



**Propuesta de Gestión por Competencias para UBITS LEARNING SOLUTIONS
en Bogotá**

Facultad de Administración, Universidad Santo Tomás

Dr.

10 octubre de 2020

Propuesta de Gestión por Competencias para UBITS LEARNING SOLUTIONS

en Bogotá

Jhonatan Harley Rodríguez Galindo

Humberto Raúl Pasos Vargas

Trabajo de grado

para optar por el título de Magister Business Administration

Dirigido por:

Marta Gisela Durán Gamba

MsC Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

y

Franklin Deiber Buitrago Echeverry

Co director

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración

Bogotá

2020



**Propuesta de Gestión por Competencias para UBITS LEARNING SOLUTIONS
en Bogotá**

Rodríguez J y Pasos H

Facultad de Administración, Universidad Santo Tomás

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios, quien estuvo en cada instante durante el proceso, fue ayuda y soporte en las dificultades, y mostró el camino correcto para seguir trabajando en la consecución de objetivos y sueños.

A los padres de los autores: Jimmy Rodríguez Medina, Ana Galindo Ubaque, Jorge Pasos y María Vargas quienes, con amor, paciencia y entrega, también acompañaron el proceso, y han dado todo de sí, para formar personas fuertes, valientes y con ganas de cambiar su entorno y el mundo. Por último, va dedicado a Angélica Morales, pareja de Humberto Pasos, quien estuvo pendiente y atenta en el desarrollo de esta investigación.

Agradecimientos

A Dios, por permitir cursar este programa académico, por dar las capacidades y recursos para llevarlo a cabo. A la Universidad Santo Tomás por brindar la Maestría en Administración de Negocios, con docentes destacados y un programa integral.

A Marta Gisela Durán Gamboa, directora de tesis, quién desde el primer momento, tuvo la disposición de guiar. Su conocimiento, tiempo y seguimiento, fueron trascendentales para concluir este proyecto. A la empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS, quiénes abrieron sus puertas, para empezar una interesante investigación, con el excelente talento humano que tienen.

Finalmente, a todos los familiares, amigos y compañeros, que estuvieron y apoyaron todo el proceso académico. Gracias a ellos, hoy se está concluyendo una etapa muy importante.

Resumen

El presente trabajo de consultoría tuvo como objetivo evaluar el estado de algunos perfiles de cargo de la empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS, una start-up ubicada en la ciudad de Bogotá. Para esto, se utilizó una metodología de investigación mixta, y se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron adaptados según a las necesidades que se tenían y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como resultado del diagnóstico realizado, se evidenció que la Compañía no tenía definidas claramente las funciones de sus cargos, lo cual se evidenció en aspectos vitales de procesos de gestión del talento humano, como selección, contratación, métricas de desempeño, entre otros. Entre las principales propuestas de mejora sugeridas producto de los resultados obtenidos, se encuentra el modelo de competencias organizacionales según la estructura de la compañía y el diseño de un plan de acción para adelantar la creación de perfiles de cargo, a partir del análisis y descripción por parte de UBITS.

Palabras clave: Gestión de personal, competencias profesionales, descripción de puestos, funciones, tareas.

Abstract

The present consulting work had as objective to evaluate the state of some profiles of position of the company UBITS LEARNING SOLUTIONS, a start-up located in the city of Bogotá. For this purpose, a mixed research methodology used, and two data, collection instruments applied, which were adapted according to the needs and the fulfillment of the proposed objectives. In the diagnosis, it became evident that the company did not have clearly defined functions of the positions, which reflected in vital aspects of human talent management processes, such as selection, recruitment, and performance metrics, among others. Among the main proposals for improvement suggested as a result of the results obtained, is the organizational competencies model according to the company's structure and the design of an action plan to advance the creation of job profiles, based on the analysis and description by part of UBITS.

Keywords: Personnel management, professional skills, job description, functions, tasks.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Generalidades	6
Planteamiento del problema	6
Marco de referencial	10
Antecedentes de la Compañía UBITS LEARNING SOLUTIONS	10
Figura 1	13
<i>Organigrama UBITS</i>	13
Marco teórico	15
Gestión por competencias.....	15
Competencias Cardinales.....	22
Descripción y análisis de cargo	24
Métodos de recolección de datos para el análisis y descripción de cargo	33
Beneficios para las organizaciones	34
Marco metodológico	40

Universo y muestra	40
Investigación.....	40
Instrumentos	41
Participantes.....	42
Procedimiento	43
Plan de análisis	43
Resultados.....	45
Entrevista semiestructurada	45
Análisis de la entrevista	46
Análisis de cargos: funciones y actividades	46
Descripción de cargos: conocimientos, habilidades y experiencia.....	49
Administrativo: salud y seguridad	51
Indicadores y salarios	53
Caracterización	55
Resultados de la encuesta aplicada	61
Discusión	81
Competencias.....	82
Análisis de Cargos: Funciones y actividades.....	84
Descripción de Cargos: Conocimientos, habilidades y experiencia.....	88
Administrativos: Salud y seguridad.....	91

Desempeño: Gestión de personas	92
Conclusiones	96
Recomendaciones	100
Objetivos del Plan de Acción	103
Operatividad de la propuesta	103
Actividades Sensibilización.....	107
Factibilidad de la propuesta	108
Organizacional.....	108
Requerimientos / Recursos Humanos	108
Requerimientos Técnicos para la Propuesta	109
Referencias	110
Apéndice	116
Apéndice A. Entrevista semiestructurada.....	116
Apéndice B. Matriz Análisis Comparativo de Resultados	123
Apéndice C. Plan de acción	124

Lista de Tablas

Tabla 1 Competencias dentro de la organizacion	17
Tabla 2 Identificacion de las caracteristica personales del candidatoy/o prestador	30
Tabla 3 Fases y acciones según Vasquez, (2004)	31
Tabla 4 Pasos para el analisis de cargos según Vasquez, (2004)	32
Tabla 5 Competencias organizacionales	36

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama UBITS	13
Figura 2 Variables en competencias	21
Figura 3 Numero de encuestados por genero	56
Figura 4 Numero de encuestados por area	57
Figura 5 Experiencia dentro de la empresa UBTIS	58
Figura 6 Relaciones laborales	60
Figura 7 Nivel de escolaridad	61
Figura 8 Conocimientos y habilidades	63
Figura 9 Experiencia para asumir el cargo	65
Figura 10 Motivacion empresarial	67
Figura 11 Supervision del personal	70
Figura 12 Manejo de actividades intanjebles y tanjebles.....	72
Figura 13 Presentacion de informes.....	74
Figura 14 Relaciones entre areas.....	76
Figura 15 Procesos y areas de trabajo	78
Figura 16 Modelo de competencias cardinales por cargo propuesto UBITS.	104



Introducción

Tener perfiles de cargo dentro de una compañía ha venido trascendiendo y ganando importancia a través de los años. Su fin, es brindar la información necesaria, para la validación de factores y características, como competencias y habilidades, que permitan elegir a los mejores candidatos en un puesto de trabajo. Cada día, las organizaciones están cambiando y se hace necesario brindar las herramientas requeridas, para su gestión y funcionamiento. A partir de lo anterior, la gestión de personas o Gestión Humana, ha jugado un papel muy importante y se ha convertido en la columna vertebral de las empresas, por el impacto estratégico que genera. Esto, dado que el manejo, evaluación y control de personas depende de ellos; y por esta razón, sus actividades deben ser óptimas, con procesos y metodologías eficientes (Jaramillo, 2005, p. 113).

El presente trabajo de grado está organizado en tres grandes partes. En primer lugar, está compuesto por un marco teórico, donde a partir de teorías, aplicaciones del sector empresarial y hallazgos en la literatura, se tiene una visión más clara de los perfiles de cargo y su importancia en las organizaciones. En segundo lugar, se encuentra un análisis y discusión de los resultados de la investigación desarrollada en la empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS, de quienes se tuvo autorización de la alta gerencia, para el desarrollo de este diagnóstico.



Por último, en tercer lugar, se procedió a establecer algunas conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con las evidencias y resultados obtenidos en la investigación. Aquí se destacan aspectos importantes que deben ser tenidos en cuenta, para la creación de los perfiles en la Compañía.

De acuerdo con la teoría, las organizaciones que implementan este tipo de herramientas y perfiles de cargo, suelen tener una óptima gestión en sus procesos de talento humano, aumentando su eficacia. Esto significa, mejoramiento en la selección y contratación, remuneración salarial, capacitaciones, liderazgo, entre otros (Calvo, 2015, p. 174). En esta misma línea, el autor señala que los perfiles de cargo bien contruidos, garantizan posibilidades como un plan de desarrollo para los colaboradores, análisis de compensación y beneficios, búsqueda adecuada del candidato idóneo en el proceso de reclutamiento y selección, entre otros aspectos.



Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de Gestión por competencias para UBITS LEARNING SOLUTIONS S.A., en Bogotá D.C, determinando el estado de los perfiles de cargos en la organización.

Objetivos específicos

- Evaluar la empresa UBITS, desde la perspectiva de Gestión por competencias, identificando la importancia de la creación de los perfiles de cargo.
- Analizar comparativamente la gestión por competencias, con la estructura organizacional de UBITS, determinando elementos significativos para la construcción de perfiles de cargos.



Justificación

Los investigadores aplican modelos de gestión y herramientas administrativas para proponer un modelo de gestión por competencias desde la perspectiva de plan de mejoramiento organizacional. Lo que permite fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación y obtener el título como Magister en Administración.

El aporte del presente estudio a UBITS LEARNING SOLUTIONS S.A. se da desde la propuesta de implementación de un proceso que permita el correcto análisis y descripción de cargos y conlleve al conocimiento de cada uno de los perfiles contratados por la Compañía. Los aportes de la investigación brindan herramientas de análisis y descripción de cargos que permiten a la compañía trazar una hoja de ruta para cuando se decida crear el departamento de Talento Humano.

Según Anaya (2015), el desarrollo de perfiles de cargo, permite asegurar que los procesos conduzcan a comportamientos colectivos de efectividad organizacional. Para ello, se hace necesario la gestión de talentos, desempeño, formación en temas como liderazgo y comunicación, entre otros (p. 16). En ese sentido, si UBITS quiere cumplir y alcanzar las expectativas de ventas y metas comerciales proyectadas, se hace necesario generar comportamientos colectivos dentro de la organización y la estrategia propuesta se orienta al desarrollo de perfiles de cargo que den paso a una gestión por competencias.

En el entendido que la descripción de cargos “es la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión, producto de un análisis de puestos” (Dessler como se cita en Zayas & Grave, 2012, p. 73).



Por otra parte, un análisis de cargo no solo provee las funciones y actividades, sino que también permite conocer factores importantes que realizan los trabajadores en la empresa, para la ejecución y desarrollo de sus tareas. Según Jaramillo (2005), describir un cargo, ayuda a que haya una relación entre lo que hace el colaborador, cómo lo hace, para qué y por qué lo hace. En síntesis, los perfiles de cargo permiten que se tenga una breve reseña de las acciones de los trabajadores, para las cuales fueron contratados, de manera que se refleje claramente sus deberes.

De acuerdo con la estructura del plan de estudios de la Maestría en Administración - MBA el presente estudio centra su atención en el núcleo problémico: “pensamiento estratégico en la gestión de las organizaciones”, aportando a la línea de investigación Institucional “gestión y fortalecimiento” y a la línea de Facultad de Administración de Empresas en “cultura de la innovación”, desde la temática pensamiento estratégico en la gestión de las organizaciones.



Generalidades

Planteamiento del problema

La empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS S.A. fue creada como un proyecto de emprendimiento en la ciudad de Bogotá, en mayo de 2015, con el objeto social principal de ofrecer servicios de capacitaciones para empresas públicas y privadas. Bajo este contexto, UBITS parte de las necesidades puntuales que requieren las Compañías en diferentes temas, como habilidades blandas (soft skills) y habilidades fuertes (hard skills), para crear cursos de capacitación dirigidos a los empleados que permitan fortalecer sus habilidades según requerimientos de la Organización contratante.

Inicialmente, la empresa fue conformada por dos socios, contando con un apoyo de tres personas más, quienes realizaban los temas operacionales, comerciales y administrativos.

En ese sentido, UBITS básicamente se dedica a identificar las necesidades de capacitación de sus clientes, respondiendo a ellas, satisfaciendo y cubriendo más de 100 industrias en Latinoamérica. Las opciones de capacitación que ofrece son 100% on line; es decir, cursos que se realizan de forma no presencial, a través de dispositivos con conexión a Internet. Lo anterior permite la facilidad de acceder a la información, por parte de cualquier empleado de la empresa usuaria o cliente.



En los últimos 2 años, UBITS ha recibido inversiones de diferentes personas jurídicas, incluyendo del gobierno colombiano, por la promoción de nuevas tecnologías. Así mismo, ha participado en “Y Combinator” la aceleradora de start ups más importante del mundo, ubicada en Silicon Valley.

En este sentido, los servicios de UBITS han generado un impacto innovador en las empresas que la han contratado. La consecuencia de su crecimiento y reconocimiento en el mercado orienta a la compañía para aumentar su planta de personal, creando nuevas áreas como Ventas, Operaciones, Customer Success, Administrativo, Financiero y Tecnología. Por lo tanto, el número de trabajadores ha tenido un aumento significativo para dar cumplimiento al objeto social de la organización.

Se observa que los fundadores toman decisiones para dar cumplimiento a los compromisos con los inversionistas, contratando nuevo personal, a fin de cumplir y alcanzar las proyecciones de ventas y metas comerciales.

Sin embargo, la compañía ha descuidado la definición de funciones, actividades, valoración de salarios y una proyección en términos de recursos para la contratación y vinculación del personal extra que requiere. Esto ha ocasionado niveles de productividad más bajos de los esperados.

De esta manera, la descripción de la problemática confirma el planteamiento de Chiavenato (2001) respecto a la consecuencia de ausencia de perfiles de cargo como ineficacia de procesos, posibles traumatismos en las áreas y desorganización en la compañía.

Además, la inminente necesidad de gestionar el personal dentro de las nuevas áreas creadas por UBITS descuido la articulación con la división de Talento Humano; cuyo



objetivo es cumplir un rol estratégico en la organización. En el actual escenario de la compañía ha generado riesgos en la identificación de funciones para los roles de los diferentes equipos de trabajo.

Por otra parte, en UBITS no hay medición de métricas para los equipos de trabajo, puesto que no existe un perfil de cargo construido, que permita identificar los entregables de cada colaborador. Por supuesto, este fenómeno genera una desventaja competitiva dentro de la organización, dado que los colaboradores no cuentan con un seguimiento medible dentro de sus labores diarias, por parte de sus líderes. Es entonces, donde se hace preciso afirmar, que la evaluación de desempeño se hace vital en la organización, puesto que ésta determina los planes de acción con los colaboradores, de acuerdo a los requerimientos y/o necesidades de la compañía. A su vez, esto ayuda a la promoción de los colaboradores dentro de las empresas (Montoya, 2009).

De acuerdo con Hatum (2009), el análisis y la descripción de cargos, son insumos de vital importancia para la estrategia de una compañía; así como para los procesos de selección de nuevos ingresos, desarrollo de personas, capacitación, remuneración, productividad, ascensos e incentivos. Contar con una adecuada descripción de cargo para cada rol en una empresa, demuestra que dicho instrumento permite estar alineado con los objetivos estratégicos, para atraer el talento humano que se requiere, desarrollarlo y retenerlo.



Bajo este contexto, con la presente investigación se pretende abordar la como pregunta de investigación ¿Cómo al determinar los elementos más importantes de los perfiles de cargos en la organización, permite el diseño de una propuesta de gestión por competencias?



Marco de referencial

Antecedentes de la Compañía UBITS LEARNING SOLUTIONS

UBITS LEARNING SOLUTIONS es una start up de capacitación virtual, 100% on-line, fundada en el año 2015 por dos jóvenes emprendedores: Julián Melo y Martha Forero, cuya idea de negocio surgió dado que las empresas no tenían un foco para impactar a sus colaboradores, de una manera novedosa. Así crearon esta compañía, que actualmente les permite llegar a cientos de empleados de diferentes clientes, con los que comparten temas de realidad empresarial, a través de la metodología del micro-learning, orientada a la fragmentación de contenidos didácticos, por medio de los cuales se adquieren determinadas competencias. Los panelistas utilizados en estos pequeños cursos son exclusivamente personas de alta jerarquía de diversas empresas (directores, ejecutivos, gerentes, presidentes, vicepresidentes y dirigentes gremiales).

A lo largo de sus 5 años de existencia, UBITS ha contado con el apoyo de diferentes inversionistas colombianos y extranjeros, que han creído en su proyecto de emprendimiento y así, se han forjado con clientes triple A (UBITS, 2018).



Por otra parte, UBITS también ha trabajado en su posicionamiento en el mercado empresarial, donde se destaca a la compañía, como una empresa innovadora, pues cuenta con “una plataforma en línea, en la que ofrece entre 30 a 35 cursos de diferentes temáticas empresariales. En este momento cuentan con tópicos de ventas, finanzas, mercadeo y recursos humanos. Una de sus principales fortalezas de esta idea de negocio es que cada uno de los cursos dura mínimo una hora y máximo tres” (El Tiempo, 2016). Lo anterior ha conllevado al posicionamiento de marca de UBITS como un proveedor de capacitación y desarrollo humano a través de cursos cortos.

UBITS, como empresa de origen 100% colombiano, se ha convertido en un modelo a seguir para muchos emprendimientos, pues ha logrado un alto impacto a lo largo de su existencia, y actualmente tiene presencia en varias empresas e instituciones del sector público y privado del país. Sus fundadores han mejorado las negociaciones, han fortalecido la plataforma de educación y ya se han proyectado internacionalmente, abriendo nuevas sucursales en México y Perú.

En estos 5 años desde su creación, uno de los aspectos que más ha llamado la atención de cara a los clientes es su nombre. Al respecto, según publicación de El Tiempo, el nombre “UBITS” nace de las palabras “tecnología” y “educación”. Para tecnología, se utiliza el término “bit”, un elemento de medición binaria, donde se puede almacenar mucha información de manera digital. Por su parte, la “U”, se da bajo el significado universal del



conocimiento (El Tiempo, 2016). En ese sentido, es posible afirmar que, sin lugar a dudas, el nombre de la empresa responde a su verdadero qué hacer y a su interés de transformar la educación empresarial, de manera virtual.

En esta perspectiva, una parte importante en el marco referencia de la Compañía, es su planeación estratégica, extraída de la página web institucional de UBITS, la cual está compuesta por misión, visión y valores. En ese sentido se explica que la Misión es “inspirar a las personas a crear el futuro, con una experiencia única de aprendizaje”. Teniendo en cuenta que la misión de una empresa es el motivo por el cual existe, es decir, su razón de ser y debe contener la actividad que realiza. Se puede decir que en la misión de UBITS, está explícito en el servicio que ofrece, interpretado como “generar una experiencia única de aprendizaje”.

La visión centra su trabajo en el posicionamiento como una empresa de e-learning centrada en el estudiante. Sobre ello, se puede indicar que, a pesar de la alta competencia en el sector, UBITS es reconocida por desarrollar sus procesos de capacitación centrados en los estudiantes que, en este caso, son los empleados de sus clientes.

Para el desarrollo de la gestión por competencias se hace necesaria la inclusión de los valores organizacionales que para el caso de estudio se centran en el compromiso evidenciado en resultados que tienen métricas de medición, aprendizaje organizacional dinámico, con un personal transparente, comprometido y divertido que hace de su empresa una organización orientada en el ser.



