jefes, clientes y proveedores en un entorno multicultural. Estas características del contexto de trabajo genera la necesidad de habilidades de comunicación interpersonal y resolución de conflictos. (wdr.doleta.gov, 1992 : págs.4-5)*

***El mercado laboral continúa cambiando:** la velocidad con la cual son introducidos nuevos productos sugiere que la tecnología y el mercado no se estabilizará. Los cambios generan la necesidad de una continua adaptación de las habilidades de los empleados. (wdr.doleta.gov, 1992 : págs.4-5)*

El estudio norteamericano señaló que era preciso desarrollar un nuevo “lenguaje” para comprender a las habilidades requeridas para los entornos corporativos y educativos, estableciendo los siguientes términos clasificatorios:

***Competencias Funcionales:** que reflejan de manera amplia lo que la gente hace en el trabajo. (wdr.doleta.gov, 1992 : págs. 11-15)*

**Competencias Posibilitadoras (o habilitantes):** que subyacen en el desempeño de habilidades funcionales (lectura y escritura, matemáticas, atención y hablado). (wdr.doleta.gov, 1992 : págs. 11-15)

**Escenarios de trabajo:** que describen las competencias en el contexto real de actividades laborales. (wdr.doleta.gov, 1992 : págs. 11-15)

A continuación se muestra el resultado final del agrupamiento de competencias:

**Habilidades Funcionales requeridas para un desempeño laboral efectivo**

**I. Manejo de Recursos: identifica, organiza, planifica y asigna recursos.**

a. Tiempo: Comprende, sigue y prepara cronogramas

b. Dinero: prepara y sigue un presupuesto

c. Material: asigna recursos materiales

d. Gente: asigna recursos de personal

**II. Gestión de la Información: adquiere y utiliza información necesaria**

a. Identifica, descubre, y selecciona información necesaria

b. Asimila e integra información de diversas fuentes

c. Representa, transmite y comunica información a otros de forma efectiva

d. Convierte información de una forma a otra

e. Prepara, interpreta y mantiene información cuantitativa y no cuantitativa guardada, incluyendo medios visuales

**III. Interacción Social**

a. Participa efectivamente como miembro de un equipo

b. Facilita el aprendizaje grupal

c. Enseña a otras personas nuevas habilidades

d. Sirve a clientes/usuarios

e. Influencia al grupo (informa, explica, persuade, convence)

f. Negocia para llegar a una decisión

g. Trabaja bien con todo tipo de personas

h. Comprende cómo funciona el sistema social/laboral

**IV. Comportamiento y desempeño de sistemas**

a. Comprende cómo interactúan los componentes de un sistema para alcanzar una meta

b. Identifica, anticipa y gestiona consecuencias

c. Monitorea y corrige el desempeño, identifica tendencias y anomalías

d. Vincula representaciones simbólicas a fenómenos reales

e. Integra múltiples formas de presentación de la información

**V. Interacción humana y Tecnología**

a. Selecciona y utiliza adecuadamente la tecnología

b. Visualiza operaciones y programa máquinas para hacer el trabajo

c. Emplea computadoras para ingreso, presentación y análisis

d. Soluciona problemas y da mantenimiento tecnológico

e. Diseña sistemas para desempeñar tareas complejas eficientemente

**VI. Habilidades Afectivas: actitudes, motivaciones y valores (wdr.doleta.gov, 1992 : págs. 11-15).**

## 2.2.2. El diccionario de competencias ONET de la Secretaría del Trabajo de los Estados Unidos de América

Entre 1992 y 1994 el Gobierno de los Estados Unidos establece el programa ocupacional ONET, que consiste en una base de datos que contiene descriptores estandarizados de puestos de trabajo. El repositorio de información se encuentra en [www.onetcenter.org](http://www.onetcenter.org) y entre sus accesos se encuentra [www.onetonline.org/skills/](http://www.onetonline.org/skills/), que contiene un diccionario de competencias que agrupa las siguientes características personales de manera global:

**Tabla 1: Diccionario de Competencias ONET**

<b>Categoría de Competencias</b>	<b>Competencia</b>
<b>Habilidades Básicas</b>	Aprendizaje Activo
	Escucha Activa
	Pensamiento Crítico
	Estrategias de Aprendizaje
	Matemáticas
	Monitoreo
	Comprensión lectora
	Ciencia
	Hablado
	Escritura
<b>Resolución de Problemas Complejos</b>	Resolución de Problemas Complejos
<b>Manejo de Recursos</b>	Financieros
	Materiales
	Personal
	Tiempo
<b>Habilidades Sociales</b>	Coordinación
	Instrucción
	Negociación
	Persuasión
	Orientación de Servicio
	Percepción Social
<b>Habilidades para Manejo de Sistemas</b>	Juicio y Toma de decisiones
	Análisis de Sistemas
	Evaluación de Sistemas
<b>Habilidades Técnicas</b>	Mantenimiento de Equipos
	Selección de Equipos
	Instalación
	Operación y Control
	Monitoreo de Operaciones
	Análisis de Operaciones
	Programación
	Análisis de Control de Calidad
	Reparación
	Diseño de Tecnología
Solución de Problemas	

Esta clasificación fue realizada con la finalidad de desarrollar un lenguaje común para grupos de interés: estudiantes, empresas, gobierno y empresas reclutadoras. El modelo de competencias ONET se basa en varios criterios de análisis:

- Requisitos de Experiencia
- Requisitos del tipo de trabajo
- Información Ocupacional Específica
- Características del tipo de trabajo
- Requisitos del Trabajador
- Características del Trabajador

Como un ejemplo de operatividad del modelo, se pueden considerar las características del trabajador: capacidades, intereses o estilos de trabajo. Si se consideran las capacidades, éstas a su vez pueden subdividirse en cognitivas, psicomotrices, físicas o sensoriales. Al orientar el análisis de las cognitivas, es preciso identificar si se trata de capacidades verbales, de generación de ideas, razonamiento cuantitativo, perceptual, espacial o al proceso de atención. De seleccionar las verbales, se precisa determinar si lo que el contexto laboral exige del individuo comprensión oral, comprensión escrita, expresión oral o expresión escrita. Si se determinó a la comprensión oral como necesaria, siguiendo el ejemplo, el modelo exige el establecimiento de una calificación en grados de importancia y niveles esperados de la competencia.

### 2.2.3. El Diccionario Europeo de Habilidades y Competencias (DISCO)

En Europa aparece, entre los años 2010 a 2012, el diccionario europeo de habilidades y competencias o modelo DISCO, por sus siglas en inglés. Considera a las siguientes características personales:

**Tabla 2: Diccionario Europeo de Habilidades y Competencias (DISCO)**

Categoría de Competencias	Competencias	Características
<b>Habilidades y Competencias Transversales</b>	<b>Habilidades de Gestión y Organización</b>	Autosuficiencia, coordinación, decisión, organización, emprendimiento, gestión de recursos, supervisión, liderazgo, entre otras.
	<b>Habilidades y Competencias Artísticas</b>	Imitar, musicalidad, creatividad, sentido estético,

Categoría de Competencias	Competencias	Características
		entre otras.
	<b>Habilidades y Competencias Informáticas</b>	Software, internet, gestión de archivo, bases de datos, redes, seguridad, desarrollo, entre otras.
	<b>Habilidades y Competencias Personales</b>	Atributos físicos, capacidad de respuesta, fuerza, resistencia, tolerancia, amabilidad, confiabilidad, confianza en sí mismo, cortesía, disposición para ayudar, lealtad, empatía, entusiasmo, firmeza, puntualidad, habilidades cognitivas y para resolver problemas (p.e. razonamiento, aritmética, conocimientos técnicos), entre otros.
<b>Habilidades y Competencias Transversales</b>	<b>Habilidades y competencias sociales y comunicativas</b>	Compatibilidad con el cliente, expresión y comprensión verbal y escrita, negociación, trabajo en equipo, entre otras
<b>Habilidades y Competencias Específicas</b>	<b>Divididas por tipo de actividad económica</b>	Por ejemplo: Comercio y Administración: Gestión de Recursos Humanos: Gestión del Personal: Análisis de Competencias

#### 2.2.4. El modelo de las Ocho Grandes Competencias

La empresa de consultoría SHL Group, a través del investigador Dave Bartram, propuso en el año 2002 el Marco Universal de Competencias, como un modelo genérico e integrativo estandarizado, que facilite la comprensión y aplicación de esquemas de gestión de personal basado en competencias.

El modelo se basa en el ejercicio de 29 estudios, con más de 4800 casos, en 10 países de Europa, América y Asia, 16 sectores económicos entre privadas y públicos, y 12 tipos de grupos ocupacionales desde nivel operativo hasta nivel gerencial, que buscaron *explorar la validez de varios potenciales predictores del desempeño.* (**Journal of Applied Psychology. Bartram, 2005 : p.1**) El objetivo fue validar predictores vinculados a comportamientos propios de un desempeño esperado, en lugar de los predictores tradicionales (tests o cuestionarios).

El resultado fue una *articulación del criterio de desempeño laboral, respecto de su consistencia con un amplio rango de modelos utilizados por profesionales en la práctica de las competencias y soportadas empíricamente por la manera en que los*

puntajes agrupados obtenidos en las competencias cuando son sometidas al análisis factorial. (**Journal of Applied Psychology. Bartram, D., 2005 : p.3**)

Lo anterior está expresado en 8 grandes tipos de competencias, 20 Dimensiones de Competencia y 112 Componentes para cada Dimensión.

Otra característica representativa del modelo es que busca cubrir diferentes esquemas de competencias laborales como por ejemplo Lominger y HAY. Además, cada competencia macro está estructurada por cinco niveles de complejidad laboral con sus correspondientes indicadores conductuales. Los niveles corresponden con los usados en la base O\*NET. Proveen la base para generar modelos de competencias vinculados en los diversos rangos organizacionales, desde un trabajador manual, hasta mandos medios y niveles directivos (...) (**www.assessmentanalytics.com, 2012 : págs.7-8**) Un grupo de ecuaciones fueron producidas para que las descripciones de puestos O\*NET sean convertidos en perfiles de competencias (...) La validación empírica descubrió una correlación promedio a través de 125 tipos de trabajo y los perfiles del marco universal de competencias de 0.86. (**www.assessmentanalytics.com, 2012 : págs.7-8**)

A continuación se muestra esquemáticamente el modelo referido:

**Tabla 3: Diccionario de Competencias de SHL Group**

<b>Las 8 Competencias de SHL™ (www.assessmentanalytics.com, 2012 : págs.7-8)</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>
<b>Liderar y Decidir</b>	Toma el control y ejerce liderazgo. Inicia la acción, brinda dirección y se responsabiliza.
<b>Brindar Apoyo y Cooperar</b>	Apoya a otros y muestra respeto y consideración por ellos en situaciones sociales. Coloca a las personas primero, trabajando de forma efectiva con individuos y equipos, clientes y demás personal de la organización. Se comporta consistentemente aplicando valores personales que se alienan con los de la organización.
<b>Interactuar y Presentar</b>	Se comunica e interactúa efectivamente. Persuade e influencia exitosamente a otros. Se relaciona con otros de una manera relajada y confiada.
<b>Análisis e Interpretación</b>	Muestra evidencia de un típico pensamiento analítico. Llega al fondo de asuntos y problemas complejos. Aplica su pericia eficazmente. Aprende con rapidez nueva tecnología. Se comunica adecuadamente por escrito.
<b>Crear y Conceptualizar</b>	Abierto a nuevas ideas y experiencias. Busca oportunidades de aprendizaje. Maneja situaciones con innovación y creatividad. Piensa amplia y estratégicamente. Apoya e impulsa el cambio organizacional.
<b>Organizar y Ejecutar</b>	Planifica y trabaja de manera sistemática y organizada. Sigue instrucciones y procedimientos. Se centra en la satisfacción del cliente y ofrece un servicio de calidad o producto de acuerdo a las normas.
<b>Adaptación y Afrontamiento</b>	Se adapta y responde adecuadamente al cambio.

<b>Las 8 Competencias de SHL™ (www.assessmentanalytics.com, 2012 : págs.7-8)</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>
	Maneja la presión efectivamente y hace frente a los contratiempos.
<b>Emprendimiento y Orientación a Resultados</b>	Se centra en resultados conseguir los objetivos de trabajo propios. Obra mejor cuando el trabajo se relaciona estrechamente con los resultados y el impacto del esfuerzo personal es evidente. Muestra comprensión del negocio, comercio y finanzas. Busca oportunidades para el desarrollo personal y de carrera.

En la siguiente tabla se muestran las 20 dimensiones de competencia y sus 112 componentes: (www.assessmentanalytics.com, 2012)

**Tabla 4: Diccionario de Competencias de SHL Group (cont.)**

1 Liderar y Decidir	2 Brindar Apoyo y Cooperar	3 Interactuar y Presentar	4 Analizar e Interpretar
1.1 Decidir y Tomar Acción	2.1 Trabajar con Personas	3.1 Relacionarse y trabajar en red	4.1 Escribir y Reportar
1.1.1 Tomar Decisiones	2.1.1 Comprender a Otros	3.1.1 Construir Rapport	4.1.1 Escribir Correctamente
1.1.2 Tomar Responsabilidad	2.1.2 Adaptación al Equipo	3.1.2 Trabajar en Red	4.1.2 Escribir de manera clara y fluida
1.1.3 Actuar con Confianza	2.1.3 Construir Espíritu de Equipo	3.1.3 Relacionarse en varios niveles	4.1.3 Escribir de una forma expresiva y atractiva
1.1.4 Actuar bajo propia iniciativa	2.1.4 Reconocer y Recompensar Contribuciones	3.1.4 Manejar Conflictos	4.1.4 Enfocar la Comunicación
1.1.5 Tomar Acción	2.1.5 Escuchar	3.1.5 Utilizar humor	4.2 Aplicar Pericia y Tecnología
1.1.6 Tomar Riesgos Calculados	2.1.6 Consultar a otros	3.2 Persuadir e Influenciar	4.2.1 Aplicar pericia técnica
1.2 Liderar y Supervisar	2.1.7 Comunicarse Proactivamente	3.2.1 Impactar	4.2.2 Construir pericia técnica
1.2.1 Proveer Dirección y Coordinar Acción	2.1.8 Mostrar Tolerancia y Consideración	3.2.2 Dar forma a Conversaciones	4.2.3 Compartir pericia
1.2.2 Supervisar y Monitorear Comportamiento	2.1.9 Mostrar Empatía	3.2.3 Apelar a las Emociones	4.2.4 Utilizar Recursos Tecnológicos
1.2.3 Brindar Coaching	2.1.10 Apoyar a Otros	3.2.4 Promover Ideas	4.2.5 Demostrar habilidades físicas y manuales
1.2.4 Delegar	2.1.11 Preocuparse por Otros	3.2.5 Negociar	4.2.6 Demostrar conciencia multifuncional
1.2.5 Empoderar al staff	2.1.12 Desarrollar y Comunicar Autonomismo e Intuición	3.2.6 Lograr Acuerdos	4.2.7 Demostrar conciencia espacial
1.2.6 Motivar a Otros	2.2 Adherirse a Principios y Valores	3.2.7 Tratar con asuntos políticos	4.3 Analizar
1.2.7 Desarrollar al Staff	2.2.1 Sostener Etica y Valores	3.3 Presentar y Comunicar Información	4.3.1 Analizar y Evaluar información
1.2.8 Identificar y Reclutar Talento	2.2.2 Actuar con Integridad	3.3.1 Hablar Fluidamente	4.3.2 Evaluar hipótesis e investigar
	2.2.3 Aprovechar la Diversidad	3.3.2 Explicar Conceptos y Opiniones	4.3.3 Producir soluciones
	2.2.4 Mostrar Responsabilidad Social y Ambiental	3.3.3 Articular puntos clave de un Argumento	4.3.4 Proponer criterios o juicios
		3.3.4 Presentar y hablar en Público	4.3.5 Demostrar Sistemas de Pensamiento
		3.3.5 Proyectar Credibilidad	
		3.3.6 Responder a una Audiencia	

5 Crear y Conceptualizar	6 Organizar y Ejecutar	7 Adaptarse y Afrontar	8 Emprendimiento y Orientación a Resultados
5.1 Aprender e Investigar	6.1 Planificar y Organizar	7.1 Adaptarse y responder al cambio	8.1 Lograr metas y objetivos personales
5.1.1 Aprender rápidamente	6.1.1 Establecer Objetivos	7.1.1 Adaptarse	8.1.1 Lograr objetivos
5.1.2 Reunir Información	6.1.2 Planificar	7.1.2 Aceptar nuevas ideas	8.1.2 Trabajar con energía y entusiasmo
5.1.3 Pensar con rapidez	6.1.3 Gestionar el tiempo	7.1.3 Adaptar el estilo interpersonal	8.1.3 Perseguir el auto-desarrollo
5.1.4 Promover y apoyar el aprendizaje organizacional	6.1.4 Gestionar Recursos	7.1.4 Mostrar conciencia transcultural	8.1.4 Demostrar ambición
5.1.5 Gestionar el Conocimiento	6.1.5 Monitorear progresos	7.1.5 Manejar la ambigüedad	8.2 Pensamiento comercial y de emprendimiento
5.2 Crear e Innovar	6.2 Lograr resultados y alcanzar las expectativas del cliente	7.2 Afrontar la presión y contratiempos	8.2.1 Monitorear mercados y competidores
5.2.1 Innovar	6.2.1 Enfocarse en la satisfacción de las necesidades del cliente	7.2.1 Afrontar la presión	8.2.2 Identificar oportunidades de negocio
5.2.2 Buscar e Introducir el cambio	6.2.2 Establecer altos estándares de calidad	7.2.2 Mostrar autocontrol emocional	8.2.3 Demostrar conciencia financiera
5.3 Formular estrategias y conceptos	6.2.3 Monitorear y mantener la calidad	7.2.3 Balancear vida personal y trabajo	8.2.4 Controlar Costos
5.3.1 Pensar ampliamente	6.2.4 Trabajar de forma sistemática	7.2.4 Mantener una actitud positiva	8.2.5 Mantenerse alerta sobre asuntos organizacionales
5.3.2 Enfocar el trabajo estratégicamente	6.2.5 Mantener la calidad de los procesos	7.2.5 Manejar la crítica	
5.3.3 Establecer y desarrollar estrategias	6.2.6 Mantener los niveles de productividad		
5.3.4 Visionamiento	6.2.7 Conducir proyectos hacia resultados		
	6.3 Seguir instrucciones y procedimientos		
	6.3.1 Seguir instrucciones/directivas		
	6.3.2 Seguir procedimientos		
	6.3.3 Asistencia y manejo del tiempo		
	6.3.4 Demostrar compromiso		
	6.3.5 Mantenerse alerta en asuntos de seguridad		
	6.3.6 Cumplir con obligaciones legales		

### 2.2.5. La visión de Competencias de la Organización Internacional del Trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su plataforma del conocimiento del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (**OIT/CINTERFOR**), cuenta con amplia y diversa información e investigaciones de sus países miembros respecto de la noción aplicada de competencias en el contexto laboral. Como declara expresamente:

*OIT/Cinterfor apoya el desarrollo de la capacidad de las Instituciones miembros para desarrollar, ampliar y ofrecer programas de formación basados en competencias laborales (...) En esta línea, el Centro trabaja tomando en consideración instrumentos de la OIT (reconociendo) la importancia del desarrollo de las competencias laborales como motor para facilitar el acceso al empleo, mejorar la productividad y en suma, contribuir a hacer realidad el trabajo decente y productivo. (OIT/CINTERFOR)*

Por ejemplo, en la Recomendación sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos (junio de 2004) la OIT se refiere al concepto de competencias como:

- (a) la expresión **aprendizaje permanente** engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones;
- (b) el término **competencias** abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico;
- (c) el término **cualificaciones** designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial, y
- (d) el término **empleabilidad** se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2004 : p.2**)

Respecto del desarrollo de las competencias, esta recomendación OIT señala que sus miembros deberían: *promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto. (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2004 : p.2)*

El presente análisis teórico sin pretender ser exhaustivo, ha tratado de definir componentes comunes al concepto de competencias, así como comprender su estructura de aplicación en las organizaciones a través de los diversos modelos más representativos.

Sintetizando las aproximaciones conceptuales anteriores, sus homogeneidades y particularidades, se precisa compilar y realizar una aproximación propia de competencias, que será aplicable a la propuesta de tesis. En este sentido se propone que la ejecución esperada de actividades laborales dentro de un contexto organizacional depende del grado de incorporación y contextualización de recursos de las personas, (conocimientos, destrezas, aptitudes cognitivas, fisiológicas, rasgos emocionales, cultura, valores, entre otros), que se evidencian a través de indicadores de conducta observable y medible dentro de estándares o criterios de desempeño esperados por una organización.

Los criterios de definición, clasificación y alcance de las competencias son más o menos similares entre los diversos modelos existentes. Es recurrente que se haga énfasis en categorizaciones globales de competencias de tipo Analítico, Conductual, Emocional, Social y Físico-Fisiológico. De la misma forma se entiende que una competencia debe evidenciarse en conductas observables que pueden estar ubicadas por niveles, en función de tipologías de cargos o grupos ocupacionales, así como ámbitos de responsabilidad en su incorporación y ejecución.

La vinculación de competencias al mundo laboral está ligada al proceso de formación académica tanto escolar como técnica y superior. Esto implica una visión sistémica del concepto respecto de su aplicabilidad socio-económica, sin embargo evidencia un probable sesgo cuando presupone que laboralmente una persona “debe” contar previamente con las competencias requeridas para ejecutar un trabajo, sin considerar que hay competencias que pueden (y deberían) ser desarrolladas por la organización o el Estado, como es el caso de la certificación de competencias laborales, que promueve la OIT y que como ejemplo en el Ecuador está el Servicio de Capacitación Profesional (SECAP) y la Secretaría Técnica de capacitación y Formación Profesional (SETEC),

entidades responsables de certificar en competencias laborales la primera y en establecer estándares de competencia por sector productivo la segunda.

El contexto organizacional del presente estudio, justifica la aplicación del modelo de competencias, tanto para la alineación con la estrategia organizacional al ubicar la estructura posicional en perfiles de cargo por unidad de negocio, cuanto en las actividades críticas de cada puesto que fueron evaluadas tanto en su frecuencia de observación como en su grado de eficacia percibida.

### **2.3 Estructuras Posicionales y Perfil del Cargo**

Una de las formas extendidas de organización en las instituciones es la estructura o modelo funcional, entre sus principales características se pueden anotar las siguientes: estructura vertical, que fácilmente representa las líneas de mando y canales de comunicación desde donde se establecen las estrategias y los objetivos; funciones que se agrupan en áreas o departamentos congregando a su vez funciones homogéneas, se encargan de su ejecución y se convierten en especialidad; se establecen canales de comunicación fáciles de implementar; su estructura simple se puede adaptar y reproducir para el crecimiento organizacional (**Velasco, 2013**).

La asociación de funciones y la especialización implica (**Furnham, 2001**) una división horizontal del trabajo que se relaciona con el diseño de puestos que se plasman en las denominadas estructuras posicionales que permiten la coordinación efectiva de las actividades no solo en relaciones de uno a uno, sino también con grupos de trabajo, equipos de tarea y ejecución de proyectos.

Las estructuras organizacionales pueden tener distintos niveles derivados de su complejidad, formalización y centralización que influirán sobre los resultados organizacionales de manera sistémica y se verán reflejados en la productividad, (**Furnham, 2001**). La estructura afecta a los procesos o viceversa y también en la productividad organizacional, la forma en cómo se estructura una organización tiene un efecto sistémico en los resultados y en su coordinación.

De acuerdo a **(Hall, 1996)**, la estructura organizacional influye en la asignación de tareas y responsabilidades de las personas, en la especialización y definición de los puestos con descripciones y objetivos clave de resultados del área, el diseño de los canales de comunicación, establece las jerarquías, y la delegación del poder para ejercer el control entre los grupos de trabajo.

La estructura organizacional surge de la necesidad de poner en práctica la estrategia organizacional, es la forma de estructura que se adopte que la que genera los resultados esperados, sin dejar de lado como potencial consecuencia un problema en el diseño de la estrategia.

La estructura organizacional por lo tanto debe responder a lo establecido en la estrategia, su diseño responderá a las necesidades y a la efectividad de los resultados esperados siendo el componente inicial de los tres establecidos por Alfred Chandler (1962). El segundo se centra en las modificaciones que va adoptando la estructura organizacional como respuesta a la siguiente tipología de crecimiento: Expansión simple en volúmenes, Expansión geográfica, Integración vertical y Diversificación de productos; el tercer componente de Chandler sostiene que un cambio en la estrategia no genera cambios instantáneos en la estructura sino como consecuencia de desajustes que inciden en la productividad como consecuencia de que las personas que formulan la estrategia son diferentes a los que diseñan la estructura.

De acuerdo a lo manifestado por Luis Ángel Guerras, **(Revistas Científicas Complutenses, 1995)** la forma de diseñar la estructura organizacional puede dividirse en dos niveles o momentos, uno inicial que consiste en dividir a la organización en unidades administrativas que respondan a la estrategia de la organización y los diferentes aspectos relacionados al tipo de producto, estrategias de intervención, mercado, relaciones con partes interesadas, etc., por lo tanto representa la segmentación primaria de las actividades en que se encuentra comprometida la organización. Un segundo nivel de diseño de estructura corresponde a la forma de definir la organización interna dentro de las unidades, estableciendo los cargos, jerarquías, relaciones de coordinación, supervisión y dependencia, así como las funciones y responsabilidades atribuidos a esos cargos.

La estructura primaria o de primer nivel se puede diseñar a partir de dos criterios que permiten la división del trabajo agrupados en las siguientes categorías:

*Propósito*, que consiste en la división basada en productos, clientes, áreas geográficas, clientes de acuerdo a un objetivo o estrategia establecida.

*Procedimiento*, se basa en la especialización de actividades que se agrupan en funciones o por procesos.

El criterio más adecuado a ser aplicado estará de acuerdo al tipo de negocio y sus condiciones particulares, según las condiciones y estrategias elegidas. La estructura organizacional que se elija, según Guerras (**Revistas Científicas Complutenses, 1995**), se ajustará a las siguientes cuatro formas de estructura:

*Estructura simple*: aplicable a pequeñas organizaciones dirigidas por el empresario - director, es altamente informal, las actividades y supervisión se hace por designación directa, el sistema de información es elemental, el poder está centralizado. Su aplicación se limita a pequeños negocios donde el volumen o la especialización aún no se han alcanzado.

*Estructura funcional*: se utilizan criterios de procedimiento o procesos, las responsabilidades se agrupan por afinidad de funciones. La principal ventaja es la especialización que facilita el desarrollo de competencias y permite el incremento de la eficiencia, favoreciendo adicionalmente las mejoras técnicas.

*Estructura divisional*: es una estructura más o menos compleja que agrupa sus unidades por criterios de propósito como el mercado, el producto, los clientes, etc., estas agrupaciones o divisiones son autónomas y dependen de una dirección central que se ocupa de los aspectos estratégicos de la organización. Esta forma de organización separa las funciones estratégicas de las operativas, lo que hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales y las divisiones se centren en la operación.

*Estructura matricial:* es el resultado de la combinación de criterios donde interactúan formas de organización por procesos con agrupaciones divisionales, donde la especialidad por afinidad de funciones se establece para mercados, clientes o productos específicos, o cualquier forma de combinación que responda a los intereses propios de la organización.

## **2.4 Estructuras posicionales**

La estructura posicional depende de la estructura organizacional, se desprende de su complejidad, formalización y centralización, es el segundo nivel de desagregación que permite la operatividad de las unidades establecidas en la estructura de primer nivel.

La formalización se encuentra asociada al grado o nivel de estandarización de los puestos requeridos, mientras más formalizados, menor es la libertad de lo que se debe hacer, el cómo, cuándo y dónde ejecutar las actividades y por lo tanto más explícitas son las descripciones, más reglas y procedimientos y según **(Furnham, 2001)**, más fácil estructurar los grupos o puestos de trabajo. De acuerdo a este mismo autor, los trabajos profesionales tienen un bajo nivel de formalización y en los puestos no calificados es mayor.

La estructura posicional implica las delegaciones de autoridad, responsabilidad y responsabilidad explícita –confiabilidad-, definidas a continuación:

Autoridad.- Entendida como un mecanismo de poder que prescribe la actuación de otros por medio de la instrucción genuina. **(Furnham, 2001)**.

Responsabilidad.- Se refiere al cumplimiento de obligaciones propias de quien ocupa un cargo. **(Furnham, 2001)**.

Responsabilidad explícita.- Tiene que ver con la percepción de pertenencia a una organización y el acuerdo manifiesto de cumplir con las obligaciones de trabajo. **(Furnham, 2001)**.

La estructura es el mecanismo mediante el cual se aplica la estrategia organizacional definida en las principales actividades, proporcionando la armazón de las instituciones. Las estructuras organizacionales representan la clasificación o agrupamiento de actividades de la misma naturaleza o clase, las responsabilidades y la definición de la jerarquía, el margen de control y las relaciones formales dentro de la organización **(Furnham, 2001)**.

La necesidad de disponer de un esquema ordenado y de mando, permitirá a la organización establecer sus planes, organizar, dirigir y controlar las actividades. El esquema clásico de la burocracia de Weber, establece ciertas consideraciones básicas para el diseño de la estructura organizacional, como son: definición de objetivos, dimensión de la estructura, división del trabajo y coordinación de actividades, centralización, tareas y funciones de los elementos o unidades, principios de organización, margen de control, cadena de mando y relaciones formales en la institución.

Según Furnham **(Furnham, 2001)**, la estructura organizacional se relaciona con la división del trabajo en una organización, cómo se organiza y coordina a varios individuos, grupos y departamentos, permite aclarar la forma de organización, grupos de trabajo, establece jerarquías, canales de comunicación y asigna responsabilidades. La estructura organizacional se asocia con las divisiones verticales y horizontales del trabajo, la vertical determina la autonomía, el control y las comunicaciones; la división horizontal del trabajo tiene que ver con el diseño de puestos la diferenciación y departamentalización; también se puede hablar de una diferenciación espacial, relacionada con la dispersión geográfica de las instalaciones y del personal. Se pueden distinguir variables que influyen en la forma de la estructura organizacional como la complejidad, la formalización y la centralización, como ya se mencionó, la forma de organización puede afectar al funcionamiento de los procesos y de la productividad organizacional. Como consecuencia la forma de estructura que se adopte, aporta en los siguientes aspectos:

- Asignación de tareas y responsabilidades.
- Especificación y definición de puestos.
- Diseño de las relaciones formales de información.

- Número de niveles jerárquicos.
- Control por cada nivel de supervisión.