Nuestros estudiantes primero; estamos altamente comprometidos por las métricas; nos movemos y aprendemos rápidamente; somos notablemente transparentes; estamos orgullosos de nuestro trabajo y nos divertimos mientras lo hacemos; somos un equipo.

Dentro de este orden de ideas, según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores & Ramos, (2004) el *organigrama* es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (p.243). Ahora bien, UBITS por ser una compañía estructurada de arriba hacia abajo, encabezado por la persona de mayor jerarquía, tiene una estructura vertical como se ilustra a continuación:

Figura 1

Organigrama UBITS

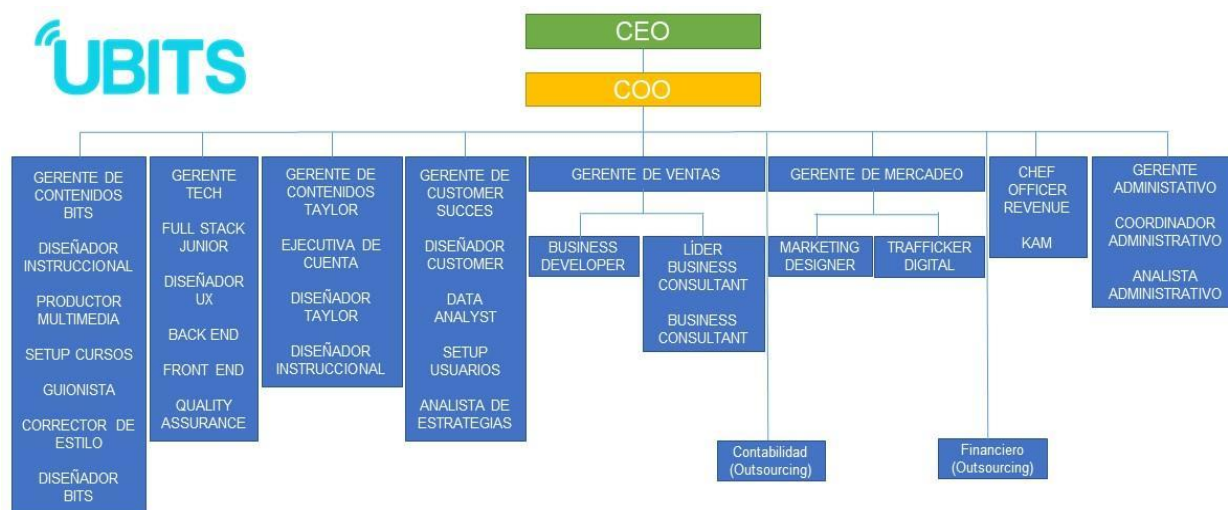


Figura 1. Estructura organizacional de UBITS LEARNING SOLUTION. Recuperado de UBITS, (2018).



Como se puede observar, la estructura de la empresa se encuentra compuesta por ocho gerencias en cabeza de Chief Executive Officer (CEO) o director ejecutivo, quién es el cargo más alto de la compañía y es el rol estratégico de mayor impacto financiero, comercial y pedagógico. Por su parte, el Chief Operating Officer (COO), es el rol que garantiza la construcción de contenidos con una línea audiovisual en plataforma y la efectividad de la cadena de producción. Entre las gerencias más grandes e importantes se encuentra la de contenidos bits, tech (tecnología), customer success y contenido Taylor. Contrario a lo anterior, entre las pequeñas está el área administrativa, donde se manejan procesos de recursos humanos, como selección, contratación y nómina; sin embargo, hace parte de sus funciones secundarias. En ese sentido, y como ya se ha dicho, actualmente la compañía no cuenta con una división de Talento Humano que se dedique a la gestión del personal, al desarrollo de perfiles de cargo y al asegurar el cumplimiento y claridad de los roles.



Marco teórico

Gestión por competencias

Es importante abordar el tema de competencias desde su definición, antes de llegar a su interacción con la descripción de cargo. Por ello, Calvo (2015), afirma que “las competencias son características personales que están directamente relacionadas con los resultados en el ámbito empresarial y dirigidas a un tipo de trabajo específico” (p. 174). Dentro de este marco, se resalta que las competencias descritas en una compañía, pueden determinar de manera positiva o negativa, los resultados en un perfil de cargo. A ello, es responsable decir que las competencias son uno de los principales insumos dentro de la cadena de construcción de perfil de cargo.

En la misma línea lo indica Alles (2008), señalando que las competencias están conformadas por rasgos de personalidad que pueden conllevar al éxito y por supuesto al interés de las organizaciones. Es decir, solo aquellas que representen un alto desempeño (p. 17). En esta perspectiva, la autora destaca que unas competencias también pueden determinar el alto rendimiento de un colaborador en una compañía, lo que puede reflejar mejores resultados en un tiempo esperado.

En concordancia con lo anterior, para que una gestión por competencias sea eficiente, debe complementarse con las tareas de cada una de las áreas y definir una serie de



competencias de valor tanto para la empresa como para la persona que permitan al líder del proceso tener unos criterios del perfil del puesto.

Siguiendo en la misma línea de conocimiento, hay que resaltar los tipos de competencias que proponen Corvalán y Hawes (2005):

1. Según su ámbito de aplicación, pueden clasificarse como generales y específicas:
 - Competencias Generales: Son aquellas habilidades o destrezas, que son exigidas como mínimas para desempeñar un cargo. Están diseñadas para replicarse generalmente y por ende son transversales en cualquier nivel organizacional de la compañía.
 - Competencias Específicas: Son habilidades o destrezas, que son aplicadas con un conocimiento específico. Adicionalmente, están dirigidas para un cargo puntual, que requiera de una especialidad en la aplicación del conocimiento.
2. Según el dominio o área de aprendizaje pueden clasificarse en cognitivas, instrumentales y actitudinales.
 - Cognitivas: son los conocimientos de un área específica, por ejemplo; matemáticas, física, estadística, necesarias para el desarrollo del trabajo.
 - Instrumentales: habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de las actividades, funciones y tareas.



- Actitudinales: son posiciones internas de la persona como valores, creencias y posiciones, con el cual se desarrolla dentro de la compañía. Esto quiere decir, se desarrollan con la vida diaria.

En esta medida, Chavez (2016), plantea que las competencias pueden estar dadas por dos aspectos: los aspectos económicos de la organización y/o los aspectos sociales de la persona. Con esta premisa, el autor presenta dos aristas que intervienen en la definición de las competencias idóneas y esperadas en la compañía como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1

Competencias dentro de la organización

Valor económico para la organización		Valor social para la persona
Influencias ambientales <ul style="list-style-type: none"> • Familia • Educación • Grupos sociales • Comunidad • Etc. 	Conjunto de conocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Juicio • Actitudes 	Influencias organizacionales <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Estructura organizacional • Estilo de administración • Oportunidades internas • Etc.
Características innatas Aptitudes	Personas	Características adquiridas Habilidades aprendidas

Nota. Chávez, (2016).

Sin duda, otros elementos observados en el modelo de Chávez (Tabla 1), hay unas características innatas y otras desarrolladas en diferentes escuelas. Se explica que estas dos



características, inciden en las influencias ambientales y organizacionales, lo que puede derivar en los aspectos actitudinales y las habilidades adquiridas. Dicho de otro modo, Chávez sugiere que las competencias son un eje central, que definen las habilidades de todo colaborador en la organización.

De este modo, las competencias son aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para ejecutar actividades o tareas de forma eficaz y eficiente (Panigua, 2007). Estas le dan al empleado la oportunidad de realizar mejor sus funciones dentro de la organización. Por lo tanto, las competencias son un factor determinante a la hora de contratar, ya que marcan la diferencia entre los candidatos, pueden ser el punto de inflexión para hacer que una persona se distinga, convirtiéndose en el candidato aventajado (Díaz, Rodríguez & Jiménez, 2015).

Así mismo, la gestión por competencias es el diferenciador entre un simple curso de formación y una construcción de un plan de capacitación para fortalecer habilidades y desarrollarlas (Molina, 2006). De esta manera, se entiende que el modelo de competencias debe ser un complemento de todos los procesos que se abordan desde un departamento de Talento Humano, tales como selección, formación y desarrollo.

Dentro de este orden de ideas, un modelo de competencias es una mezcla de conocimientos, habilidades y capacidades. Estos, son los mínimos requeridos para potencializar el desempeño en un perfil de cargo o un área específica en el ámbito organizacional (Saracho, 2005). El autor refiere que el modelo con seguridad permite medir



y evaluar, las competencias laborales que se requieren de un colaborador en una organización.

En este sentido, el modelo de gestión por competencias señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificar y desarrollar competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa (Lora, Castilla & Goez, 2020). Dentro de este marco, gestión por competencias es el cambio de acuerdo a las nuevas tendencias que los recursos humanos ya no está considerado como un centro de gasto. Por el contrario, se considera como un valor agregado a la organización para mejorar los resultados, logrando los objetivos y alcanzando las metas en los negocios (Alles, 2007).

Por otra parte, la gestión por competencias se divide según los niveles jerárquicos de la compañía. Alles (2009), afirma que las competencias en relación a la parte directiva y/o gerencial, están enmarcadas y aplicadas tanto a la individualidad o como a lo colectivo. En el caso de las competencias de la parte directiva y/o gerencial, estas se pueden dividir en dos categorías: los altos ejecutivos y los demás están en los niveles de conducción. Estas competencias reflejan como producto unos elementos importantes como son los conocimientos de cada persona, las habilidades individuales, los comportamientos de cada persona y las actitudes gerenciales.



Desde una perspectiva de la revisión bibliográfica de los siguientes autores: Alles (2007), Saracho (2005), Chávez (2016) y Calvo (2015), se puede deducir que las competencias implican dos variables: las Intrínsecas y las Extrínsecas. Las primeras, son las que tienen que ver con los trabajadores; mientras que las segundas son las que la organización considera lograr a través de gestionar por competencias, es decir son los resultados que se esperan. Así se evidencia en la siguiente figura 2.



Figura 2

Variables en competencias

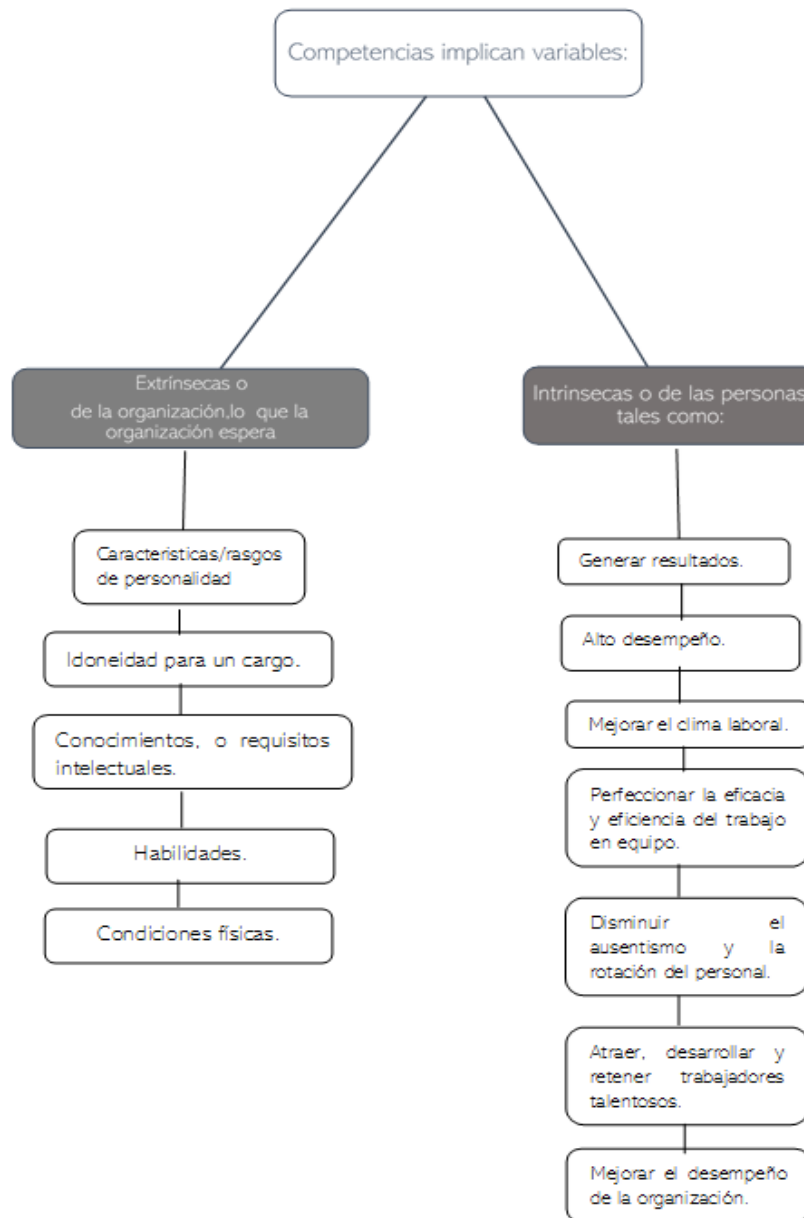


Figura 2. Variables de Competencias intrínsecas y extrínsecas. Elaboración Propia: basada en Alles (2007), Saracho (2005), Chávez (2016) y Calvo (2015).



Competencias Cardinales

Como elemento de estudio, es importante resaltar la presencia de las competencias esenciales para la organización, que también son llamadas competencias cardinales. En ese sentido, la definición de competencias cardinales son las que se aplican a todos los colaboradores de la organización, son transversales. Estas representan comúnmente la filosofía de misión, visión y valores de la compañía (Alles, 2009, p. 125).

Conforme a lo anterior cabe nombrar 5 competencias cardinales con sus respectivas definiciones:

- **Adaptabilidad a los cambios del entorno:** Cuenta con la capacidad de comprender los cambios internos y externos que se presente en la organización, lo que le resulta ser más propositivo con las actividades de su cargo puntual. Eso le permitirá convertir sus habilidades en fortalezas, y por supuesto llegar a las metas esperadas. Por supuesto, también es flexible para momentos difíciles (Alles, 2009, p.127).
- **Innovación y Creatividad:** Es la capacidad para proponer soluciones innovadoras, con el objetivo de dar solución a posibles problemas que se presenten, acudiendo al nivel de experiencia que se requiera para cada caso. De la misma manera, se convierte en un modelo para sus coequiperos, ya que entrega un valor agregado en las propuestas para mejorar procesos y/o solución de inconvenientes (Alles, 2009, p. 137).
- **Trabajo en Equipo:** Es un grupo de personas que se apoyan entre sí, para obtener una meta en común. En dichos grupos, se determinan unos



parámetros que ayuden a identificar los adecuados comportamientos y función de cada miembro de equipo, cuyo objetivo es permitir a los demás integrarse y responder de manera adecuada a una fuerza integradora grupal. Así mismo, la colaboración y la cohesión, están encaminados en propiciar un ambiente armónico para apoyarse en cada uno de los integrantes, compartiendo los valores, aspectos actitudinales y disciplina ejemplarizante (Toro, 2015, p. 10).

- **Compromiso:** Capacidad para llegar a la meta de los objetivos propuestos para el cargo y contar con el sentido de pertenencia para asumirlos. Así mismo, cuenta con la capacidad para demostrar el respeto por la filosofía de la compañía, demarcada en los valores corporativos. Cuenta con la capacidad de cumplir a cabalidad con sus funciones personales y laborales. Posee la tenacidad de superar las metas propuestas para su cargo. De la misma forma, se convierte en un referente para sus coequiperos por su disciplina y extraordinaria productividad (Alles, 2009, p. 128).
- **Flexibilidad y adaptación:** Es la capacidad para adaptar las políticas de la compañía a su cargo, cuyo objetivo es resolver problemas en situaciones poco comunes con eficacia. También puede entender y reconocer posturas diferentes a las suyas, así tengan puntos de vista en diferentes orillas, llegando a modificar sus objetivos en la medida que la situación cambiante lo requiera, promoviendo esos cambios en su entorno (Alles, 2009, p. 134).



Descripción y análisis de cargo

Por consiguiente, en un modelo de gestión por competencias, es clave contar con una descripción y análisis de cargo, ya que son factores decisivos. En función de lo planteado, debe señalarse en primera medida que un cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Además, esta posición en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división al que pertenece (Chiavenato, 2002).

De la misma manera, Díaz (2006), señala que las funciones de un puesto de trabajo, son actividades y/o responsabilidades asignadas a cada cargo contratado. Por ello el autor advierte tres tipos de funciones:

- Genéricas: Están presentes de manera transversal en todos los cargos contratados en la compañía sin distinción jerárquica, y con el mismo nivel de compromiso en todos los colaboradores.
- Específicas: Son exclusivas de un puesto determinado, de tal manera que la responsabilidad directa es claramente del trabajador.
- Auxiliares: Son las que ayudan a que otros cargos de la compañía puedan realizar las funciones exclusivas asignadas.

De esta manera, analizar un cargo significa detallar lo que exige su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que se pueda desempeñar



correctamente en la labor. De la misma manera, el análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Esto quiere decir que, en primer lugar, la descripción se enfoca en el contenido del cargo (lo que el ocupante hace, cuándo, cómo y por qué lo hace). Y, en segundo lugar, el análisis de los perfiles busca determinar cuáles son los aspectos que el ocupante debe cumplir en términos de condición física, responsabilidades y habilidades (Chiavenato, 2009, p. 225).

Así mismo, para un descriptivo de cargos es muy importante conocer las ventajas en que influye una organización, ya que mejora el desempeño del proceso de selección; también proporciona transparencia en cualquier proceso que tenga relación con la contratación; el proceso formativo de los colaboradores es más óptimo; cabe la posibilidad de gestionar plan de carrera dentro de la organización; claramente es un insumo vital para las evaluaciones de desempeño; y por último, el análisis de cargo tiene una fuerte relación con la motivación y satisfacción del colaborador (Carrasco, 2009, p. 9).

En esta misma línea, es importante resaltar lo que indica Fleitman (citado por Zayas & Peralta, 2012), afirma que “La descripción de los puestos sirve para evaluar al personal, ya que define las funciones, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar un puesto determinado”. Como lo menciona Hatum (2010) define que “la gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización” (como se cita en Bravo 2015, p. 11). Basado en estos autores, permiten saber que las descripciones de cargo van desarrollando objetivos importantes dentro del talento



humano, tales como el desarrollo de personas; identificación de funciones y/o responsabilidades; evaluación de desempeño para demarcar su avance; y por supuesto, las definiciones de las competencias del perfil, ya que permite identificar al candidato idóneo en un proceso de selección.

Una descripción de cargo, como lo dice Jaramillo (2005), es “relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué motivo lo hace. La descripción debe relacionar de manera clara las tareas, deberes y responsabilidades, destacando su contenido” (p. 7). Pues la descripción de un cargo debe ayudar a la planificación de las tareas de un área; la necesidad de recibir entrenamiento o capacitación; las condiciones en que se van a trabajar; definir criterios como: salario, indicadores de desempeño y resultados esperados. Además, se deben identificar las condiciones de seguridad y con las que va a trabajar el ocupante dentro de la organización.

Es importante también indicar, que la descripción refleja las principales funciones y/o responsabilidades de un empleado, las diferencias con los demás cargos, la periodicidad que toma para la aplicación de tareas o actividades. En otras palabras, la descripción de un puesto de trabajo está orientado hacia la construcción de los contenidos internos (Universidad de La Salle, 2016). Con este referente, hay que decir que la descripción de un cargo expone lo que verdaderamente debe hacer el colaborador. Se cree que es evidente, que, con este contenido interno de cada puesto de trabajo, el colaborador entiende y acata sus funciones principales y/o responsabilidades.