El nivel de formalización de los puestos supone determinar qué, cómo, cuándo y dónde se deben ejecutar los trabajos, mientras más explícitas las descripciones, mayor es el número de reglas y procedimientos que harán más fácil estructurar los grupos.

Para el diseño organizacional se requieren considerar algunos aspectos básicos definidos por Weber: claridad de objetivos, dimensiones de la estructura, división del trabajo y coordinación de actividades, centralización, tareas y funciones de los elementos, principios de organización, margen de control, cadena escalar y relaciones organizacionales formales.

Complementariamente a estos aspectos existen otros que se deben tomar en cuenta al momento del diseño de la estructura organizacional como: Unidad de mando, que se entiende como tener un solo jefe; Igualdad de autoridad y responsabilidad, a cada nivel le corresponde un nivel de autoridad igual a la responsabilidad que tiene; Principio escalar, que implica un camino de autoridad a seguir dentro de la organización; Margen de control administrativo, que se refiere al límite de empleados que un jefe puede supervisar (**Furnham, 2001**) .

La estructura posicional requiere del diseño de una estructura general de cargos que pueden ser transversales a la organización, lo que facilita la aplicación de los principios de responsabilidad y autoridad entre las unidades que conforman la organización de primer nivel.

La estructura posicional puede ser representada gráficamente ubicando los cargos en función de los niveles de mando y unidos por líneas que representan los canales de comunicación; también pueden ser plasmados en un matriz que contenga el nombre de las unidades administrativas y la desagregación de los nombres de los cargos que la conforman ordenados jerárquicamente.

### **2.4.1. Estructura posicional y requisitos de perfil**

Se concibe a la estructura posicional como el conjunto agrupado de puestos o cargos dentro de una organización, de acuerdo a la estrategia y modelo de gestión que esta adopte. Este agrupamiento responde a la forma en que se administran los productos y/o servicios de la empresa, donde la especialización de funciones determina la exigencia en los perfiles de los puestos, así como su clasificación y valoración.

El grado de generalidad o especialización de las funciones o procesos, sus actividades, y productos o servicios finales esperados se configuran y ejecutan simultáneamente a partir de ciertas exigencias o requisitos, unos que determinan el contenido y resultados de las actividades exigidas para el puesto (competencias) y otras más formales, producto de evidencias desarrolladas y certificadas por la educación, la práctica de una actividad o la capacitación complementaria. A estas últimas las consideraremos como requisitos de Perfil Duro.

### **2.4.2. Perfil del Cargo**

Una vez definidas la estructura organizacional y posicional lo que corresponde es disponer de la descripción del perfil de cargo que se puede definir como el conjunto de funciones, competencias y otras características requeridas por cada posición requeridas para el desempeño efectivo de la posición.

El perfil de cargo desde un punto de vista utilitario está conformado por las siguientes partes, misión del puesto, descripción de actividades, actividades esenciales, competencias requeridas, requisitos de formación, capacitación y experiencia. (Manual MPC).

La descripción de cargo, según Valeria Martínez, (**Martínez Hernández, 2012**) debe cumplir con ciertas condiciones para alcanzar la calidad, precisión y exactitud. A continuación se plantean algunas de ellas:

- Identificar el contenido del cargo en un momento determinado.
- Uniformidad en la técnica y su utilización.

- Armonizar las distintas fuentes de información.
- Objetividad. Ausencia de todo juicio de valor.
- Ser sintéticas y claras.
- Homogeneidad de estilo en sus aspectos de fondo.
- Eliminación de las características personales de los ocupantes.
- Integración en una organización.

La utilidad del perfil de cargo es central en la administración del recurso humano dentro de la organización. A continuación se exponen los principales campos de aplicación **(Martínez Hernández, 2012)**:

**Comunicación:** Con el objeto de comunicar al ocupante la contribución que se espera dentro de la organización y los criterios de evaluación de su desempeño.

**Valoración de Cargos:** Proporciona la base de información que permita establecer la importancia relativa de los cargos de la organización.

**Gestión de Desempeño:** Contiene los criterios que permiten medir y evaluar el desempeño de los individuos en el puesto de trabajo.

**Capacitación y Desarrollo:** Establece los requisitos de capacitación de los ocupantes proporcionando una base para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

**Reclutamiento y Selección:** Define los requisitos que son necesarios para ser evaluados en selección.

## **2.5 Descripción y Clasificación de Puestos por competencias**

La descripción del perfil de cargos es el instrumento que sirve de base para la aplicación de los subsistemas de recursos humanos, por lo tanto la influencia en el éxito de su implementación depende en gran medida de la calidad de su contenido.

De acuerdo a la Metodología para el Levantamiento de Perfiles de Puestos por Competencias **(Paredes Santos, 2004)** en adelante MPC, el enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles” y se utilizan para (a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal, (b) implantar

programas de mejora del desempeño y (c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución.

La Metodología para el Levantamiento de Perfiles de Puestos por Competencias propone una combinación de los enfoques americano y europeo de competencias, en los perfiles de competencias se incluyen las actividades esenciales de los cargos (enfoque europeo) y las características personales requeridas para desempeñar esas actividades con competencia (enfoque americano). La definición propuesta de competencias, en el referido manual es:

*“Un modelo de competencias son todas (a) las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc) para (b) desempeñar unas actividades claves con el (c) más alto nivel de eficacia” (Paredes Santos, 2004).*

Se entiende como características personales a los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes requeridos por un individuo.

Las actividades claves son acciones requeridas por la posición para lograr los resultados esperados y representan los de mayor relevancia.

Las características personales aplicadas en las actividades clave deben ser con el más alto nivel de eficacia, es decir favorable desde el punto de vista de la efectividad para los intereses de la posición y que contribuyan a la organización.

### **2.5.1. Estructura del perfil**

El método MPC, incluye los siguientes elementos para la construcción del perfil del cargo:

- *Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo.*
- *Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, entre otros) requeridos para desempeñar las actividades esenciales.*

- *Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuáles son requerimientos de capacitación.*
- *Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales. (Paredes Santos, 2004).*

A continuación se presenta una descripción en síntesis de los elementos indicados:

Identificar las actividades esenciales del puesto.- comprende la lista de actividades que el cargo debe realizar y la identificación de las más importantes o claves en función del impacto para la organización. El perfil de cargo toma estas actividades esenciales como la base para la construcción del perfil de competencias.

Para identificar las actividades esenciales se aplica el principio de Pareto, es decir establecer aquel 20% del total de actividades que genera el 80% de los resultados esperados de la posición.

Por medio de la descripción de conocimientos, habilidades y otras características relevantes *para desempeñar un puesto o actividad con competencia*, (Paredes Santos, 2004) se elabora el perfil de competencias.

El perfil de competencias se construye a partir de las actividades esenciales identificadas del puesto, este elemento es tal vez el más delicado en la elaboración del perfil, debido a que su influencia es fundamental en la ejecución de los procesos de recursos humanos.

Los perfiles son la base para el éxito del sistema, por esta razón es que la metodología hace un gran énfasis en la construcción de los perfiles de competencia.

El MPC utiliza diccionarios que clasifican a las competencias en conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Estos diccionarios tienen su base en el proyecto denominado ONET (Occupational Network), contratado por la Secretaría de labor del Gobierno de los Estados Unidos.

Determinar competencias para selección y para capacitación.- Con base a la modificabilidad de las competencias, el MPC procede a calificar las competencias identificadas cuáles son necesarias evaluarse en selección y cuáles pueden adquirirse vía capacitación.

Otros aspectos relevantes del perfil.- Para completar el perfil se requiere de información adicional como:

Misión del puesto que es la descripción de la principal contribución del cargo a la organización.

Educación requerida, entendida como el nivel de educación académica requerida para el desempeño del puesto.

Experiencia requerida, que se entiende como el tiempo que un ocupante debe haber realizado actividades iguales o similares a las del cargo, en puestos o empresas similares.

Indicadores de gestión posicionales, que son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados en la ejecución de una actividad para determinar si se cumplen con las especificaciones y si se han desempeñado de una forma competente.

### **2.5.2. Caracterización del Perfil Duro**

Se denomina perfil duro a las exigencias de certificación académica o instrucción formal, tiempo y tipo de experiencia laboral previa y conocimientos complementarios, obtenidos a través de capacitación, mismos que son ubicados en un perfil de cargo como mínimos aceptables o factores de cumplimiento obligatorio por su carácter formal y derivado de un contexto previo a ocupar el puesto motivo del perfil.

Esta definición de perfil duro, es una de las variables que se utiliza para establecer la correlación que es el objetivo central de esta tesis.

### 2.5.3. Actividades Esenciales

Como ya se mencionó, en el método MPC, se identifican las actividades esenciales del puesto entre todas las actividades asignadas a una determinada posición, a continuación se presenta el método de categorización de actividades esenciales, medición de actividades esenciales y la relación de estas con las competencias.

La metodología MPC, es el medio mediante el cual se levantaron los perfiles de cargo en la empresa sobre la cual se realiza el presente estudio, por lo que es importante señalar sus principales beneficios:

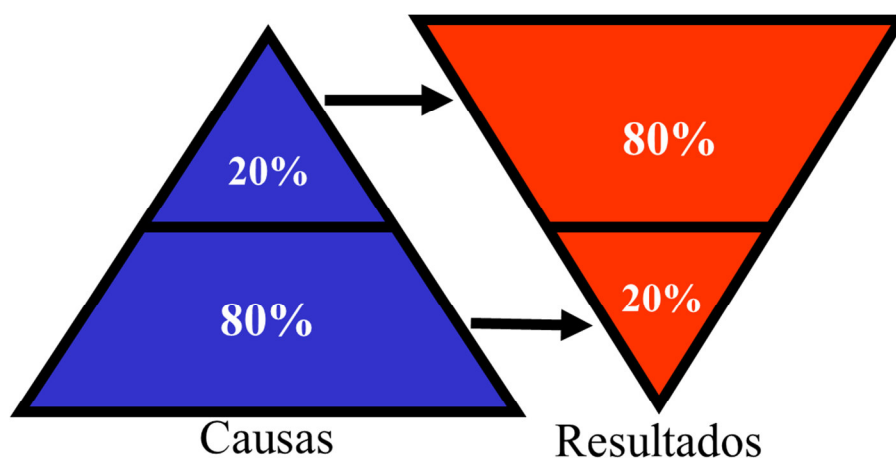
- a. *Acelera significativamente los procesos de selección.*
- b. *Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.*
- c. *Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.*
- d. *Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.*
- e. *Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.*
- f. *Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.*
- g. *Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.*
- h. *Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.*
- i. *Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.*
- j. *Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.*
- k. *Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (actividades esenciales, indicadores de gestión, competencias, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.*
- l. *Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales. (Paredes Santos, 2004).*

#### 2.5.4. Categorización de actividades esenciales

De acuerdo a la metodología MPC, para la elaboración del perfil de cargo se inicia con la descripción de las actividades que el cargo debe realizar y luego se identifican las de mayor importancia o relevancia en relación a los resultados que se esperan de la posición. A partir de la determinación de las actividades denominadas esenciales, se elabora el perfil de competencias del cargo.

Para la identificación de actividades esenciales se aplica el denominado Teorema de Pareto, que se aplica en las ciencias sociales con el objeto de identificar el 20% de las causas que generan el 80% de los resultados.

En el caso del MPC, se busca identificar el 20% de las actividades que generan el 80% de los resultados esperados en el cargo del que se está haciendo el relevamiento. Para mostrar su funcionamiento se ilustra en la siguiente figura:



**Figura 1: Representación gráfica del Teorema de Pareto**

De acuerdo a la metodología MPC, se puede decir que una actividad esencial “*Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor*”; y, “*Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.)*.” (Paredes Santos, 2004)

### 2.5.5. Medición de actividades esenciales

Según lo establecido en la metodología MPC, la aplicación del Teorema de Pareto a las actividades del puesto de trabajo, se aplica a través de las siguientes variables fórmula de calificación:

**Tabla 5: Variables de análisis de actividades MPC  
(Paredes Santos, 2004)**

<i>Variable</i>	<i>Abreviatura</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>F</i>
<i>Consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada</i>	<i>CE</i>
<i>Complejidad o grado de dificultad</i>	<i>CM</i>

De la calificación de las actividades se obtiene un total, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Total = (CE * CM) + F$$

La escala de calificación de las tres variables utilizadas se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 6: Escala de Calificación de Variables (MPC)  
(Paredes Santos, 2004)**

<i>Grado</i>	<i>Frecuencia (F)</i>	<i>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</i>	<i>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</i>
5	<i>Todos los días</i>	<i>Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos</i>	<i>Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades</i>
4	<i>Al menos una vez por semana</i>	<i>Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización</i>	<i>Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades</i>
3	<i>Al menos una vez cada quince días</i>	<i>Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de</i>	<i>Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo /</i>

<i>Grado</i>	<i>Frecuencia (F)</i>	<i>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</i>	<i>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</i>
		<i>otros</i>	<i>conocimientos / habilidades</i>
2	<i>Una vez al mes</i>	<i>Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto</i>	<i>Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades</i>
1	<i>Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)</i>	<i>Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados</i>	<i>Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades</i>

*Tomado de la Metodología para el Levantamiento de Perfiles de Puestos por Competencias.*

Las actividades con mayor puntaje son las consideradas esenciales y constituyen la base para la elaboración del perfil de competencias. En este punto, es importante recordar que las actividades esenciales corresponden aproximadamente al 20% del total de actividades listadas.

Una vez identificadas las actividades esenciales, conforme al MPC, se prosigue con la definición del perfil de competencias.

### **2.5.6. Competencias y actividades esenciales**

El objetivo específico de la metodología MPC, es disponer de un perfil de cargo que contenga toda la información necesaria para la implantación de un sistema de administración de talento humano fundamentado en competencias.

*El método del modelado de perfiles de competencias o MPC, es el fruto de varias experiencias de consultoría (...). Esencialmente el método MPC se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos, y con la guía de un facilitador:*

- (a) Identifican las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).*
- (b) Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).*
- (c) Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación. (Paredes Santos, 2004).*

El perfil de competencias es la descripción de los conocimientos, destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad.

Para la identificación de las competencias el método MPC, utiliza diccionarios que clasifican a las competencias en: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Los referidos diccionarios son O\*NET (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos.

## **2.6 Características de los instrumentos de medición del desempeño por competencias**

La conceptualización de la noción de competencias laborales nos permite señalar la transversalidad de su aplicación en la gestión del talento humano, considerando sus diferentes ámbitos de acción o subsistemas, en especial, aquel que hace referencia al desempeño laboral.

Para poder entender dicha ubicación transversal es importante previamente señalar de manera general, cuáles son estos subsistemas, cómo funcionan y de qué forma interactúan.

### **2.6.1. El enfoque hacia los sistemas en las organizaciones**

La administración general contemporánea aplica esquemas y modelos integrativos, sobre la base del concepto de sistemas *se puede definir un sistema como una serie de elementos interrelacionados que funcionan como una unidad para un fin específico (...)* (AENOR-NOVATECH. COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN, 2005 : p.15).

Esta definición nos lleva a entender entonces la alta dinámica y complejidad que existe dentro de una organización y su vinculación hacia afuera. Implica reconocer que las relaciones y conexiones son interdependientes, con entradas, salidas y un ciclo de gestión interna o proceso de transformación.

Lo anterior muestra a las organizaciones como sistemas abiertos y en movimiento, que exigen estructuras flexibles capaces de adaptarse al cambio, actividades que pueden ser actualizadas por dichos cambios y modos de actuación de las personas, que se rigen más

por una orientación hacia las competencias de sus miembros y el tipo de relacionamiento que estas tienen orientadas hacia dichas entradas, salidas y procesos.