Un análisis es un proceso de búsqueda de información sobre las necesidades que debe tener un puesto de trabajo. De esta manera, es importante resaltar lo que indica Chiavenato (2002), en el que afirma: “el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias, que imponen esas tareas, responsabilidades, actividades, entre otros. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener una persona para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo” (como se cita en Rojas Prieto, 2014, p. 22). En otras palabras, siguiendo la línea de los autores citados, una de las necesidades mínimas para un perfil de cargo a partir de su análisis, radica en los conocimientos necesarios para desempeñar un rol específico. En lo esencial, el conocimiento específico o conocimiento general, depende de lo que se requiera en un colaborador, desde lo trazado en el análisis de cargo.

El análisis de cargos estudia las condiciones del colaborador, los requisitos mínimos que exige para su contratación, aspectos intelectuales, preparación académica o no; condiciones físicas o específicas y datos ocupacionales que requiera para la labor del trabajador. La evaluación de salarios también es una parte importante para un análisis, ya que permite identificar la remuneración adecuada para el cargo. De la misma forma, estudia los tipos de industria en la que el cargo pueda estar clasificado (Universidad de la Salle, 2016). Resulta claro con este apartado, que los requisitos mínimos de cada perfil de cargo, es el punto de partida para la construcción del mismo. En consecuencia, permite trazar una hoja de ruta no solamente en el colaborador, sino también para el área en la que este trabaja. Por



ende, vale la pena resaltar que la remuneración adecuada y precisa, hace parte de estos mínimos requisitos.

Aunque la descripción de cargos y el análisis de los puestos son diferentes, van de la mano, ya que el primero se dedica a investigar cómo, cuándo, dónde y cuál es la información que se necesita para el puesto; mientras que el segundo se dedica a establecer los conocimientos, habilidades y capacidades. El análisis y descripción de cargos tienen el mismo fin de dar orden y estructura para un adecuado desempeño de labores dentro de la organización (Chiavenato, 2002). Se quiere con ello significar, que tanto el análisis y la descripción de cargo son un complemento importante para la construcción de un perfil. Importa, y por muchas razones, que para la construcción del perfil se debe identificar todas las variables de funciones, conocimientos, habilidades y especificaciones mínimas que permitan un adecuado cargo construido.

Hoy en día, las compañías se basan en modelos y metodologías para el análisis de los diferentes cargos, por eso algunas utilizan el modelo de gestión por competencias. Este tiene como fin, dar unas características para identificar cuáles son los principales aspectos que debe tener una persona a la hora de ocupar un cargo. Con esta afirmación, Alcázar (2003), señala que esto permite que una organización tenga un mejor clima laboral; aumente la eficacia y eficiencia del trabajo en equipo; mejore las relaciones laborales, ausentismo y rotación; y, por último, mejore el desempeño de la organización.



Así, es evidente que cada vez más las empresas se afianzan como grandes organizaciones, cuando cuentan con un área tan estratégica como la de Talento Humano, la cual vela por los trabajadores de la compañía, garantizando una gestión competitiva y eficaz que les permita tener una orientación en todos los niveles.

Por otra parte, para que una descripción de cargos sea importante y efectiva, se debe tener claro cuál va a ser su funcionalidad dentro de la organización. Es decir, cuál es su cargo a la hora de definir un cargo, ya que la competitividad de las empresas depende de las competencias que tenga cada una de las personas. Por ello, las organizaciones deben tener definidos una serie de aspectos, iniciando con la identificación de las características del personal. A continuación, un ejemplo muestra aspectos o criterios que se deben tener en cuenta en la descripción de un cargo:



Tabla 2

Identificación de las características personales del candidato y/o colaborador

Ejecución de la tarea misma	<ul style="list-style-type: none">• Inteligencia general• Atención concentrada en los detalles• Aptitud numérica• Aptitud verbal• Aptitud espacial• Razonamiento inductivo y deductivo
Interdependencia con otras tareas	<ul style="list-style-type: none">• Atención dispersa y amplia• Visión en conjunto• Facilidad para coordinar• Iniciativa propia
Interdependencia con otras personas	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones humanas• Habilidad interpersonal• Colaboración y cooperación• Cociente emocional• Liderazgo de personas• Facilidad para la comunicación
Interdependencia con la unidad o la organización	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento• Habilidad• Juicio• Actitud• Competencias individuales

Nota. Vallejo, (2016).

Resulta claro en la información presentada por Vallejo (2016), que las interdependencias de las personas están plenamente relacionadas con un conjunto de habilidades que pueden aportar al perfil de cargo. Se plantea entonces que el relacionamiento con personas, ejecución de tareas o acompañamiento de la organización, permite identificar el nivel de características del trabajador. Es por eso su importancia de establecer las características dentro de un perfil de cargo. Además, como lo indica Chávez (2016), la



articulación de las competencias laborales con la descripción de cargos, incide en el futuro desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

Evidentemente, un modelo de gestión por competencias exige unos criterios, en los que se deben tener en cuenta al describir un cargo. Es por ello, que Vásquez (2004), proporciona importantes afirmaciones para hacer un análisis correcto y adecuado de cada cargo, por lo cual argumenta dos etapas iniciales importantes:

Tabla 3

Fases y acciones según Vásquez, (2004)

Fase	Acción
1	Recolección de información, acerca de los puestos de trabajo que tiene la compañía
2	Condiciones físicas, ambientales, habilidades y conocimientos que debe tener la persona que ocupa el cargo

Nota. Elaboración propia.

De la misma manera, el autor también resalta la relevancia del análisis de puestos de trabajo, a lo que determina de la siguiente manera un paso a paso:



Tabla 4

Pasos para el análisis de cargos según Vásquez, (2004)

Pasos para análisis de cargos a partir de competencias	
Identificar el uso de la información	Establecer la técnica de recolección de información. Insumo principal para resultados
Identificación de puestos de trabajo	Contabilización de puestos de trabajo, funciones de cada perfil contratado y nombre
Recolección y estudio de información	Información clasificada, observar antecedentes de los puestos de trabajo. Revisión de organigrama
Recolectar información del análisis de puesto de trabajo	Revisión de cada cargo y lo que se desea. Características específicas para el cargo, contar con posibles y futuras funciones. Condiciones mínimas del colaborador
Revisión de información de empleados de la compañía	Trabajo con el líder de equipo y persona especialista encargada del análisis de puesto de trabajo. Herramientas de cada puesto de trabajo.
Descripción y puntualización del puesto de trabajo	Lista la descripción de cargo. Garantizar directrices mínimas para el cargo. Características específicas del cargo.

Nota. Elaboración propia.



Con lo anterior, se establecerán las competencias generales, diferenciadoras, genéricas y específicas, que tendrá cada uno de los cargos de la compañía, permitiendo optimizar el desempeño en los equipos de trabajo.

Métodos de recolección de datos para el análisis y descripción de cargo

En función de lo planteado, hay varios métodos que permiten identificar los descriptivos de cargo, para ello se definirá los métodos de la entrevista, el cuestionario y la observación. Jaramillo (2005), ilustra con unos métodos que son de alto potencial para recolectar información relevante en los puestos de trabajo:

- La observación: Esta técnica de recolección de información, generalmente está arraigada a cargos de menor complejidad, tanto en responsabilidades como en el impacto organizacional. Puede ser útil este método en muchos cargos operativos que requieren profundización de sus actividades repetitivas o actividades sencillas dentro de sus funciones (Jaramillo, 2005). Para efectos de esta investigación, esta técnica no se aplica, debido a que como el autor lo resalta, no hay cargo objetos de estudio que requiera este método para el caso de UBITS.
- La entrevista: Es uno de los métodos más utilizados en recolectar datos para análisis de cargos. Permite identificar las funciones específicas de cada cargo, así como también se puede conocer los deberes, diferentes grados de



responsabilidad, quién es su superior y su impacto en el organigrama (Jaramillo, 2005). En este apartado, hay que resaltar la importancia de esta herramienta, dado que permite un mayor detalle de las características de los perfiles de cargo estudiados. En resumidas cuentas, el aporte de Jaramillo (2005) con este método, es un buen elemento para los cargos analizados en este trabajo.

- El cuestionario: Puede tener eficacia en masividad de empleados o colaboradores, en los que se requiere una información con una muestra más amplia. Esto permite maximizar el espectro de análisis, puede ser más ágil y práctico para llegar a toda la población objeto de estudio (Jaramillo, 2005). Esta técnica detalla, puesto que ayuda a identificar a gran escala toda la información disponible para el objeto de estudio. Lo que señala Jaramillo (2005), claramente pone en evidencia una técnica con un tono mucho más práctico, con un resultado específico para su respectivo análisis.

Beneficios para las organizaciones

La generación de un proceso de gestión por competencias eficiente, debe permitir a la empresa la mejora continua de los procesos a nivel integral de gestión del recurso humano, la simplificación de los cargos, la contribución del desarrollo humano y la toma de decisiones objetivas.



Igualmente es necesario analizar los puestos de trabajo con otras compañías del sector, que brinden un modelo, características, tendencias y una retroalimentación de los cambios en el mercado. Así establecen una serie de herramientas con las cuales puedan trabajar en la construcción de un cargo. Las empresas pueden definir, de acuerdo con sus objetivos estratégicos que puedan parametrizar, diferentes competencias organizacionales que permitan un adecuado desarrollo del talento Humano. Esta observación se puede identificar con un ejemplo en la Tabla 5.



Tabla 5

Competencias organizacionales

Competencias esenciales de la organización		
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Liderazgo • Oferta de valor al cliente • Imagen de marca 		
Competencias funcionales para cada unidad	Competencias gerenciales	Competencias individuales
Competencias f.: tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Imaginación • Nuevos productos • Anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Enfoque en los resultados • Espíritu de equipo • Creatividad e innovación • Eficacia
Competencias f.: producción <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Productividad • Innovación • Logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en los resultados • Espíritu de equipo • Eficiencia
Competencias f.: mercadotecnia <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Oferta de valor • Asistencia después de la venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Enfoque en los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Posventa • Enfoque en los resultados • Eficacia
Competencias f.: finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Control • Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Eficiencia
Competencias f.: administración TH <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Espíritu emprendedor • Proactividad • Apoyo y soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión sistémica 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Espíritu de equipo • Comunicación

Nota. Tomado de Vallejo, (2016).

La anterior tabla muestra las diferentes competencias que puede tener un área, las que puede tener desde la parte de liderazgo de equipos y las que deben contar individualmente



cada cargo. Dichas competencias, según Vallejo (2016), muestra la posibilidad de competencias esenciales dentro de la organización, que están dadas según lo que se requiere para cada perfil de cargo. Por consiguiente, las competencias otorgan el insumo para el desarrollo del colaborador dentro de la compañía, a partir de un plan adecuado de capacitación.

De esta manera, el proceso de capacitación es otra estrategia que se utiliza en la gestión por competencias, donde le brinda al ocupante unas herramientas para mejorar su desarrollo dentro de la organización. Con ello se deben tener en cuenta aspectos como conocimientos, actitudes y comportamientos.

Cómo se garantiza que un modelo de gestión por competencias sea eficiente, se debe medir, esto quiere decir, identificar cómo se comporta frente a los procesos, y las personas cómo responden a la descripción del cargo. En este sentido, muchas empresas destinan un monto considerable de recursos financieros a la capacitación. Ello indica, que la capacitación ha sido usualmente conocida como una manera de transferir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores que se desempeñan en las empresas, y a fortalecer actitudes relevantes para los resultados esperados en las organizaciones (Universidad Viña del Mar, 2005).

Por lo tanto, un proceso de evaluación del desempeño permite a las organizaciones medir a cada uno de los ocupantes de los puestos de trabajo y cómo están realizando sus actividades de acuerdo con los objetivos propuestos. La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano, la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los



empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida. Esto permite a la gestión por competencias, tener un proceso eficiente con retroalimentación a partir de la calificación de las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo (Jaramillo, 2005, p. 113). Este análisis permite deducir, que el desarrollo de la persona a través de una evaluación de desempeño, ofrece beneficios de planes de capacitación y/o formación, que pudiera estar dentro de la estrategia. Así mismo, que, a partir del resultado del colaborador en una evaluación de desempeño, se generan planes de acción con el objetivo de mejorar sus habilidades blandas y/o específicas, acudiendo a compromisos entre líder y colaborador, y mediante un programa de formación.

En cuanto a los procesos internos de la organización, un modelo de gestión por competencias debe dejar claro en el descriptivo del cargo, cuál será la hoja de ruta del colaborador en la compañía. Lo anterior permite que la persona conozca cuáles serán sus funciones, iniciando con el proceso de inducción, el cual provee al ocupante del cargo una mirada a las actividades, tareas y responsabilidades que va a realizar dentro del perfil.

Por otro lado, al hacer referencia a los beneficios con relación a este aspecto de competencias, cabe señalar las ventajas que puede representar para una organización en cuanto a las adecuadas descripciones de cargo. De acuerdo con Calvo (2015):

- Ayuda a identificar las competencias del trabajador en la compañía, para su eficacia en el rol.



- Facilita la adaptación del trabajador a su cargo, a través de diferentes procedimientos establecidos, con el objetivo de conocer sus métricas y metas. Con ello, se esperan los resultados, qué competencias desarrollará y qué desempeño obtendrá.
- Potencializa la imagen de la compañía, ya que las competencias permiten garantizar un alto rendimiento.
- Optimiza el compromiso y el valor agregado, por parte de los colaboradores a la organización.
- Aumenta la motivación de cada uno de los trabajadores.

En relación a este último punto, es uno de los rasgos que manejan las empresas hoy en día, ya que esto los incentiva a trabajar de una manera más eficiente y proactiva. Como, por ejemplo, la compensación, el cual es un proceso de retribución que hace la organización al ocupante por sus actividades realizadas. Según Jaramillo (2005) “la compensación se entiende por el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos” (p. 112). Se trata de una motivación que mueve al colaborador en la dirección que quiera estar, eso indica, que una buena remuneración permite aportar más beneficios organizacionalmente hablando. El salario le garantiza al colaborador, tener una retribución por sus servicios prestados a la empresa, a través de un contrato firmado, en el cual por supuesto se incluye el monto salarial. En esta perspectiva, se puede incluir beneficios extra salariales.



Marco metodológico

El presente trabajo desarrolló una revisión de la bibliografía, a fin de identificar los aspectos centrales que conforman las competencias y desde allí proporcionar un modelo teórico, útil para comparar los resultados obtenidos en esta investigación y se presenta en el apéndice B y figura 16.

Universo y muestra

El universo de la población, objeto de la presente investigación, fue de 7 empleados y 7 cargos de la empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS. De estos, como muestra aplicada para el presente estudio se eligieron 7, por decisión de gerencia en cuanto a la importancia operativa de los cargos objeto de estudio. Por supuesto, otra determinación de decisión para estos siete cargos objeto de estudio, se da por nula documentación de sus perfiles de cargo.

Investigación

La presente investigación contó con un diseño no experimental, de tipo *exposfacto*, descriptivo, es decir que se recolectaron datos en una población, de hechos ya sucedidos. Respecto al método seleccionado, según los objetivos, análisis de datos y resultados, fue mixto, lo que significa que se utilizó información cualitativa y cuantitativa. Por último, el diseño metodológico se realizó mediante una primera fase de recolección de información; y una segunda, en la que se desarrolló el análisis de los datos recolectados, pasándose a información numérica, muestras y estadísticas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).



Como ya se comentó, en esta investigación se usaron dos tipos de información: cualitativa y cuantitativa. La primera la revisión de la literatura considerada como cualitativa, la cual posibilita describir aspectos centrales de las competencias. Adicionalmente, se recolectó mediante una herramienta de entrevista semiestructurada; y la segunda, por medio de cuestionarios dirigidos a personas específicas. Estos dos tipos de información proporcionaron un conjunto de análisis, los cuales fueron trabajados conjuntamente.

El uso de metodologías mixtas permite abarcar más posibilidades en el mundo investigado y hace que el análisis de resultados, tengan varias perspectivas. Por ello, este es considerado como un método integral, que garantiza tomar un espectro más amplio en los resultados y en el análisis objeto de estudio. Por último, el enfoque mixto también permite responder a una pregunta problema desde dos frentes diferentes (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Instrumentos

Se establecieron dos instrumentos para el estudio de la pregunta problema de esta investigación: la entrevista semiestructurada y la encuesta.

La entrevista semiestructurada permitió que se pudiera establecer con antelación, las preguntas a realizar. También recolectó una información mucho más enriquecedora y de manera abierta. Este instrumento, propone que tanto el entrevistador como el entrevistado,



entren en un escenario ameno con actitud flexible (Folgueiras, 2016). Por su parte, la encuesta es una técnica ya conocida por los investigadores, que puede obtener resultados y/o datos estadísticos, cuyo objetivo es llegar a un análisis cuantitativo, de una muestra (Casas, Repullo & Donado, 2003).

Una investigación cualitativa radica en la búsqueda de información a partir de rasgos fundamentales como: aspectos, características, experiencias, criterios, opiniones, entre otros, que hacen parte fundamental para definir una situación. Bernal (2010), afirma que los investigadores que usan la investigación cualitativa, toman la situación como un todo. Teniendo en cuenta la propiedad y las dinámicas sobre la realidad, con base en la información obtenida de personas o población estudiada.

Por el contrario, la investigación cuantitativa se fundamenta en la recolección de información a partir de datos numéricos, que permiten tener un campo de estudio matemático y estadístico, para demostrar los resultados. Este método se basa en los hechos o causas de un fenómeno social. Para esto, se utilizan diferentes herramientas que producen números, que posteriormente son analizados, verificados, probados y/o rechazados entre variables. Normalmente, este se sustenta con tablas, gráficas y análisis numéricos (Rodríguez, 2017).

Participantes

Los cargos investigados en el presente trabajo de grado fueron: ejecutivo de cuenta, diseñador instruccional, productor multimedia, analista administrativa, corrector de estilo,



design marketing y setup cursos. Estos cargos fueron escogidos a partir de una selección conjunta con la Alta Gerencia de la Compañía, cuyos criterios se basaron en poca o nula documentación del cargo que actualmente se desempeña. De la misma forma, fueron elegidos por su relevancia en la cadena de producción, pues estos permiten tener una hoja ruta para la construcción de perfiles de los demás cargos de UBITS.

Procedimiento

Para identificar los perfiles de cargos, se diseñó una entrevista semiestructurada, que se llevó a cabo con la Coordinadora Administrativa de UBITS LEARNING SOLUTIONS, y que permitió conocer cómo se manejan los cargos en la empresa y qué criterios se tienen para definirlos en el organigrama.

Por su parte, para detallar los perfiles de cargos, se diseñó una encuesta que se realizó a las personas que trabajan en la empresa y que dieron a conocer aspectos relevantes de cada puesto. Con esta recolección de información, se procedió a una investigación cuantitativa que arrojó ciertos resultados, y luego se realizó una descripción de las distintas actividades que se ejecutan en la empresa.

Plan de análisis

Para el plan de análisis se recolectó toda la información necesaria para el desarrollo y ejecución del proyecto.

- Se realizó un documento que contiene el análisis de la entrevista semiestructurada de los cargos que se llevan en la empresa.



- Se documentó la encuesta para el estudio detallado de la descripción de cargos.



Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos planteados para este trabajo de grado, permitieron identificar el estado actual de la empresa en cuanto a los análisis y descripciones de cargo. Al respecto, es de relevancia resaltar la consecución de dichos resultados, a través de una metodología mixta de investigación. Lo anterior permitió un análisis más profundo, en cuanto a la problemática de ausencia de procesos, para la construcción de perfiles de cargo en UBITS LEARNING SOLUTIONS.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se realizó a la coordinadora administrativa de UBITS LEARNING SOLUTIONS. Sus respuestas, contribuyeron a la identificación de algunas ausencias importantes, en los procesos de selección, desarrollo de habilidades, y otros ítems, a falta de establecer descriptivos de cargos a nivel organizacional (véase anexo 1).

La entrevista es un método de recolección de datos, que también permite la evaluación de la información. Su versatilidad y flexibilidad, hacen que pueda ser moldeada según el objetivo y finalidad del entrevistador, y el estilo personal del entrevistado (Perpiña, 2012).



En la entrevista semiestructurada realizada para la presente investigación, se decidió de antemano qué tipo de información se requería de la organización, y con base a ello, se estableció un guión de preguntas. Estas se elaboraron de manera abierta, lo que permitió recoger información con mayor profundidad y con más matices (Folgueiras, 2016).

Análisis de la entrevista

El objetivo de esta entrevista semiestructurada, fue recolectar información con respecto a los descriptivos de cargo en UBITS. Es importante recordar, que las entrevistas semiestructuradas ofrecen al investigador, un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados, además de mantener una estructura básica. Incluso, si se trata de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados, existe flexibilidad (Questionpro, 2017).

De esta manera, la entrevista realizada en este estudio, permitió obtener información relevante del análisis inicial, en cuanto a los procesos de perfil de cargos de la Compañía.



Análisis de cargos: funciones y actividades

Para comenzar, respecto al análisis de cargos, funciones y actividades de UBITS, se encontró, mediante la entrevista semiestructurada realizada, que ésta, al ser una empresa joven, no cuenta con diseño de perfiles. Por ello, al realizar la contratación de una persona, no tienen suficiente información del candidato. Por lo tanto, solo se guían por la experiencia e intuición de los gerentes y coordinadores de área.

Por su parte, al realizar el proceso de contratación, estos no designan cuáles son las funciones y/o responsabilidades que los nuevos trabajadores tendrán. Por el contrario, el colaborador inicia su labor y empieza a presentar la información requerida por el área, cada vez que es solicitada.

En este orden de ideas, UBITS no cuenta con una metodología para gestionar los cargos, pues realiza la contratación de personas, cuando ve la necesidad de una vacante, pero sin mayor análisis. Tal es el caso, que lo hacen sin tener en cuenta aspectos relacionados con contratación, o qué competencias y habilidades, debe tener el aspirante para asumir el cargo.

Durante la entrevista realizada a la coordinadora, ésta resaltó que “se tienen tres gerentes: uno del área administrativa, uno de ventas y uno de producción. En realidad, ellos



no cuentan con unas funciones específicas de cada cargo cuando son contratados, ni se miden dichas funciones. Entre tanto, sólo realiza un seguimiento, cuando las metas del cargo no se están cumpliendo”.

Por otra parte, UBITS no está a la vanguardia de lo que exige el mercado laboral, pues no analiza los cargos que tiene, ni cuenta con un plan de capacitación, que le permita a su personal, avanzar dentro de la compañía.

Es importante destacar que pese a ser una empresa de capacitación para empresas públicas y privadas, dicho proceso no es el más fuerte para el desarrollo de habilidades de sus colaboradores. A partir de lo empírico, no detectan de una forma clara, cuáles deben ser las competencias para cada cargo. La coordinadora afirmó que *“no existía un proceso de capacitación para los trabajadores”*.

Desde el referente teórico, la capacitación o formación de un trabajador, contribuye a que éste realice sus actividades de forma más eficiente, por lo que el conocimiento institucionalizado (educación formal) y el conocimiento certificado por instancias profesionalizantes o de capacitación, contribuye a incrementar la productividad laboral. En este sentido, una mayor formación por parte del trabajador, normalmente es incentivada, pues



a mayor educación, mayor promesa de mejora salarial, en términos laborales (Becker, 1983 como se cita en Bonilla, 2018).

Por otra parte, la importancia de la formación del recurso humano, se encuentra ligada a mejorar la eficiencia de las actividades y labores en cada área de trabajo. Así mismo, un mayor y mejor conocimiento, permite que los empleados desempeñen sus labores de mejor manera, y abre posibilidades de movilidad dentro de la organización. Es decir, permite ocupar cargos con mayor responsabilidad y con mejor retribución económica (Bonilla, 2018).

Descripción de cargos: conocimientos, habilidades y experiencia

En relación con la descripción de cargos, particularmente frente a los conocimientos, competencias, habilidades y experiencia, se encontró que en UBITS se contratan a las personas, basados en la intuición de los gerentes. En otras palabras, cuando realizan la contratación, únicamente comunican a la persona nueva, el objetivo del cargo, más nos detallan sus funciones y/o responsabilidades con precisión, pues también las desconocen.



Al respecto, la entrevistada indicó: *“los procesos de selección no toman aspectos relevantes para la contratación de las personas. Solo se contrata el perfil buscado, con base en lo que se necesita que haga, y si el candidato lo sabe hacer”*. Bajo este contexto, las personas de UBITS carecen de metodologías ágiles para el desarrollo de sus actividades y para la presentación de resultados e información a sus supervisores o jefes. Significa, que esta sólo es presentada cuando es requerida, y normalmente, los trabajadores cuentan con un plan de trabajo, de día a día.

En realidad, dentro de la empresa no se tiene en cuenta la presentación de informes o el tiempo de estos; lo que genera problemas de flujo de información, ya que no hay una metodología de comunicación entre áreas. De la misma forma, se carecen de indicadores de desempeño, pues no se clasifica la información y no se tienen en cuenta las actividades que realiza cada persona. La empresa asegura que no saben cómo medir al colaborador. Esto quiere decir, en cuanto a las funciones y métricas, se pudo establecer que no están aterrizadas en la realidad de cada puesto de trabajo.

Es importante resaltar que la coordinadora administrativa, desde su experiencia, reiteró en la entrevista que, infortunadamente, no han podido cerrar brechas de conocimiento. Lo anterior, ha afectado la construcción de perfiles, y ha implicado que varias personas de



otros cargos, presenten fallas de habilidades o ausencias de identificación de funciones, responsabilidades y demás.

En la actualidad, el futuro de las empresas depende de su capacidad de respuesta e innovación, por lo que el capital humano representa una ventaja competitiva sustentable. El avance de las empresas en la globalización, implica un proceso de modificación constante en su actividad, tanto en lo que respecta a su gestión, como en la generación de nuevas ideas (Delfin & Acosta, 2016).

Como lo afirman, (Nonaka & Takeuchi, 1999) como se cita en (Delfin & Acosta, 2016), en la empresa “hay dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, contenido en manuales y procedimientos; y el conocimiento tácito, adquirido solamente por la experiencia”. Por lo consiguiente, este modelo permite desarrollar estrategias para la gestión del conocimiento y desarrollo de perfiles dentro de la organización.

Administrativo: salud y seguridad

Continuando con el detalle de los resultados, el tema de salud y seguridad merece una especial atención. Al no tener definidos los perfiles de cargo en la empresa, no se cuenta con las condiciones físicas específicas que se requieren, para asumir cada uno de los puestos.



En este orden de ideas, la empresa está adecuada en una casa, y por ello, carece de la mayoría de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

Por otra parte, tanto los gerentes, como el personal operativo de UBITS, no cuentan con los conocimientos del sistema de salud y seguridad, por lo que carecen de medidas de protección al trabajador, tanto externas como internas. Lo anterior es un foco de riesgo y en un futuro, podría llegar a ocasionar ineficiencia en las tareas desarrolladas. De acuerdo con lo señalado por la coordinadora: “no existe ningún tipo de estudio o diseño de puesto de trabajo y tampoco se cuenta con ningún tipo de seguridad al trabajador”.

Según (Maestu, 2010, p. 37), citado en (Ortega et al., 2016, p. 8), el PIACT o Programa para el Mejoramiento de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, impulsado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), establece dos principios básicos, para asegurar condiciones óptimas en una empresa:

- El mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo constituye un elemento esencial, en la promoción de justicia social.
- En la prosecución de este objetivo, es fundamental tener en cuenta que el trabajo debe realizarse en un ambiente seguro y salubre. Las condiciones deben ser compatibles con el bienestar y la dignidad humana. Así mismo, la



empresa debe ofrecer al trabajador, posibilidades reales de desarrollar su personalidad y de servir a la sociedad.

Una empresa que se preocupa por sus colaboradores, debe tener condiciones óptimas de trabajo para ellos, y debe implementar diferentes medidas, que permitan mitigar riesgos y deficiencias en sus labores.

Son muchos los ejemplos que se pueden encontrar en la literatura sobre este tema, por ejemplo, se evidenció uno de una empresa del sector de Cajas de Compensación Familiar, específicamente en el sector Retail, la cual tenía deficiencias en el SGSST. Entre tanto, el entorno de trabajo no garantiza que los empleados pudieran desempeñar sus funciones de manera adecuada, y las políticas organizacionales no se encontraban direccionadas a la seguridad y salud en el trabajo. Luego de un análisis y diagnóstico sobre el diseño de los puestos de trabajo, se encontró que había ausencia de puntos de hidratación y la asignación de tareas, no se hacían de acuerdo a las condiciones de salud de los colaboradores. Así mismo, se encontró deficiencia en el manejo de la convivencia; lo que generó con el tiempo la aparición de enfermedades de origen laboral como túnel del carpo, hernias discales lumbares y trastornos mentales leves (Peña, 2018).



El anterior, es solo un ejemplo práctico de los riesgos a los que está expuesta una empresa como UBITS, que no le ha dado la importancia que se merece a los temas de salud y seguridad para sus trabajadores. Por consiguiente, en cualquier momento podrían llegar a presentarse accidentes o enfermedades de origen laboral, y esto puede ser mucho más grave tanto económica, reputacional y financieramente para la empresa, que el haber tomado las medidas correspondientes, de manera anticipada y en el momento correcto.

Indicadores y salarios

Otro punto de relevancia y que hace parte del perfil de un cargo, es el establecimiento de indicadores de desempeño para medir a los trabajadores. En el caso de UBITS, no se cuentan con ellos y solo se supervisa, cuando se requiere de alguna información o necesidad del día a día. No se tiene definido cuál es la función principal que debe realizar cada persona, lo que afecta su desarrollo. Así mismo, no se tiene una gestión eficiente de los salarios y oportunidades de carrera. Además, no existe valoración de cargos para la determinación de compensaciones, beneficios y salarios.

Bajo este contexto, se puede decir que la empresa no cuenta con procesos establecidos para una correcta selección, actividades del personal, supervisión y ejecución de funciones. Por ello, no se tienen procedimientos de atracción, contratación, control y seguimiento.



La mejora continua, ofrece ventajas en el desempeño, a partir del progreso de capacidades y recursos. Mejorar la gestión del Talento Humano, a través de las actividades que la conforman, contribuye a una gestión eficaz en las organizaciones (Ramirez, 2017). Contar con indicadores que permitan medir el desempeño, ayuda a la gestión y descripción de cargos.

La mejora del sistema y su evaluación, con indicadores de desempeño, constituye una vía para medir la gestión de recursos humanos, lo que permite enfocarse en uno o varios de ellos, para incrementar diversos indicadores de eficiencia de las organizaciones (Ramirez, 2017).

Se puede inferir que para lograr de forma exitosa la evaluación de los empleados que ocupan diversos cargos, es necesario concebirla en dos niveles: de resultado y de competencia. Esto indica que se necesitan dos tareas fundamentales. La primera, es establecer indicadores para aspectos que caracterizan los resultados logrados por el trabajador en la compañía. La segunda, es definir indicadores, a través de dos formas: aptitudes (competencias cognitivas) y actitudes (competencias comportamentales) (Toro et al., 2016).



Caracterización

A continuación, se realiza una caracterización de los participantes encuestados de la empresa UBITS, los cuales corresponden a los cargos de estudio, de la presente investigación.

Respecto al género, como se puede observar en la siguiente gráfica, el cuestionario realizado se aplicó a siete personas, empleados de UBITS, de las cuales, el 57% fueron hombres, correspondiente a 4 personas; y el 43% fueron mujeres, correspondiente a 3 personas.



Figura 3

Número de encuestados por género

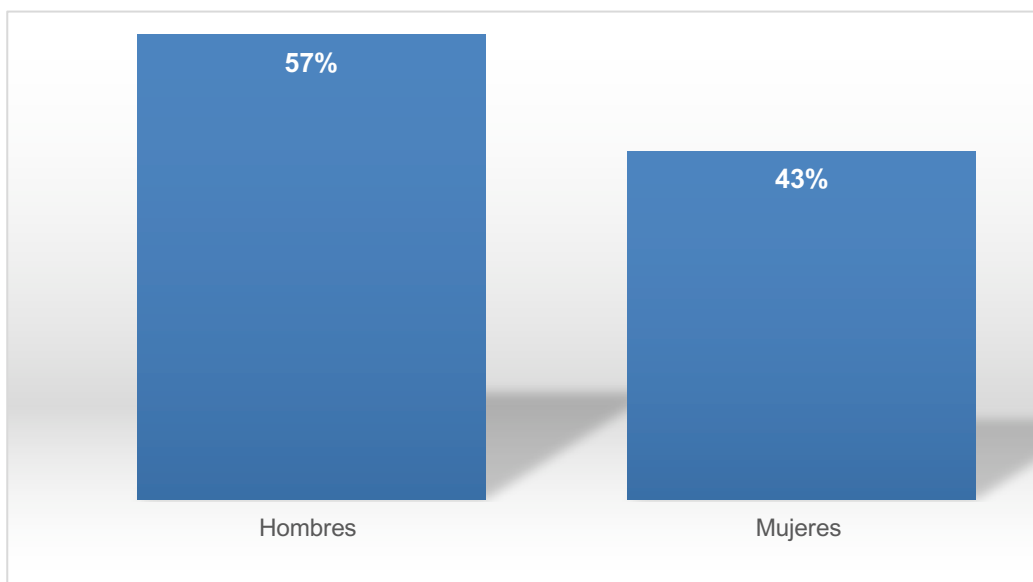


Figura 3. Porcentaje de personas encuestadas por género. Elaboración propia.

Por su parte, respecto a las áreas participantes, el 43% de los encuestados, correspondiente a 3 personas, trabajan en el área de contenidos. El restante, como la muestra la figura 3, trabajan en las áreas de fábrica de contenidos, marketing, administrativo y tailor, con un 14% de participación cada uno.

El hecho de que la mayoría de encuestados estén en el área de contenidos, responde a que es allí, donde se realiza el producto o servicio core de la empresa, es decir, se



desarrollan los cursos de micro-learning virtual, que se ofrece UBITS, para los empleados de sus clientes.

Figura 4

Número de encuestados por área

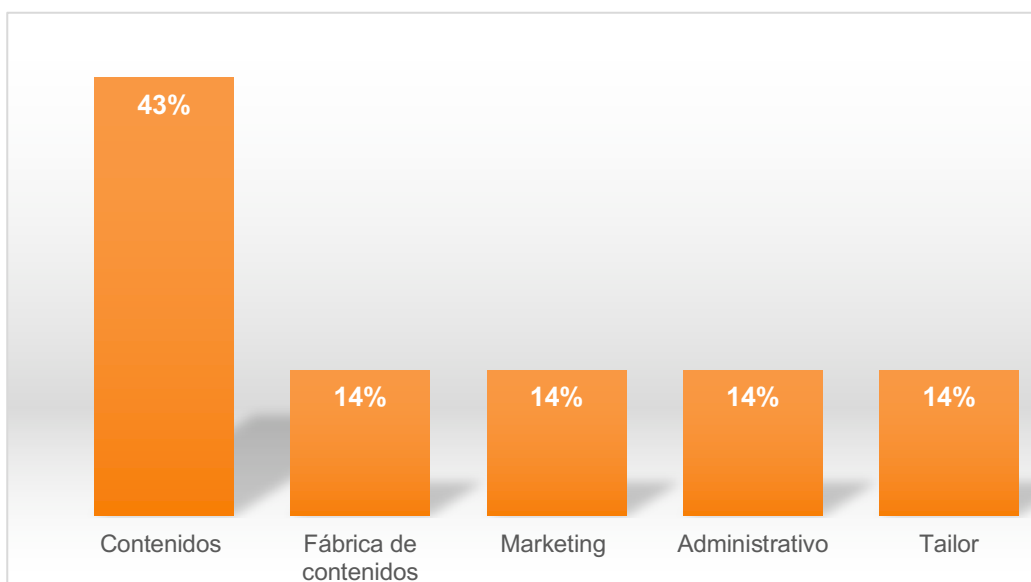


Figura 4. Cantidad de personas encuestadas por área y/o departamento. Elaboración propia.

Sobre el tiempo que llevan las personas encuestadas trabajando en UBITS, en la siguiente figura se puede observar que el 100% de ellas, llevan más de un año ejerciendo sus funciones. Lo anterior, permite interpretar que las respuestas obtenidas en este instrumento de recolección de datos cuantitativos, son acertadas, pues se está hablando de personas que ya llevan un buen tiempo ejerciendo sus labores en la empresa y que conocen muy bien, tanto



su cargo, sus tareas, los requerimientos que les son exigidos en el día a día, sus jefes y compañeros de trabajo, y la empresa y su cultura organizacional.

Así mismo, estas personas conocen las fortalezas de UBITS, pero también sus oportunidades de mejora, sus pros y contras, y cómo, el análisis y desarrollo de perfiles de cargo adecuados, pueden reflejarse en beneficios para la empresa y para ellos mismos como trabajadores.

Figura 5

Experiencia dentro de la empresa UBITS

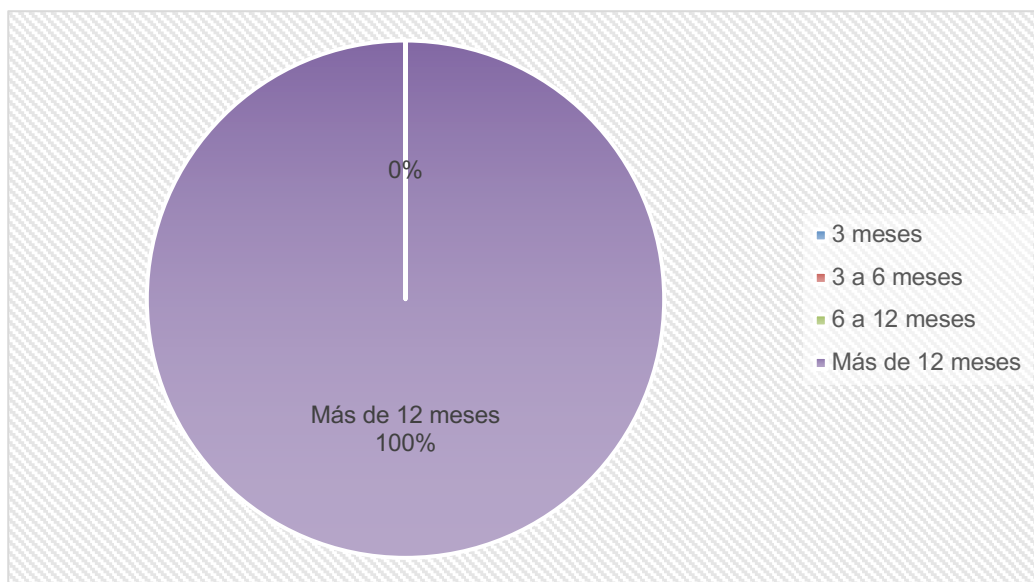


Figura 5. Cantidad de experiencia en meses de los cargos analizados. Elaboración propia.