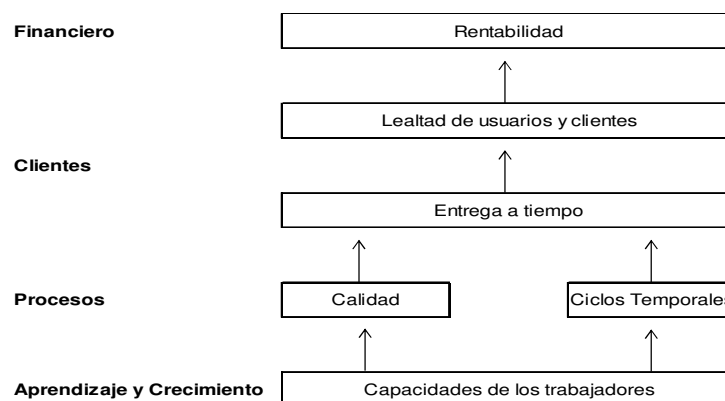
Esta visión sistémica se diferencia de otras que son más bien rígidas aunque más estables, orientadas a la estructura jerárquica y el mando, donde las relaciones son verticales en función del grado posicional definido y ocupado por las personas.

### 2.6.2. El sistema de gestión estratégico de Talento Humano

El acercamiento sistémico nos permite vincular la gestión que realizan los responsables de la administración de personas en las organizaciones, considerando que esta ha ido también evolucionando en sí misma. Las modalidades de administración de personal “*tradicionales*”, han dado paso a sistemas alineados a una noción que busca enfocarse en lo prioritario para ser realmente efectivo: la estrategia organizacional.

Es así que los sistemas actuales de Talento Humano se orientan hacia una alineación estratégica de la organización. Esto implica que los esfuerzos de gestión de personas deban vincularse hacia lo que la organización (su misión, visión y valores) busca, para satisfacer a quienes, externamente, crean valor a la misma: los clientes.

Un modelo administrativo que agrupa estrategia y orientación hacia los clientes se basa en los conceptos del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) descritos por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que, de manera esquemática se representan de la siguiente manera (Norton, 1997):



**Figura 2: Modelo simplificado de Cuadro de Mando Integral**

Esta representación general permite observar que los fines últimos de la organización (rentabilidad) están directamente vinculados al logro de la satisfacción y lealtad de usuarios y clientes en virtud del cumplimiento de sus expectativas (entrega a tiempo), aplicando unas reglas de calidad para los procesos y la consideración transversal de las competencias de los colaboradores.

Como se observa en este gráfico, las metas superiores se construyen de abajo hacia arriba, es decir, son lo suficientemente amplias al considerar diferentes factores de éxito (no solamente los financieros), que se relacionan mutuamente y son causa-efecto unos de otros. Esto incluye una visión gerencial estratégica, donde, la alta dirección define objetivos y los comunica a todos sus empleados, de tal forma que estos comprendan su rol y la organización evalúe el logro de sus metas y responsabilidades. **(Becker Brian, 2002).**

La creación de modelos integrados de gestión estratégica de las personas en las organizaciones es una aplicación específica del concepto de sistemas, relacionada con las actividades que permiten administrar estratégicamente el trabajo de la gente, como un factor diferencial respecto de la administración de los equipos, tecnología y finanzas u otros. Este factor diferencial son las competencias de las personas, conocido también como Talento Humano.

Es preciso comprender entonces qué elementos conforman el sistema de administración del Talento Humano.

### **2.6.3. Subsistemas de gestión del Talento Humano**

Antes de administrar personas, es preciso que la organización haya establecido una estructura de trabajo que permita distribuir y diferenciar las funciones o procesos que se ejecutan para transformar las entradas en salidas (y que éstas rindan los réditos que se esperan a nivel financiero y/o de satisfacción de sus clientes). Esto implica el diseño de estructuras organizacionales y posicionales, con sus correspondientes descriptivos de cargo y requisitos de competencia laboral, así como establecer niveles mínimos y máximos de valor para cada puesto o niveles de responsabilidad, que faciliten luego el

proceso de compensaciones y retribuciones salariales. Paralelamente, la organización debe planificar la dotación mínima de personal que cada unidad de trabajo requiere, en función de su estructura y productos específicos.

Lo anterior brinda un “esqueleto” que deberá ser cubierto con personas reales que cumplan los requerimientos formales y de competencia laboral para incorporarlos al sistema de trabajo de la organización y gestionarlos a lo largo de un ciclo de vida que considere mecanismos para atraer, vincular, remunerar, desarrollar, retener, sancionar y desvincular.

Los elementos citados dan forma a lo que se conoce como subsistemas de Talento Humano, en tanto que éstos son parte de un sistema mayor de administración de personas, dentro de otro más grande, que corresponde a la organización, su estrategia y su impacto hacia los usuarios o clientes.

Compilando lo señalado arriba, encontramos al menos dos ejes dentro del sistema de gestión del Talento Humano: uno que define el marco de acción y estructura de las funciones o procesos y otro que administra propiamente el ciclo de vida de las personas en la organización. En el siguiente esquema se propone un modelo básico de interacción de subsistemas de gestión del Talento Humano, que busca integrar los dos ejes dentro de la estrategia organizacional. No busca ser exhaustivo respecto de lo que cada organización ejecuta en materia de Talento Humano, pero sí abarca los elementos que constituyen la interacción que se ha referido:



**Figura 3: Integración de subsistemas de gestión del Talento Humano**

A continuación se explican los componentes de la figura anterior y su integración:

Subsistema de Planificación del Talento Humano: Permite realizar la programación de la cantidad de personal necesario y el presupuesto correspondiente para la ejecución de las diferentes actividades que requieren las unidades de la estructura organizacional para lograr el adecuado cumplimiento de la estrategia.

Subsistema de gestión de estructuras posicionales y perfiles de competencias: vincula la estructura organizacional con los tipos de puesto de trabajo que se necesitan para la ejecución de las actividades por unidad de trabajo o proceso. La característica principal de esos puestos es que sus descripciones de requisitos, clasificaciones y valoraciones se basan en las características personales (competencias) y los comportamientos requeridos para un efectivo desempeño de actividades.

Subsistema de atracción o vinculación: también conocido como reclutamiento y selección, contempla los mecanismos, herramientas y técnicas de evaluación de competencias que predigan un desempeño mínimo de las personas. Este subsistema integra las necesidades de personal, los requisitos de competencia de los descriptivos de puestos y potenciales candidatos elegibles para ocupar formalmente un cargo en la organización; permitiendo enlazar los ejes de estructura y de ciclo de vida laboral.

Subsistema de gestión del desempeño: la vinculación del personal genera que la organización transmita a sus colaboradores expectativas de comportamiento orientado al logro de resultados. Estas expectativas de desempeño deben ser planificadas, evaluadas y retroalimentadas, en un ciclo continuo de mejora, que permitan a la organización tomar decisiones de desarrollo o administrativas.

Subsistema de entrenamiento y vinculación: las personas seleccionadas y vinculadas en la organización han de adaptarse a un sistema de trabajo y unos objetivos. La organización planifica y desarrolla mecanismos que faciliten esa adaptación y reducción de las brechas de competencias que puedan ser detectadas luego del proceso selectivo y también a través del proceso de evaluación de la gestión del desempeño individual o grupal.

Subsistema de promoción y desarrollo: la organización debe propender a que sus colaboradores tengan claridad respecto de la ruta de crecimiento, movilidad y promoción que permita desarrollar sus competencias y aprendizajes, para el logro de la innovación y el cambio, generando permanencia y retención. Esto incide en la estabilidad de la administración de los procesos y sus productos, así como cimenta una cultura basada en los valores organizacionales, orientada a generar confianza en sus usuarios y clientes.

Subsistema de administración del talento humano: la administración del talento humano (o administración de personal), es un proceso que apoya y soporta el ciclo de vida laboral. Incluye el establecimiento de reglas, políticas, deberes, derechos y sanciones, vinculados por ejemplo a aspectos formales de la contratación, jornadas de trabajo, permisos, comunicaciones formales hacia el personal, gestión de la disciplina, entre otros.

Subsistema de administración de las remuneraciones y la compensación: la relación laboral se basa, principalmente, en la retribución de los esfuerzos realizados por las personas por su trabajo. La organización retribuye con dinero este esfuerzo a través de un mecanismo formal, técnica y jurídicamente establecido, habitualmente sobre una base social estandarizada, de tal manera que se facilite la satisfacción de necesidades de los empleados. Adicionalmente, con la finalidad de retribuir el desempeño excelente, o los resultados superiores al estándar establecido, algunas organizaciones retribuyen valores adicionales a la remuneración, como un mecanismo de retención y estímulo al esfuerzo extra y sus resultados.

#### **2.6.4. El subsistema de gestión del desempeño**

Las organizaciones estructuran sus modelos de gestión administrativa para cumplir con las expectativas o necesidades de sus clientes, a través del diseño de procesos, objetivos y estrategias. Para lograrlo, organizan sus actividades en unidades laborales especializadas, dentro de un entramado jerárquico con tramos de control, que permiten establecer relaciones de trabajo de conformidad con los objetivos que cada unidad persigue. Las actividades son ejecutadas por las personas que conforman la

organización, de acuerdo a la jerarquía que corresponde y al tipo de relación que se produce. Así, por ejemplo, se pueden encontrar al menos dos clases de actividad y de relación simultáneas: las de supervisión y las de ejecución; es decir, jefes y subordinados.

La herramienta que habitualmente describe, clasifica y valora los diferentes niveles jerárquicos es el perfil de cargo, instrumento base que sirve para vincular la estructura de las unidades de trabajo y las personas que desempeñarán las actividades especializadas.

El perfil de cargo permite realizar un proceso de vinculación de personas a puestos vacantes predefinidos en la planificación de la cantidad necesaria de personal. El proceso habitual le corresponde al subsistema de selección de personal, que atrae, evalúa y decide qué persona es la más adecuada para ejecutar un grupo de actividades esenciales clave dentro de un puesto. Las personas seleccionadas, a partir de allí, inician su ciclo de vida laboral, donde su permanencia y movilidad dependen ya no solamente de sus competencias personales, sino también de un contexto más amplio e integrado al estilo de comunicación, toma de decisiones, relaciones jefe-subordinado, productos y/o servicios que presta la organización.

Es en el ciclo de vida laboral donde el desempeño de las personas es gestionado como un proceso continuo y recurrente, es decir, *como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, y como tal son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.* (AENOR-NOVATECH. COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN, 2005 : p.17)

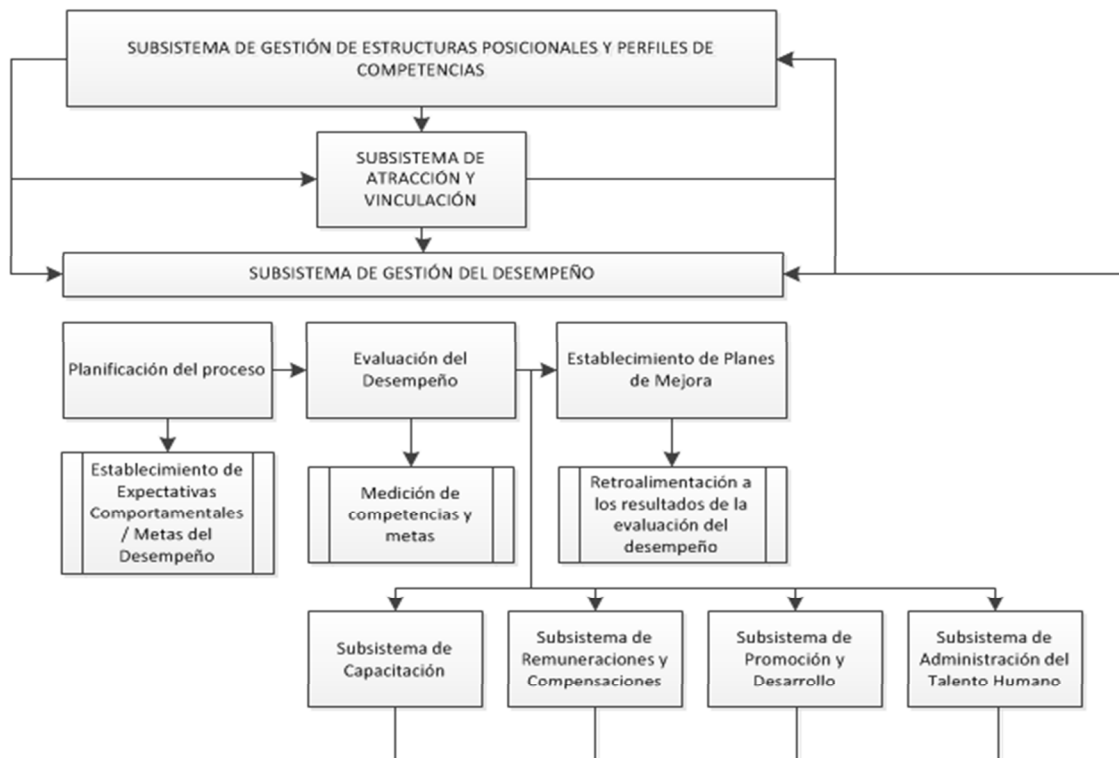
Este proceso continuo, que incluye ya no solamente al personal de reciente ingreso sino también a aquel que tiene carácter de permanente y estable dentro de la organización, requiere que exista una interacción importante entre las personas ocupan diversos roles, en virtud de los productos y servicios que prestan y/o reciben. La interacción más básica es aquella que viene determinada por el tramo de control entre quienes tienen roles de supervisores y sus subordinados. Se entiende como el vínculo formal más próximo y adecuado para determinar qué tan eficaz y eficiente es el desempeño de un

individuo. Si bien la relación supervisor-subordinado es la más evidente, no es la única, dado que las actividades de un puesto tienen usuarios de diversa índole: pares, que corresponde a personas que ocupan posiciones o roles similares y que interactúan de manera continua con quienes serán evaluados; clientes, entendidos como personal interno que recibe un producto o servicio derivado de un proceso de trabajo a cargo de quien es evaluado, así como clientes externos, que tengan contacto directo con los productos y servicios entregados por la organización y sus colaboradores; proveedores, cuya opinión es importante respecto de la gestión de recursos que se necesitan para la operación organizacional y; la autoevaluación, entendida como la percepción propia respecto de la responsabilidad individual en el aporte al puesto, unidad y organización.

La gestión del desempeño tiene la finalidad de evaluar el logro de conductas exitosas que permitan gestionar estrategias para el desarrollo de brechas de desempeño por medio de procesos de capacitación o planes de trabajo específicos, así como también para tomar decisiones administrativas vinculadas a reconocimientos remunerativos, promociones, ascensos y en algunos casos a procesos de tipo sancionatorio.

*La más completa aplicación de un sistema dinámico de gestión del desempeño ocurre cuando la conexión entre causa y el efecto del desempeño actual, son utilizadas para definir y alinear el desempeño futuro. En el campo de los recursos humanos, la última conexión puede alcanzarse al incorporar los conceptos de establecimiento de metas y planes de mejora del desempeño dentro de un proceso de retroalimentación integrado. (ANSI-SHRM, 2012 : p.17).*

En ese sentido, la estructura macro de un proceso de gestión del desempeño contempla varias actividades, entradas y salidas, mismas que se muestran a continuación:



**Figura 4: Integración del subsistema de Gestión del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano**

Como puede observarse, la gestión del desempeño es un proceso continuo que exige contener al menos los siguientes elementos:

**Planificación:** El primer paso se vincula con el establecimiento de las expectativas de desempeño que deben ser definidas entre supervisor y supervisado. Estas expectativas pueden ser Comportamentales o de Metas. Las primeras provienen de las conductas definidas en las competencias de los perfiles de cargo. Las segundas son metas cuantitativas derivadas los resultados esperados en términos de logro de objetivos estratégicos organizacionales, de unidad o individuales.

**Evaluación del Desempeño:** Sobre la base de las actividades principales y sus competencias definidas en el perfil del puesto, se identifican y miden aquellas que se encuentran vinculadas en mayor grado a la estrategia y objetivos organizacionales, así como aquellas que sean identificadas como factores de éxito claves para el puesto y que puedan ser fácilmente evaluadas para identificar los aspectos más importantes del desempeño.

*Las competencias deben ser definidas en términos de comportamientos laborales importantes y expectativas de desempeño que estén asociadas a estos. Definir comportamientos en las competencias permite contar con una base sólida para diferenciar entre empleados que están desempeñándose con mayor o menor efectividad que otros. Las competencias (a evaluar) también deben definirse reflejando diferentes niveles de responsabilidad, complejidad y dificultad característicos de los cargos en diferentes niveles organizacionales. Los empleados son remunerados de manera diferente, basado en su experiencia, responsabilidad y contribuciones. Con propósitos de evaluación del desempeño, es importante articular con claridad cómo las expectativas de desempeño van cambiando en los diferentes niveles posicionales (...) y qué refleja un mejor o peor desempeño en cada nivel. Las ventajas más importantes al definir competencias en términos de estándares conductuales son: 1) ayudar a los empleados a comprender qué se espera de ellos 2) proveer estándares uniformes que los supervisores y gerentes puedan aplicar al evaluar empleados, y de esta manera, incrementar la consistencia, transparencia y equidad. (SHRM, 2004 : págs. 23-25).*

*Con la finalidad de ejecutar las evaluaciones de desempeño, una clasificación numérica, en la cual los empleados pueden ser calificados e identificados como de alto, mediano o bajo desempeño, es siempre necesaria. Una escala de cinco a siete puntos es habitualmente utilizada dado que provee de un número suficiente de opciones de calificación para ayudar a diferenciar (los desempeños) entre los empleados (...) Las calificaciones a través de escalas numéricas pueden ser fácilmente promediadas u sumadas entre diversas categorías de calificación para contar con un puntaje global que facilite la toma de decisiones. (SHRM, 2004 : págs. 23-25)*

Las evaluaciones del desempeño son responsabilidad de quienes se les otorga el rol de evaluadores, esto es supervisores, pares, clientes, entre otros. Este mecanismo se conoce como evaluación de 360 grados. La definición de la cantidad de evaluadores dependerá del tipo de cultura organizacional, el estilo de supervisión, y el nivel de implementación de un sistema de gestión del desempeño que esté integrado con los demás procesos de talento humano.

*Una ventaja al utilizar diferentes evaluadores, es que se tiene diferentes visiones del desempeño de los empleados, por tanto se cuenta con una imagen más completa del nivel de efectividad evaluado. Con múltiples evaluadores, los supervisores dejan el rol de únicos jueces y pueden asumir un mejor rol como asesor o coach. (SHRM, 2004 : p.30)*

**Establecimiento de Planes de Mejora:** Los planes de mejora se establecen habitualmente mediante sesiones de revisión de los resultados del desempeño. En estas sesiones, el supervisor cuenta con información cuantitativa de los diversos evaluadores

(manteniendo el anonimato y la confidencialidad de la información). Se revisan y discuten los resultados con el empleado de forma individual y se proponen acciones de mejora en aquellas competencias o resultados que se considera prioritario realizar ajustes. La clave de este proceso es la retroalimentación, que como tal, opera como un mecanismo comunicacional de doble vía, donde la responsabilidad está compartida, por lo que es habitual que exista una fase de entrenamiento o socialización para conocer los roles y responsabilidades en dicho proceso.

*Las responsabilidades de los supervisores incluyen proveer retroalimentación de manera constructiva, sincera y oportuna. La de los empleados incluye buscar retroalimentación para asegurarse que comprenden cómo se están desempeñando y reaccionar bien ante la retroalimentación que reciben. Tener conversaciones de desempeño efectivas y continuas entre supervisores y empleados es probablemente el factor más importante para determinar si un sistema de gestión del desempeño alcanzará sus máximos beneficios desde una perspectiva de asesoramiento y desarrollo. (SHRM, 2004 : p.19)*

#### **2.6.5. Integración de la gestión del desempeño a otros subsistemas de gestión del Talento Humano**

La simple descripción de los subsistemas de talento humano no es suficiente para entender la compleja interacción que sucede en la gestión de personas en la organización. *Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes (Arnold, M. & Osorio, F., 1998 : p.2).* Esta visión de totalidad implica identificar cómo se interrelacionan los diferentes subsistemas, sus entradas y salidas, de tal manera que el sistema de Talento Humano tenga coherencia con el sistema organizacional, de tal forma que los objetivos estratégicos se cumplan y las personas puedan desarrollar su potencial en virtud de sus competencias y responsabilidades asignadas, satisfaciendo a la vez sus propias necesidades y expectativas por efecto del trabajo que realizan.

#### **2.6.6. La evaluación de personas de acuerdo a la norma ISO 10667**

En función de contar con un estándar de aplicación mundial respecto de la evaluación de personas en las organizaciones, como parte de una iniciativa del Instituto Alemán de Normalización (DIN), luego de varios años de análisis técnico, la Organización

Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), publicó en Octubre de 2011 la Norma Internacional ISO 10667:2011, “Prestación de Servicios de Evaluación. Procedimientos y Métodos para la Evaluación de Personas en Entornos Laborales y Organizacionales” Parte 1: Deberes del Cliente y Parte 2: Deberes del Proveedor de Servicios.

En el Ecuador, en el año 2014, el Instituto Ecuatoriano de Normalización, adopta como Norma técnica la ISO: 10667:2011, en función de la traducción al español realizada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), denominándola NTE INEN- ISO 10667.

*La ISO:10667 “se relaciona con la prestación de servicios de evaluación de persona, grupos u organizaciones. Los objetivos (...) son promover las buenas prácticas y que exista una documentación clara sobre la relación profesional entre los clientes y proveedores de servicios. Pretende dar orientaciones prácticas para los clientes y para los proveedores implicados en la prestación de servicios de evaluación. Describe sus respectivas orientaciones sobre los derechos y deberes de las personas evaluadas y de las otras partes implicadas en los procesos de evaluación, como los destinatarios de los resultados de la evaluación.*

*(...) Los proveedores de servicios son las personas implicadas en la prestación de servicios de evaluación en el ámbito laboral y en las organizaciones, tanto si son empleados internos del cliente como si son miembros de empresas externas. Los clientes son las personas que requieren servicios de evaluación para sí mismas o las organizaciones que requieren servicios para evaluar a personas o grupos de la organización o a la misma organización. (ISO 10667-2:2011-INEN, 2014 : p.7)*

*(...) La Norma ISO 10667 establece los procedimientos y métodos de evaluación para los siguientes casos:*

- a) Evaluación individual como, por ejemplo, la realización de entrevistas, la orientación profesional, el Coaching, la selección y la planificación del relevo profesional.*
- b) Evaluación a nivel de grupo como, por ejemplo, la evaluación del nivel de compromiso grupal y la evaluación del desempeño con la finalidad de mejorar el rendimiento del equipo como un todo.*

*(...) La Norma ISO 10667 se refiere a la prestación de servicios de evaluación que se producen durante el ciclo de vida laboral y que pueden describirse en términos de:*

- reclutamiento y selección;*
- orientación profesional o vocacional;*
- cambios de profesión durante la vida laboral o reintegración al campo laboral;*
- desarrollo personal y Coaching;*
- promoción y planificación del relevo profesional;*

- *recolocación y planificación de la jubilación. (ISO 10667-2:2011-INEN, 2014 : p.8)*

La norma 10667 se convierte en un instrumento técnico de referencia para establecer sistemas de evaluación de personas en las organizaciones en diversos contextos. Particularmente, para la implementación de sistemas de gestión del desempeño juega un papel importante dentro de objetivos estratégicos para alinear y estandarizar buenas prácticas que refuercen una política y cultura de desempeño. Dada su generalidad, al querer aplicar un mecanismo de formalización de la norma en la gestión del desempeño pueden considerarse los siguientes elementos:

- a. Un Proveedor puede corresponder tanto a una empresa externa que realiza procesos de evaluación como a las unidades de gestión del Talento Humano que habitualmente coordinan y socializan este tipo de procesos.
- b. Un Cliente puede entenderse a la Organización que contrata servicios externos de evaluación o también a los supervisores, demás evaluadores y los mismos evaluados, que se sirven de los resultados para tomar decisiones y acciones.
- c. La gestión del desempeño puede incorporar en su implementación las fases de la Norma 10667:

#### **Acuerdos:**

- Establecer una política que contenga acuerdos de servicio, con responsabilidades, deberes y derechos para evaluadores y evaluados.
- Comunicar la política desde una perspectiva de consentimiento informado, esto es, que exista una comprensión adecuada de los roles y expectativas de cada actor.
- Proteger la información bajo criterios de reserva y confidencialidad. Aquí es óptimo el uso de sistemas automatizados de gestión que faciliten la recolección de información y sus niveles de accesibilidad.
- Los participantes en el proceso deben contar con las competencias necesarias para ejecutar las actividades de evaluación.
- Actualizar la política en virtud de criterios técnicos, éticos, legales o de otra índole que pudieran afectar a los procesos de evaluación.

### **Fases Previas a la Evaluación:**

- Definir las necesidades y objetivos de la evaluación, los participantes, sus roles, cargos, competencias y comportamientos a evaluar, ponderaciones y pesos de los puntajes, fechas de entrenamiento a evaluadores, fechas de evaluación, fechas de revisión de resultados, entre otros aspectos de programación preliminar.
- Describir la metodología a utilizar en la evaluación, tipos de informes, vinculación con otros subsistemas de talento humano, tipo de información a proporcionar a los evaluados, alineación con normas legales aplicables (por ejemplo contratos colectivos).
- Entrenar a evaluadores en el proceso.

### **Realización de la Evaluación:**

- Planificar el proceso. Expectativas de Comportamiento y Establecimiento de Metas. Metodologías, formatos, sistemas informáticos habilitados, relaciones de evaluados (supervisores, pares, clientes, etc.), principios éticos, ponderaciones y calificaciones.
- Comunicar la programación del proceso a los diversos actores, como mínimo evaluados y evaluadores.
- Informar el mecanismo y propósitos de la Retroalimentación acorde a principios técnicos y éticos.
- Ejecutar el proceso de evaluación.
- Registrar y compilar resultados.
- Entregar reportes de evaluación para los evaluadores y evaluados según aplique. Por ejemplo un supervisor podrá conocer de manera extensa los resultados de la evaluación con puntajes por tipo de evaluador, sin conocer quién hizo cada evaluación. El evaluado podrá conocer los resultados específicos de su propia evaluación condensados o agrupados.
- Monitoreo del cumplimiento del proceso.
- Seguridad y confidencialidad de la información.
- Principios de equidad y no discriminación hacia los evaluados.
- Comunicación de uso de la información de resultados de la evaluación.
- Consentimiento informado sobre evaluación y manejo de resultados.

- Soporte en inquietudes, dudas, o problemas.
- Política de apelaciones o impugnaciones de ser aplicable.
- Verificar las competencias de los administradores de la evaluación (formación, conocimientos, experiencia).
- Registrar restricciones aplicables al proceso de evaluación. Por ejemplo ausencia de recursos para realizar una actividad.

### **Revisión post- Evaluación:**

- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.
- Identificar problemas, desviaciones u obstáculos que impidieron la ejecución adecuada de las evaluaciones y sus consecuencias en las personas y el proceso en general.
- Verificación de la obtención, tratamiento, archivo y/o eliminación de datos. Aplicación de políticas de seguridad y reserva de información.
- Detectar oportunidades de mejora al proceso.
- Validar la ejecución de los componentes de planificación evaluación establecimiento de planes de acción para desarrollo.

La norma 10667 hace referencia adicionalmente a los derechos y deberes de los evaluados, mismos que se resumen a continuación:

### **Derechos:**

- A ser informada de sus derechos y deberes como persona evaluada.
- A tener un trato cordial, respetuoso, apegado al procedimiento e imparcial, eliminando cualquier tipo de discriminación por sus características personales.
- A ser evaluada mediante instrumentos técnicos adecuados.
- Ser comunicado por cualquier medio sobre los objetivos de la evaluación, sus resultados y usos. Incluye las adaptaciones que correspondan para los casos de personas con discapacidad.
- Conocer oportunamente la programación del proceso de evaluación.
- Que el personal a cargo del proceso de evaluación es competente para el efecto.
- Conocer de qué forma y cuándo serán mostrados y analizados sus resultados.

- Presentar impugnaciones, quejas u objeciones sobre el proceso o sus resultados, así como el procedimiento para resolución o absolución.

### **Deberes:**

- Conocer los la información de deberes y derechos como evaluado.
- Tratar a los demás con cortesía y respeto.
- Plantear inquietudes antes de la evaluación, para conocer los diversos aspectos de la misma.
- Prestar atención a las instrucciones. En caso de discapacidades deben adaptarse las condiciones de evaluación.
- Conocer de la logística y cronograma de evaluación, asistiendo puntualmente.
- Comportarse de conformidad con las instrucciones brindadas al momento de la evaluación. Ser sinceros al ejecutar los procesos evaluatorios.
- Preguntar sobre consecuencias de no rendir las pruebas.
- Informar sobre las condiciones ambientales o técnicas que facilitaron o no el proceso de evaluación.
- Preguntar respecto del ámbito confidencial del proceso y quiénes pueden recibir los resultados.
- Presentar quejas u objeciones al proceso o resultados dentro de un plazo predefinido.
- Prestar consentimiento informado.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Enfoque de Investigación**

La investigación se basa en el estudio realizado en una empresa de elaboración y comercialización de caramelos y confites. La información disponible corresponde a los perfiles de cargo y las actividades esenciales, así como, los resultados de evaluaciones de desempeño por competencias, en la modalidad de 360 grados.

El enfoque de la investigación está orientado al análisis de la relación entre los resultados de la evaluación del desempeño por competencias con los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades definidas en el perfil del cargo.

## **2. Tipo de Investigación**

La investigación aplica un análisis No experimental-Transversal-Correlacional, entre las dos variables principales del estudio. El propósito es conocer el impacto que existe entre los resultados de evaluación del desempeño de competencias en los resultados de efectividad de las actividades de los cargos.

El tipo de investigación es de índole aplicada y de campo, dado que se ejecuta en un grupo amplio de empleados de la empresa, como base de la información que permite la medición del impacto de las variables mencionadas.

Los datos fueron proporcionados por la empresa, sobre la base de una medición de competencias y de efectividad en los resultados aplicada a sus trabajadores.

Sobre la base de la información proporcionada, se realiza el análisis cuantitativo utilizando herramientas estadísticas y clasificaciones que faciliten la comprensión de los resultados.

El estudio se apoya en una base bibliográfica y documental que soportan los criterios de las variables a ser analizadas.

## **3. Diseño de Investigación**

Consistió en la selección y colaboración de una organización que disponga de perfiles de cargos por competencias y haya realizado evaluaciones de desempeño a sus colaboradores y realizado mediciones de la efectividad de los resultados de las actividades que ellos ejecutan.