Sobre las relaciones laborales, en la figura 5 se puede observar que el 71% de las personas que participaron en esta encuesta, tienen relaciones internas y externas en la compañía, es decir, tienen algún tipo de comunicación con otras áreas al interior de la empresa y con públicos externos.

Por su parte, el 14% de los participantes tienen solamente relaciones laborales internas, o sea, su comunicación e interacción es únicamente al interior de la Compañía, ya sea con compañeros de otras áreas o de la misma. Por último, el otro 15% de las personas, tienen relaciones netamente externas, es decir, únicamente se comunican con públicos externos y poco con sus compañeros de trabajo, al interior de la empresa.



Figura 6

Relaciones laborales

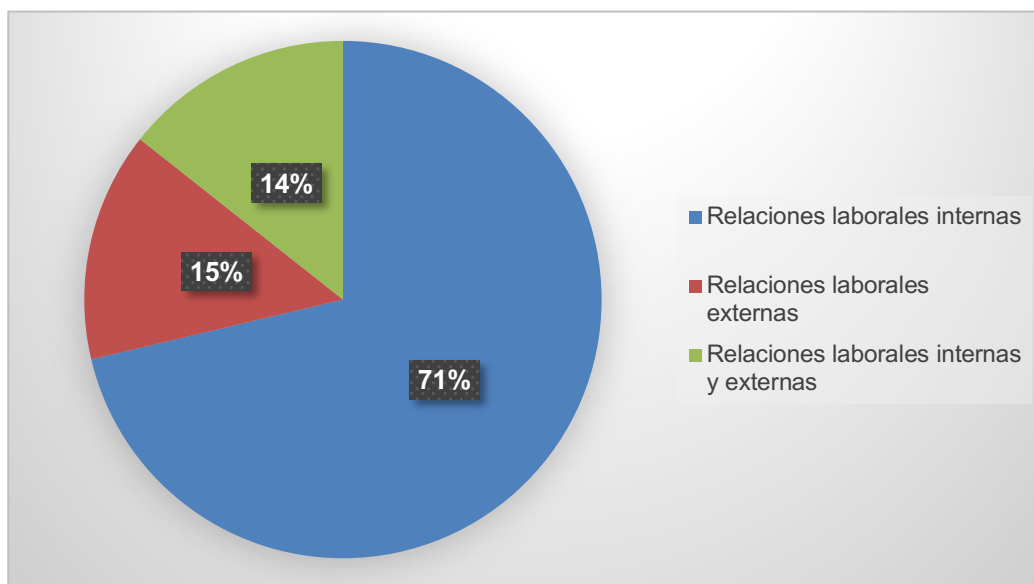


Figura 6. Relaciones laborales internas y externas de los cargos. Elaboración propia.

Por último, sobre el nivel de escolaridad de los participantes en esta encuesta, en la siguiente figura se puede observar que la mayor parte de las personas que trabajan de UBITS, son profesionales (57% de las personas que contestaron el instrumento). A lo anterior, le siguen los tecnólogos con un 29% y los técnicos con un 14%. Por su parte, no hubo participantes con nivel de escolaridad de maestría o especialización, pero tampoco de solo bachiller.



Estos resultados permiten interpretar que, dentro de los cargos de la empresa, existen y se requieren, distintos tipos de formación, para los puestos seleccionados en la presente investigación. Este es un aspecto clave en el desarrollo de perfiles de cargo.

Figura 7

Nivel de escolaridad

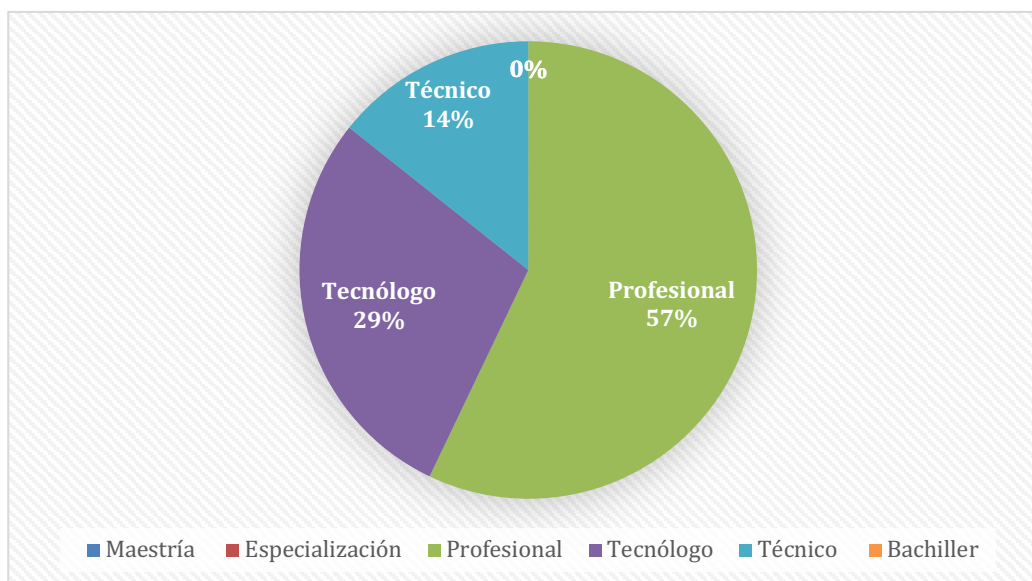


Figura 7. Porcentaje del nivel de educación de los encuestados. Elaboración propia.



Resultados de la encuesta aplicada

De acuerdo con los interrogantes propuestos para los análisis de cargo, de la empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS, los siguientes fueron los resultados del cuestionario aplicado:

Pregunta 1. Escriba con sus palabras, ¿cuáles son las funciones que desempeña dentro de la organización?

En esta pregunta, se encontró que cinco personas de las encuestadas, desconocen totalmente cuáles son sus funciones dentro de la empresa, pues solo saben cuál es su objetivo. Por su parte, los otros dos, cuentan con un conocimiento básico de sus funciones.

Lo anterior permite afirmar que los colaboradores que se encuentran en los cargos seleccionados para la presente investigación de la empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS, desconocen cuáles son sus funciones dentro de la organización de forma detallada y específica.

Pregunta 2. Escoja dos opciones de capacidades técnicas o profesionales que se necesitan para ocupar el cargo que actualmente desempeña



Respecto a las respuestas obtenidas en esta pregunta, como se puede observar en la figura 7, seis de las personas que actualmente se desempeñan en los cargos analizados de la presente investigación, eligieron que, para el desarrollo de sus actividades en el puesto actual, son necesarias algunas capacidades técnicas, profesionales y especializadas. Lo anterior significa, que estos puestos de trabajo tienen un nivel de complejidad mayor.

Así mismo, la mayoría de los participantes aseguraron que consideran importante tener conocimientos en métodos y procedimientos para el desarrollo de sus actividades, es decir, que haya una guía detallada de manera secuencial y ordenada, de cómo realiza cada persona su trabajo.

Por su parte, los participantes restantes aseguraron que necesitan de otras capacidades diferentes, como habilidades narrativas y discursiva, para el desarrollo de los micro cursos; pedagogía, al ser el core del negocio; lenguaje visual y creatividad, para el desarrollo de la parte visual de cada una de las capacitaciones; leyes normas y procedimientos sencillos; y programación, ingeniería de sistemas y software, pues son habilidades necesarias para el manejo de la plataforma, donde están alojados los cursos, que la empresa ofrece.

Estas capacidades dependen, en gran medida, del área y funciones que desarrollan en cada uno de sus cargos analizados e investigados.



Figura 8

Conocimientos y habilidades

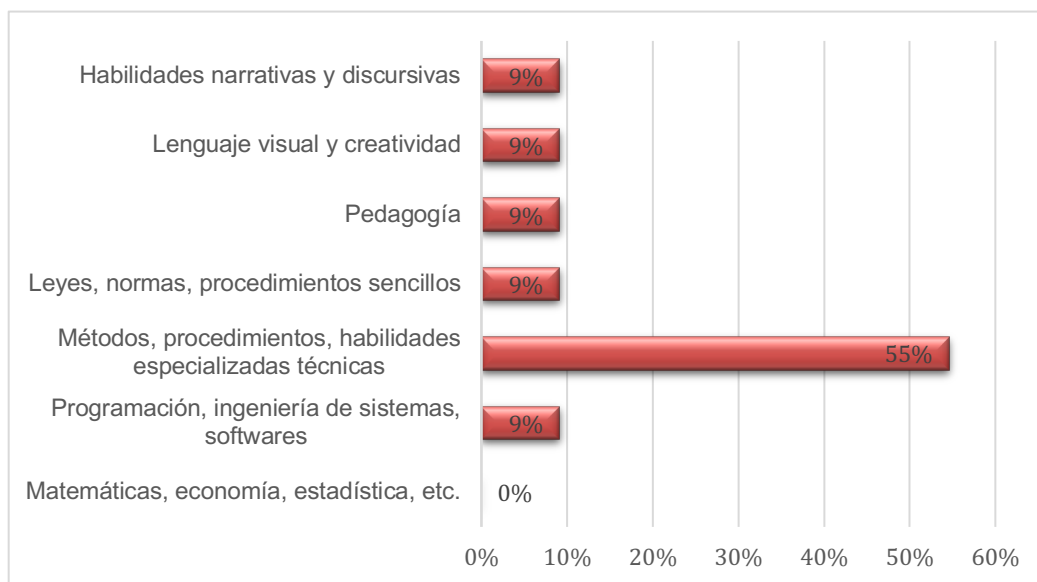


Figura 8. Conocimientos y habilidades de los diferentes cargos analizados según sus funciones y actividades. Elaboración propia.

Pregunta 3. ¿Cuánta experiencia se necesita para desarrollar las funciones que actualmente realiza?

De acuerdo con los resultados que se pueden ver gráficamente en la figura 8, el 14% de las personas participantes en esta encuesta y que trabajan en UBITS, señalaron que se necesita al menos de un año de experiencia, para ocupar su cargo actual. Por su parte, el 72%



indicó que se necesita de 1 a 2 años; y el otro 14%, que se necesita de 3 a 5 años de experiencia, para ocupar el cargo.

Bajo este contexto, se puede afirmar que los cargos analizados en la presente investigación de la compañía, requieren de cierto nivel de experiencia previa. Lo anterior, teniendo en cuenta sus responsabilidades y funciones que desarrolla dentro de la organización.

Figura 9

Experiencia para asumir el cargo

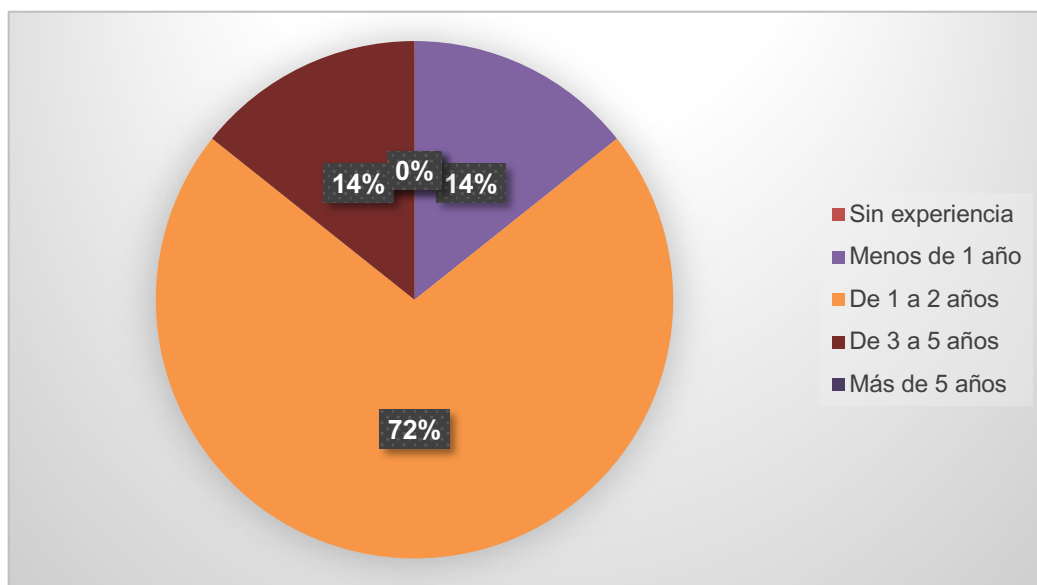


Figura 9. Cantidad de experiencia requerida para asumir un cargo en UBITS. Elaboración propia.



Pregunta 4. ¿Qué habilidades y destrezas considera usted que son vitales para desempeñar el cargo?

En esta pregunta, al ser abierta, se obtuvieron respuestas diferentes, dependiendo de los cargos y las funciones realizadas. Algunas respuestas fueron más amplias, lo que podría deducirse que hay algunas personas que conocen más el cargo que otras. Así mismo, también podría asegurarse que hay algunas personas que han analizado y reflexionado más, sobre aquellas habilidades laborales inherentes y fundamentales, propias de cada persona, que son necesarias para la ejecución de su cargo; es decir, que no tienen relación con el conocimiento técnico o profesional requerido.

Dentro de las principales habilidades y destrezas señaladas por los participantes, se destacan varias blandas o sociales como paciencia, amabilidad, responsabilidad, buena disposición y trabajo en equipo.

Pregunta 5. ¿Cuál es su motivación principal por la cual trabaja en UBITS actualmente?



En esta pregunta, como se puede observar en la siguiente figura, el 29% de las personas encuestadas que trabajan en UBITS, les motiva la flexibilidad horaria con la que cuenta la Compañía. Por su parte, el otro 29% afirma que lo que más le motiva, es trabajar en una empresa con un ambiente joven y sin complicaciones, es decir, que su cultura corporativa no es tan rígida, como en otras empresas. Por último, entre las otras variables de motivación por las que votaron los participantes del cuestionario, se encuentra la remuneración salarial y el plan de bienestar con el que cuenta la empresa.

Llama la atención cómo aspectos no salariales o económicos, son los que ocupan los primeros lugares de esta pregunta, lo que demuestra que la nueva generación de trabajadores de las Compañías, les dan mayor importancia a otros aspectos a la hora de estar motivados en su trabajo, más allá de un tema netamente económico y financiero.

Con lo anterior, se puede concluir que la mayor parte de las personas que participaron en la encuesta y que trabajan en UBITS, están a gusto con el equipo de trabajo y con entorno laboral de la compañía. Destacan su tendencia de cultura organizacional jovial, des complicada, flexible y poco rígida y tradicional, a las que se está acostumbrado.



Figura 10

Motivación empresarial

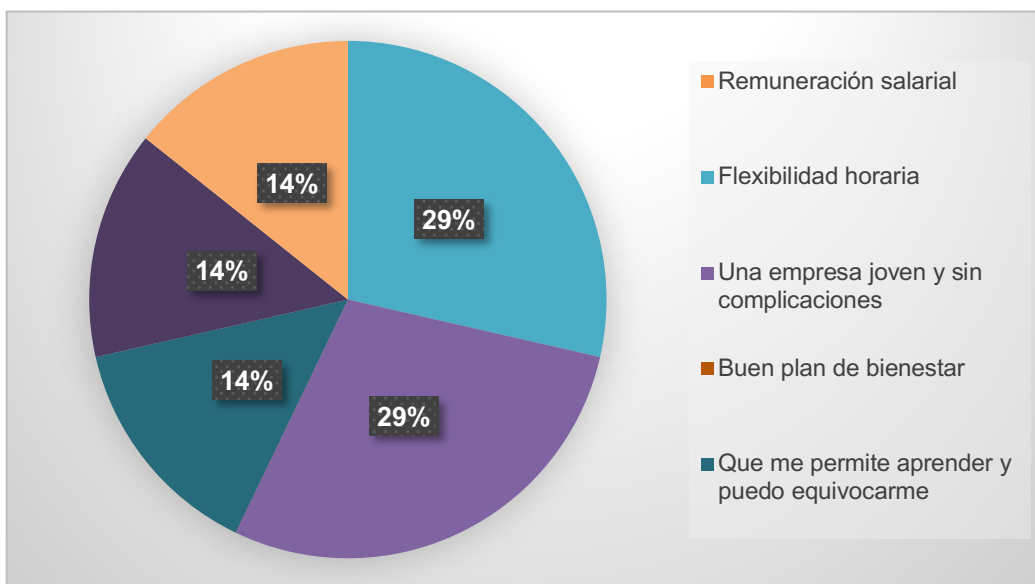


Figura 10. Porcentaje de motivación de los cargos según su criterio. Elaboración propia.

Pregunta 6. Describa en qué condiciones físicas trabaja usted (ambiente, ruido, temperatura, condiciones desagradables o agradables, etc.)

Sobre esta pregunta, todos los encuestados de UBITS aseguraron que la empresa cuenta con un buen ambiente laboral, en cuanto a que es una compañía joven, el equipo de trabajo es bueno y sienten apropiación, respecto a las instalaciones y puestos de trabajo.



Sin embargo, en cuanto a las condiciones físicas, el 100% de los colaboradores afirmaron que se carecen de muchas cosas, pues la infraestructura de la empresa es “improvisada” y es una casa residencial, adaptada a oficinas.

Lo anterior ha ocasionado que no se cuenten con todas las condiciones y estados necesarios y adecuados, respecto a ergonomía, comodidad, seguridad, características de ruido, temperatura, iluminación, entre otros, que influyen en el desempeño de las actividades laborales.

Pregunta 7. ¿Para sus funciones requiere alguna exigencia de seguridad y salud?

El 100% de los encuestados asegura que no necesita ninguna condición de seguridad y salud para el desarrollo de sus funciones y actividades. Sin embargo, es importante señalar que, en primer lugar, los colaboradores no tienen claridad o conocimientos sobre los temas relacionados respecto a los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo; y, en segundo lugar, también desconocen a cuáles riesgos pueden estar expuestos.



Es claro que la empresa carece de un análisis en la identificación de estos riesgos para cada uno de los puestos de trabajo, y ésta hace parte fundamental en el desarrollo de los perfiles de cargo, objeto de la presente investigación.

Pregunta 8. ¿Su cargo exige el manejo o supervisión de personas?

En la siguiente figura se puede observar que el 43% de los encuestados, indicó que su cargo requiere supervisión de personal, es decir, tienen la responsabilidad de orientar o dirigir el trabajo de un grupo de colaboradores, con el fin de que sus actividades permitan alcanzar los objetivos y cumplir con las metas de la empresa, con mayor eficacia y satisfacción.

Para supervisar al personal, se requiere de una serie de habilidades y competencias, pues este es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación, de carácter administrativo y educativo, lo que lo lleva a tener cierta autoridad, dentro de la organización. Entre las principales habilidades que se requieren para este fin es liderazgo, relaciones personales, conocimiento del trabajo y competencia técnica en el cargo.