La información utilizada para el análisis es: Estructura posicional, actividades esenciales, resultados de la evaluación de competencias y resultados de la evaluación de

resultados de las actividades esenciales. Adicionalmente se dispone de datos sobre unidad de trabajo y nivel ocupacional donde se ubican las personas, así como género y edad que pueden servir como variables clasificatorias.

A partir de la información disponible, se procede a conformar las bases de datos para el análisis estadístico de las variables utilizadas, la respectiva prueba de hipótesis y las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos.

#### **4. Población y muestra**

La organización cuenta con 860 colaboradores ubicados en diversas unidades de trabajo. Para la investigación, se permitió disponer de datos de 235 personas que ocupaban 68 tipos de cargos en 8 diferentes áreas o gerencias. La definición del número de personas del estudio dependió del ejercicio de evaluación que realizó la empresa. Del total de 860 personas, 235 fueron evaluadas bajo una metodología de 360 grados, los 607 restantes fueron evaluados directamente por sus jefes en cuanto al cumplimiento de resultados más no de competencias, en virtud de una consideración particular de la institución respecto del tipo de posiciones que ocupaban (obreros y operarios de planta). Sin embargo de lo anterior, los 235 casos analizados, responden a la totalidad de unidades de trabajo de la empresa y de la mayoría de cargos que la conforman (a excepción precisamente de puestos de obreros y operarios de planta).

#### **5. Levantamiento de información**

La organización tipo seleccionada para el estudio, se dedica a la industrialización y venta de caramelos y confites. Se facilitó el acceso a información de plantilla de personal respecto de datos como: identificación, gerencia, departamento, grupo ocupacional, cargo género, edad, antigüedad, resultados obtenidos en la evaluación de la efectividad en la ejecución de actividades esenciales y resultados obtenidos por la evaluación de desempeño por competencias. El estudio se realizará en una organización que tiene como finalidad la elaboración y comercialización de caramelos y confites. De un total de 860 colaboradores, se cuenta con acceso a información de la plantilla de personal respecto de los perfiles de cargo y los resultados de sus evaluaciones del desempeño de 235 colaboradores ubicados en 68 diferentes tipos de puestos.

**Tabla 7: Número de Evaluados por Unidad de Trabajo**

<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>	<b>CANTIDAD DE EVALUADOS</b>
<b>GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA</b>	<b>18</b>
COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES	5
GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	7
JEFATURA DE NÓMINA	2
JEFATURA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	4
<b>GERENCIA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA</b>	<b>5</b>
GERENCIA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	1
JEFATURA DE INFRAESTRUCTURA Y REDES	2
JEFATURA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	2
<b>GERENCIA DE MERCADEO E INDE</b>	<b>11</b>
GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	5
GERENCIA DE MARCA	3
GERENCIA DE MERCADEO E INDE	3
<b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>61</b>
GERENCIA DE OPERACIONES	3
GERENCIA DE SISTEMAS DE GESTIÓN, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	1
JEFATURA DE COMERCIO EXTERIOR	1
JEFATURA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	38
JEFATURA DE PLANTA	18
<b>GERENCIA DE RETAIL Y NUEVOS NEGOCIOS</b>	<b>10</b>
GERENCIA DE RETAIL Y NUEVOS NEGOCIOS	1
GERENCIA GENERAL DE NEGOCIOS	1
JEFATURA ADMINISTRATIVA	2
JEFATURA DE OPERACIONES	6
<b>GERENCIA DE VENTAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	<b>95</b>
COMITE CORPORATIVO	9
GERENCIA DE CANAL	2
GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	1
GERENCIA DE VENTAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	2
JEFATURA DE SOCIOS COMERCIALES	2
JEFATURA DE TRADE MARKETING	1
JEFATURA REGIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	1
JEFATURA REGIONAL DE VENTAS	77
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	<b>34</b>
CONTABILIDAD GENERAL	13
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO	3
GERENCIA FINANCIERA	2
JEFATURA NACIONAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	15
TESORERÍA	1
<b>GERENCIA GENERAL</b>	<b>1</b>
GERENCIA GENERAL ECUADOR	1
<b>Total general</b>	<b>235</b>

**Tabla 8: Número de Evaluados por Grupo Ocupacional**

UNIDAD DE TRABAJO	GRUPO OCUPACIONAL					Total
	Analista	Asistente	Auxiliar	Jefe	Gerente	
Gerencia de Gestión Humana	5	3	5	4	1	18
Gerencia de Innovación y Tecnología	2			2	1	5
Gerencia de Mercadeo e Inde	6			2	3	11
Gerencia de Operaciones	20	11	26	3	1	61
Gerencia de Retail y Nuevos Negocios		2	2	4	2	10
Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales	73	2		16	4	95
Gerencia Financiera	13	17		3	1	34
Gerencia General		1				1
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>235</b>

El estudio propuesto abarca la totalidad de tipos de puestos cargos y personas que conforman la organización, la cual se encuentra en un proceso de cambio en el modelo de gestión y estructura funcional, lo que hace necesaria la evaluación de competencias del personal actual en relación a los nuevos cargos establecidos y requerimientos específicos de cada función. La organización ejecutó un proceso de actualización de estructuras posicionales y perfiles de puestos bajo una metodología de competencias.

La actualización de perfiles de cargo definió nuevas competencias para los diversos puestos. En virtud de la necesidad de conocer el grado de ajuste de las personas a los requerimientos y características de los nuevos puestos, la organización llevó a cabo una evaluación de desempeño aplicando una metodología de 360 grados, en la que participaron: jefes, pares, clientes internos, subordinados y los mismos colaboradores (autoevaluación). En esta evaluación se aplicó una encuesta en línea donde se consultó a los evaluadores el grado de desarrollo observado para diversos comportamientos que conformaban las competencias de los perfiles de puesto, utilizando una escala tipo Likert de 5 niveles, donde 5 significa que dicho comportamiento siempre se observa en la persona y 1 implica que dicho comportamiento laboral esperado nunca se observa en la persona.

Paralelamente los cargos de gerencia, jefatura y supervisión, evaluaron en línea a sus subordinados en el grado de efectividad de ejecución de las actividades esenciales de los

puestos, bajo un esquema similar respecto de la escala, esta vez el nivel 5 implica un alto nivel de efectividad y 1 implica que la gestión no es efectiva.

## 6. Análisis del proceso de evaluación

En consideración de la norma 10667, se presenta a continuación una revisión del proceso de evaluación aplicado, con la finalidad de conocer su ajuste a los criterios establecidos en el estándar.

**Tabla 9: Análisis Comparativo de Norma 10667 y Método de Evaluación utilizado**

CRITERIO NORMA 10667	DESCRIPCIÓN	PROCESO EVALUACIÓN ANALIZADO
Acuerdo	Acuerdo formal con información relevante sobre el servicio. Debe existir aceptación por escrito de las propuestas términos y condiciones.	Existe un contrato de prestación de servicios de evaluación por parte de un proveedor que incluye la metodología, actividades, propósito, plazo, resultados, informes y condiciones.
Fase Previa de Evaluación	Cliente debe definir necesidades de evaluación, quiénes serán evaluados y contar con datos informativos del personal.	La empresa definió la aplicación de un modelo de competencias en su gestión de personal, que incluía la actualización de perfiles y evaluación de desempeño por competencias y actividades de trabajo.
	Proveedor debe proponer sus servicios con justificación de métodos, con soporte documental de utilidad y calidad técnica, uso de resultados y riesgos.	Proveedor oferta servicios sobre una metodología de gestión de talento humano por competencias con registro de propiedad intelectual, sistema informático de registro y procesamiento de datos y resultados, mecanismo de retroalimentación.
Realización de la Evaluación	Debe contener: planificación, información de partes interesadas, ejecución de la evaluación, interpretación de	Existe un cronograma de trabajo que incluye la planificación de actividades, personas a evaluar, fechas, responsabilidades

CRITERIO NORMA 10667	DESCRIPCIÓN	PROCESO EVALUACIÓN ANALIZADO
	resultados, elaboración y presentación de informes, feedback y valoración continua.	mecanismos de intervención por fases, socialización, procedimiento de evaluación, procesamiento y confidencialidad de información, mecanismo de feedback, así como la forma de entrega y explicación de informes y resultados en formato físico y digital.
Revisión post-evaluación	Debe analizarse: desviaciones, almacenamiento y destrucción de datos, oportunidades de mejora de la evaluación, uso de datos en diversos procesos	El proceso implicó la entrega del software para gestión por competencias y evaluaciones del personal, entrenamiento a diversos niveles de administración de la plataforma y orientación sobre mecanismos futuros de implementación en otros procesos de gestión del talento humano (selección, capacitación, clima laboral, entre otros).

## 7. Procesamiento de datos

La información compilada de los empleados evaluados en su desempeño y en la efectividad de sus actividades esenciales, permite realizar diversos análisis del comportamiento de los datos, de tal manera que se verifique el contraste de las hipótesis.

De esta manera se realiza: análisis de correlación, dispersión y estadística descriptiva, combinando variables como género, edad, unidad de trabajo, grupo ocupacional, de las variables de investigación, mostrándolos en tablas y gráficos que faciliten la comprensión del lector y las conclusiones derivadas del estudio. Para el efecto se utilizaron las herramientas de análisis de datos de Microsoft Excel®, sistema estadístico SPSS y el sistema informático de análisis de datos R Commander.

## **8. Contraste de la hipótesis**

La hipótesis plantea la idea de que el nivel de desarrollo de las competencias en un proceso de evaluación del desempeño tiene una alta correlación con el nivel de resultados en la efectividad de ejecución de las actividades esenciales.

La operacionalización del estudio propone lo siguiente:

**Variable Independiente:** Evaluación de Competencias Laborales, entendiéndose a esta como la aplicación de mecanismos para evaluar el desempeño de las competencias de un grupo de trabajadores de conformidad con el perfil del cargo.

**Variable Dependiente:** Efectividad de las actividades esenciales, comprendida como la percepción del grado de cumplimiento de las actividades clave de un puesto, de parte de los jefes y gerentes, que se espera se realizan con la un nivel de competencia determinado.

Para complementar el análisis de las variables, se estudiaron varias dimensiones como son las conceptualizaciones correspondientes a competencia laboral, perfiles de puestos por competencias y actividades esenciales, criterios de medición de competencias y actividades y efectividad de los instrumentos de evaluación. De igual forma se obtuvo información de la empresa respecto del procedimiento de medición utilizado y la base de estructuración de factores de competencias y actividades esenciales aplicable en este contexto.

## **CAPÍTULO IV. INFORME**

### **9. Análisis descriptivo de la población**

A continuación se presentan una serie de cuadros descriptivos de la población que permite mostrar su composición clasificada por variables relacionadas con la organización y también con variables propias de los ocupantes de los cargos.

En primer lugar se muestra el número de ocupantes clasificados por grupo ocupacional, la mayor parte de ocupantes (78,30%) se encuentran en los grupos ocupacionales de Analista, Asistente y Auxiliar.

**Tabla 10: Proporción de ocupantes por Grupo Ocupacional**

Grupo Ocupacional	Número de ocupantes	% de ocupantes
Analista	115	48.94%
Asistente	36	15.32%
Auxiliar	33	14.04%
Jefes	30	12.77%
Gerentes	13	5.53%
Especialista	8	3.40%
<b>Total general</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>

En el número de ocupantes clasificado por área y según grupo ocupacional, se observa que en la Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales representan 40.43%, la Gerencia de Operaciones el 25.96% y la Gerencia Financiera el 14.47%, siendo el mayor grupo de personas analizado con aproximadamente el 80% de ocupantes.

**Tabla 11: Número de ocupantes por área según grupo ocupacional**

Área	Grupo Ocupacional						Total general	%
	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefes		
Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales	71	2		2	4	16	95	40.43%
Gerencia de Operaciones	20	11	26		1	3	61	25.96%
Gerencia Financiera	13	17			1	3	34	14.47%
Gerencia de Gestión Humana	5	3	5	1	1	3	18	7.66%
Gerencia de Mercadeo e Inde	4			2	3	2	11	4.68%
Gerencia de Retail y Nuevos Negocios		2	2	3	2	1	10	4.26%
Gerencia de Innovación y Tecnología	2				1	2	5	2.13%

Área	Grupo Ocupacional						Total general	%
	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefes		
Gerencia General		1					1	0.43%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>

También se observa que el número de ocupantes por cargo al ser clasificado según el género de sus ocupantes se encuentra que la mayor población es femenina con el 52.34%, y al observar la composición por grupo ocupacional de este grupo se observa que el 64.23% corresponden a Analistas, a diferencia de los ocupantes de género masculino con un grupo representativo de Auxiliares de 25.89%.

**Tabla 12: Número de ocupantes por tipo de cargo según género**

Grupo Ocupacional	Número de ocupantes por género				Total general
	Femenino	%	Masculino	%	
Analista	79	64.23%	36	32.14%	115
Asistente	24	19.51%	12	10.71%	36
Auxiliar	4	3.25%	29	25.89%	33
Jefes	8	6.50%	22	19.64%	30
Gerentes	3	2.44%	10	8.93%	13
Especialista	5	4.07%	3	2.68%	8
<b>Total general</b>	<b>123</b>	<b>100.00%</b>	<b>112</b>	<b>100.00%</b>	<b>235</b>
<b>%</b>	<b>52.34%</b>		<b>47.66%</b>		<b>100.00%</b>

Cuando la clasificación se realiza según edad, se observa que alrededor del 81% de los ocupantes se encuentran entre los 20 a 29 años de edad (40.85%) y de 30 a 39 años de edad el 41.28%.

**Tabla 13: Número de ocupantes por tipo de cargo según edad**

Grupo Ocupacional	Grupos de edad				Total general
	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 y más	
Analista	55	43	11	6	115
Asistente	15	14	5	2	36
Auxiliar	17	11	1	4	33
Jefes	2	19	7	2	30
Gerentes	3	6	3	1	13
Especialista	4	4			8
<b>Total general</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>235</b>
<b>%</b>	<b>40.85%</b>	<b>41.28%</b>	<b>11.49%</b>	<b>6.38%</b>	<b>100.00%</b>

Al realizar la clasificación de ocupantes por grupo ocupacional y los años de antigüedad de los evaluados, se observa que el alrededor del 87% se encuentran entre 1 a 5 años y 6 a 10 años de antigüedad.

**Tabla 14: Número de ocupantes por grupo ocupacional según años de antigüedad en la empresa**

Grupo Ocupacional	Años de antigüedad					Total general
	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 y más	
Analista	73	32	5	3	2	115
Asistente	19	12	1	2	2	36
Auxiliar	22	8	1		2	33
Jefes	18	4	3	4	1	30
Gerentes	7	3	1	2		13
Especialista	5	3				8
<b>Total general</b>	<b>144</b>	<b>62</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>235</b>
%	<b>61.28%</b>	<b>26.38%</b>	<b>4.68%</b>	<b>4.68%</b>	<b>2.98%</b>	<b>100.00%</b>

## 10. Análisis descriptivo de los resultados de la Evaluación de Competencias

A continuación se presenta un análisis descriptivo de la evaluación de las competencias aplicada a los empleados, clasificada por variables relacionadas con la empresa y con variables propias de los ocupantes de los cargos.

En función de los resultados de la evaluación del desempeño de competencias se puede observar que el 79.15% de los ocupantes ha obtenido un valor promedio de competencias Mayor a 6 hasta 7 y Mayor a 7 hasta 8 que representan el 43.40% y 35.74% respectivamente.

**Tabla 15: Número de ocupantes por nivel de competencias**

Nivel promedio de competencias	Número de personas	%
Entre 0 y 5	4	1.70%
Mayor a 5 hasta 6	35	14.89%
Mayor a 6 hasta 7	102	43.40%
Mayor a 7 hasta 8	84	35.74%
Mayor a 8	10	4.26%
<b>Total general</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>

La clasificación del promedio del nivel de competencias por género, muestra que el número de ocupantes con mayor evaluación corresponde al género femenino en el rango Mayor a 7 hasta 8 con el 46.3% dentro de su grupo, seguido por 48.2% de personas de género masculino en el rango Mayor a 6 hasta 7.

**Tabla 16: Número de ocupantes por nivel de competencias según género**

Promedio nivel de competencias	Género				Total	
	Femenino	%	Masculino	%	Número de personas	%
Entre 0 y 5	2	1.6%	2	1.8%	4	1.7%
Mayor a 5 hasta 6	11	8.9%	24	21.4%	35	14.9%
Mayor a 6 hasta 7	48	39.0%	54	48.2%	102	43.4%
Mayor a 7 hasta 8	57	46.3%	27	24.1%	84	35.7%
Mayor a 8	5	4.1%	5	4.5%	10	4.3%
<b>Total general</b>	<b>123</b>	<b>100.0%</b>	<b>112</b>	<b>100.0%</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>
%	<b>52.34%</b>		<b>47.66%</b>		<b>100.00%</b>	

Al clasificar el número de ocupantes por grupos de edad, los mejores niveles de competencia se presentan en los grupos de edad comprendidos entre 20 a 29 años y 30 a 39 años.

**Tabla 17: Número de ocupantes por nivel de competencias según edad**

Promedio nivel de competencias	Grupos de edad				Total general
	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 y más	
Entre 0 y 5	0.00%	1.28%	0.43%	0.00%	1.70%
Mayor a 5 hasta 6	3.40%	8.09%	1.28%	2.13%	14.89%
Mayor a 6 hasta 7	17.87%	15.74%	6.38%	3.40%	43.40%
Mayor a 7 hasta 8	17.45%	14.89%	2.98%	0.43%	35.74%
Mayor a 8	2.13%	1.28%	0.43%	0.43%	4.26%
<b>Total general</b>	<b>40.85%</b>	<b>41.28%</b>	<b>11.49%</b>	<b>6.38%</b>	<b>100.00%</b>

El nivel de competencias clasificado por área de trabajo muestra que los promedios más altos se encuentran en la Gerencia de Negocios Internacionales en el rango de Mayor a 6 hasta 7 con el 23% de ocupantes con esa calificación, seguido por la Gerencia de Operaciones con el 14.9% en el rango Mayor a 5 hasta 6.

**Tabla 18: Número de ocupantes por nivel de competencias según área de trabajo**

Área de trabajo	Promedio nivel de competencias					Total general
	Entre 0 y 5	Mayor a 5 hasta 6	Mayor a 6 hasta 7	Mayor a 7 hasta 8	Mayor a 8	
Gerencia de Gestión Humana	0.4%	2.1%	3.4%	1.7%	0.0%	<b>7.7%</b>
Gerencia de Innovación y Tecnología	0.0%	0.4%	1.7%	0.0%	0.0%	<b>2.1%</b>
Gerencia de Mercadeo e Inde	0.0%	0.4%	3.0%	1.3%	0.0%	<b>4.7%</b>
Gerencia de Operaciones	0.0%	7.2%	14.9%	3.4%	0.4%	<b>26.0%</b>
Gerencia de Retail y Nuevos Negocios	0.4%	0.4%	0.9%	2.6%	0.0%	<b>4.3%</b>
Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales	0.0%	1.3%	12.3%	23.0%	3.8%	<b>40.4%</b>
Gerencia Financiera	0.9%	3.0%	6.8%	3.8%	0.0%	<b>14.5%</b>
Gerencia General	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	<b>0.4%</b>
<b>Total general</b>	<b>1.7%</b>	<b>14.9%</b>	<b>43.4%</b>	<b>35.7%</b>	<b>4.3%</b>	<b>100.0%</b>

El mayor número de evaluados se encuentra en los rangos de antigüedad comprendidos entre 1 a 5 años con el 68.1% y de 6 a 10 años con el 19.6% que representan más del 87% de la población evaluada.

**Tabla 19: Número de ocupantes por nivel de competencias según antigüedad**

Promedio nivel de competencias	Tramos de antigüedad										Total general	%
	1 a 5	%	6 a 10	%	11 a 15	%	16 a 20	%	21 y más	%		
Entre 0 y 5	1	0.4%	2	0.9%		0.0%	1	0.4%		0.0%	4	1.7%
Mayor a 5 hasta 6	20	8.5%	9	3.8%	2	0.9%	3	1.3%	1	0.4%	35	14.9%
Mayor a 6 hasta 7	69	29.4%	19	8.1%	6	2.6%	6	2.6%	2	0.9%	102	43.4%
Mayor a 7 hasta 8	62	26.4%	15	6.4%	5	2.1%	1	0.4%	1	0.4%	84	35.7%
Mayor a 8	8	3.4%	1	0.4%	1	0.4%		0.0%		0.0%	10	4.3%
<b>Total general</b>	<b>160</b>	<b>68.1%</b>	<b>46</b>	<b>19.6%</b>	<b>14</b>	<b>6.0%</b>	<b>11</b>	<b>4.7%</b>	<b>4</b>	<b>1.7%</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>

De acuerdo a los resultados, los Analistas son el mayor grupo con evaluaciones superiores al resto de grupos ocupacionales con el 48.9%, así como los de mayor puntuación (Mayor a 7 hasta 8).

**Tabla 20: Número de ocupantes por nivel de competencias según grupo ocupacional**

Nivel promedio de competencias	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefes	Total general
Entre 0 y 5		2		1	1		4
Mayor a 5 hasta 6	12	7	8		3	5	35
Mayor a 6 hasta 7	44	18	20	1	5	14	102
Mayor a 7 hasta 8	50	9	5	6	4	10	84
Mayor a 8	9					1	10
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>235</b>
<b>%</b>	<b>48.9%</b>	<b>15.3%</b>	<b>14.0%</b>	<b>3.4%</b>	<b>5.5%</b>	<b>12.8%</b>	<b>100.0%</b>

**11. Análisis descriptivo de la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.**

A continuación se presenta un análisis descriptivo de la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales por ocupante, clasificada por variables relacionadas con la organización y con variables propias de los ocupantes de los cargos.

En los rangos Mayor a 6 hasta 7 y Mayor a 7 hasta 8 con el 29.79% y 30.64% respectivamente, se encuentra más del 60% de personas evaluadas.

**Tabla 21: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades**

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Número de personas	%
Entre 0 y 5	20	8.51%
Mayor a 5 hasta 6	45	19.15%
Mayor a 6 hasta 7	70	29.79%
Mayor a 7 hasta 8	72	30.64%
Mayor a 8	28	11.91%
<b>Total general</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>

Al revisar el número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según género, donde las ocupantes de género femenino presentan los mejores resultados en los rangos Mayor a 6 hasta 7 con el 17.45% y Mayor a 7 hasta 8

con el 17.87%, respecto de los resultados obtenidos por los ocupantes de género masculino.

**Tabla 22: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según género**

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Género				Número de personas	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Entre 0 y 5	6	2.55%	14	5.96%	20	8.51%
Mayor a 5 hasta 6	16	6.81%	29	12.34%	45	19.15%
Mayor a 6 hasta 7	41	17.45%	29	12.34%	70	29.79%
Mayor a 7 hasta 8	42	17.87%	30	12.77%	72	30.64%
Mayor a 8	18	7.66%	10	4.26%	28	11.91%
<b>Total general</b>	<b>123</b>	<b>52.34%</b>	<b>112</b>	<b>47.66%</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>

Como se observa más adelante, en los grupos de edad comprendidos entre los 20 a 29 años y 30 a 39 se observan el mayor número de ocupantes con el 40.9% y el 41.3%; mientras que la mejor calificación en efectividad en la ejecución de las actividades se observa en los rangos Mayor a 6 hasta 7 (13.2%), Mayor a 7 hasta 8 (14.5%) y Mayor a 8 (3.4%), que corresponde a las personas de entre 20 y 29 años de edad.

**Tabla 23: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según edad**

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Grupos de edad								Total general	%
	20 a 29	%	30 a 39	%	40 a 49	%	50 y más	%		
Entre 0 y 5	4	1.7%	14	6.0%	2	0.9%		0.0%	20	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	19	8.1%	17	7.2%	3	1.3%	6	2.6%	45	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	31	13.2%	23	9.8%	11	4.7%	5	2.1%	70	29.8%
Mayor a 7 hasta 8	34	14.5%	27	11.5%	9	3.8%	2	0.9%	72	30.6%
Mayor a 8	8	3.4%	16	6.8%	2	0.9%	2	0.9%	28	11.9%
<b>Total general</b>	<b>96</b>	<b>40.9%</b>	<b>97</b>	<b>41.3%</b>	<b>27</b>	<b>11.5%</b>	<b>15</b>	<b>6.4%</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>

La gerencia con el mayor número de ocupantes es Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales (40.4%) seguida de Gerencia de Operaciones (26%), que a su vez presentan los mejores niveles de ejecución de las actividades. El 10.2% Mayor a 8, en la evaluación de la ejecución de las actividades de la Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales, es un valor que resalta del resto de observaciones.

**Tabla 24: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según área de trabajo**

Área de trabajo	Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades										Total general	%
	Entre 0 y 5	%	Mayor a 5 hasta 6	%	Mayor a 6 hasta 7	%	Mayor a 7 hasta 8	%	Mayor a 8	%		
Gerencia de Gestión Humana	1	0.4%	5	2.1%	7	3.0%	5	2.1%		0.0%	18	7.7%
Gerencia de Innovación Y Tecnología	2	0.9%	1	0.4%	2	0.9%		0.0%		0.0%	5	2.1%
Gerencia de Mercadeo E Inde	1	0.4%	4	1.7%	3	1.3%	2	0.9%	1	0.4%	11	4.7%
Gerencia de Operaciones	8	3.4%	23	9.8%	12	5.1%	18	7.7%		0.0%	61	26.0%
Gerencia de Retail y Nuevos Negocios	2	0.9%	1	0.4%	3	1.3%	3	1.3%	1	0.4%	10	4.3%
Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales	3	1.3%	4	1.7%	25	10.6%	39	16.6%	24	10.2%	95	40.4%
Gerencia Financiera	3	1.3%	7	3.0%	17	7.2%	5	2.1%	2	0.9%	34	14.5%
Gerencia General		0.0%		0.0%	1	0.4%		0.0%		0.0%	1	0.4%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>8.5%</b>	<b>45</b>	<b>19.1%</b>	<b>70</b>	<b>29.8%</b>	<b>72</b>	<b>30.6%</b>	<b>28</b>	<b>11.9%</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>

El mayor número de personas con niveles de efectividad en los tramos de antigüedad de 1 a 5 años y de 6 a 12 años de antigüedad con el 68.1% y 19.6% respectivamente, de manera particular en los rangos de nivel de efectividad comprendidos entre Mayor a 6 hasta 7 y Mayor a 7 hasta 8 con el 26 y 27 % entre las dos categorías mencionadas.

Los niveles más bajos de efectividad también se observan en los rangos Entre 0 y 5 y Mayor a 5 hasta 6 con el 8% y 16% respectivamente que corresponden a los tramos de antigüedad de 1 a 5 años y de 6 a 12 años de antigüedad.

**Tabla 25: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según antigüedad**

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Tramos de antigüedad en años										Total general	%
	1 a 5	%	6 a 10	%	11 a 15	%	16 a 20	%	21 y más	%		
Entre 0 y 5	17	7.2%	2	0.9%		0.0%	1	0.4%		0.0%	20	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	25	10.6%	13	5.5%	3	1.3%	4	1.7%		0.0%	45	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	51	21.7%	10	4.3%	5	2.1%	3	1.3%	1	0.4%	70	29.8%
Mayor a 7 hasta 8	49	20.9%	15	6.4%	3	1.3%	3	1.3%	2	0.9%	72	30.6%
Mayor a 8	18	7.7%	6	2.6%	3	1.3%		0.0%	1	0.4%	28	11.9%
<b>Total general</b>	<b>160</b>	<b>68.1%</b>	<b>46</b>	<b>19.6%</b>	<b>14</b>	<b>6.0%</b>	<b>11</b>	<b>4.7%</b>	<b>4</b>	<b>1.7%</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>

Los mayores promedios de efectividad en la ejecución de las actividades se encuentra entre los Analistas (48.9%), Asistentes (15.3%) y Auxiliares (14%); así como los rangos de efectividad Mayor a 6 hasta 7 (29.8%), Mayor a 7 hasta 8 (30.6%) y Mayor a 8 (11.9%) representan alrededor del 71% de la población.

**Tabla 26: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según grupo ocupacional**

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefes	Total general
Entre 0 y 5	1.7%	1.3%	2.6%	0.4%	0.0%	2.6%	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	6.0%	5.1%	4.7%	0.0%	2.1%	1.3%	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	13.6%	5.1%	4.3%	1.7%	2.1%	3.0%	29.8%
Mayor a 7 hasta 8	21.3%	3.0%	2.6%	0.9%	0.4%	2.6%	30.6%
Mayor a 8	6.4%	0.9%	0.0%	0.4%	0.9%	3.4%	11.9%
<b>Total general</b>	<b>48.9%</b>	<b>15.3%</b>	<b>14.0%</b>	<b>3.4%</b>	<b>5.5%</b>	<b>12.8%</b>	<b>100.0%</b>

## 12. Análisis comparativo entre la evaluación del desempeño de las competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

Se procedió a realizar un cruce de los resultados entre los resultados alcanzados por nivel de la evaluación del desempeño de las competencias y el nivel promedio de la

evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

A continuación se presentan los resultados agrupados por rangos iguales entre la evaluación del desempeño de las competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

**Tabla 27: Número de ocupantes por rangos de clasificación según nivel de competencias y efectividad en la ejecución de las actividades**

Rangos de clasificación	Nivel promedio de competencias	%	Nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	%
Entre 0 y 5	4	1.7%	20	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	35	14.9%	45	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	102	43.4%	70	29.8%
Mayor a 7 hasta 8	84	35.7%	72	30.6%
Mayor a 8	10	4.3%	28	11.9%
<b>Total general</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>

Existe una correspondencia entre los niveles de competencias y efectividad en la ejecución de las actividades, se hace más evidente en la diagonal principal y en la proximidad del resto de datos a esta.

**Tabla 28: Número de ocupantes por nivel de competencias según efectividad en la ejecución de las actividades**

Nivel promedio de competencias	Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades					Total general	%
	Entre 0 y 5	Mayor a 5 hasta 6	Mayor a 6 hasta 7	Mayor a 7 hasta 8	Mayor a 8		
Entre 0 y 5	3	1	.	.	.	<b>4</b>	1.7%
Mayor a 5 hasta 6	7	15	10	3	.	<b>35</b>	14.9%
Mayor a 6 hasta 7	10	26	36	23	7	<b>102</b>	43.4%
Mayor a 7 hasta 8	.	3	24	41	16	<b>84</b>	35.7%
Mayor a 8	.	.	.	5	5	<b>10</b>	4.3%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>235</b>	100.0%
%	8.5%	19.1%	29.8%	30.6%	11.9%	100.0%	

### 13. Análisis de Correlación - Contraste de la hipótesis

Una vez analizadas las dos variables principales de la investigación, se procedió a determinar los principales estadígrafos por cada una de ellas.