Figura 11

Supervisión de personal

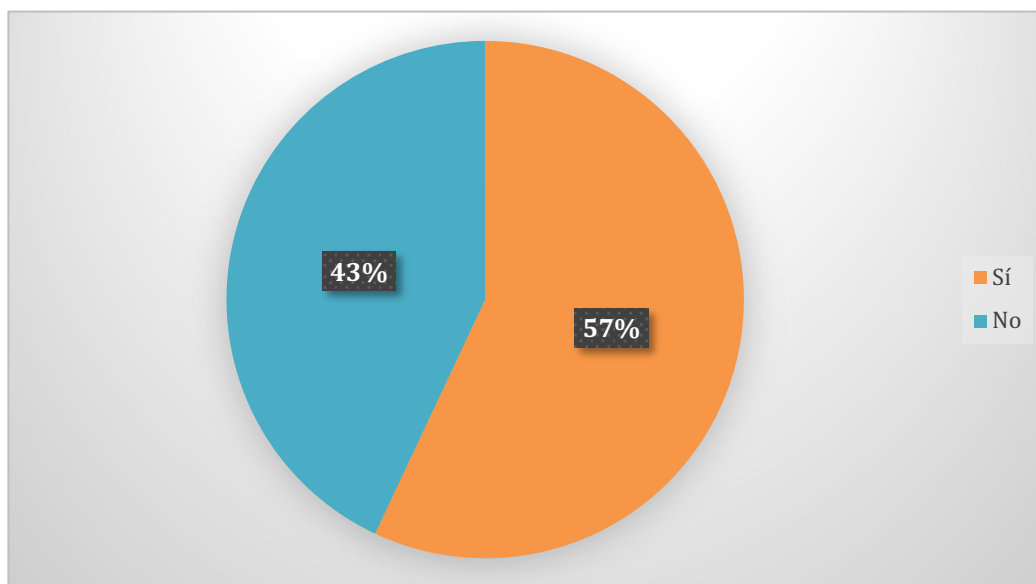


Figura 11. Porcentaje de manejo del personal en los diferentes cargos. Elaboración propia.

Pregunta 9. En el desarrollo de su trabajo, ¿requiere el manejo o manipulación de alguno de los siguientes factores: títulos, patentes, claves, dinero, etc.?

El uso de información confidencial o activos de la empresa como títulos, patentes, claves y dinero, los cuales son necesarios para que la empresa funcione y consiga los objetivos que la alta dirección se ha propuesto, es una parte fundamental en el análisis de cargos y creación de perfiles, pues delimita una serie de habilidades y competencias que los



trabajadores que asuman ese cargo deben tener, y el nivel de responsabilidad o confianza que manejará o se necesitará. Además, basados en esto, se establecen políticas de seguridad que cubren toda la información de la empresa y políticas de manejo de información, privacidad y confidencialidad.

Al respecto, sobre los cargos que están siendo analizados en la presente investigación, como se puede observar en la siguiente figura, ninguno es responsable del manejo o uso de dinero.

Sin embargo, uno de los colaboradores aseguró que maneja claves y patentes de la empresa, dentro de las actividades que realiza. Así mismo, uno de ellos usa o requiere títulos financieros, es decir, títulos de propiedad, crédito o de obligación de la empresa.



Figura 12

Manejo de activos tangibles e intangibles

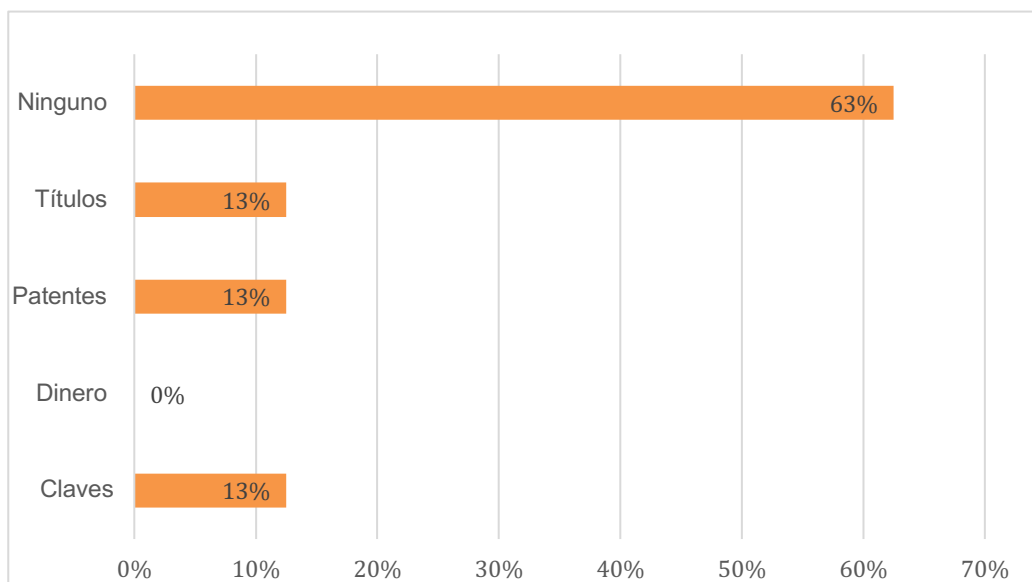


Figura 12. Manejo de activos por parte de los trabajadores de cada cargo según sus funciones.
Elaboración propia.

Por último, en cuanto a los resultados correspondientes a la Descripción de Cargos, los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes:

Pregunta 1. Escriba con sus propias palabras, ¿cuáles son las principales actividades que desempeña en el cargo?



En esta pregunta, los siete colaboradores encuestados saben cuál es su actividad principal dentro de la empresa, pero desconocen, cuáles son realmente las actividades específicas que desempeñan para el cumplimiento de sus funciones.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia intercambia, ejecuta y presenta informes a su líder o jefe directo?

Como se puede observar en la siguiente figura, el 43% de los cargos participantes, presenta informes cuando se lo exigen y el 57% lo realiza semanalmente. Es importante recordar que un informe de trabajo o reporte laboral, es un documento que muestra los resultados de una actividad, y sirve para evaluar la ejecución de tareas o funciones, en relación con una meta u objetivo determinado. Al respecto, los resultados obtenidos en esta pregunta, permiten evidenciar que la empresa UBITS carece de un plan para el manejo de informes e indicadores de desempeño, que permitan evaluar a los colaboradores, respecto a sus funciones, responsabilidades y resultados.



Figura 13

Presentación de informes

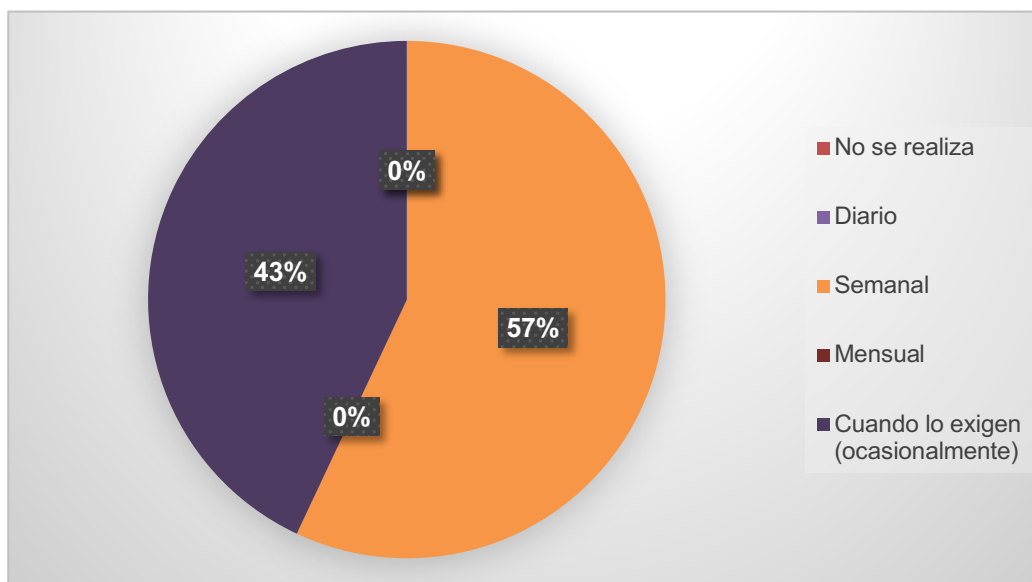


Figura 13. Porcentaje de trabajadores que presentan informes en la compañía por tiempo.
Elaboración propia.

Pregunta 3. Describa concretamente, ¿cómo realiza su trabajo dentro de la organización?

Como resultado de las respuestas a esta pregunta, se puede concluir que las personas encuestadas saben cuál es su función principal en la organización, pero no conocen cuáles son sus actividades o acciones para el cumplimiento de sus objetivos. Así mismo, desconocen las metas del área para la que trabajan, lo que conlleva a que se pierdan oportunidades, se



haga una asignación inadecuada de recursos y no se tenga ventaja competitiva. Lo anterior se ve reflejado en la poca productividad, baja eficiencia, resultados inadecuados y el cuestionamiento constante si ese cargo actual o nuevo, realmente es necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pregunta 4. Señale ¿por qué se comunica o trabaja con otras áreas?

La comunicación y relaciones entre las áreas funcionales de una organización, es el proceso a través del cual, se envía y recibe información entre ellas, para mantener la empresa eficiente y productiva, basada en sus objetivos. Como se puede observar en la siguiente figura, respecto a los resultados de esta pregunta, el 14% de los empleados participantes de UBITS no trabaja de manera directa con otras áreas. Por su parte, un 43% intercambia información con otra división funcional y el 43% restante, lo hace porque su trabajo complementa con otra unidad o equipo de trabajo, al interior de la compañía.



Figura 14

Relaciones entre áreas

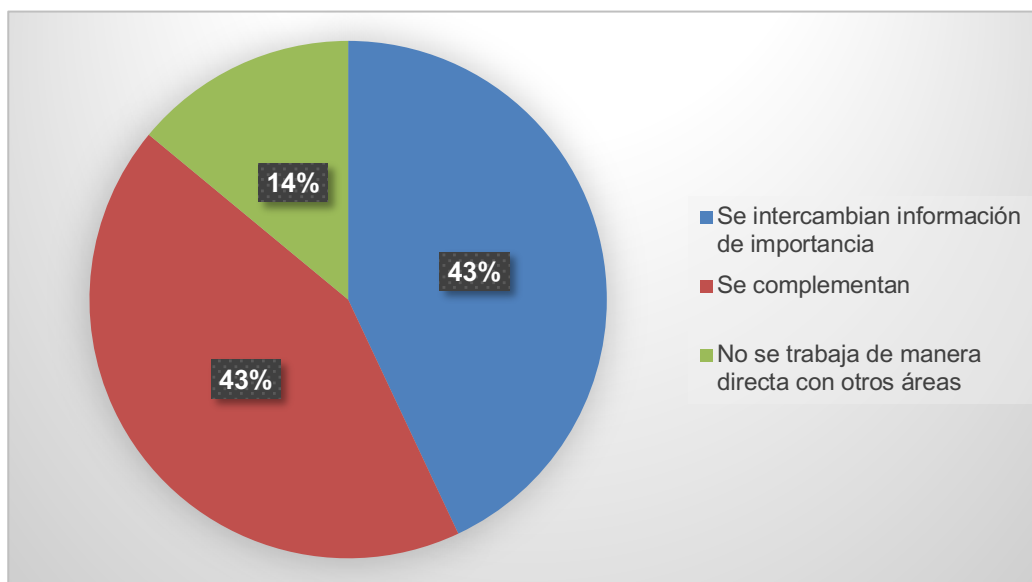


Figura 14. Porcentaje de trabajadores que realizan labores con otras áreas de la compañía.
Elaboración propia.

Pregunta 5. ¿Con qué herramientas (físicas y/o tecnológicas) desempeña sus funciones?

A través de los resultados de esta pregunta se identificó que cada una de las personas encuestadas conoce cuáles son sus herramientas de trabajo dentro de la organización para desempeñar sus funciones como, por ejemplo: computador, mesa de trabajo, silla, suite de office, etc. Sin embargo, los otros colaboradores aseguraron que la empresa carece de algunos



requisitos tecnológicos para los puestos de trabajo, lo cuales les ha generado inconvenientes tecnológicos para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 6. ¿Qué procesos involucra su puesto de trabajo?

Un proceso es una secuencia de tareas o comportamientos que se realizan de forma coordinada, para alcanzar un objetivo o fin concreto (generar productividad). En una organización, la suma de muchos procesos, tiene como resultado, la entrega de un producto o servicio a los clientes. En el caso de UBITS, se les preguntó a las personas participantes de esta encuesta, qué procesos estaban involucrados en su puesto de trabajo, teniendo como resultados, que los conocen y están distribuidos entre las diferentes áreas de la empresa: administrativo, financiero, marketing, ventas, servicio al cliente y producción. Sin embargo, también se evidenció que estos no están debidamente formalizados y no están relacionados con la estrategia corporativa. En ese sentido, UBITS no cuenta con un mapeo de procesos internos para sus colaboradores.



Figura 15

Procesos y áreas de trabajo

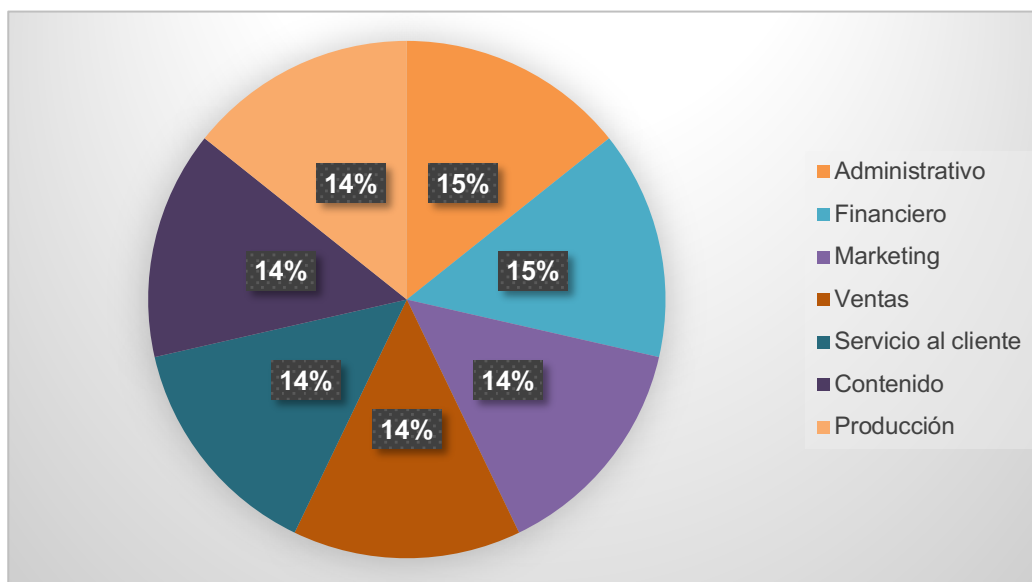


Figura 15. Porcentaje de trabajadores que laboran en las diferentes áreas de la compañía.
Elaboración propia.

Pregunta 7. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades? Descríbalo en forma descendente de importancia y porcentaje que le dedica al mes.

Como resultado de esta pregunta, cada uno de los colaboradores participantes, sabe cuál es su responsabilidad principal dentro de la organización, es decir, conoce los compromisos y obligaciones a las que debe dar respuesta, en el cargo que ocupa. Sin embargo, paradójicamente, no tienen tan claras sus funciones en el trabajo, es decir, el



conjunto de tareas o acciones principales y secundarias necesarias, que se deben desarrollar, para el cumplimiento de sus objetivos y metas, y para los de la empresa.

Pregunta 8. ¿Quién es su proveedor interno (de quién recibe información) y su proveedor externo (a quién le entrega la información)?

Los proveedores internos son aquellas áreas o trabajadores de la empresa que abastecen de recursos o información, a los distintos departamentos de la organización e incluso, a los de su misma área. Por su parte, los proveedores externos son las personas o áreas a las que se les entrega insumos, información, servicios o productos. Respecto a este punto, como resultados de esta pregunta, se encontró que los colaboradores participantes en la encuesta conocen sus proveedores internos y externos, es decir, saben de dónde recibe la información y a quién se la debe entregar, en el ámbito de sus funciones dentro de la organización.

Pregunta 9. Indique ¿quién es su superior, supervisor o jefe inmediato?

Uno de los aspectos clave en el desarrollo de perfiles de cargo, es conocer cómo está organizada estructuralmente la Compañía, quién es o son los jefes de ese puesto de trabajo, de quién se recibe órdenes o requerimientos, y quién lo evaluará. Por ello, esta pregunta es



muy importante en la presente investigación. Como resultado de ella, claramente cada uno de los colaboradores participantes sabe quién es su supervisor o jefe dentro de la empresa. Sin embargo, el organigrama empresarial como tal, no es del todo conocido y claro para todas las personas. Esto ocasiona que muchas veces el mismo colaborador pueda estar trabajando para dos jefes diferentes.



Discusión

Esta discusión trata de la importancia de contar con un modelo de gestión por competencias adecuado en una empresa. Comenzando, la gestión por competencias es de relevancia conocer las ventajas en que influye una organización, se observa que un modelo de competencias incide en enormes beneficios como: mejora el desempeño del proceso de selección; también proporciona transparencia en cualquier proceso que tenga relación con la contratación; el proceso formativo de los colaboradores es el más óptimo; cabe la posibilidad de gestionar plan carrera dentro de la organización; claramente es un insumo vital para las evaluaciones de desempeño; y por último, el análisis de cargo tiene una fuerte relación con la motivación y satisfacción del colaborador (Carrasco, 2009, p. 9).

Competencias

Con relación a los resultados detectados en cuanto a competencias, en UBITS no está parametrizado este factor, lo que incide directamente en el futuro desarrollo de habilidades de los colaboradores. Debido a ello, los trabajadores de UBITS no cuentan con un horizonte para el desarrollo de habilidades en procesos formativos. En este aspecto, es importante resaltar que la capacitación ha sido usualmente conocida como una manera de transferir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores que se



desempeñan en las empresas, y a fortalecer actitudes relevantes para los resultados esperados en las organizaciones (Universidad Viña del Mar, 2005).

Así mismo, en la organización objeto de estudio no hay estandarizado algún tipo de modelo de competencias, que detecte los rasgos de personalidad idóneos en un colaborador, que pudieran conllevar al éxito. Si tuvieran un modelo, claramente aportaría valor tanto para la compañía como para el trabajador para desempeñar una mejor labor, dado a que le permitirán desarrollar conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para el puesto de trabajo (Paningua, 2007).

La transversalidad de las competencias no está demarcada, puesto que a pesar de que cuentan con valores, visión y misión, los cargos objetos de estudio desconocen la creación o identificación de unas competencias transversales tanto para sus cargos como para sus áreas. Con esta premisa, hay una ausencia de la principal característica de habilidades representativas en la organización como grupo. Las competencias cardinales o esenciales representan comúnmente la filosofía de misión, visión y valores de la compañía (Alles, 2009, p. 125).



Siguiendo en esta línea, en UBITS no hay unas competencias diferenciadoras que se distingan entre cargos. Por lo menos así lo hicieron saber los resultados del instrumento aplicado, puesto que no tienen parametrizado el nivel de competencias o los tipos de competencias para cada cargo. Conforme a lo anterior, no existe el elemento de habilidades mínimas requeridas que permita una respectiva construcción de perfil de cargo. Tampoco cuenta con unas habilidades mínimas para que el ocupante del cargo, presente unos resultados esperados dentro de un tiempo determinado. Por ello, no ayuda a una facilitación de la adaptabilidad del colaborador a su puesto de trabajo, por ende, el desempeño de cada colaborador puede verse en bajo nivel Calvo (2015).

Pero están claras cuáles son las funciones de un cargo. Esta información puede ser irrelevante a la hora de contratar a un ocupante y así mismo se pueden identificar las competencias ideales del rol contratado. Por ello, Calvo (2015), afirma que “las competencias son características personales que están directamente relacionadas con los resultados en el ámbito empresarial y dirigidas a un tipo de trabajo específico” (p. 174). En este sentido, las competencias permiten que los trabajadores puedan realizar sus tareas con un alto desempeño, dado a que llegaría a resultados esperados por la organización en un tiempo determinado.



Análisis de Cargos: Funciones y actividades

Respecto a los resultados obtenidos con relación a las funciones y actividades, es preciso decir, que tener claras cuáles son las funciones para asumir un cargo es muy importante dentro de la empresa, ya que esto le permite saber a los trabajadores cómo actuar ante situaciones, problemas y su entorno. UBITS, como se analizó en la entrevista y en las encuestas, al no tener definidas estas funciones para el 100% de los colaboradores, carece de eficacia en el desarrollo de estas, funcionando con un 28% de eficacia en los procesos. Además, sus colaboradores ante futuras eventualidades pueden llegar a perder su rol dentro de la empresa ya que no tienen una idea clara de su función.

La descripción de un cargo se enfoca en el contenido del cargo (lo que el ocupante hace, cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los perfiles que busca determinar cuáles son los aspectos que el ocupante debe cumplir en términos de condición física, responsabilidades y habilidades (Chiavenato, 2009, p. 225). Tal como lo menciona el autor, tanto el análisis como la descripción de cargos, tienen que ver directamente con la productividad, eficacia y ventaja competitiva de las empresas. Es por ello, la importancia de que el análisis y la descripción, complementen sus esfuerzos para la construcción del perfil.



Para que el recurso humano de una empresa sea eficaz, deben además de tener definidas las funciones y poder cumplir cada una de ellas, tener claro cuáles son las actividades que deben realizar en el día a día. Por este motivo, en UBITS, aunque las personas saben algunas actividades, carecen de tenerlas definidas y saber cómo se realizan cada una de ellas. Un análisis es un proceso de búsqueda de información sobre las necesidades que debe tener un puesto de trabajo, es importante resaltar lo que indica Chiavenato (2002, citado en Rojas, 2014), en el que afirma “el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias, que imponen esas tareas, responsabilidades, actividades, entre otros. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener una persona para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo” (p. 22).

Como se analizó en la entrevista y resultados de la encuesta, la empresa no cuenta con actividades definidas para cada uno de los colaboradores, lo que no permite a la empresa tener un correcto desarrollo de las habilidades en las personas. Al igual que con los resultados de las encuestas, los colaboradores solo sabían cuál era el objetivo, pero no tienen definido un manual o esquema de sus actividades. Una descripción de cargo, como lo dice Jaramillo (2005), es “relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué motivo lo hace. La descripción debe relacionar de manera clara las tareas, deberes y responsabilidades, destacando su contenido” (p. 7). De esta manera, la descripción de cargo



es un insumo de base para cualquier planificación de una nueva vacante, conforme a la estrategia del área y a la necesidad de la misma.

Tener claro a quien se le debe rendir cuentas en una empresa, es importante para el desarrollo de las actividades, ya que a través de ellas se definen si se realizaron correctamente y quién las ejecuta. Los informes permiten, además de dar a conocer los resultados del trabajo, medirlos para que el supervisor pueda tener una vista clara de lo que se está desarrollando en la empresa. El personal de UBITS sabe quién es su supervisor, pero no presentan información a estos, solo muy pocas veces cuando es requerido, lo que juega en contra de la empresa y no mide claramente el desempeño de las personas. Esto permite a la gestión por competencias, tener un proceso eficiente con retroalimentación a partir de la calificación de las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo (Jaramillo, 2005, p. 113). Siendo las cosas así, hoy en día las organizaciones acuden a la evaluación, puesto que sirve como una manera de mejora de la competitividad, tanto para la organización como para el trabajador.

Es importante que las personas tengan en cuenta cuáles son sus responsabilidades en la organización y cuáles son sus prioridades ante cualquier eventualidad. UBITS maneja



este punto, ya que los trabajadores cuentan con el conocimiento necesario para saber cuáles son y en qué medida los ejecutan. Pero no lo concatena con las funciones de cada rol.

Para las empresas es muy importante que los trabajadores sepan con qué personas interactúan cada día, de quién reciben información y a quién se la tienen que entregar, esto permite que los procesos sean más eficientes y tengan parametrizado el proceso en cada una de las áreas. En UBITS los trabajadores saben con qué personas trabajan, de quién recibe y a quién deben dar la información.

Descripción de Cargos: Conocimientos, habilidades y experiencia

Siguiendo con los detalles de la discusión, hay que entender que los conocimientos, habilidades y experiencia otorgan otra visión en este tema. Es importante tener claro cuáles son las relaciones laborales de cada uno de los trabajadores, esto da paso a que cada uno sepa con qué personas trabaja y tener un entorno más claro. Está definido que en UBITS los colaboradores saben con qué personas trabajan y cómo lo hacen.

El nivel de escolaridad de los diferentes cargos es importante para definir cuáles son los conocimientos que debe tener una persona para asumir un cargo. Los colaboradores de UBITS saben cuál es nivel de conocimiento y qué necesita un aspirante para cada cargo. Así



lo definieron cuando se les preguntó por su nivel de escolaridad, en el que el 57% indicó que debe ser profesional; otro 27% afirmó que con tener un tecnólogo es suficiente y 14% destacó que con un técnico es cumplible con lo que se requiere para el cargo.

Al igual, las necesidades de conocimientos que se requieren para asumir un cargo son de vital importancia, no solo para saber cuáles son los requerimientos que se necesitan sino también para saber las habilidades técnicas o específicas que se requieren. Los siete cargos encuestados a los colaboradores en UBITS, tienen definido qué tipo de conocimiento se requiere para asumir el cargo, lo que permitió identificarlos, pero como se observó en la entrevista, la empresa carece de una metodología y procesos formativos que definan cuáles son estos conocimientos. Así lo indicó la coordinadora administrativa, al señalar que “*no existía un proceso de capacitación para los trabajadores.*”

Para asumir un cargo hoy en día, no solo basta con el conocimiento sino también con la experiencia, ya que esto permite señalar tener un conocimiento de cuánto tiempo la persona se ha desempeñado realizando funciones similares a las principales. En UBITS, se puede notar que los colaboradores deben tener un nivel de experiencia de más de doce meses para asumir cada cargo específico, pero no hay un requisito como tal a la hora de su contratación, ya que esta se realiza por los gerentes a partir de su conocimiento y experiencia.



Así se vio reflejado al preguntarles a los encuestados por el número de años de experiencia. El 57% resaltó que con una experiencia de 1 a 2 años es suficiente; otro 14% indicó que de 3 a 5 años es prevalente; y por último un 14% expresó que menos de un año es suficiente para el cargo ocupado.

Muchos cargos exigen el manejo y uso de diferentes factores como dinero, claves, patentes, entre otros; su uso y control es muy importante para las empresas, por eso es de vital importancia que las personas tengan claro cómo deben mantener esta información. En UBITS, los trabajadores tienen el conocimiento de que manejan, pero no saben cómo administrar esta información, esto deriva en que carecen de un sistema de control y seguridad para la información. Esto lo indicó la entrevistada al decir que *“no se realizaban informes o algún tipo de sistema que permitiera a los gerentes evidenciar las actividades que se realizaron por la persona. Era como un proceso más de supervisión por la observación.”*

Saber con qué áreas se trabaja es muy importante para intercambiar información, hoy en día las compañías realizan diferentes estrategias de comunicación para establecer estos intercambios. UBITS, aunque sabe cómo se comunican las áreas para trabajar, carece de metodologías para poder realizar un correcto flujo de información. No obstante, una definición que permite la tarea estratégica principal de perfiles de cargo, es asegurar los



procesos que conduzcan comportamientos colectivos hacia la efectividad organizacional. Para ello, se propone un diseño de desarrollo de talentos, gestión del desempeño, formación en temas como liderazgo y comunicación, entre otros (Anaya, 2015, p. 16). Por consiguiente, esto denota una fuerte relación entre la eficacia del grupo o colaborador, con el liderazgo que emerge del jefe directo o encargado de un grupo de colaboradores. Dentro de ese orden de ideas, cabe mencionar que la comunicación construye ese equilibrio para una adecuada gestión del desempeño, generando esa retroalimentación de primer impacto.

Así mismo, Romero (2005) afirmó que *“no se realizaban informes o algún tipo de sistema que permitiera a los gerentes evidenciar las actividades que se realizaron por la persona. Era como un proceso más de supervisión por la observación”*. Con esto se pudo afirmar que la información manejada, era casi autónoma de parte de cada colaborador.

Es importante dotar a las personas de los recursos necesarios para la realización de sus actividades, ya que esto permite la ejecución de sus labores correctamente. UBITS, cuenta con los recursos, pero no definen si son los adecuados para cada uno de los trabajadores, por lo que puede caer en fallas de sistemas o falta de recurso tecnológico. Como se hablaba anteriormente, UBITS maneja diferentes procesos, los cuales las personas los tiene bien definidos, pero carecen de metodologías para su comunicación. A través de los



resultados de la pregunta “¿con qué herramientas (físicas y/o tecnológicas) desempeña sus funciones laborales?”, se identificó que cada una de las personas encuestadas conocen cuáles son sus herramientas de trabajo dentro de la organización para desempeñar sus funciones como, por ejemplo: Computador, mesa de trabajo, silla, suite de office, etc. Pero la empresa carece de unos requisitos tecnológicos para cada uno de los puestos de trabajo, lo que les ha generado algún inconveniente tecnológico.

Administrativos: Salud y seguridad

Resulta claro indicar, que toda compañía debe contener una política de Salud y seguridad. Entre tanto para que una empresa saque el máximo provecho de sus empleados, no solo basta con un buen salario. Más que eso, se puede contar con un buen ambiente laboral, el tener una temperatura adecuada, un espacio amplio, limpio y organizado; contar con una buena iluminación y otros factores, permiten aumentar el rendimiento de las personas. UBITS, aunque es una empresa joven, carece de una buena infraestructura, ya que no cuenta con condiciones adecuadas. Y como se evidenció en la entrevista, esta empresa se adecuó en una casa.

Hoy en día la seguridad y salud en el trabajo es muy importante, no solo para proteger a los trabajadores, sino para demostrarles que son importantes dentro de la empresa. UBITS no cuenta con un plan de seguridad y salud o condiciones seguras que deberían tener



cada una de las personas. Además, no estarían cumpliendo con la normativa que exige el Ministerio de Trabajo con la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, quien determina el programa de Seguridad y Salud en el trabajo en empresas públicas y privadas.

Desempeño: Gestión de personas

Con relación al desempeño de las personas, hay que decir que un cargo exige el cumplir con cada una de las funciones. Así mismo, el manejo de personas es relevante, porque los equipos de trabajo pueden facilitar los objetivos de áreas. Los trabajadores de UBITS, saben con qué personas trabajan, pero carecen de cómo ejercer su supervisión por falta de tener claras sus funciones e indicadores de desempeño. Pues además en la entrevista, se observó que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño ni establece criterios para la entrega de informes o resultados.

Para captar a los colaboradores dentro de una empresa y obtener el máximo provecho, hay que usar estrategias que permitan aumentar su eficacia, por ello se recurre a diferentes métodos como horarios, incentivos y otros. En UBITS, se cuenta con la flexibilidad laboral y un buen ambiente, aunque hay una ausencia de una estructura que permite medir el nivel de desempeño de cada trabajador. Pues hoy en día un indicador de desempeño más que medir, ayuda a identificar a través de un proceso sistemático, todo el



potencial que tiene aquel colaborador dentro de la organización. Lo que se busca con la evaluación, es precisamente estimular o generar valor, extraer toda su excelencia y maximizar las mejores cualidades (Chiavenato, 2009, p. 243).

Tener claro a quién se le debe rendir cuentas en una empresa es importante para el desarrollo de las actividades ya que a través de ellas se definen si se realizaron correctamente y quien las ejecutó. Los informes permiten además de dar a conocer los resultados del trabajo medirlos y así el supervisor tener una vista clara de lo que se está desarrollando en la empresa. El personal de UBITS sabe quién es su supervisor, pero no presentan información a estos, solo muy pocas veces cuando es requerido, lo que juega en contra de la empresa y no mide claramente el desempeño de las personas. Esto permite a la gestión por competencias tener un proceso eficiente con retroalimentación a partir de la calificación de las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo (Jaramillo, 2005, p. 113). Conforme a este referente del autor, las organizaciones acuden a la evaluación, puesto que sirve como una manera de mejora de la competitividad, tanto para la organización como para el trabajador.

Las empresas deben tener clara una estructura jerárquica que les permita saber cuáles son los diferentes niveles, aunque UBITS no cuenta con una estructura eficaz y los



trabajadores tienen definido quiénes son sus supervisores. Así mismo, los supervisores no cuentan con un proceso de capacitación o herramientas otorgadas por la empresa, con el ánimo de mejorar su nivel de liderazgo, para que puedan desarrollar equipos de trabajo.

Es importante que las personas sepan si tienen personal a cargo, para hacer un uso correcto de la información que reciben y cómo calificarla. Hoy en día, las organizaciones evidencian mucho a través de indicadores de desempeño que permiten su análisis. Como se detalló en la entrevista y en las encuestas, los colaboradores saben con quién trabajan, pero carecen de un sistema que les permita definir sus personas a cargo y cómo deben intercambiar la información.

En cuanto a una estructura de consultoría es importante contar con los siguientes pasos, esto a la luz de los resultados entregables a la empresa objeto de esta consultoría.



Conclusiones

En este apartado, se abordan las conclusiones más relevantes, con base al estudio realizado en esta investigación en UBITS.

Para comenzar, se encontró que UBITS no gestiona su talento humano a través de gestión por competencias, factor clave y relevante para la identificación de alto potencial en su recurso humano. La ausencia de un modelo de gestión por competencias, no le permite tener claridad de las habilidades que debe desarrollar cada colaborador. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificar y desarrollar competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa (Lora, Castilla & Goetz, 2020).

Es evidente que, ante la ausencia de un modelo de competencias, el proceso formativo puede ser identificado de manera errada, puesto que no estaría determinado para desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores, sino que estarían en un proceso simple de formación sin objetivo o alcance real. Ello indica, que la capacitación ha sido usualmente conocida como una manera de transferir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores que se desempeñan en las empresas, y a fortalecer



actitudes relevantes para los resultados esperados en las organizaciones (Universidad Viña del Mar, 2005).

La falencia de competencias cardinales o competencias específicas para cada áreas o individuo, influye por supuesto en una errada construcción de un perfil de cargo, puesto que este elemento es el que aporta las características personales mínimas esperadas por la compañía. Si bien es cierto que las competencias laborales están marcadas por la experiencia de cada una de las personas contratadas, no están pactadas o delimitadas dentro de un descriptivo cargo. Esto lo que evidencia, es que no tienen conocimiento de dichos elementos para contratar al empleado idóneo. Es por ello, que las contrataciones parten de recomendaciones, referidos o asignados por los dueños de la empresa; con ello ha generado una falta de liderazgo para definir las competencias transversales y/o específicas por rol o por área, según la necesidad. Las competencias transversales representan comúnmente la filosofía de misión, visión y valores de la compañía (Alles, 2009, p. 125).

Se realizó un análisis comparativo de los elementos significativos para la construcción de los descriptivos de cargo, lo cual se señala en el apéndice B. Dicho análisis propone un plan de acción y un modelo de competencias organizacionales que agregar valor a la organización desde la construcción de los descriptivos de cargos.



Se propusieron diversos aspectos desde las competencias para construir un modelo, que puede otorgar una base importante para la construcción de perfiles de cargo. Estos elementos indicados en el apéndice B, ayudan a entender las características y/o rasgos de personalidad de cada individuo, que aportan probablemente un valor agregado, no solo en los colaboradores sino también en los futuros candidatos.

De la misma forma, cabe agregar que no hay un área de Gestión Humana y tampoco una persona con experiencia en recursos humanos, que pueda orientar un proceso de implementación de gestión de personas. El direccionamiento del personal, lo han delegado en la coordinadora administrativa, quién es la encargada específicamente de contratación, nómina y otros temas administrativos.

Ahora bien, la aplicación del instrumento y la entrevista semiestructurada permitió conocer que el desarrollo de los equipos de trabajo se ha visto bastante limitado, puesto que no existen indicadores, métricas y competencias que permitan la retroalimentación de una medición de sus labores. Por ello, ante la ausencia de este ítem, se han visto bastante confundidos los colaboradores en el conocimiento de sus funciones y en el desarrollo de competencias dentro de la compañía.



Además, se puede afirmar con base en los resultados, que no hay perfiles de cargo en UBITS, por su manera de selección, contratación y ausencia de capacitación. Por lo que, los colaboradores no tienen oportunidad de desarrollar o fortalecer sus competencias en otros campos del conocimiento.

En este sentido se comprende que la importancia de que cuente con unos descriptivos de cargo para estos perfiles, radica en la obtención de características que permitan su administración como contratación, capacitación, conocimientos, experiencias y otros, garantizando procesos eficaces y fiables para la empresa. De la misma forma, la empresa indicó que estos cargos operativos son los más apropiados para el estudio, puesto que su impacto con el cliente externo, es de una relevancia para su cadena de producción. El área de contenidos, marketing, customer success y administrativo, son el eje de la columna vertebral de producción. Esto quiere decir, que la producción de micro-contenidos (microlearning) de aprendizaje para las empresas cliente, parten directamente de estas áreas con estos cargos.

Se puede agregar, que en UBITS no realizan un Benchmarking, que consiste en observar diferentes procesos de otras empresas de su entorno competitivo, para que puedan tomar las buenas prácticas y aplicarlos en sus áreas, con el objetivo de establecer mejoras (Espinosa, 2017). Lo anteriormente dicho, podría ayudar a identificar el rango salarial de un



cargo a contratar, comparándolo con otros cargos de otras empresas, para confirmar si el salario es adecuado o no, o si es competitivo o no. De hecho, los salarios han sido designados por cada uno de los dueños sin tener en cuenta el entorno competitivo en el que se mueven. Entre tanto, los cargos en estudio, reflejaron que sus funciones han sido detectadas por la experiencia de cada persona contratada, más no por una construcción de perfiles de cargo.



Recomendaciones

Se recomienda que UBITS implemente un modelo de Gestión por competencias, con el objetivo de subir el nivel de desempeño de los colaboradores. El modelo aporta elementos contundentes en el desarrollo de habilidades que requiera la organización para la optimización de la productividad.

Se sugiere la creación de un área de talento humano, que dirija correctamente la creación de los perfiles de cargo, con su respectiva descripción y análisis.

En lo esencial con la entrevista y el instrumento aplicado, se demostró que la importancia de una adecuada descripción y análisis de cargo permite la mejor unión de varios procesos de talento humano, que determinará el adecuado funcionamiento de un cargo en cualquier compañía. Se sugiere un dedicado estudio sobre cada uno de los perfiles existentes en UBITS, para determinar correctamente las habilidades, competencias, experiencias, conocimientos y demás aspectos mínimos para su correcta aplicación.

Como se ha venido diciendo la gestión de personas y del desempeño, parten de algo sumamente importante como es el conocimiento del cargo. Para ello, tener la precisión de



funciones y responsabilidades de cada rol, permitirá plantear un buen plan de desarrollo, liderazgo y métricas a su justa medida.

Además, la planificación de capacitaciones permitirá desarrollar habilidades conforme a los perfiles de cargo construidos. Esto deriva en el gran aporte de aplicaciones de conocimiento a través de habilidades blandas o habilidades fuertes, lo que conlleva a un adecuado plan de desarrollo y carrera dentro de la compañía. UBITS es fuerte en sus planes de capacitación para empresas públicas y privadas, deberá aplicar su mejor conocimiento para su propio equipo de trabajo. Por lo consiguiente, el presente estudio constituye una oportunidad para que la empresa, cuente con una hoja de ruta para una adecuada construcción de perfiles, que permita la mejora del desempeño de los colaboradores.

En su defecto, contratar servicios de consultoría para desarrollar un plan de trabajo para la implementación de los descriptivos de cargo, de toda la compañía, facilitando el direccionamiento del personal, con una mayor productividad.

Fundamentalmente, se sugiere tomar presente el plan de acción propuesto, puesto que puede ayudar en la consecución de la construcción de perfiles a partir de las competencias, de los cargos evaluados con sus respectivos análisis.



Cabe anotar, que para adelantar un plan de trabajo que pueda recolectar estas sugerencias, hay que acudir a la alineación de las áreas para que todas puedan aportar en la necesidad de la creación de un perfil de cargo. Es preciso anotar, que el área administrativa debe ser partícipe presupuestalmente para la viabilidad de un nuevo cargo. Como se ha dicho, el área solicitante del cargo, debe tener claro el porqué de la necesidad del mismo. Y por supuesto, el área de talento humano (o quien lidere esta labor), debe orientar el proceso para la creación de un perfil de cargo, que cuente con su respectiva descripción y análisis.

Conforme a lo anterior y a los resultados evidenciados en el proyecto de investigación, se presenta a continuación un plan de acción, que pueden ayudar a la construcción de perfiles de cargo en UBITS.

Objetivos del Plan de Acción

Otorgar a la organización una guía para la preparación, implementación y ejecución de perfiles de cargo mediante la gestión por competencias, que permita la consecución de funciones, actividades, tareas, indicadores y demás en cada uno de los cargos analizados.



Operatividad de la propuesta

El plan de acción propone realizarse en cuatro fases que se describen seguidamente:

-Primera fase - Sensibilización: en esta primera fase, se desarrollará una reunión con la alta gerencia, en la que fundamentalmente se tratarán los temas de cada uno de los perfiles de acuerdo al instrumento aplicado en la compañía. El objetivo es realizar una presentación gerencial con base en los resultados obtenidos a partir de este proyecto de investigación. Además, se presenta una propuesta de plan de acción, a fin de implementar los descriptivos de cargo. En concordancia con lo anterior, dar a conocer a la alta gerencia la importancia de construcción de perfiles de cargo, es el punto clave de inicio.

Se plantea un modelo de competencias organizacionales a partir del análisis comparativo (apéndice B) teniendo en cuenta los elementos más significativos de los cargos evaluados, con respecto a la estructura organizacional a nivel integral de UBITS, apoyado en el modelo teórico que se propone en la figura 16. Este constituye un fundamento con la cual se puede continuar el desarrollo del plan de acción.



Figura 16

Modelo de competencias cardinales por cargo propuesto a UBITS

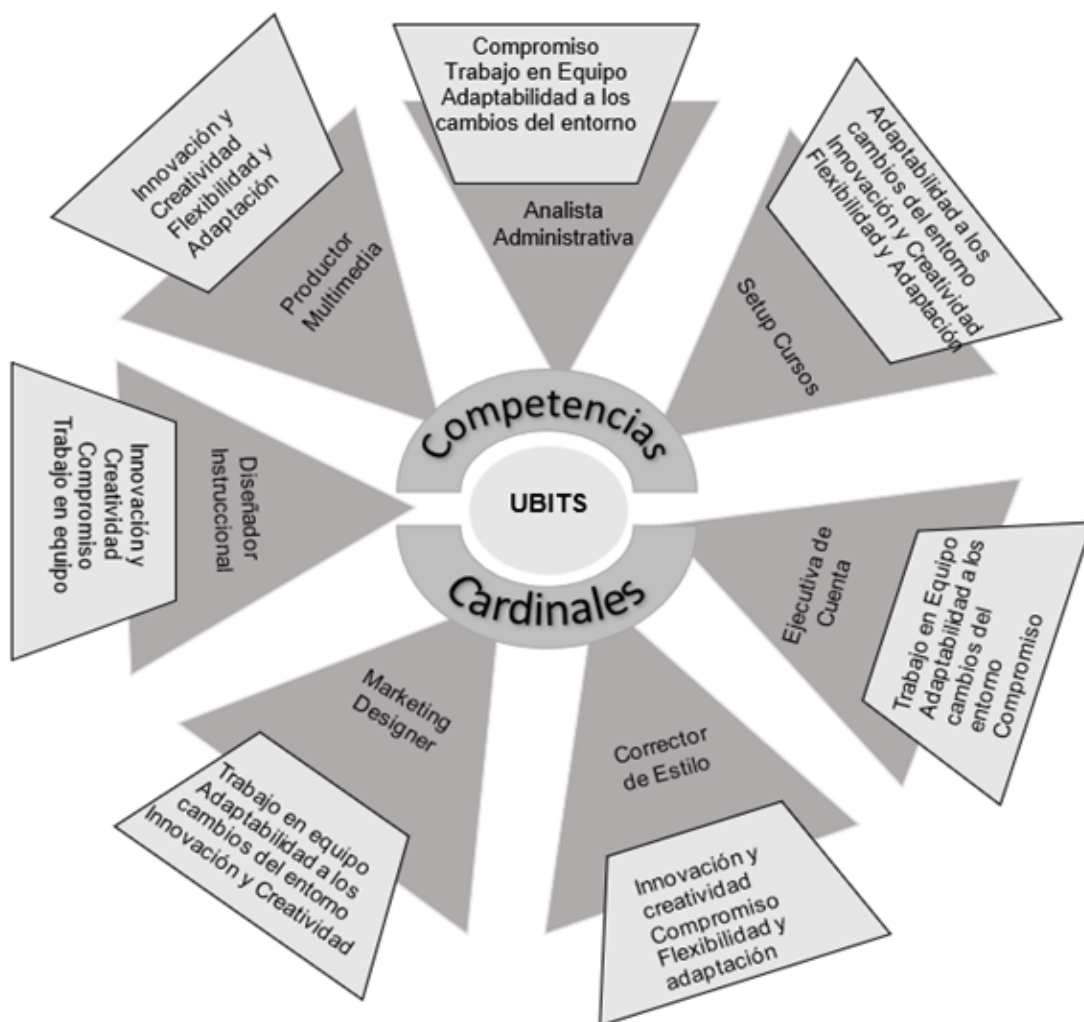


Figura 16. Diagrama de competencias cardinales y/o específicas por cargo. Elaboración propia.



En relación a los resultados expuestos, la figura anterior es un esquema de las competencias cardinales o esenciales de cada uno de los cargos. Se pueden incluir estas como las principales y que cada cargo debe tener de acuerdo a los resultados y el análisis comparativo. Ver Apéndice B.

-Segunda fase - Análisis: A partir de la segunda fase, revisar la información recolectada para garantizar un buen proceso de análisis. Para tal fin, se establecerá un acompañamiento de una persona especializada, que garantice la fiabilidad de la información y la generación de características específicas a cada cargo, puede ser consultor externo. Además, se tomarán aspectos relevantes como habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos. De la misma manera, tener una comunicación consistente y frecuente con una persona delegada por la compañía, con el consultor que pueda orientar el proceso.

-Tercera fase - Ejecución: Verificar con los coordinadores y/o líderes, cuyo objetivo es dar comienzo a un plan de acción para una construcción integral de la gestión por Competencias, en la que participen la alta gerencia y las áreas de apoyo. Así mismo, fijar acciones de planeación, ejecución, coordinación y evaluación de los perfiles de cargo. En consecuencia, es importante desarrollar un cronograma de



actividades para la documentación de los perfiles de cargo para cada una de las áreas guiada por los líderes

-Cuarta fase - Control, análisis y evaluación: en esta última fase, participa de forma activa la alta gerencia o algún delegado administrativo, que ayude a identificar los resultados obtenidos, de acuerdo al plan de acción trazado en la segunda fase. En esta etapa, se observará la eficacia de dicho plan y la relevancia de las metas propuestas desde la primera fase. En ese sentido, también se deben desarrollar mecanismos de seguimiento y auditorias para el control y mejora continua de los perfiles de cargo.

Actividades Sensibilización

1. Efectuar una reunión con la alta gerencia, donde se trate el plan de acción y la metodología que se utilizará para la implementación del análisis y descripción de perfiles.
2. Contextualizar los resultados obtenidos a partir del proyecto de investigación, haciendo énfasis en las falencias encontradas.



3. Motivar a la alta gerencia en la construcción de perfiles de cargo, con el fin de generar una cultura y apoyo a la creación e implementación de los perfiles.

Factibilidad de la propuesta

Organizacional

UBITS siendo una empresa joven, con su crecimiento cuenta con las herramientas mínimas y necesarias para la construcción de perfiles de cargo, con el fin de mejorar la eficacia de estos procesos y optimizar el desempeño de sus trabajadores. Esto motiva el compromiso de establecer e implementarlos para cada uno. Para ello, se cuenta con la disposición de la organización para el desarrollo de la propuesta.

Requerimientos / Recursos Humanos

El recurso humano que se tiene, inició con el gerente administrativo y el gerente financiero, de ahí parte la base para cada uno de los líderes de área. Precisamente ellos serán los encargados de implementar y evaluar los perfiles por su acercamiento y supervisión a los cargos operativos. Se deberá realizar la contratación de un consultor especializado en el tema que permita el desarrollo, implementación y toma de decisiones para cada uno de los cargos.



Requerimientos Técnicos para la Propuesta

La empresa cuenta con los recursos tecnológicos para el desarrollo de la propuesta que se necesita, para llevar a cabo la implementación y ejecución. En cuanto al espacio físico y seguridad y salud en el trabajo, hay que establecer parámetros que puedan llevar a su ejecución como adecuación de espacios, implementación o adquisición de materiales o muebles para la ergonomía de los trabajadores.



Referencias

- Alcazar, R. (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos; gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Tomo I. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/66703>
- Anaya, G. (2015). *Propuesta de mejora del clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. 16.
- Bonilla, J. (4 de 2018). *la importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la universidad técnica de Ambato*. Ecuador.
- Calvo, P. (2015). *Gestión por Competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*.
- Carrasco, C. (2009). *Análisis y descripción de puestos en la administración local*. Obtenido de [https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.p](https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf)
df



- Casas, J., Repullo, R., Donado J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Colombia, Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Bogotá D.C: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México D.F: Mc Graw Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Corvalán, O. y Hawes, G. (2005). Aplicación del Enfoque de Competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca. Obtenido de http://www.otalca.cl/mecesup/html/proyecto_tal0101/Aplicacion_enfoque_competencias_UTalca.pdf
- Díaz, F. R., Rodríguez, J. L., Jiménez, J. (2015). *Competencias y valores para el primer empleo*. Madrid: fundación EOI.
- Díaz, F. (2006). *Guía básica para la redacción del manual de definición de funciones*. MBA Edición 2006.
- Espinosa, R. (2011). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, Cuarta Edición. Mc Graw Hill.



Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Barcelona, España.

Fuente: Tomado del archivo maestro de UBITS. No ha sido publicado. (2018). Bogotá D.C.

Guerrero Bejarano, M. A. (2016). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>

Hatum 2009, citado en Bravo, M. (2015). *La Gestión del talento, un talento necesario para la gestión*. *Investigación Joven*, http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46640/Documento_completo.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición.

Jaramillo, N. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*, 137.

Lora, H., Castilla, S. y Goez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional* *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.629>

Márquez, D. P. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. México

Molina, R. (2006). *Modelos de Gestión por competencias: Modelos básicos*. Obtenido de <https://www.ineel.mx/boletin012006/act.pdf>



- Montoya, A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Ortega, J. (2016). Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones. Colombia.
- Peña Díaz, I. (2018). La importancia de la seguridad y salud en el trabajo como factor de la responsabilidad social en las empresas. Bogotá, Colombia.
- Perpiña, C. (2012). Manual de la Entrevista Psicológica. Madrid, España.
- Panigua, A. E. (2007). La Gestión Tecnológica del Conocimiento. Editum
- Periódico El Tiempo, 2016. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/ubits-empresa-colombiana-de-cursos-empresariales-48893>
- QuesTionpro*. (2017). Obtenido de ¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?
- Ramirez Vázquez, M. (2017). Procedimiento para la mejora continua del sistema de gestión de recursos humanos basado en indicadores de desempeño. Cuba.
- Rodríguez, E. M. (2017). *In Crescendo*. Obtenido de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1505/1282>
- Rojas Prieto, V. G. (2014). *UTADEO*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3364>



Saracho, J, M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Serie Dirección. RIL Editores. 278 págs.

Toro, C. Guzmán, M. & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización.

Toro, S.L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. (Trabajo de grado para especialista en alta gerencia) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Universidad de La Salle. (2016). Obtenido de <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>

Universidad Viña del Mar. (2005). “Actualizaciones para el desarrollo organizacional”. Primer Seminario.

Vallejo, L. (2016), Gestión del Talento Humano.

Vásquez, E. (2004). Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un puesto de Trabajo en Fintur – Sucursal Granma. Universidad de Granma. Facultad de ciencias económicas y empresariales. 11-14



Zayas P y Grave de Peralta R. (2012), La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar la matriz de las competencias de los cargos u ocupaciones.



Apéndice

Apéndice A. Entrevista semiestructurada

Empresa UBITS LEARNING SOLUTIONS

https://drive.google.com/file/d/1QPKIuSFkqsQoHcVuM51ofe_oy6B9ywco/view?usp=sharing

Persona entrevistada: Francy Romero Gómez

Cargo: Coordinadora Administrativa

Experiencia en el cargo: Cinco años

PREGUNTAS DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuándo vinculan a sus trabajadores realizan algún proceso de inducción, saben	Proceso de selección realmente no hay, se contaba con una contratación por parte del CEO o persona encargada a partir de recomendaciones de personas que trabajan aquí, y con esas recomendaciones se



cuáles son sus funciones dentro de la organización?	contrata a la gente, luego se daba solo cual era el objetivo del cargo.
2. ¿Cómo determina la periodicidad de las acciones a realizar en su labor diaria los colaboradores?	No, básicamente no se realizaban mediciones ni tiempos de entrega de las actividades o tareas, la única área que se medía era la de diseño donde entregaban ciertas actividades en un tiempo específico.
3. ¿Cómo se definen las principales responsabilidades de un colaborador en el cargo?	Se contaba con tres gerentes, uno del área administrativa, el de ventas y el de producción, pues en realidad ellos no contaban con unas funciones específicas de cada cargo cuando era contratado, ni median dichas funciones. Solo realizaban un seguimiento cuando las metas del cargo no se estaban cumpliendo.
4. ¿Quién, qué o cómo definen los métodos para que los empleados	No se contaba con un instrumento o metodología para la realización de las funciones, estas metodologías se basan a partir de la teoría y experiencia de los



puedan aplicarlos a sus funciones laborales?	gerentes Julián Melo y Martha Forero los cuales realizaban el diseño y lo aplicaban en la empresa.
5. ¿El colaborador conoce las periodicidad o prioridad de sus funciones de su cargo dentro de los objetivos de área?	La empresa no contaba con un tiempo específico para las actividades excepto las de bienes por su importancia en la realización de contenidos.
6. ¿De qué manera el líder de equipo de trabajo o área determina los procesos a definir para que sus colaboradores los adopten?	La empresa no contaba con algo estructurado para los procesos, aunque sí contaba con algunos para la realización de los objetivos.
	No se realizaban informes o algún tipo de sistema que permitiera a los gerentes



7. ¿Qué tipo de informes reportan los colaboradores a sus jefes, con relación a sus labores diarias?	evidenciar las actividades que se realizaron por la persona. Era como un proceso más de supervisión por la observación.
8. ¿Qué condiciones de seguridad cuenta el colaborador en la compañía?	No existía ningún tipo de estudio o diseño de puesto de trabajo, tampoco se contaba con ningún tipo de seguridad al trabajador.
9. ¿De qué manera definen las métricas o indicadores que deben cumplir los trabajadores?	No había ningún tipo de mediciones en las áreas, pues no se contaba con ningún tipo de indicador para las actividades, solo se realizaban algunas en el área de bits y ventas por semana.

PREGUNTAS ANÁLISIS DE CARGOS	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. En los procesos de selección ¿Qué aspectos toman en cuenta para la	Los procesos de selección no tomaban aspectos relevantes para la contratación de las personas. Solo se



contratación de personas aspirantes al cargo?	contrataba al perfil buscado en base a lo que se necesitaba que hiciera y si lo sabía hacer.
2. ¿Qué condiciones físicas debe tener la persona para asumir algún cargo en UBITS?	No hay aspectos físicos para la contratación de las personas, esta se realiza en base a los que sabe el aspirante.
3. ¿Cómo determinan la necesidad de contratar un cargo específico para la compañía?	Para la contratación de las personas no se tomaban en cuenta rasgos específicos, esto se realizaba a partir de una necesidad que surgía por el trabajo. También hubo una inversión con la cual se establecieron algunos factores como no contrato de estudiantes.
4. ¿Cómo establecen los salarios de los trabajadores en la compañía?	No había como un sistema o análisis para establecer el salario de las personas por sus funciones, sino que los gerentes tomaban la decisión en base a sus conocimientos.



5. ¿Evalúan a la competencia para identificar los tipos de cargos que deben tener en su compañía?	No se realizan estos procesos porque no había una competencia directa.
6. ¿Qué condiciones determinan para un aumento salarial de un colaborador?	No había metas definidas, solo en el área de ventas que se manejaban por volumen de ventas. En las otras áreas se manejan por el mercado laboral y lo que se sabía.
7. En UBITS ¿hay oportunidades de carrera para los colaboradores?	En el momento se contaba con un plan, pero no había una estructura para su realización.
8. ¿Dentro de la organización existe algún proceso de calificación o evaluación de desempeño de sus trabajadores?	No se contaba con indicadores de desempeño o un sistema de evaluación del cargo. Solo se contaba con feedback cuando se realizaba un cierre o cumplimiento de actividades.
9. ¿Cómo establecen qué tipo de herramientas y equipos necesita la	No había especificaciones, solo para el área de bits porque era el área de



persona para el desarrollo del trabajo?	diseño, el resto de las áreas se enfatizaban solo en un computador donde pudieran hacer sus actividades.
10. ¿Cómo realizan la selección del personal de la organización?	Este proceso de selección se realizaba sólo en el área de ventas a través de un libreto y diseño, con unos modelos. El resto de las áreas no contaban con factores específicos para su selección.
11. ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación de cada colaborador para el desarrollo de sus habilidades?	No existía un proceso de capacitación para los trabajadores.



Apéndice C. Plan de acción

Plan de Acción				
Fase	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo
Fase I: Sensibilización	Sensibilización a la alta gerencia y establecimiento de las actividades para llevar a cabo la propuesta	Reuniones con la alta gerencia	Humano: Alta gerencia, supervisores de área y consultor	Jornada de 1 hora una semana
Fase II: Análisis	Análisis y descripción de cargos Análisis de resultados de la investigación Planeación de los perfiles de cargo Ejecución de los perfiles de cargo	Reuniones con la alta gerencia y consultor Materiales y herramientas tecnológicas	Humano: Alta gerencia y consultor Materiales: Libros, textos y artículos	Conforme a lo que el consultor y la alta gerencia determine
Fase III: Ejecución	Implementación perfiles de cargo Adecuación de espacios Establecimiento y ejecución de puestos de trabajo Diseño e implementación tomando en cuenta las normas de salud y seguridad en el trabajo	Reuniones con la alta gerencia y consultor	Humano: alta gerencia, consultor y supervisores de áreas	Conforme a lo que el consultor y la alta gerencia determine
Fase IV: Control, Análisis y Evaluación	Análisis de los indicadores de desempeño Control de los perfiles de cargo Establecer planes de acción y mejora continua	Reuniones alta gerencia, supervisores de área y consultor para el análisis de los cargos	Humano: alta gerencia, consultor y supervisores de áreas	Conforme a lo que el consultor y la alta gerencia determine