#### 13.1 Nivel de evaluación de las competencias

La estadística descriptiva de esta variable es:

**Tabla 29: Estadística Descriptiva de la variable Evaluación de Competencias**

Descripción	Valor
Media	7.69157123
Error típico	0.05333169
Mediana	7.77777778
Moda	8.5
Desviación estándar	0.81755928
Varianza de la muestra	0.66840317
Curtosis	2.51764914
Coficiente de asimetría	-0.97055646
Rango	5.15
Mínimo	4
Máximo	9.15
Suma	1807.51924
Cuenta	235

#### 13.2 Prueba de distribución normal

Con los datos de la estadística descriptiva disponibles se procedió a realizar la prueba de distribución normal de la variable Nivel de evaluación de las competencias.

Para valores reales promedio diferentes de cero y desviación estándar diferente de uno, se aplica (AGUILAR, 2007) por la determinación del número de desviaciones estándar Z entre un valor X y la media de la población, aplicando la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

Donde la probabilidad de que la puntuación alcanzada en evaluación de competencias se encuentre fuera del rango es:

$P(X \geq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 1 - P(X \leq \text{rango de puntuaciones obtenidas})$ .

Aplicando a los datos de la variable se obtienen los siguientes resultados.

$$P(X \geq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.18946383$$

$$1 - P(X \leq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.81053617$$

Considerando que el valor obtenido es cercano a 1, para este estudio asumimos que tiene una distribución cercana a la normal.

### 13.3 Evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales

La estadística descriptiva de esta variable es:

**Tabla 30: Estadística Descriptiva variable Evaluación de Efectividad de Actividades Esenciales**

Descripción	Valor
Media	7.3691388
Error típico	0.08540536
Mediana	7.5
Moda	8
Desviación estándar	1.30923935
Varianza de la muestra	1.71410767
Curtosis	2.09836344
Coefficiente de asimetría	-0.9112267
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	1731.74762
Cuenta	235

### 13.4 Prueba de distribución normal

Con los datos de la estadística descriptiva disponibles se procedió a realizar la prueba de distribución normal de la variable evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

Aplicando la misma prueba estadística de la anterior variable, se obtuvieron los siguientes resultados:

$$P(X \geq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.14783793$$

$$1 - P(X \leq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.85216207$$

Considerando que el valor obtenido es cercano a 1, para este estudio asumimos que esta variable tiene una distribución cercana a la normal.

### 13.5 Análisis de correlación

La base de datos de la población analizada contiene 235 registros que corresponden a 470 datos de las dos variables analizadas que fueron utilizados para el análisis de correlación entre la evaluación de competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

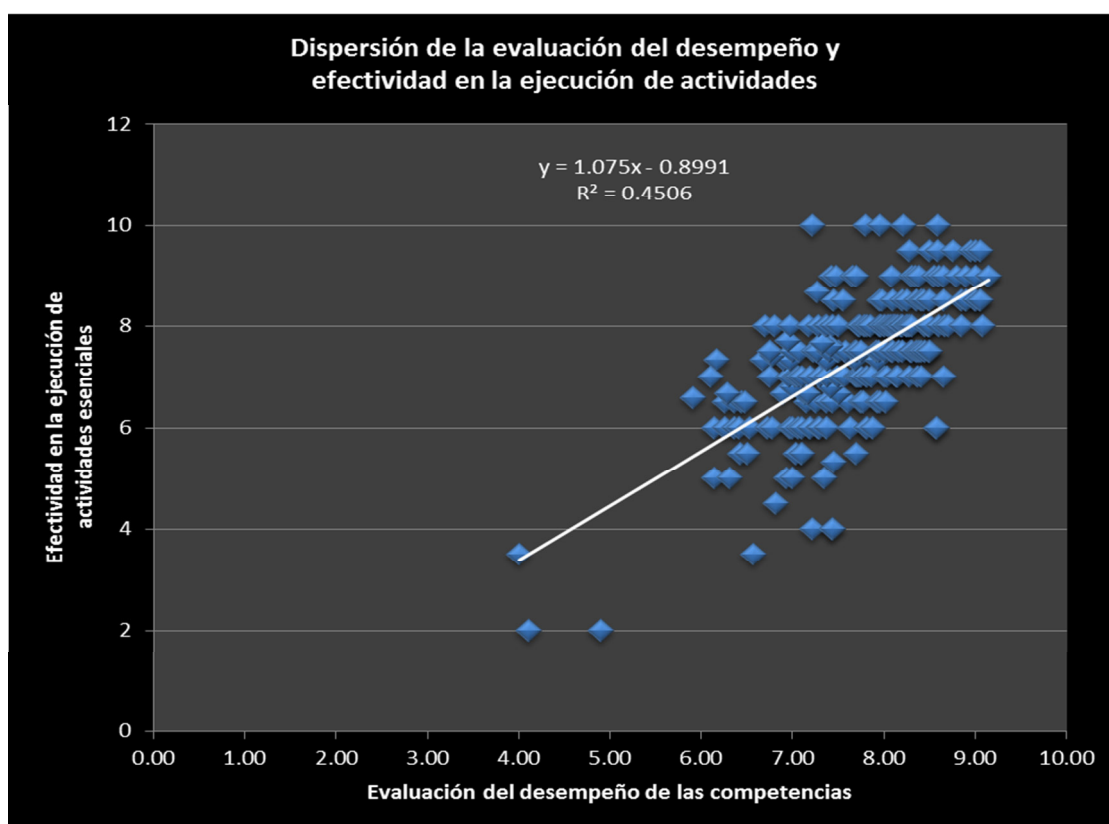
Considerando los resultados obtenidos en la prueba de distribución normal de las dos variables y que corresponden a información de registros de los resultados de la evaluación de competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales de 235 personas, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de relación de las dos variables presentadas de manera cuantitativa.

El análisis incluye todos los registros de las dos variables considerados como datos válidos ordenados por pares en función de los sujetos evaluados.

La base de datos de las dos variables en mención fue ingresada en una hoja electrónica y el sistema R donde se aplicó el coeficiente de correlación con el siguiente resultado:

Coeficiente de correlación: **0.67**

El siguiente Gráfico muestra la dispersión, la curva de regresión lineal y el coeficiente  $R^2$  ( $R$  cuadrado), que mide el nivel de interpretación de la variable independiente “evaluación de competencias” sobre la variable dependiente “efectividad en la ejecución de las actividades esenciales”.



**Figura 5: Correlación y Dispersión de las variables**

El coeficiente de determinación,  $R^2$  fue estimado tomando como base el coeficiente de correlación y elevado al cuadrado. El resultado obtenido fue:

$$R^2 = 0.45$$

Que en términos porcentuales significa que el 45% de la variabilidad en la ejecución de las actividades esenciales tiene que ver con diferencias en los niveles de competencia.

Al correr el nivel de significación de la correlación de la muestra (nivel p) se obtiene:

**Tabla 31: Resultados de la correlación y nivel de significación estadística**

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	EFFECTIVIDAD ACTIVIDADES ESENCIALES
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Correlación de Pearson	1	,671**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	235	235
EFFECTIVIDAD ACTIVIDADES ESENCIALES	Correlación de Pearson	,671**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	235	235

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Lo que implica que los resultados son estadísticamente significativos. ( $p < 0.05$ )

Con los resultados obtenidos se puede interpretar que a mayor nivel de competencias, mayor será la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales, es decir se trata de una correlación positiva directa.

Este resultado indica una relación positiva entre la efectividad en el desempeño de las actividades esenciales y el nivel de competencia. Lo anterior permite contrastar favorablemente la hipótesis planteada.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Los resultados del estudio permiten observar que la efectividad de las actividades esenciales de los puestos de trabajo, tienen una relación positiva con la evaluación de

competencias definidas en un 67.12%. Esto significa que la aplicación de un modelo de competencias permite identificar comportamientos que, al vincularse con la efectividad de las actividades esenciales de un puesto, existe una correlación positiva de 0.67 entre las variables analizadas.

Los criterios para definir las competencias en los perfiles de puesto se validan por la existencia de la alta correlación encontrada (0.67) y su significación estadística ( $p = 0$ ) con la efectividad de las actividades esenciales, sobre la base de un modelo de gestión del talento humano por competencias.

Las actividades esenciales se encuentran determinadas por los perfiles de puesto dentro de un modelo de gestión de talento humano por competencias, que se caracterizan por tener un índice de normalidad de 0.85 que implica un alto nivel de consistencia en la definición de las mismas por lo que se ratifica la pertinencia de su utilización dentro del modelo.

Los métodos y las métricas utilizadas para la evaluación de competencias como para la evaluación de la efectividad de los resultados en las actividades esenciales permiten su agrupación y análisis estadístico con los estadígrafos utilizados en esta investigación, así como evidencian la aplicación de un estándar de acuerdo a la norma ISO: 10667.

Con los resultados del estudio, los beneficios esperados para la empresa son validar los contenidos de perfiles de puesto, principalmente las competencias definidas y los indicadores de efectividad; además, identificar grupos de personas para aplicar políticas para su retención y desarrollo dentro de la empresa. El beneficio para los investigadores, es el hecho de poder identificar y evaluar una metodología cuantitativa que permita validar y relacionar las competencias con los indicadores de efectividad de un puesto.

El estudio permite validar el modelo de competencias diseñado y aplicado a través de la evaluación de competencias y efectividad de las actividades esenciales, lo que corrobora los contenidos de los perfiles de puesto en la definición de actividades esenciales y las competencias requeridas.

El estudio permite identificar grupos de personas para diseñar y aplicar políticas para su retención y desarrollo dentro de la empresa, que se muestra en el análisis de las variables clasificadas por criterios de agrupación relacionadas con la organización y con los empleados, como se muestra en el Capítulo IV.

El nivel de explicación predictivo del modelo no cubre el 100% del comportamiento de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales, si no que se llega al 67.12%, por lo que el 32.87% restante debe estar explicado por otras variables de rendimiento contextual.

## **2. Recomendaciones**

En virtud de la relación existente entre los resultados de evaluaciones de competencias y de efectividad en la ejecución de actividades esenciales, se recomienda que los procesos de evaluación del personal incorporen los citados criterios, integrándolos en todos los subsistemas de un modelo de gestión de talento humano por competencias.

La aplicación de mecanismos de evaluación de personas en las organizaciones deben estar ajustados a estándares de clase mundial, como es el caso de la Norma ISO:10667, misma que orienta de forma adecuada los esfuerzos de gestión del Talento Humano y apoyan a los profesionales de esta rama a establecer políticas organizacionales vinculadas a la creación de valor y la mejora continua.

Se recomienda a los gestores de Talento Humano de la empresa, utilicen los datos resultantes de este estudio para establecer políticas relacionadas con la gestión de competencias del personal e implementar acciones de la gestión de las competencias del personal, en función de variables adicionales como género, edad, tiempo de trabajo, entre otras. Esta información facilita contar con un contexto más amplio de los resultados directos, y soporta diagnósticos e identificación de estilos de comportamiento por agrupaciones o variables como las señaladas, en función de estrategias organizacionales.

El presente estudio y sus resultados permiten sugerir otras variables de investigación, vinculadas a la evaluación de competencias laborales y su aplicación en planes,

programas y proyectos de mejora institucional, gestión del cambio, actualización de perfiles y conductas esperadas, así como políticas de evaluación sobre la base de estándares de calidad, entre otros.

A través del mecanismo de manejo de la información estadística aplicado, los gestores de talento humano cuentan con mejores herramientas cuantitativas para proponer y defender propuestas y resultados ante la alta dirección de sus organizaciones, creando valor a la función de talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR-NOVATECH. COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN. (2005). *ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario*. AENOR.
- AGUILAR, D. P. (Septiembre de 2007). *DISTRIBUCIÓN NORMAL, PRUEBA DE NORMALIDAD Y TRANSFORMACIÓN DE DATOS*. México, México.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- ANSI-SHRM. (2012). *Performance Management Standard*. SHRM.
- Arboleda Abril, A. C. (2012). Análisis comparativo de la evaluación de potencial con otros sistemas de evaluación del desempeño. Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3070>
- Becker Brian, H. M. (2002). *El Cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- Comité Europeo de Normalización. (2005). *ISO 9000:2005- Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*. AENOR-NOVATECH.
- Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press México, S.A.
- Gavilánez Villamarín, K. (2012). *Análisis de las técnicas para determinar las competencias y potencial requeridos en los candidatos a prestar sus servicios en la Superintendencia de Compañías en base a la Legislación vigente*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3105>: <http://hdl.handle.net/10644/3105>
- Hall, R. H. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- ISO 2011-INEN 2014. (2014). *NTE INEN-ISO-10667, Prestación de Servicios de Evaluación. Procedimientos y Métodos para la Evaluación de Personas en Entornos Laborales y Organizacionales*. Quito: INEN.
- ISO 2011-INEN 2014. (2014). *NTE INEN-ISO-10667. Prestación de Servicios de Evaluación. Procedimientos y Métodos para la Evaluación de Personas en Entornos Laborales y Organizacionales*. Quito: INEN.
- Journal of Applied Psychology. Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric to Validation. *Journal of Applied Psychology* Recuperado de: <http://www.executiveboard.com/exbd-resources/pdf/leadership-transition/The%20Great%20Eight%20Competencies.PDF>, 1.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Gestión 2000.

- Martínez Hernández, V. (2012). El descriptivo de puestos asociados al Plan Carrera en BDO Ecuador Cía Ltda. <http://hdl.handle.net/10644/3071>, Ecuador.
- MATEO J. & MARTÍNEZ, F. (2006). *Más allá de la medición y evaluación educativa*.
- Norton, R. S. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- OECD. Op de Beek, S. &. (2010).  
[www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM%282010%29](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM%282010%29).
- OIT/CINTERFOR. (s.f.). <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. Competencias Laborales y Formación Profesional
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2004). R195-  
*Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos*,  
[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R195](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195) . OIT.
- Paredes Santos, S. A. (2004). *Patente n° IEPI Certificado No. 019609*. Ecuador.
- Revista Iberoamericana de Educación. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. [www.rioei.org/deloslectores/186Vargas.PDF](http://www.rioei.org/deloslectores/186Vargas.PDF).
- Revista Iberoamericana de Educación. (2002). ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN PROFESIONAL COMPETENTE? REFLEXIONES DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA. [www.rioei.org/deloslectores/Maura.PDF](http://www.rioei.org/deloslectores/Maura.PDF).
- SHRM. (2004). Pulakos E., *Performance Management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*.
- Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- wdr.doleta.gov. (1992). *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. Identifying and describing the skills required by work*.  
<http://SCANS/idsrw/scansrep.pdf> .
- [www.assessmentanalytics.com](http://www.assessmentanalytics.com). (2012). *The CEB Talent Measurement Solution*. Obtenido de [www.assessmentanalytics.com/wp-content/uploads/2013/08/White-Paper-SHL-Universal-Competency-Framework.pdf](http://www.assessmentanalytics.com/wp-content/uploads/2013/08/White-Paper-SHL-Universal-Competency-Framework.pdf)The SHL Universal Competency Framework, SHL™. Bartram, D.
- [www.facso.uchile.cl](http://www.facso.uchile.cl). Arnold & Osorio. (1998). Recuperado el 07 de 2015, de Arnold, M. Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas,

Universidad de Chile, p.2. Recuperado de:

<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>: