



**Sistematización de experiencia de la práctica profesional para la caracterización
de datos demográficos, datos laborales y competencias de los colaboradores del
área de taller de herramientas de la empresa CHALLENGER S.A.S**

María Camila Rincón Guzmán

Asesor: José Fernando Luque Manrique

Lector: Andrés Fonseca Calderón

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Programa de psicología

Ciudad de Bogotá D.C

2020

Resumen

La sistematización desarrollada, está fundamentada en la práctica profesional realizada en la empresa CHALLENGER S.A.S. Se plantea como objetivo “Caracterizar a los colaboradores que pertenecen al área “taller de herramientas” que se encuentran en el rango de edades entre 22 a 60 años, donde se identifican datos demográficos, datos laborales y competencias evaluadas a través de la prueba PYXOOM LITE.” La práctica se soporta a través de la psicología organizacional y la iniciativa de dicha caracterización se da por parte del área de bienestar y desarrollo, la caracterización va a generar realización de planes de desarrollo, promociones o plan carrera dentro de la misma de forma eficaz; en este caso particular se asigna la caracterización de un área específica (Taller de herramientas). Se puso en práctica la aplicación de una prueba psicotécnica a cada colaborador del área, donde se realizó un seguimiento y apoyo durante la realización de la misma; se identificaron datos demográficos y datos internos laborales, con el fin de tener en cuenta dicha información para hacer una evaluación que se ajuste a la misión que los colaboradores llevan a cabo dentro de la organización. Los resultados fueron dicentes frente a las competencias que se deben desarrollar en el área, se espera que frente a ello se pueda realizar intervención por parte del área para obtener resultados positivos en el desempeño y labor de los colaboradores.

Palabras clave: Competencias, datos demográficos, datos laborales, caracterización.

Abstract

The systematization developed is based on the professional practice carried out in the company CHALLENGER S.A.S. The objective is to "Characterize the collaborators who belong to the "tools workshop" and who are in the age range of 22 to 60 years, identifying demographic information, employment data and competencies evaluated through the PYXOOM LITE test". The practice is supported by organizational psychology and the initiative for such characterization comes from the area of welfare and development, the characterization will allow for development plans, promotions or career planning in an effective manner; in this particular case the characterization of a specific area is assigned (Tools workshop). A psycho-technical test was applied to each collaborator in the area, where follow-up and support was provided during the test; demographic information and internal employment data were identified in order to take this information into account to make an assessment that fits the mission that employees carry out within the organization. The results were relevant to the competencies to be developed in the area, it is expected that intervention can be made to obtain positive results in the performance and work of the collaborators.

Keywords: Competences, demographic information, employment data, characterization.

Introducción

El interés sobre la sistematización de experiencias se ha incrementado con los años, sobretodo en áreas como salud, educación, proyectos de desarrollo, entre otros. Cada vez es más valorada la necesidad de tomar aprendizajes que se tienen en experiencias prácticas. (Jara et al. 2012) En el presente proyecto, se sistematiza la experiencia de caracterizar competencias, datos demográficos y datos laborales de un área específica de la empresa CHALLENGER S.A.S, en este caso el área de “taller de herramientas”, encargada de diseño y ajuste de moldes para electrodomésticos, manejo y mantenimiento de maquinaria dentro de la organización, entre otros. Los aprendizajes de la experiencia fueron significativos, puesto que hubo interacción con colaboradores de distintas edades y formación académica, algunos no contaban con conocimientos sobre el uso del computador, por tanto requirió de un acompañamiento previo a la aplicación de la prueba que evalúa las competencias, para generar explicación frente al instrumento.

Dicha sistematización como experiencia ha generado un cuestionamiento frente al papel que juegan las competencias laborales dentro de la organización en relación con el cumplimiento de objetivos de la misma. Es un proyecto que sensibiliza frente al potencial de los colaboradores y su larga experiencia en los diferentes cargos dentro del área.

La práctica profesional en CHALLENGER S.A.S, propone una experiencia cercana a la vida cotidiana laboral, como el cumplimiento de reglas, horarios y objetivos, aportando al crecimiento profesional y personal, generando retos donde se ponen a prueba los conocimientos adquiridos en la academia para llevarlos a cabo en un contexto organizacional.

En el desarrollo de la misma, a nivel personal hubo oportunidad no solo de colaborar en el proyecto de la caracterización; en su mayoría, las tareas fueron enfocadas al área de selección, generando aprendizaje en reclutamiento, entrevista y responsabilidad del cumplimiento de cuota SENA, donde hubo capacitaciones certificadas en pruebas psicotécnicas y cursos cortos que aportan a las horas de formación dentro de la práctica en la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Resumen</i>	Pág. 2
<i>Abstract</i>	Pág. 3
<i>Introducción</i>	Pág. 4
<i>Historia de CHALLENGER S.A.S</i>	Pág. 13
<i>Organigrama</i>	Pág. 14
<i>Proyecto caracterización de datos demográficos, datos laborales y competencias de los colaboradores del área taller de herramientas de la empresa CHALLENGER S.A.S</i>	Pág. 16
<i>Justificación</i>	Pág. 16
<i>Objetivo general</i>	Pág. 17
<i>Objetivos específicos</i>	Pág. 17
<i>Marco teórico</i>	Pág. 18
<i>Competencias organizacionales</i>	Pág. 18
<i>Importancia de la evaluación de competencia y desempeño</i>	Pág. 20
<i>Competencias hacia el desarrollo organizacional</i>	Pág. 21
<i>Formación y desarrollo basado en competencias</i>	Pág. 23
<i>Planes de sucesión</i>	Pág. 23
<i>Compensación basada en competencias</i>	Pág. 24
<i>Plataformas en áreas de gestión humana</i>	Pág. 24
<i>KACTUS HCM</i>	Pág. 24
<i>PYXOOM LITE</i>	Pág. 25

<i>El Test de Terman</i>	Pág. 27
<i>Test Beta</i>	Pág. 27
<i>El Test de Barsit</i>	Pág. 27
<i>El Test Raven</i>	Pág. 28
<i>El Test de Gordon</i>	Pág. 28
<i>El Test CPI</i>	Pág. 29
<i>El Test Cleaver</i>	Pág. 29
<i>Test de valores de Allport</i>	Pág. 30
<i>Evaluación de competencias</i>	Pág. 30
Marco Metodológico	Pág. 35
<i>Población objetivo</i>	Pág. 35
<i>Instrumentos</i>	Pág. 37
<i>Procedimiento</i>	Pág. 41
Resultados	Pág. 43
<i>Edad</i>	Pág. 43
<i>Nivel académico</i>	Pág. 44
<i>Nivel de cargo</i>	Pág. 48
<i>Tipo de contrato</i>	Pág. 49
<i>Salario</i>	Pág. 50
<i>Años de experiencia en el cargo</i>	Pág. 53
<i>Competencias</i>	Pág. 56
Competencias de población N5B coordinador B	Pág. 56
Competencias de población N6 Analista Profesional	Pág. 61

Competencias de población N8 Analista.....	Pág. 65
Competencias población N9 Operario Calificado.....	Pág. 70
Competencias población N10 operario.....	Pág. 73
Conclusiones y recomendaciones.....	Pág. 74
Referencias.....	Pág. 77

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Clasificación de los cargos dentro de la organización CHALLENGER S.A.S y su especificación frente a la educación y experiencia requerida para cada cargo.....</i>	Pág. 36
<i>Tabla 2. Prueba aplicada, nivel de cargo y competencias.....</i>	Pág. 38

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama de la empresa CHALLENGER S.A.S.....</i>	Pág. 15
<i>Figura 2. Fecha y hora de disponibilidad de colaboradores para aplicación de pruebas.....</i>	Pág. 42
<i>Figura 2. Edad de los colaboradores del área del taller de herramientas.....</i>	Pág. 43
<i>Figura 3. Nivel académico de los colaboradores del área taller de herramientas.....</i>	Pág.44
<i>Figura 5. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico “sin bachiller”.....</i>	Pág. 45

<i>Figura 6. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico</i>	
<i>“bachiller académico”</i>	Pág. 45
<i>Figura 7. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico</i>	
<i>“Bachiller técnico”</i>	Pág. 46
<i>Figura 8. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico</i>	
<i>“Técnico”</i>	Pág. 46
<i>Figura 9. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico</i>	
<i>“Tecnólogo”</i>	Pág. 47
<i>Figura 10. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico</i>	
<i>“Profesional”</i>	Pág. 47
<i>Figura 11. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico</i>	
<i>“Especialización”</i>	Pág. 48
<i>Figura 12. Niveles de cargo de los colaboradores del área Taller de Herramientas</i>	Pág. 49
<i>Figura 13. El tipo de contrato que tienen los colaboradores del área Taller de Herramientas</i>	Pág. 50
<i>Figura 14. Rango de salarios que tienen los colaboradores del área Taller de Herramientas</i>	Pág. 51
<i>Figura 15. Niveles de cargo de los colaboradores que tienen un rango de salario de 1 a 2 millones de pesos</i>	Pág. 51
<i>Figura 16. Niveles de cargo de los colaboradores que tienen un rango de salario de 2 a 3 millones de pesos</i>	Pág. 52

<i>Figura 17. Niveles de cargo de los colaboradores que tienen un rango de salario de 3 a 4 millones de pesos.....</i>	<i>Pág. 53</i>
<i>Figura 18. Años de experiencia en los cargos que ocupan los colaboradores del área Taller de Herramientas.....</i>	<i>Pág. 53</i>
<i>Figura 19. Especificación de niveles de cargo de los colaboradores que cuentan con una experiencia de 1 a 10 años en el mismo.....</i>	<i>Pág. 54</i>
<i>Figura 20. Especificación de niveles de cargo de los colaboradores que cuentan con una experiencia de 11 a 20 años en el mismo.....</i>	<i>Pág. 55</i>
<i>Figura 21. Especificación de niveles de cargo de los colaboradores que cuentan con una experiencia de 21 a 29 años en el mismo.....</i>	<i>Pág. 55</i>
<i>Figura 22. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia trabajo en equipo.....</i>	<i>Pág. 56</i>
<i>Figura 23. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia orientación al servicio.....</i>	<i>Pág. 57</i>
<i>Figura 24. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia liderazgo</i>	<i>Pág. 58</i>
<i>Figura 25. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia enfoque a resultados.....</i>	<i>Pág. 58</i>
<i>Figura 26. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia pensamiento estratégico</i>	<i>Pág. 59</i>
<i>Figura 27. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia enfoque a ventas.....</i>	<i>Pág. 59</i>

- Figura 28. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia comunicación oral.....Pág. 60*
- Figura 29. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia autodesarrollo.....Pág. 61*
- Figura 30. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia orientación al servicio.....Pág. 62*
- Figura 31. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia comunicación asertiva.....Pág. 62*
- Figura 32. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia trabajo en equipo.....Pág. 63*
- Figura 33. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia orientación al resultado orientación al resultado.....Pág. 64*
- Figura 34. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia análisis del problema.....Pág. 64*
- Figura 35. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia enfoque a la calidad.....Pág. 65*
- Figura 36. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia orientación al servicio.....Pág. 66*
- Figura 37. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia comunicación efectiva.....Pág. 66*
- Figura 38. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia trabajo en equipo.....Pág. 67*

- Figura 39. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia orientación al resultado.....Pág. 68*
- Figura 40. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia control de actividades.....Pág. 69*
- Figura 41. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia apertura al cambio.....Pág. 69*
- Figura 42. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia orientación al servicio.....Pág. 70*
- Figura 43. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia comunicación- habilidad de comprensión de vocabulario.....Pág. 71*
- Figura 44. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia trabajo en equipo.....Pág. 71*
- Figura 45. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia orientación al resultado.....Pág. 72*
- Figura 46. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia enfoque a la calidadPág. 73*
- Figura 47. Resultado del colaborador en las competencias orientación al servicio, comunicación, trabajo en equipo, orientación al resultado y enfoque a la calidad.....Pág. 74*

Historia de CHALLENGER S.A.S

Según Castellanos (2016) en 1966 nace un grupo empresarial con el nombre de Inelso Ltda, desde la visión de la familia Mayorga Avellanada, con el liderazgo de Luis Mayorga; tenía como finalidad dar al mercado colombiano productos para el hogar con excelencia. La empresa se originó como un reto, puesto que el país estaba atravesando una crisis económica en ese entonces, que generó un estancamiento en el crecimiento industrial. Se ha destacado por incluir en su marco institucional una serie de valores y principios como la honestidad, la honorabilidad, el respeto, el amor por el trabajo y el trabajo en equipo; también se destaca por las virtudes estratégicas orientadas hacia la atención al cliente, buenas relaciones interpersonales y estabilidad laboral.

El crecimiento industrial de la empresa fue tal que llegó a incursionar en el ensamblaje de televisores a blanco y negro en un principio, para posteriormente ensamblar televisores a color. Con el fin de mejorar las condiciones Inelso decidió unirse en sociedad con Unilehm, donde se construyó una planta en la capital de Colombia, enfocada en la producción de electrodomésticos, muebles, cocinas; diseño y fabricación de troqueles y moldes, fabricación de metales y metalmecánica. La unión de Unilehm e Inelso, dio paso al grupo empresarial CHALLENGER S.A. S, que hoy es un líder en el país en cuanto a fabricación e innovación en productos de refrigeración nacional, con más de 300 almacenes y participación en distintos países como Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Costa Rica, Aruba y Bolivia. (Castellanos, 2016)

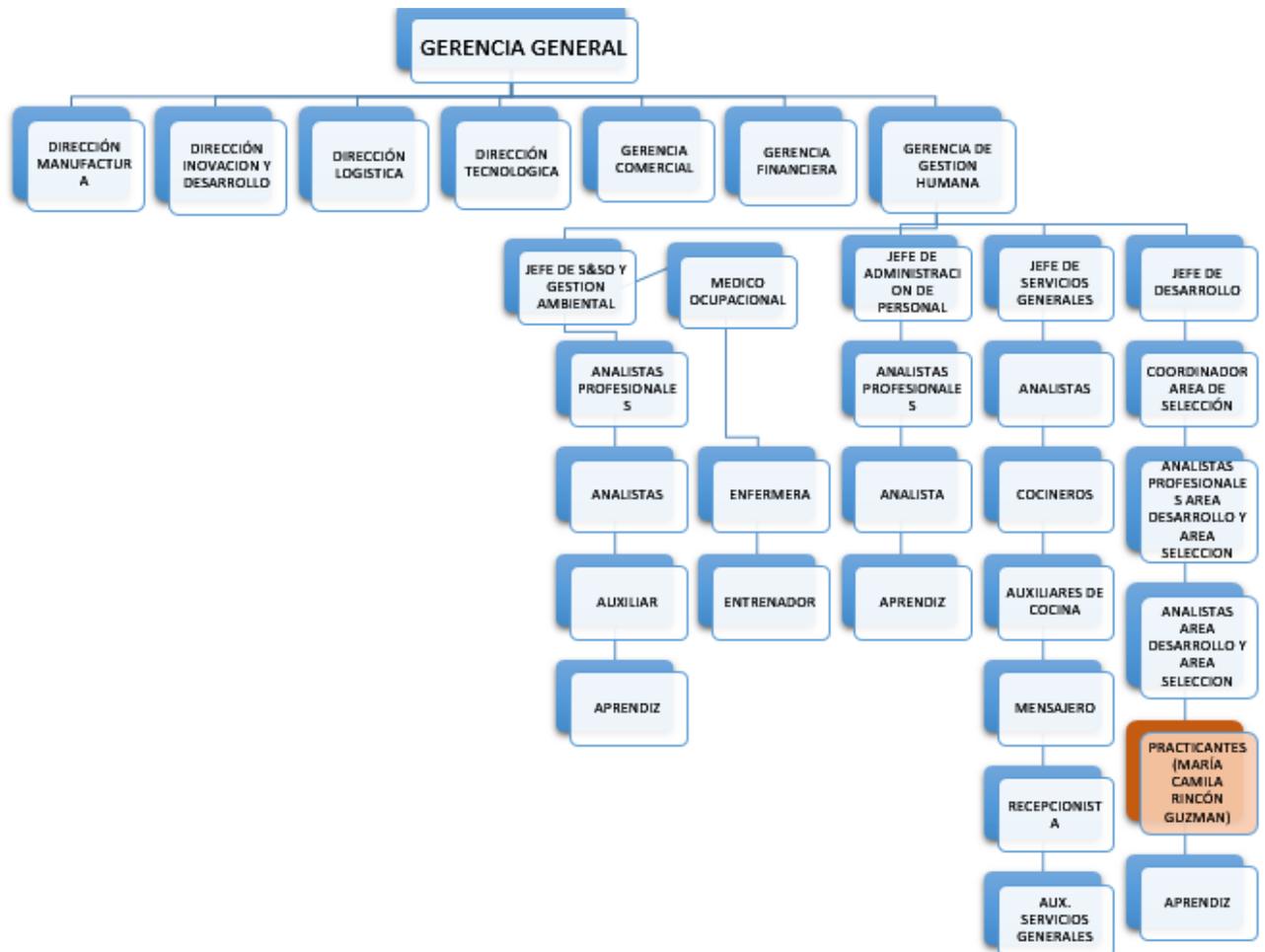
Según un informe de Challenger (S,f) han transcurrido varios años, donde la empresa ha tenido logros de ampliación, fortalecimiento de las líneas de producción y construcción de dos plantas nuevas, una en Sur América y otra en Centro América. CHALLENGER, actualmente es una empresa que existe con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a través de la fabricación y comercialización de

electrodomésticos, gasodomésticos y muebles. Tiene como objetivos mantener una buena relación con los clientes de forma que se atiendan sus necesidades de forma oportuna y cortés, garantizando calidad en los productos; ofrecer a los trabajadores y colaboradores diversas oportunidades de crecimiento personal y profesional; dirigir acciones dirigidas al bienestar y desarrollo de Colombia, generando empleo, innovando con tecnologías y fabricando productos que puedan contribuir al cuidado y preservación de recursos naturales; ser competitivos aumentando así la participación y fortalecimiento de CHALLENGER a nivel nacional e internacional; y el mantenimiento de la actividad económica que permita competir, sin salir de un margen rentable.

Organigrama

Por cuestiones de confidencialidad no se hace entrega del organigrama por parte de la empresa, sin embargo, se realiza una recolección de información a términos generales, frente a las diferentes áreas de la empresa y se hace ubicación de la practicante de psicología en el área de gestión humana.

Figura 4. Organigrama de la empresa CHALLENGER S.A.S



Nota:

En la organización hay alrededor de 1700 empleados.

Gestión humana, es la gerencia desde la que se realiza la caracterización, es la encargada de áreas como administración de personal, que está centrada en todo el proceso de contratación y proceso contable; área de bienestar y desarrollo, centrada en la capacitación, actividades de bienestar y gestión del desarrollo dentro de la empresa; área de seguridad y salud en el trabajo, encargada de la salud de los colaboradores, del cumplimiento de la seguridad dentro de plantas de producción, entre otros; área de servicios generales, encargada de la recepción y casino; y finalmente el área de

selección de personal, encargada del proceso de reclutamiento, entrevista, selección de personal y contratos SENA dentro de la organización.

Proyecto caracterización de datos demográficos, datos laborales y competencias de los colaboradores del área taller de herramientas de la empresa CHALLENGER S.A.S

Justificación

Madero (2010) menciona que en el área laboral, se ha llegado a la conclusión que muchos factores pueden interferir en el desarrollo del individuo dentro de una organización. Con la identificación de dichos factores, áreas como recursos humanos y desarrollo pueden llevar a cabo planes carrera o planes de desarrollo, para generar una mayor productividad y eso es traducido a mayores ganancias. Dousat et al. (2009) señala que hay que tener en cuenta que los roles, cargos o posiciones se diseñan a partir de las competencias que se requieren para que el proceso llegue a un máximo desempeño.

Pardo (2007) Indica que la indagación del personal va a ayudar a la detección de necesidades de capacidades y mejoramiento de perfiles, con el fin de reconocer las potencialidades para contribuir a diseñar programas de capacitación y desarrollo de las competencias acordes a las necesidades del cargo. (Citado en Pardo & Diaz, 2014)

Frente a la evaluación de competencias Gil (2007) menciona que se entiende como un proceso de recolección de información sobre las competencias que tienen los individuos de una empresa, y se comparan con las competencias que requiere el perfil. Las competencias que se evalúan antes del ingreso del individuo, se realizan bajo el proceso de selección y las competencias que se evalúan a lo largo de la vida laboral tienen como fin evidenciar el desempeño del puesto de trabajo y posibilidad de desarrollo dentro de la organización. La evaluación de las competencias es útil dentro de

la organización, ya que juega un papel de vital importancia para la materia de gestión del recurso humano. Al considerar que la evaluación de competencias laborales puede enfocarse en un objetivo claro dentro de la organización, se puede concretar la utilidad y función de dicha evaluación. El desempeño se entiende como el modo en que un trabajador expresa que realiza funciones y tareas asignadas, de acuerdo con objetivos de la empresa; por medio de dicho desempeño demuestra que cuenta con las competencias exigidas para el puesto que ocupa. La relación que hay entre las competencias laborales y el desempeño ha sido evidenciada, la consideración de la dimensión personal junto con las capacidades de los colaboradores de una organización lleva a explicar la consecución de los resultados y cumplimiento de objetivos que se les exigen. Por tanto, la evaluación de las competencias es adecuada, ya que permite que se realice una intervención desde el desarrollo hacia las competencias del colaborador.

Objetivo general

Caracterizar a los colaboradores que pertenecen al área “taller de herramientas” de CHALLENGER S.A.S, que se encuentran en el rango de edades entre 22 a 60 años, donde se identifican datos demográficos, datos laborales y competencias evaluadas a través de la prueba PYXOOM LITE.

Objetivos específicos

- Recolectar datos demográficos y laborales de los trabajadores del área, a través de plataforma KACTUS HCM, que contiene toda la información interna de los colaboradores de la organización.
- Aplicar prueba PYXOOM LITE a los colaboradores del área “taller de herramientas” con el fin de identificar competencias.

- Evaluar los resultados de las pruebas de cada candidato, identificando las competencias sobresalientes, las que se deben reforzar y las que se deben desarrollar.

Según Digital Ware (S,f) KACTUS HCM es un software de nómina y gestión humana para medianas y grandes empresas. Solución para administración estratégica.

Por otro parte, según Psw Global SOLUTIONS (2018) Las PYXOOM LITE son pruebas creadas para reclutamiento, selección y desarrollo del talento dentro de la organización, por medio de evaluaciones psicométricas, competencias y pruebas técnicas a la medida.

Marco teórico

Competencias organizacionales

La aplicación del enfoque que se centra en las competencias laborales inicio en Reino unido en 1986, después fue adoptado por Australia en 1990 y en México en el año 1996, a través de políticas gubernamentales para consolidar sistemas de elaboración, formación y certificación en competencias, con el fin de generar competitividad en la economía. En organizaciones a nivel mundial se ha ido implementando estrategias que tienen que ver de forma directa con implicación sobre los individuos y su formación profesional. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005)

Desde hace muchos años las organizaciones se interesan por evaluar las competencias de sus trabajadores, más que por el cumplimiento de tareas, por las competencias que puedan demostrar en el desempeño de las mismas. (Escobar, 2005) Por tanto, Ruiz, Jaraba y Romero (2005) afirman que abordar las competencias laborales, es centrarse en los resultados de saberes, habilidades y destrezas de los colaboradores de una organización.

Según Roldan (2005) Las competencias laborales, son una construcción social de aprendizajes significativos que favorecen un desempeño productivo a situaciones en el trabajo, se obtienen bajo una instrucción o por medio de aprendizaje de experiencias en circunstancias concretas del trabajo. Barrios (2000) menciona que el enfoque de competencia laboral se apoya en procesos como selección, contratación y capacitación de recursos humanos, generando así una mejora en la gestión del trabajo y aumento de productividad y competitividad. (Citado en Dousat et al. 2009)

Pacheco (2005) hace referencia a que las competencias claves son un conjunto de comportamiento que expresan habilidades psicosociales, como el liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en la realización de una tarea o actividad. Estas se denominan competencias claves para la comunicación organizacional, puesto que el ejercicio del liderazgo participativo de todos los colaboradores de la organización facilita el trabajo en equipo y manejo adecuado de conflictos. Un proceso de comunicación asertivo va a generar un clima laboral positivo, entre las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional está la confianza, la integridad y la credibilidad. El trabajo en equipo es una herramienta de efectividad organizacional, para lograrlo se necesita un grupo de trabajo con competencias específicas, que permita una metodología que genere integración del grupo para poder llegar a la productividad y creatividad.

Las empresas se han centrado en identificar y definir las expectativas de los colaboradores de las mismas. En el ámbito industrial, es común identificar conflictos complejos que tienen que ver con el desempeño de los empleados y las exigencias del mercado. Una forma de afrontar esta situación es realizando estudios sobre la gestión del rendimiento laboral por competencias, por lo cual en CHALLENGER S.A.S se decidió adelantar inicialmente una identificación de las competencias de un área de la

empresa, en este caso “Taller de herramientas”, como ejercicio que está siendo ampliado a toda la organización.

La lectura de las competencias de los empleados y su desempeño permite recoger información vital para establecer planes de desarrollo y mejoramiento en la producción industrial de la organización.

Importancia de la evaluación de competencia y desempeño

Para definir un diagnóstico de la situación del recurso humano, es necesario tener en cuenta que se debe contar con un conjunto de datos para ser analizados y obtener la información requerida. Existen maneras de realizar los diagnósticos, entre ellas la recolección de datos a través de informes existentes y/o publicaciones. (Rivero et al. 2007)

Pardo y Díaz (2014) hace referencia a que la evaluación empresarial, pretende analizar las organizaciones y se relaciona de forma directa con el desarrollo profesional, la motivación, el reconocimiento, la imagen corporativa, el salario, entre otros. Roldan (2005) indica que la evaluación de las competencias tiene cuatro principios fundamentales que se deben tener en cuenta, la validez, la confiabilidad, la flexibilidad y la imparcialidad. Frente a la evaluación de competencias laborales, hay que tener en cuenta que es un proceso de verificación de desempeño y no un conjunto de exámenes, es la base para la certificación y es un proceso para reunir evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo que tenga relación con una norma de competencia laboral. Por tanto, el papel que juega como un instrumento de diagnóstico es de vital importancia, ya sea para el colaborador o la organización.

La gestión de desempeño según Gil (2007) se refiere a la forma holística en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de llegar a metas y objetivos que persigue la organización al tiempo que se vaya mejorando el desempeño de los colaboradores. De la

evaluación se derivan decisiones en cuanto a la formación de los empleados y diseño de plan de desarrollo profesional. Por tanto, la evaluación del potencial va a generar que se conciba la posibilidad de que los empleados se puedan promocionar dentro de la organización y/o asumir nuevas y diversas funciones. Dicha evaluación del desempeño se centra en determinar si los empleados serán ascendidos, normalmente se percibe de forma justa ascender a las personas con más antigüedad dentro de la organización, pero, también es justo promover los empleados con base en desempeño. (Mazariegos, 2015)

Debido a lo anterior, la recolección de datos de los colaboradores es parte fundamental para realizar un diagnóstico o evaluación empresarial, con base a eso se tiene en cuenta la información a partir de bases de datos existentes y se hace indispensable concibiendo que datos como el salario, la experiencia laboral y el nivel académico infiere en factores como motivación y desempeño del área.

Competencias hacia el desarrollo organizacional

Prieto (2013) indica que si un talento que era clave se ausenta, no es nada fácil encontrar un remplazo de forma inmediata. Por tal motivo, hoy las empresas tienen esa preocupación y se centran en gestión de los trabajadores, se debe orientar la empresa a procesos integrales, con el fin de identificar empleados claves; asimismo plantear estrategias como incentivos, bonos, reconocimiento interno, planes de carrera y programas de desarrollo.

La empresa Ecopetrol (2013) considera de vital importancia premiar y tener valor por el talento de empleado para lograr el éxito operacional de la empresa, esto requiere un trabajo de acompañamiento para el desarrollo y crecimiento de las personas que componen la organización, así se integran los objetivos y el resultado es de progreso. Las políticas de compensación en las empresas mineras de Colombia se basan

en retribuciones económicas, también aplican bonificaciones que dependen del logro de metas propuestas en un principio y alineado al desempeño de la empresa.

Para la remuneración se deben tener principios básicos, como la competitividad, responsabilidad, desempeño, competencias, equidad, manejo de bajo desempeño, reconocimiento no monetario y desarrollo del colaborador. También se deben tener en cuenta los planes de carrera, puesto que son un proceso que diseña la empresa para el desarrollo de los empleados, donde la persona se plantea metas para realizar una carrera y la forma de lograrlo, se ajusta el perfil con el fin de asegurar que los roles se encuentren en relación con los propósitos de la empresa. Para las organizaciones es importante la formación y el desarrollo como pilares para conseguir los objetivos corporativos, por tanto, se focaliza en la formación de jóvenes para que desarrollen sus habilidades dentro de la empresa. Lo ideal es contar con planes de carrera que se adapten a las expectativas del empleado. (Citado en Figueroa, 2014)

Flores (1992) hace referencia a la satisfacción laboral, como la forma en la que se siente el trabajador en su ambiente laboral. Esto involucra aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, relación con compañeros y demás. (Citado en Díaz y Becerra, 2014)

Quispe (2012) menciona que las promociones y ascensos, generan oportunidad de crecimiento, responsabilidad y elevan el estatus social del colaborador, por tanto, hay que tener en cuenta la importancia de tener una percepción de claridad y justicia frente a las promociones para favorecer la satisfacción laboral. (Citado en Díaz y Becerra 2014)

Por tanto, tener claridad de las competencias de los empleados, permitirá realizar de forma correcta las promociones o ascensos dentro de la empresa.

Con base a la identificación de competencias, se pueden generar varios procesos desde el bienestar y desarrollo organizacional, entre ellos los siguientes:

Formación y desarrollo basado en competencias.

Gallego (2000) hace referencia a que una de las preocupaciones de Gestión Humana dentro de la organización ha sido contribuir a las áreas de capacitación y logros de objetivos. Muchas veces se realiza la planeación y ejecución de las capacitaciones con desconocimiento frente a potenciales a desarrollar. Si se realiza una comparación de perfil de competencias con la evaluación del trabajador, el proceso va a surgir con necesidad de formar y desarrollar. Los planes de desarrollo se van a ajustar a las necesidades individuales y colectivas de tal forma que se van a desarrollar las competencias de cada colaborador para generar valor en la cadena productiva de la organización.

Dicho lo anterior, la evaluación de competencias va a permitir generar un plan de desarrollo que encaje frente a los resultados y las necesidades que presenta el área, con el fin de disminuir competencias a desarrollar y reforzar, obteniendo como resultado competencias sobresalientes en toda la población.

Planes de sucesión.

Otro proceso presente dentro de las preocupaciones de Gestión Humana, son los planes carrera, cuadros de remplazo o planes de sucesión, que tienen como objetivo preparar al personal que tendrá oportunidad a futuro de reemplazar cargos. La gestión por competencias va a generar un gran valor al proceso, puesto que estará orientada hacia la identificación y desarrollo (si existe el potencial) de competencias que permitan el movimiento dentro de la organización, tanto vertical como horizontal con desempeño de gran rendimiento. (Gallego, 2000)

La evaluación de las competencias permite, entre otras cosas, tomar decisiones de mover a una persona de un puesto a otro, lo que puede implicar que el trabajador desarrolle nuevas competencias y capacidades, lo cual obliga a la organización a

desarrollar programas de capacitación más completos y acordes con los desafíos que afronta la organización.

Compensación basada en competencias.

Frente al aspecto de compensación basada en competencias Gallego (2000) refiere que anteriormente la retribución se realizaba por aspectos como antigüedad o reconocimiento de diferencias en evaluación de rendimiento. Pero la remuneración basada en competencias va a generar, por ejemplo, una remuneración relativa frente a habilidades, conocimiento, experiencia o contribución de logros. La compensación basada en competencias da la sugerencia de que el trabajador tenga un mayor salario en cuanto esté capacitado para optar por un mayor número de funciones, cuyo fin será valioso tanto para la persona como para la organización y eso será compensado.

Plataformas en áreas de gestión humana

Dentro de la organización CHALLENGER S.A.S en gestión humana se utilizan dos plataformas digitales, tanto para la recolección de datos como para la aplicación de pruebas para ingreso o validación de competencias de los colaboradores.

KACTUS HCM

En Digital Ware (S,f) empresa encargada de KACTUS HCM, se hace referencia a que la gente ha ido cobrando protagonismo en el desarrollo de estrategias en las organizaciones; la capacidad de adaptarse, el cumplimiento de objetivos e identificación con la visión y misión empresarial, determinan el éxito de una empresa. Cada día las organizaciones descubren el potencial de sus empleados y el área gestión humana cobra más importancia. Los planes de beneficio, la evaluación de desempeño, control de riesgo, planes de desarrollo, educación, capacitación muestran el interés que tienen las compañías por mantener el capital “empleados”.

Las herramientas tecnológicas tienen un papel importante dentro de la compañía, con el fin de organizar y administrar los problemas que suelen ser más comunes dentro de las organizaciones, como el alto índice de rotación, nomina, accidentalidad, ausentismo laboral, etc. KACTUS- HCM, es un software de nómina y gestión humana creada para medianas y grandes empresas, es la solución necesaria estratégica de las áreas de gestión humana, puesto que se encarga de administrar las áreas de recursos humanos de las compañías, convirtiendo en valor agregado el capital intelectual. (Digital Ware, S,f)

El software KACTUS HCM en áreas de nómina y administración de salarios, permite parametrizar datos como el salario mínimo, subsidio, transporte, retención de fuente, seguridad, incapacidades, motivos de retiro, periodos de liquidación, tipos de contratos, prorrogas, entre otros. En cuanto a Biodata y hojas de vida, ofrece herramientas para la consulta, análisis y estadística de datos de los empleados; como información familiar y de beneficiarios, experiencia laboral detallada, información sobre educación formal y educación no formal, administración de pagos de estudios compartidos entre la empresa y el empleado. Información completa frente a la historia laboral, como cargos, salarios, sanciones, entre otros. Frente a formación y desarrollo, permite contar con información sobre educación, por tanto genera una herramienta en área de educación y capacitación para diseñar programas de formación. (Digital Ware, S,f)

PYXOOM LITE

El ejercicio de la caracterización de las competencias se realiza en la organización utilizando diferentes herramientas de medición que se explican a continuación, esas fueron aplicadas en los trabajadores del taller de herramientas con el fin de identificar el estado de las competencias de cada puesto de trabajo y a la vez buscando identificar los

problemas asociados a las mismas, como la falta de desarrollo de algunas, la inexistencia de otras y lo que se necesita para desarrollarlas como la organización lo necesita.

Según la página de Psw Global SOLUTIONS (2018) PSW es una empresa Mexicana que tiene más de 27 años de experiencia ofreciendo soluciones de conocimiento y tecnología, enfocada hacia el desarrollo organizacional. El principal enfoque es el desarrollo y comercialización de soluciones tecnológicas para empresas, especialmente para área de recursos humanos, como selección, desarrollo y capacitación de talento humano. Entre las pruebas que ofrece PSW se encuentran las PYXOOM LITE, es útil para el reclutamiento, desarrollo de talento y selección, a través de evaluación psicotécnica, evaluación de competencias y pruebas técnicas a la medida de la necesidad de la empresa. Se compara con más de 300 perfiles de puesto. La evaluación de psicometría y competencias, cuenta con una batería de pruebas psicométricas y modelo más de 30 competencias. Tiene beneficios como la disminución de tiempo de operación del 50%, identifica talentos que son clave y competitivo para la organización, incrementa la efectividad de la gestión del talento, entre otros.

Si bien, solo se evaluaron los resultados de las competencias de los colaboradores del área, a continuación se puede evidenciar que las PYXOOM LITE ofrecen una evaluación de diversas áreas, que pueden ser tenidas en cuenta a futuro en el proceso de la caracterización, con el fin de elaborar un informe más completo de cada colaborador evaluado.

Según Pyxoom (2015), las áreas que se evalúan son inteligencia, personalidad, comportamiento, valores y competencias. Tiene como base diferentes Test para la realización de las mismas y su confiabilidad; Por ejemplo, en el área que evalúa

inteligencia, se utilizan bases del Test de Terman, Test Beta, Test de Barsit y y Test de Raven.

El Test de Terman.

Según Zueck, Blanco, Tarango y Nevares (2008) menciona que el Test de Terman genera una medida de inteligencia para adultos, está orientada para sujetos que tienen nivel escolar bachillerato o superior, se obtienen resultados respecto al coeficiente intelectual a partir de variables como información, juicio, vocabulario, series, concentración, análisis, abstracción, planeación, ordenación y atención.

Padilla y López (2011) mencionan que el objetivo primordial del Test es la medición del coeficiente intelectual, hacia personas que tengan un grado de escolaridad que facilite comprender problemas que se exponen de forma escrita.

Test Beta.

Rodríguez y Usme (2010) hacen referencia a que el Test Beta es una prueba de inteligencia diseñada para personas que tienen algún problema de lectura o escritura, está compuesta por seis tareas que miden tareas determinadas como laberintos, claves, figuras geométricas, incompletas, pares igual vs desiguales u objetos equivocados. Es un instrumento creado para la medición de capacidades intelectuales y generales de las personas con dificultad con el idioma. Genera estimación global de la capacidad intelectual medida en CI o percentil.

El Test de Barsit.

Según Manchego & Ramos (2017) El Test de Barsit se construyó con el fin de medir inteligencia general, adaptabilidad y aptitud. La prueba está dirigida a personas que tengan nivel básico de escolaridad, por lo que la dificultad no es tan elevada. Se puede aplicar de forma individual o colectiva.

La dimensión que evalúa información mide memoria a corto y largo plazo, interés en el medio ambiente y ambición intelectual. La dimensión de comprensión verbal, evalúa capacidad de generalización y abstracción. Dimensión de razonamiento verbal, evalúa la capacidad de aprendizaje, lenguaje y la habilidad de manejo de conceptos. La dimensión de razonamiento lógico, se relaciona con juegos lógicos y sentido común y finalmente el razonamiento numérico hace referencia a la atención, concentración y habilidades numéricas.

El Test Raven.

Ivanovic et al. (2000) menciona que el Test de Raven no requiere preparación especial o experiencia, se aplica a personas de cualquier edad, idioma, aptitud verbal o aptitud motriz. Es utilizado para realizar diagnóstico rápido de capacidad intelectual, de fallas perceptuales y reflexivas.

Es uno de los test más utilizados en el ámbito psicométrico, puesto que es apropiado tanto para niños como para adultos, se ajusta a la edad y a la capacidad intelectual, se puede emplear tanto de forma individual como de forma colectiva. (Valcárcel, Martínez, Bouza y Solozabal, 2000)

Respecto a la evaluación de personalidad y comportamiento, se utilizan bases del Test de Gordon, Test Cpi y Test de Cleaver. (Pyxoom, 2015)

El Test de Gordon.

El Test de Gordon es un instrumento constituido por dos partes, por un lado está “el perfil de la personalidad de Gordon” y se miden cinco rasgos, como la ascendencia, la responsabilidad, la estabilidad emocional, la sociabilidad y la autoestima. Por otro lado está “el inventario de personalidad de Gordon”, donde se miden cuatro rasgos, como la cautela, originalidad, relaciones personales y vigor. Se suele utilizar en áreas de

recursos humanos como selección y entrenamiento de gerencia en administración.

(Rodríguez & Garibay, S.f.)

El Test CPI.

Rimoldi y Insua (1976) hacen referencia a que el CPI está compuesto por 480 frases que deben ser calificadas por “verdadero” o “falso”, según instrucciones debe contestar “verdadero” si siente que el contenido aplica a sí mismo, y “falso” en caso contrario. La herramienta fue creada para llevarse a cabo en un ámbito de elección vocacional.

Las 480 frases está distribuidas en 18 escalas, que están agrupadas en 4 áreas, la primera es la adaptación, que pretende hacer una evaluación del equilibrio personal y buena relación interpersonal, incluye escalas como el dominio, la sociabilidad, auto-aceptación, sensación de bienestar; la segunda área es la de desarrollo, se vincula con el desarrollo emocional y social, incluye escalas como la responsabilidad, socialización, autocontrol, tolerancia y buena impresión; la tercer área se relaciona con la realización potencial y eficiencia intelectual, escalas como la realización en cuanto a independencia, la realización en cuanto al conformismo y la eficiencia intelectual; la cuarta área, hace una medición frente intereses, y se relaciona con áreas como interés por lo psicológico, flexibilidad y feminidad.

El Test Cleaver.

Juarez (2018) afirma que el Test Cleaver hace una descripción frente al comportamiento necesario para satisfacer requerimiento de un puesto y el estilo de comportamiento de la persona para poder hacer comparación para definir si existe compatibilidad o no.

Respecto a ello, se mide la compatibilidad entre el perfil del cargo y el estilo del evaluado en factores como, dominancia, influencia, constancia o apego. La auto-descripción se toma de tres situaciones específicas, el comportamiento diario, la motivación y bajo presión.

Se suele usar generalmente para ámbito laboral, sin embargo, también puede ser utilizado para orientación vocacional o profesional.

Por otro lado, para la evaluación de valores se usa como base el Test de Allport. (Pyxoom, 2015)

Test de valores de Allport.

Según García (2018) la finalidad del Test de valores de Allport es identificar, clasificar y jerarquizar los tipos de personalidad con base en la orientación particular que tenga el individuo. El Test mide seis tipos de personalidad, entre estos está el teórico, que hace referencia al conjunto de valores e interés por el mundo de las ideas y conocimiento; el económico, que se orienta por lo útil, se centra en la búsqueda del triunfo y conocimiento aplicado y práctico; el estético, se orienta por el valor de lo armónico, valora la relación con otros; el social, se centra en el valor de las relaciones con otras personas; el político, es guiado por la búsqueda del poder y dominio; y finalmente, el religioso, se centra en la búsqueda de la unidad, se identifica con entidad sobrenatural.

Evaluación de competencias.

Por medio de las pruebas de competencias, se identifica el déficit en los resultados a partir de dicha evaluación de las competencias que se requieren para los cargos. Por tanto, surge la necesidad de potenciar competencias a nivel individual con el fin de obtener resultados y cumplimiento de objetivos a nivel empresarial. (Malagón y Duque, 2019)

La prueba PYXOOM LITE frente a las competencias, hace referencia a que se cuenta con la flexibilidad de desarrollar el modelo de evaluación de las mismas a la medida de las empresas, por tanto se tiene guía para el desarrollo de talento frente a requerimiento de cada puesto. Pyxoom (2015)

Unas de las competencias evaluadas a través de PYXOOM LITE son las siguientes:

- **Análisis de problemas:** Entender situaciones, desagregándola para identificar partes paso a paso. Organización de partes de un problema de forma sistemática, con el fin de comparar aspectos y establecer prioridades racionalmente. (Diccionario de referencia competencias laborales blandas, 2002. P. 5)
- **Apertura al cambio:** Es la capacidad de adaptarse y avenirse a cambios, modificando la conducta si es necesario con el fin de alcanzar objetivos necesarios cuando se presenta alguna dificultad. (Diccionario de competencias, 2013. P. 6)
- **Comunicación oral:** Capacidad de escucha, realización de preguntas, expresión de conceptos de forma asertiva y efectiva. Capacidad de comprensión al escuchar. (Diccionario de competencias, 2013. P. 8)
- **Control de actividades:** En relación con la organización del trabajo o gestión, refiere a la habilidad de ejecución de tareas, siguiendo normas, de acuerdo a planes ya determinados con el fin de administrarlos de forma eficiente. (Diccionario de referencia competencias laborales blandas, 2002. P. 11)
- **Desarrollo de personas:** Ayudar a las otras personas a crecer intelectual y moralmente, hay que tener esfuerzo para mejora de la formación y desarrollo de los demás. No significa simplemente enviar a las personas que hagan cursos, sino hacer un esfuerzo para desarrollar a los demás. (Diccionario de competencias, S.f. P. 35)
- **Dinamismo:** Es una habilidad para trabajar duro en circunstancias cambiantes, con interlocutores diversos en jornadas prolongadas de trabajo sin que se afecte su nivel de actividad. (Diccionario de competencias, S.f. P. 54)

- **Enfoque a la calidad:** La calidad del trabajo implica contar con amplitud en conocimientos en el área, demostrar discernimiento, compartir conocimiento y experiencia, utilizar la razón y demostrar interés constante por el aprendizaje. (Diccionario de competencias, S.f. P. 17) La orientación a la excelencia, refiere a esa capacidad de realizar funciones o tareas inherentes a la labor dentro de la organización, bajo un estándar de calidad, mejorando de forma constante. (Diccionario de competencias, 2013 P. 4)
- **Enfoque a resultados:** Tendencia al logro de resultados, poniendo metas que generen desafíos por encima del estándar, manteniendo el rendimiento, dentro de las estrategias organizacionales. (Diccionario de competencias, 2013. P. 13)
- **Iniciativa:** Se refiere a la actitud de adelantarse a las personas en sus acciones. Predisposición para actuar de manera proactiva, sin pensar solamente en lo que hay que hacer en el futuro. (Diccionario de competencias, S.f. P. 57)
- **Innovación:** Capacidad para generar y aportar nuevas ideas para desarrollar mejoras en la organización, con el fin de responder a las necesidades de la evolución de la empresa. (Diccionario de competencias, S.f. P. 59)
- **Liderazgo:** Es la habilidad para orientar acción de grupos en una dirección definida, generando valores de acción y anticipando desarrollo de acción en dicho grupo. Habilidad para establecer directivas claras, motivar e inspirar confianza. (Diccionario de competencias, 2013. P. 12)
- **Negociación:** Habilidad para generar un ambiente para la colaboración y lograr compromisos que fortalezcan relaciones. Capacidad para dirigir una discusión utilizando técnicas para negociar acuerdos mejores. (Diccionario de competencias, 2013. P. 12)

- **Organización:** Capacidad para determinación de metas y prioridades de tareas estipulando acciones, plazos y recursos para llevarlas a cabo. (Diccionario de competencias, 2013. P. 8)
- **Orientación al servicio:** Capacidad de identificar, tener comprensión y satisfacción de las necesidades de usuarios. Escucha con respeto, identificación de necesidades, demostración de preocupación, amabilidad y disposición. (Diccionario de competencias, 2013. P. 5)
- **Perseverancia:** Predisposición a mantenerse constante en continuar con una acción ya empezada y emprendimientos de manera constante, estable y continua hasta lograr metas y objetivos. (Diccionario de competencias, S.f. P. 64)
- **Persuasión:** Según El Diccionario de referencia competencias laborales blandas (2002) Refiere a la importancia de la comunicación persuasiva frente al logro de objetivos organizacionales. (P. 8)
- **Planeación:** La competencia de planificación y organización, refiere a la anticipación de puntos críticos de alguna situación que se presente, con todas sus variables con el fin de establecer puntos de control y coordinación. Asegurando así la calidad de los proyectos. (Diccionario de competencias, 2013. P. 8)
- **Toma de decisiones:** Capacidad para toma de decisiones necesarias para lograr objetivos de forma proactiva, facilitando la mejor alternativa y evaluando los riesgos en casos de incertidumbre. (Diccionario de competencias, S.f. P. 37)
- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de establecer relación de cooperación en las personas, generando que se compartan recursos, conocimientos, contribución efectiva para cumplir logros de la organización. (Diccionario de competencias, S.f. P. 38)

- **Pensamiento estratégico:** Habilidad para comprender cambios, oportunidades de mercado, amenazas competitivas, fortalezas o debilidades para identificar respuestas estratégicas dentro de la organización. (Diccionario de competencias, S.f. P. 8)
- **Aprendizaje:** Capacidad de autoevaluar necesidad de conocimiento, optando por medidas para adquirir y poner en práctica. Teniendo actitud abierta para aprendizajes. (Diccionario de competencias, S.f. P. 17)
- **Autoconfianza:** Convencimiento de ser capaz de llevar a cabo con éxito diferentes tareas que se han proyectado realizar, por motivación ya sea personal, profesional o requerimiento. (Diccionario de referencia competencias laborales blandas, 2002. P. 13)
- **Autodesarrollo:** El concepto de este término se basa en el valor de la libertad para asumir o no el proceso de entrenamiento propio. Se debe partir desde el respeto hacia los colaboradores, para que sea cada uno quien tome el código de valores de la organización que pertenece. (Polanco & Hernández, 2008. P. 73)
La autoformación o autoaprendizaje, se trata de ampliar conocimientos del área o profesión que se tenga, adquirir conocimiento actualizado del ámbito profesional, tener conductas orientadas al desarrollo y éxito. (Diccionario de competencias, S.f. P. 45)
- **Dominio de estrés:** Capacidad para controlar emociones y evitar reacciones negativas u hostilidad cuando se trabaja en condición de estrés. (Diccionario de competencias, 2013. P. 7)
- **Relaciones interpersonales:** Actuar con el objetivo de establecer y mantener relaciones cálidas, recíprocas o mantener redes de contacto con otros individuos. (Diccionario de competencias, S.f. P. 98)

- **Enfoque ventas:** Hace referencia a la orientación al cliente y se centra en la identificación, comprensión y satisfacción de las necesidades de clientes, tanto actuales como potenciales. Satisfacción de expectativas de los clientes y su satisfacción, se manifiesta que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente está satisfecho. (Diccionario de competencias, S.f. P. 63)

Para finalizar, la revisión teórica que se acaba de presentar y la descripción de los diferentes instrumentos de medición permiten dimensionar la caracterización de las competencias presentes en los trabajadores del taller de herramientas como se había planteado en el objetivo general.

A continuación en los resultados obtenidos, se puede observar la caracterización prevista en el párrafo anterior.

Marco metodológico

Desde el área de bienestar y desarrollo de la gerencia de gestión humana se realiza una caracterización de todas las áreas pertenecientes a la empresa. Para la sistematización, se caracterizó el área “taller de herramientas” con el fin de identificar datos demográficos y competencias de las personas que pertenecen al área, encargada del diseño y ajuste de moldes, manejo y mantenimiento de maquinaria dentro de la organización, entre otras.

La identificación se hace para implementar planes carrera, de desarrollo o promociones y que dicha información sea útil para realizar un proceso de forma correcta con cada colaborador.

Población objetivo

Se realizó la caracterización a 32 personas, colaboradores hombres con edades entre 22 y 60 años de edad, con nivel de escolaridad que oscila entre bachillerato hasta estudios de posgrado, como especialización.

Las personas dentro de la organización están divididas por número y nivel de cargo ya definidos y establecidos respecto a la misión que vaya a llevar a cabo dentro de la misma.

Cabe aclarar que independientemente del cargo que se vaya a ocupar dentro de la organización, se clasifican por número y nivel de cargo, estos varían por la formación académica y experiencia que tenga el colaborador. En la siguiente tabla se podrá evidenciar la relación y requerimiento que hay entre número de nivel, nivel, educación, experiencia.

Tabla 1. Clasificación de los cargos dentro de la organización CHALLENGER S.A.S y su especificación frente a la educación y experiencia requerida para cada cargo

<i>Número del nivel de cargo</i>	<i>Nivel del cargo</i>	<i>Educación requerida</i>	<i>Experiencia requerida</i>
11	Auxiliar	Bachiller	6 meses
10	Operario	Bachiller	1 año
9	Operario-calificado	Técnico o estudiante del último trimestre del técnico	2 años
8	Analista	Técnico o estudiante de formación universitaria, mínimo de sexto semestre.	2 años
7	Supervisor	Tecnólogo o estudiante universitario mínimo de sexto semestre.	2 años
6	Analista profesional	Profesional o estudiante de último semestre.	3 años
5	Coordinador B	Profesional	3 años

5	Coordinador A	Profesional	3 años
4	Jefe B	Profesional	4 años
4	Jefe A	Profesional	5 años
3	Director	Profesional con especialización relacionada con su cargo	8 años
1	Gerente	Profesional con especialización relacionada con su cargo	12 años

Nota: La fuente es suministrada por la empresa. Cabe aclarar que la diferencia entre los coordinadores B y A o los jefes B y A, es que los que pertenecen a la letra B son coordinadores o jefes de áreas operativas y los que pertenecen a la letra A son coordinadores o jefes de áreas administrativos.

Frente a lo anterior, en cuanto a niveles de escolaridad y experiencia laboral de la población caracterizada, se identifica una situación importante que permite deducir que el tiempo de experiencia de los trabajadores tiene mucha relevancia para la empresa; en tal aspecto hay que tener en cuenta que muchos colaboradores llevan laborando en la empresa desde sus inicios y en dicha época, la exigencia era menor frente a perfiles y cargos. Sin embargo, desde Gestión Humana a lo largo del tiempo se ha ido implementando la suma de horas de formación dentro de la empresa y cursos centrados en la labor de muchos colaboradores.

Instrumentos

El primer instrumento utilizado en la caracterización fue la plataforma KACTUS, donde se encuentran los datos almacenados de todos los colaboradores que

pertenecen a la empresa; se utiliza la plataforma para la recolección de datos demográficos y laborales de los colaboradores.

La prueba PYXOOM LITE se utilizó con el fin de evaluar las competencias de los colaboradores del área. Como se explica anteriormente la plataforma permite crear perfiles de calificación de competencias que se ajustan a la empresa que adquiere los servicios; con anterioridad y por parte del área de gestión humana cuando se hizo la compra de las pruebas, se crearon diferentes perfiles de la prueba, donde se evalúan distintas competencias que se ajustan a el nivel de cargo y misión a llevar a cabo en la organización.

Para visualizar las pruebas que se aplican dependiendo del nivel de cargo y las competencias que evalúan, dirigirse a la Tabla 2.

Tabla 2. Prueba aplicada, nivel de cargo y competencias

<i>Nombre del perfil para asignación de la prueba</i>	<i>Nivel de cargo al que aplica</i>	<i>Competencias evaluadas</i>
Operativo-operativo:	Operarios/ operarios calificados	Orientación al servicio Comunicación- Habilidad de comprensión de vocabulario Trabajo en equipo Orientación al resultado Enfoque a la calidad
Analista- operativo	Analista	Orientación al servicio Comunicación efectiva Trabajo en equipo Orientación al resultado Control de

		actividades Apertura al cambio
Analista profesional- técnico	Analista profesional	Orientación al servicio Comunicación efectiva Trabajo en equipo Orientación al resultado Análisis del problema Enfoque a la calidad
Perfil ejecutivo B	Coordinador N5B	Trabajo En Equipo Orientación Al Servicio Liderazgo Enfoque A Resultados Pensamiento Estratégico Enfoque A Ventas Comunicación Oral Autodesarrollo

Nota: La fuente es suministrada por la empresa.

Cada perfil de la prueba está diseñada para evaluar distintas competencias en relación con el nivel de cargo que ocupe cada colaborador.

Por tanto, para la caracterización se evalúa por parte del área de bienestar y desarrollo la labor de cada colaborador y dependiendo a ello se asigna el perfil de la prueba. A los colaboradores con nivel de cargo N10 operarios y N9 operarios calificados, se les aplico la prueba “Operativo-operativo”. A los colaboradores con nivel de cargo N8 analistas, se les aplicó la prueba “Analista operativo”, a los colaboradores N6 analistas

profesionales se les aplicó la prueba de “Analista profesional técnico” y a los N5B coordinadores, se les aplicó la prueba “Perfil ejecutivo B”.

Para la programación de cada prueba se debe ingresar a un PDF que cuenta con un link que lleva al colaborador al ingreso de la prueba. A los documentos PDF solo tienen acceso las personas encargadas del área de gestión humana.

Después de la realización de la prueba, el encargado de la programación ingresa a la plataforma con usuario y clave. Al ingresar los datos de la persona, la plataforma se dirige a los resultados de las competencias. Y finalmente, se evidencia el resultado de las competencias.

Frente al instrumento mencionado anteriormente, durante la presentación del proyecto se generó una explicación a los trabajadores respecto al objetivo principal de la caracterización dentro de la empresa y el funcionamiento que tendrían dichas pruebas para el área de Gestión Humana, que evidenció la inconformidad que tenían algunos colaboradores frente a la aplicación de las mismas, por temor a que el resultado afectara la calificación de rendimiento dentro de la empresa. Sin embargo, se explicó al personal que dicho resultado no tendría influencia en procesos internos como la calificación del rendimiento, dando así claridad y generando tranquilidad a los colaboradores para poder proseguir con las pruebas.

Otra de las herramientas utilizadas para la caracterización fueron los computadores con acceso internet; estos instrumentos fueron utilizados tanto para la recolección y organización de información como para la aplicación de las pruebas.

La sala de computadores donde se llevaron a cabo las pruebas, es la que se utiliza en la empresa para los procesos de selección, es clave puesto que cuenta con los documentos de PDF ya guardados en los archivos de todos los computadores y así facilita la

programación; también cuenta con espacio para que varias personas puedan realizar la prueba al mismo tiempo sin problema.

Respecto a lo anterior, cabe acotar que el uso de herramientas virtuales generó dificultades frente al proceso de algunos colaboradores, esto debido a que no contaban con experiencia frente al uso de un computador y expresaban no haber diligenciado antes una prueba por medios virtuales. Con el fin de solucionar la dificultad, se realizó una explicación previa sobre el uso y manejo básico del computador, así como una guía para el correcto uso del instrumento.

No obstante, durante la realización de la prueba se encontró que una parte de los trabajadores no la completó y se retiró de la sala, evidenciando como causa el tiempo de duración de la prueba y factores externos que los llevaron a abandonar la prueba. Sin embargo, para poder llevar a cabo la caracterización y por instrucción del área, se logró pactar un espacio junto con un acompañamiento constante con el fin de resolver cualquier duda y permitir culminar exitosamente las pruebas.

Procedimiento

Frente al procedimiento de la caracterización, en primera fase se hace una recolección de los datos internos de los colaboradores por medio de la información que recolecta y almacena administración de personal al ingresar a la organización, esto se realiza en la plataforma KACTUS.

En segunda fase, se realiza una tabla de Excel con toda la información recolectada, para mayor organización.

En tercera fase, se realiza la solicitud por parte de la analista profesional del área de bienestar y desarrollo al jefe inmediato del área Taller de Herramientas de la disponibilidad de los colaboradores para la realización de pruebas.

En respuesta a dicha solicitud, se establecieron horarios en la semana del 9 al 14 de diciembre, en los que el jefe inmediato del área iba a dar los respectivos permisos para la realización de la prueba con un tiempo estimado de aproximadamente 2 horas por persona. En la siguiente tabla se evidencian los horarios establecidos en los que los colaboradores iban a gestión humana para la realización de las pruebas PYXOOM LITE de PSW.

Figura 2. Fecha y hora de disponibilidad de colaboradores para aplicación de pruebas

SEMANA DEL 09 DE DICIEM AL 14 DE DICIEM			
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES
7:00 a. m, 8:00 am, 9:00 am, 11:00 am, 12 M, 2:00 pm, 3:00 pm	7:00 am, 8:00 am, 9:00 am, 11:00 am, 2:00 pm, 3:00 pm	7:00 am, 8:00 am, 9:00 am, 11:00 am, 3:00 pm	11:00 am, 2:00 pm

Nota: La figura anterior, es el cuadro enviado por jefe del área, con las fechas y horarios para la realización de las pruebas.

En la cuarta fase, se da paso a la aplicación de la prueba PYXOOM LITE en los horarios establecidos por jefe inmediato. Los colaboradores se dirigían al área de gestión humana por indicación previa, siguiente a eso a la sala de computadores donde se les hacía una contextualización del proyecto por parte del área de bienestar y desarrollo, el objetivo de la misma y se procedió a la asignación de un computador a cada uno, se les presentó el PDF y el ingreso a la prueba, dejándoles claro que se les podía resolver las dudas e inquietudes frente a la realización de la misma.

En la quinta fase, se hizo una revisión de los resultados de las pruebas de cada colaborador y se hace una calificación de las competencias sobresalientes, a reforzar y a desarrollar.

Finalmente, en la sexta fase, se unifica toda la información recolectada y se entrega a la analista profesional de área.

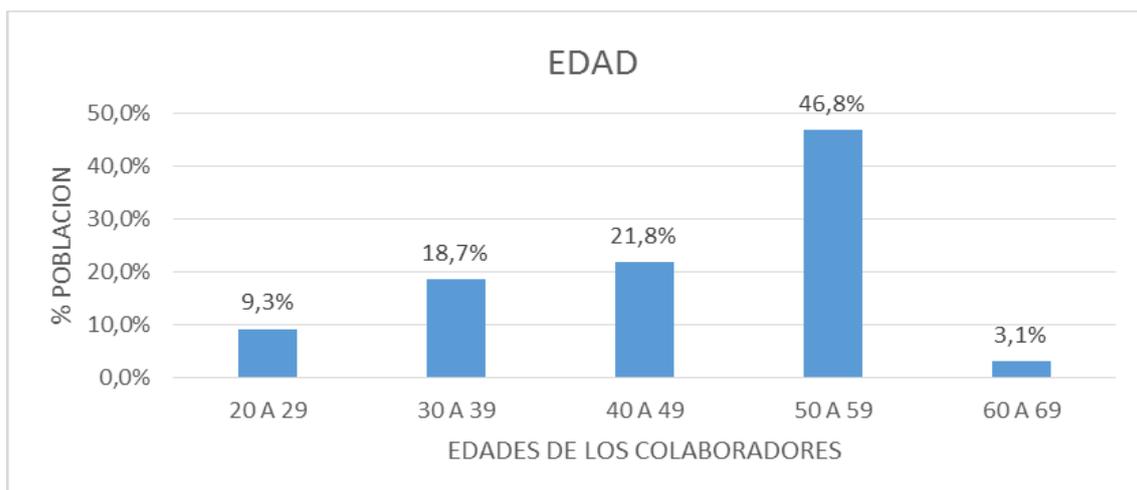
Resultados

A continuación se presentarán los resultados obtenidos, tanto los datos demográficos y laborales de los colaboradores del área.

En primera medida se revisarán los resultados de datos demográficos, siguiente a ello se revisaran los datos laborales y finalmente los resultados de las competencias que obtuvieron los colaboradores.

Edad

Figura 5. Edad de los colaboradores del área del taller de herramientas

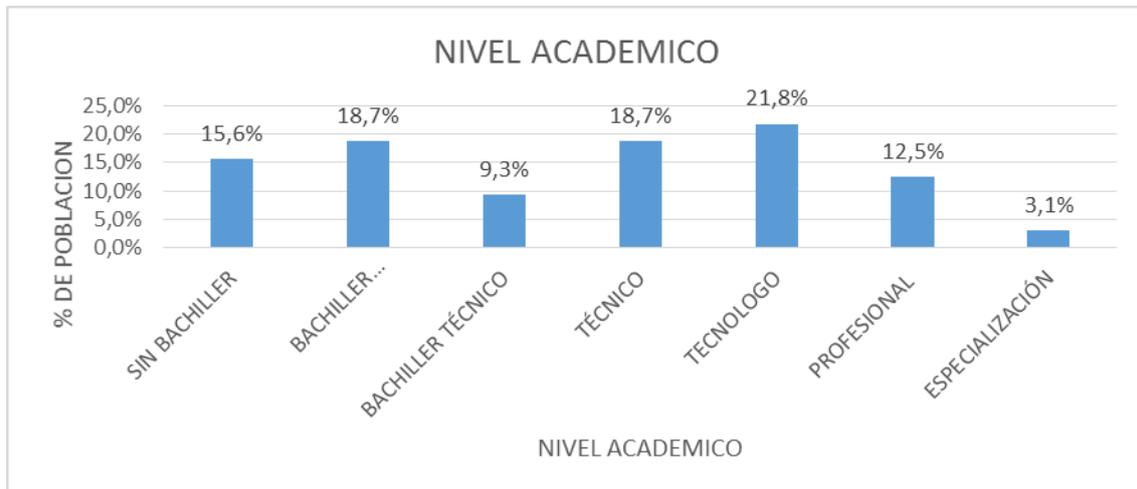


En el área de taller de herramientas los colaboradores tienen diferentes edades. La grafica anterior muestra las edades de los trabajadores que componen el área. Según la gráfica, 3 personas (9,3%) de la población se encuentran entre las edades los 20 a 29 años; 6 personas (18,7%) de la población se encuentran entre las edades de 30 a 39 años; 7 personas (21,8%) de la población se encuentran entre las edades de 40 a 49 años; 15 personas (46,8) de la población se encuentran entre las edades de 50 a 59 años y finalmente 1 persona (3,1%) de la población se encuentra entre las edades de 60 a 69 años de edad.

Nivel académico

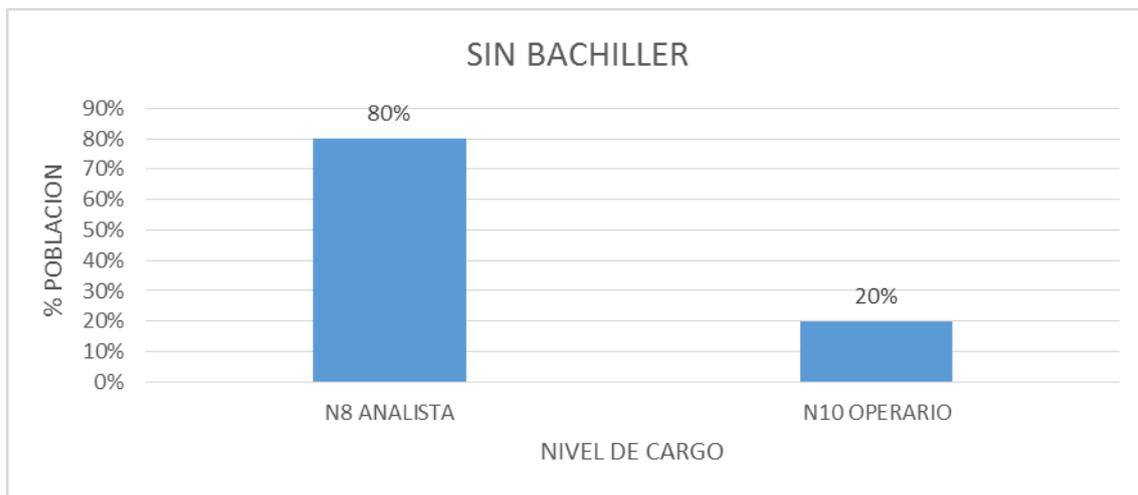
A continuación se va a evidenciar el nivel académico en general del área y respecto a ello, se va a evidenciar el nivel académico en relación al nivel de cargo.

Figura 6. Nivel académico de los colaboradores del área taller de herramientas



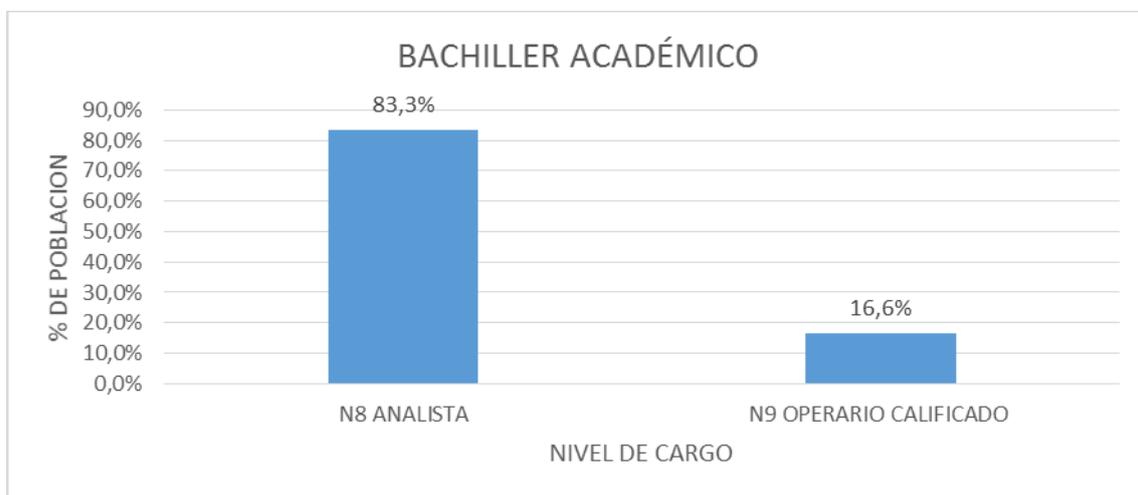
En cuanto al nivel académico en el área del taller de herramientas, 5 personas (15,6%) de la población no cuentan con bachiller; 6 personas (18,7%) de la población son bachilleres académicos; 3 personas (9,3%) de la población son bachilleres técnicos; 6 personas (18,7%) de la población son técnicos; 7 personas (21,8%) de la población son tecnólogos; 4 personas (12,5%) de la población son profesionales; finalmente 1 persona (3,1%) de la población cuenta con especialización.

Figura 5. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico “sin bachiller”



De los colaboradores que no cuentan con bachiller, 4 personas (80%) tienen nivel de cargo N8 analista y 1 persona (20%) tiene un nivel de cargo N10 operario.

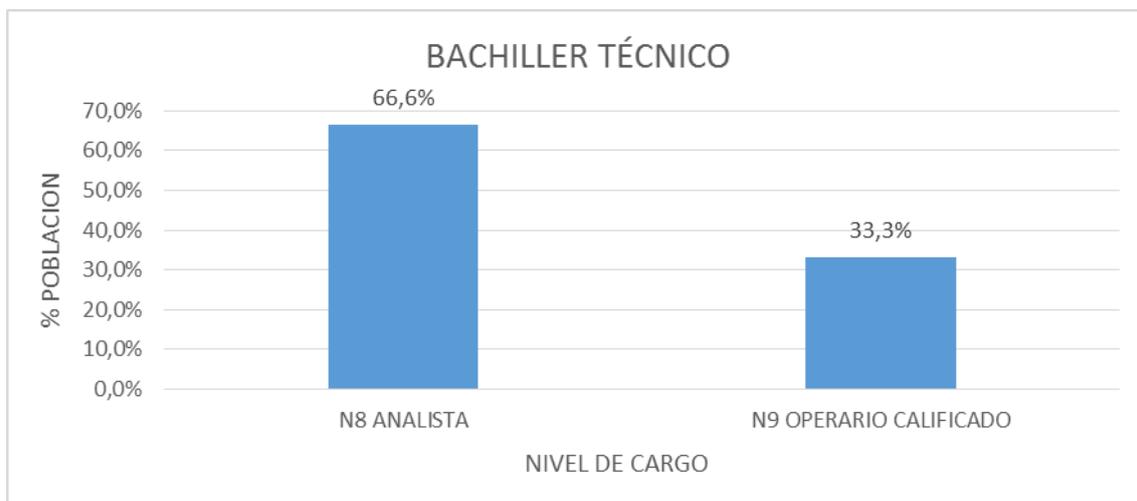
Figura 6. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico “bachiller académico”



De los colaboradores que son bachiller académico, 5 personas (83,3%) tienen nivel de cargo N8 analista y 1 persona (16,6%) tienen nivel de cargo N9 operario calificado.

Figura 7. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico

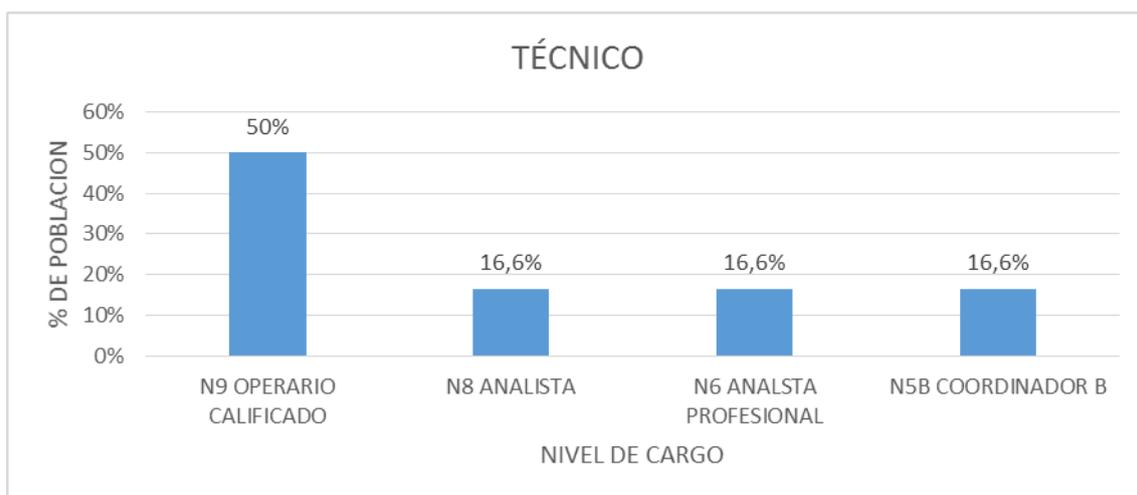
“Bachiller técnico”



De los colaboradores que son bachiller técnico, 2 personas (66,6%) tienen un nivel de cargo N8 analista y 1 persona (33,3%) tienen un nivel de cargo N9 operario calificado.

Figura 8. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico

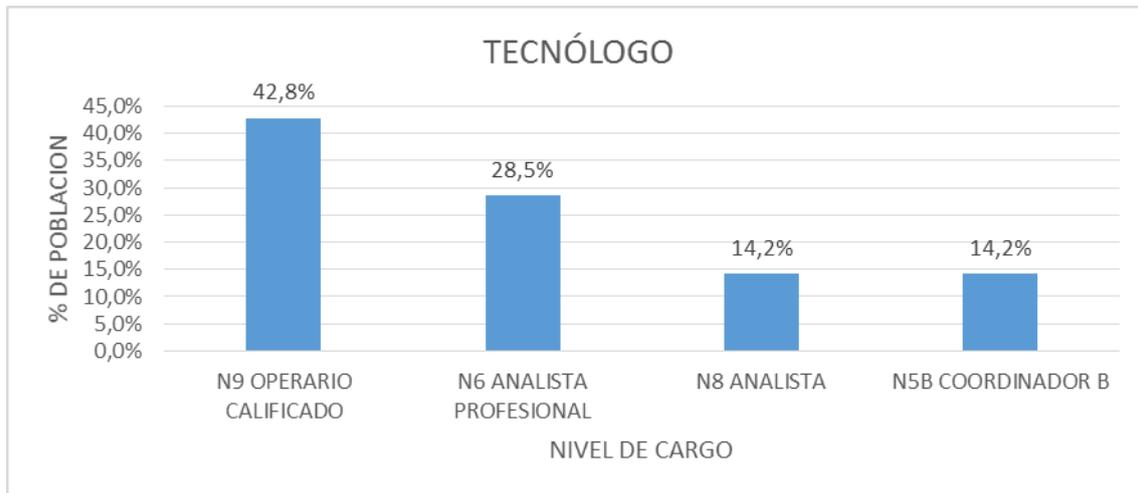
“Técnico”



De los colaboradores que son técnicos, 3 personas (50%) tienen nivel de cargo N9 operario calificado; 1 persona (16,6%) tiene un nivel de cargo N8 analista; 1 persona

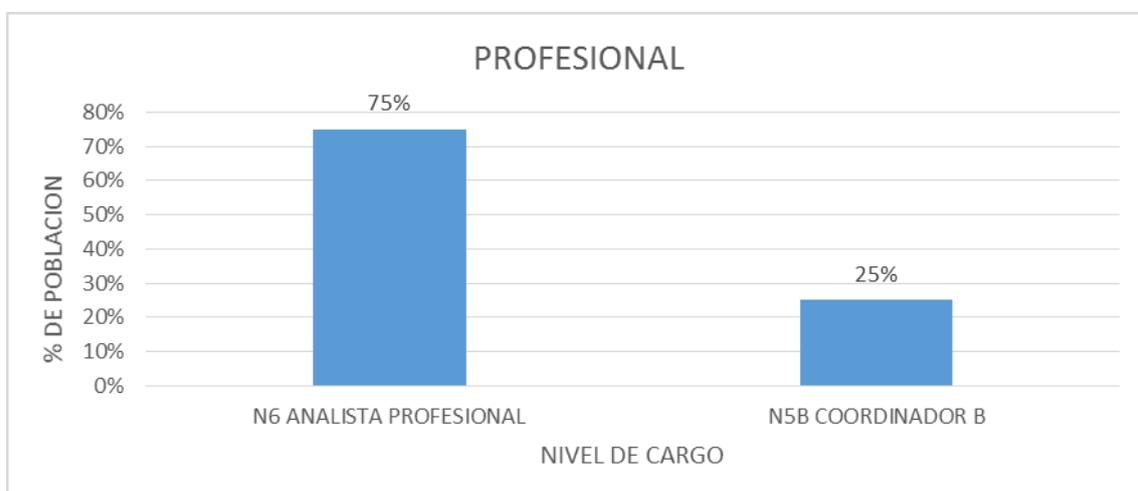
(16,6%) tiene nivel de cargo N6 analista profesional; finalmente 1 persona (16,6%) tiene un nivel de cargo N5B coordinador B.

Figura 9. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico “Tecnólogo”



De los colaboradores que son tecnólogos, 3 personas (42,8%) tienen un nivel de cargo N9 operario calificado; 2 personas (28,5%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional; 1 persona (14,2%) tiene un nivel de cargo N8 analista; finalmente 1 persona (14,2%) tiene un nivel de cargo N5B coordinador B.

Figura 10. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico “Profesional”



De los colaboradores que son profesionales, 3 personas (75%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional y 1 persona (25%) tiene un nivel de cargo N5b coordinador B.

Figura 11. Relación entre el nivel de cargo de los colaboradores y nivel académico “Especialización”



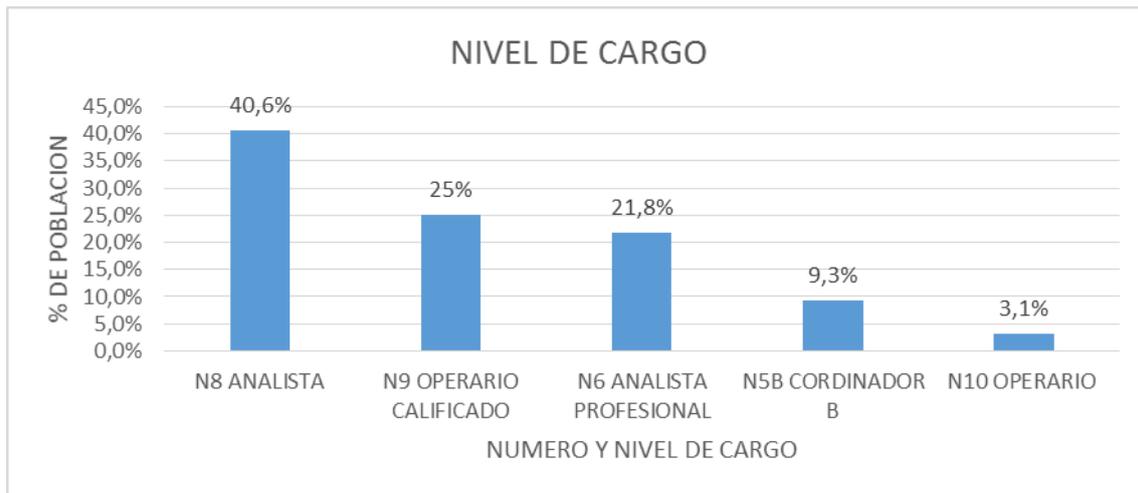
De los colaboradores que tienen especialización, 1 persona (100%) tiene un nivel de cargo N6 analista profesional.

A continuación se evidencian los datos laborales de los colaboradores del área “taller de herramientas”.

Nivel de cargo

A continuación, se va a evidenciar el porcentaje de la población que pertenece a cada nivel de cargo dentro del área.

Figura 12. Niveles de cargo de los colaboradores del área Taller de Herramientas

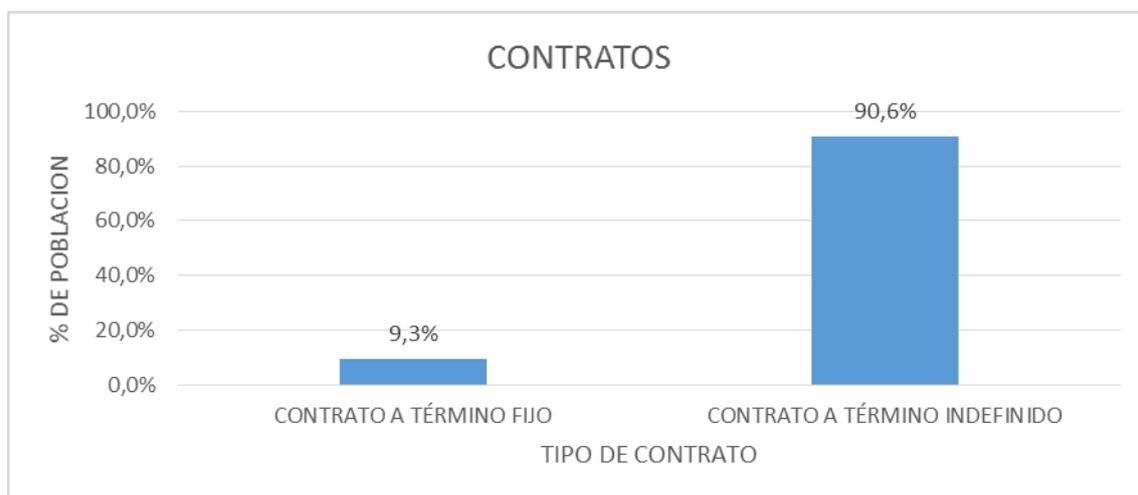


Entre los niveles de cargo en el área de taller de herramientas, 13 personas (40,6%) tienen un nivel de cargo N8 analista; 8 personas (25%) tienen un nivel de cargo N9 operario calificado; 7 personas (21,8%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional; 3 personas (9,3%) tienen un nivel de cargo N5B coordinador B; finalmente 1 persona (3,1%) tiene un nivel de cargo N10 operario.

Tipo de contrato

En CHALLENGER S.A.S se manejan dos tipos de contrato, a término fijo y a término indefinido. Todas las personas que ingresan a la empresa exceptuando cargos altos como directores y gerentes, firman un contrato a término fijo por cuatro meses, se va prorrogando por los mismos cuatro meses, hasta que cumplan un año. Luego de ello, se firma una prórroga de un año y al finalizar ese año, se hace el paso a contrato a término indefinido.

Figura 13. El tipo de contrato que tienen los colaboradores del área Taller de Herramientas

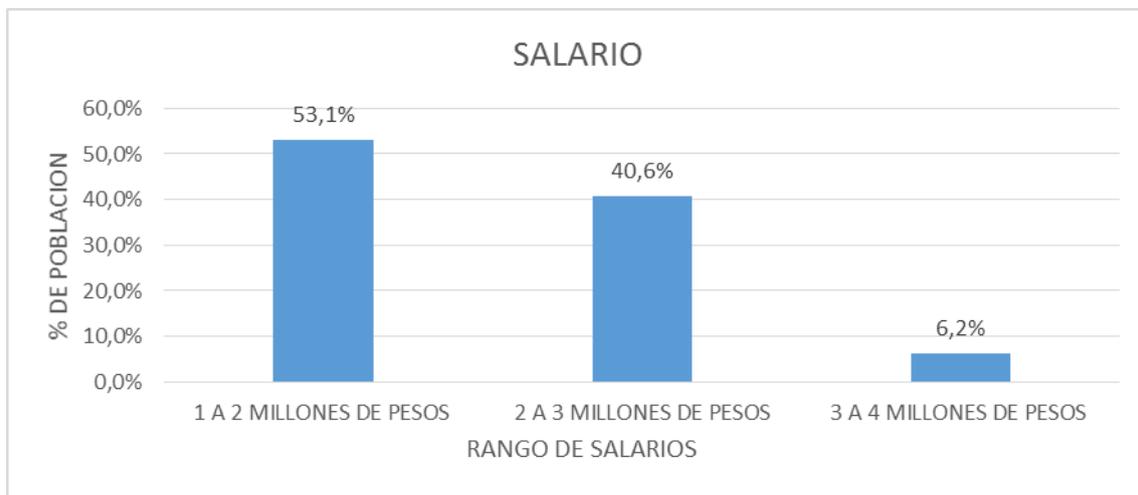


En cuanto al tipo de contrato que tienen los colaboradores del área taller de herramientas, se evidencia que 3 personas (9,3%) cuentan con un contrato a término fijo y 29 personas (90,6%) cuentan con un contrato a término indefinido.

Salario

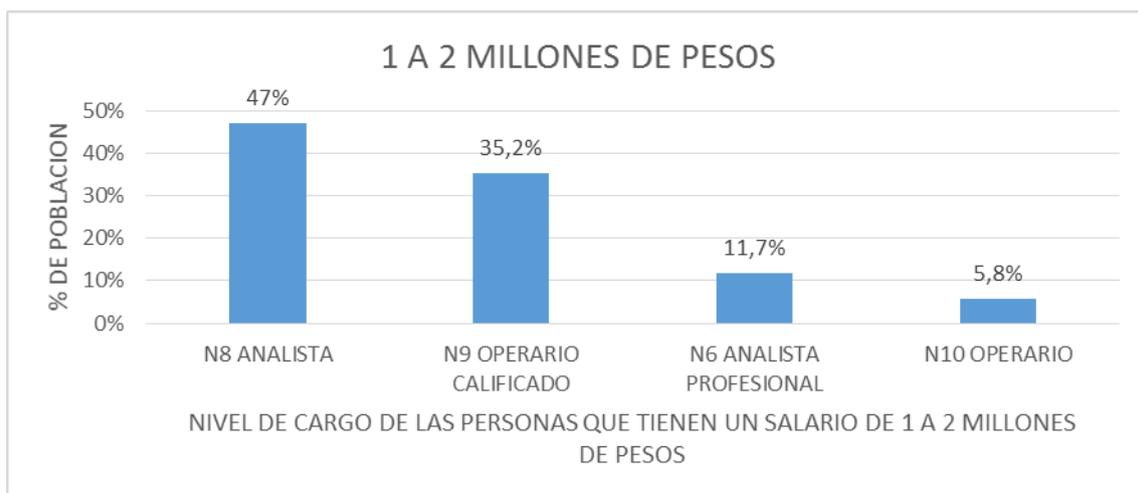
A continuación se evidencian en general los salarios que tienen los colaboradores del area del taller de herramientas y posteriormente se hace un contraste de los salarios con el nivel de cargo.

Figura 14. Rango de salarios que tienen los colaboradores del área Taller de Herramientas



Del área taller de herramientas, 17 personas (53,1%) de la población tienen un salario de 1 a 2 millones de pesos; 13 personas (40,6%) de la población tienen un salario de 2 a 3 millones de pesos; finalmente 2 personas (6,2%) de la población tienen un salario de 3 a 4 millones de pesos.

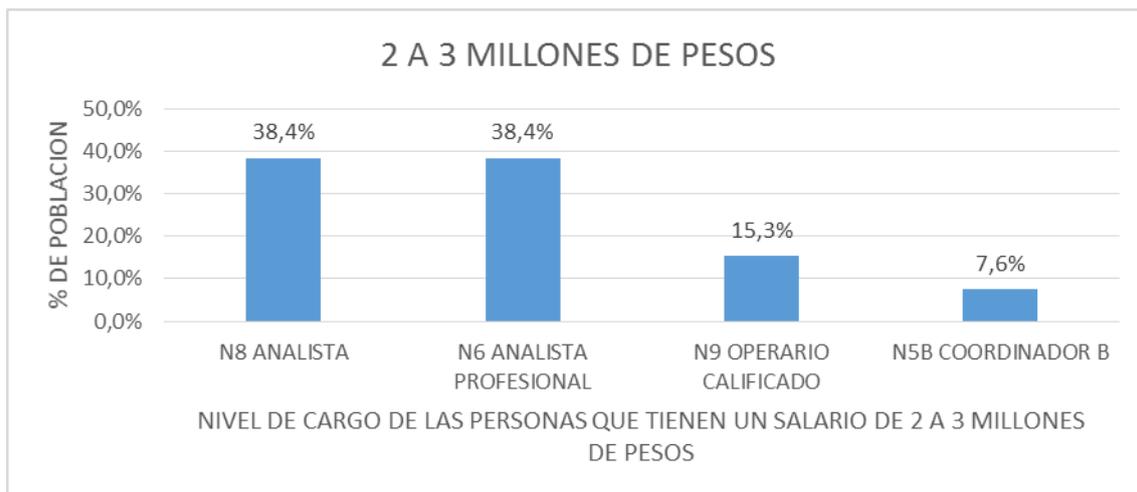
Figura 15. Niveles de cargo de los colaboradores que tienen un rango de salario de 1 a 2 millones de pesos



Del porcentaje de la población que tiene un salario de 1 a 2 millones de pesos, 8 personas (47%) de la población tiene un nivel de cargo N8 analista; 6 personas (35,2%)

de la población tienen un nivel de cargo N9 operario calificado; 2 personas (11,7%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional; finalmente 1 persona (5,8%) tiene un nivel de cargo N10 operario.

Figura 16. Niveles de cargo de los colaboradores que tienen un rango de salario de 2 a 3 millones de pesos



Del porcentaje de la población que tiene un salario de 2 a 3 millones de pesos, 5 personas (38,4%) tienen un nivel de cargo N8 analista; 5 personas (38,4%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional; 2 personas (15,3%) tienen un nivel de cargo N9 operario calificado; finalmente 1 persona (7,6%) tiene un nivel de cargo N5b coordinador B.

Figura 17. Niveles de cargo de los colaboradores que tienen un rango de salario de 3 a 4 millones de pesos



Del porcentaje de la población que tiene un salario de 3 a 4 millones, 1 persona (100%) tiene nivel de cargo N5b coordinador B.

Años de experiencia en el cargo

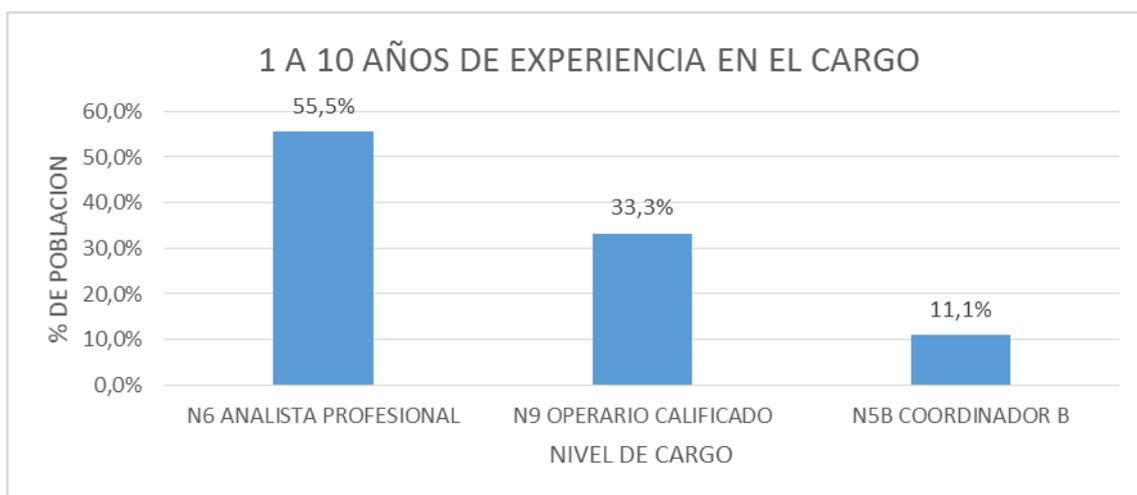
A continuación se evidencia los años de experiencia en el cargo a nivel general del área taller de herramientas y posteriormente se hace el contraste con el nivel de cargo.

Figura 18. Años de experiencia en los cargos que ocupan los colaboradores del área Taller de Herramientas



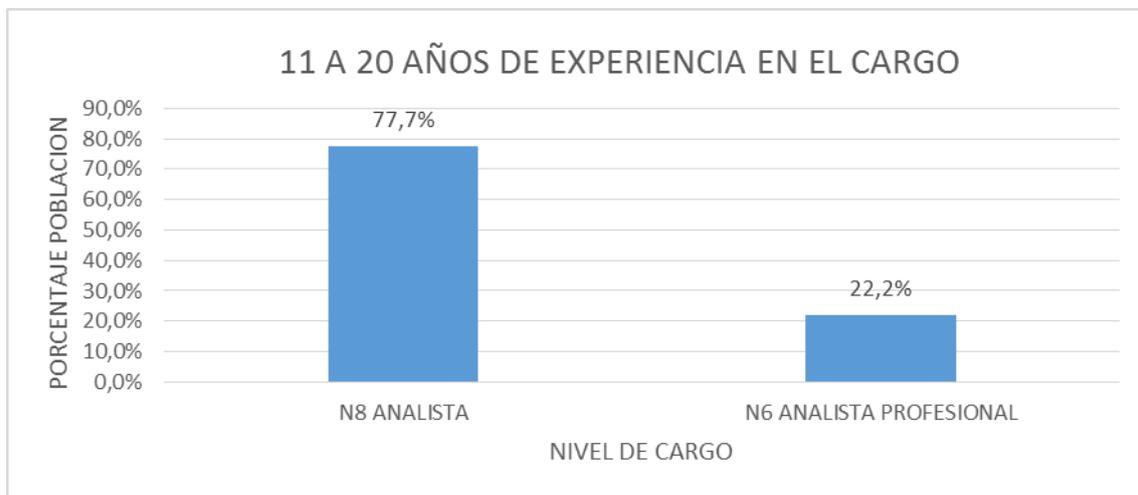
En cuanto a los años de experiencia en el cargo, 9 personas (28,1%) cuentan con un experiencia en el cargo de 1 a 10 años; 9 personas (28,1%) cuentan con una experiencia en el cargo de 11 a 20 años; 14 personas (43,7%) cuentan con una experiencia en el cargo de 21 a 29 años.

Figura 19. Especificación de niveles de cargo de los colaboradores que cuentan con una experiencia de 1 a 10 años en el mismo



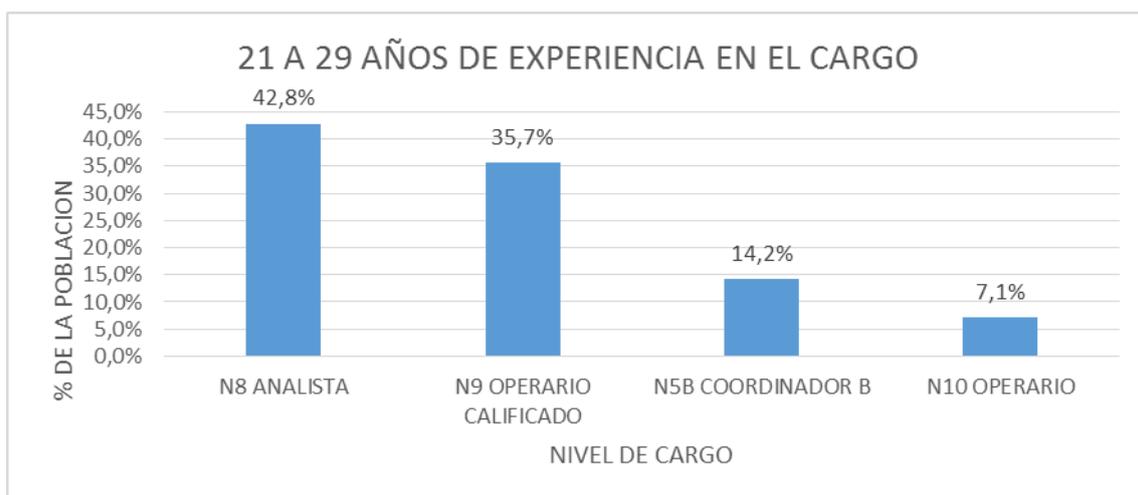
Dentro del porcentaje de los colaboradores que cuentan con experiencia de 1 a 10 años en el cargo, 5 personas (55,5%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional; 3 personas (33,3%) tienen un nivel de cargo N9 operario calificado; 1 persona (11,1%) tienen un nivel de cargo N5b coordinador B.

Figura 20. Especificación de niveles de cargo de los colaboradores que cuentan con una experiencia de 11 a 20 años en el mismo



Dentro del porcentaje de los colaboradores que cuentan con experiencia en el cargo de 11 a 20 años, 7 personas (77,7%) tienen un nivel de cargo N8 analista y 2 personas (22,2%) tienen un nivel de cargo N6 analista profesional.

Figura 21. Especificación de niveles de cargo de los colaboradores que cuentan con una experiencia de 21 a 29 años en el mismo



Dentro del porcentaje de los colaboradores que cuentan con experiencia en el cargo de 21 a 29 años, 6 personas (42,8%) tienen un nivel de cargo N8 analista; 5 personas (35,7%) tienen un nivel de cargo N9 operario calificado; 2 personas (14,2%)

tienen un nivel de cargo N5b coordinador B; finalmente, 1 persona (7,1%) tiene un nivel de cargo N10 operario.

Competencias

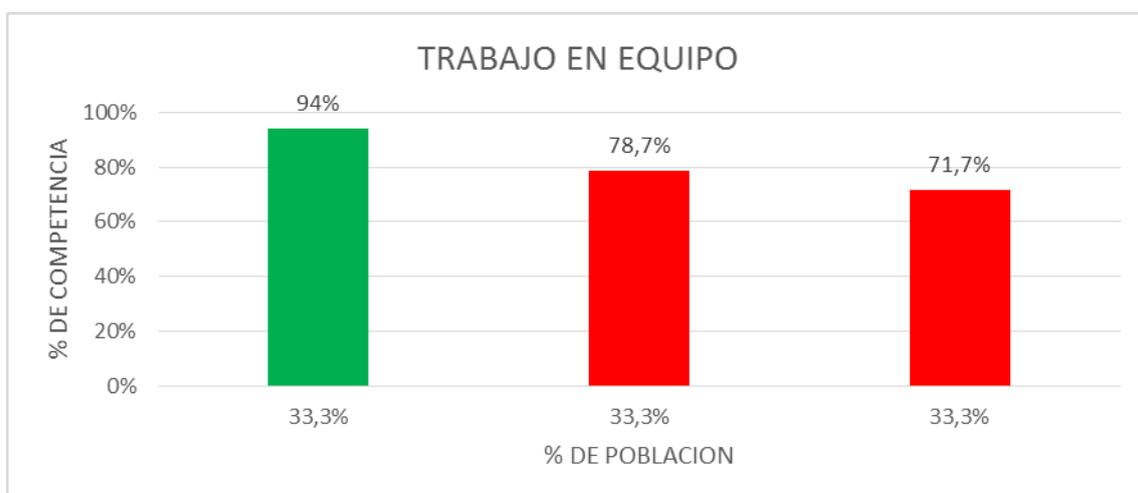
Respecto a la revisión de los resultados de las competencias, se asignaron colores para clasificar las competencias; el color verde identifica las competencias sobresalientes, son aquellas que tienen un porcentaje por encima del 90%; el color amarillo identifica las competencias que se deben reforzar, son aquellas que están por debajo de 90% y por encima de 80%; y finalmente, el color rojo identifica las competencias que se deben desarrollar, son aquellas que están por debajo de 80%.

Se va a identificar el resultado de competencias por nivel de cargo, ya que a cada nivel se le aplicó un perfil de prueba diferente y cada una mide competencias distintas, como se evidenció anteriormente.

Competencias de población N5B coordinador B.

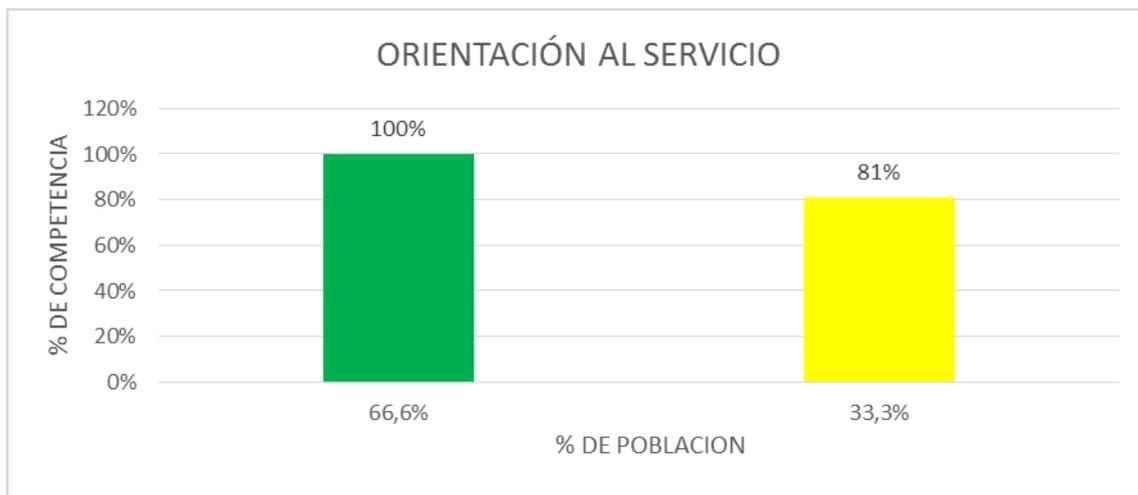
A continuación se van a evidenciar los resultados de la aplicación de la prueba de competencias a los colaboradores que pertenecen al nivel de cargo N5B coordinador B.

Figura 22. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia trabajo en equipo



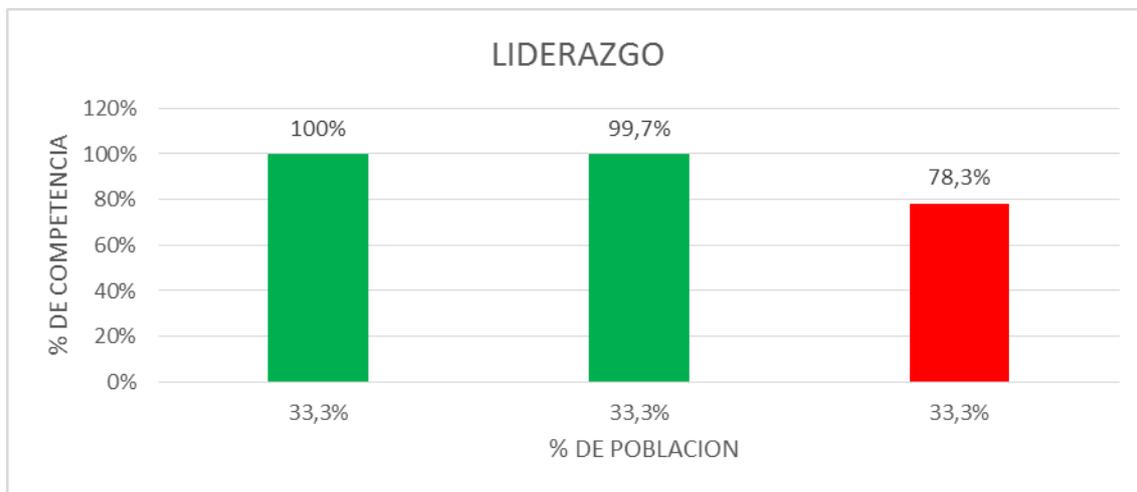
De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **94%** en la competencia de **trabajo en equipo**; 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un puntaje de **78,7%** en la competencia; finalmente 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **71,7%** en la competencia.

Figura 23. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia orientación al servicio



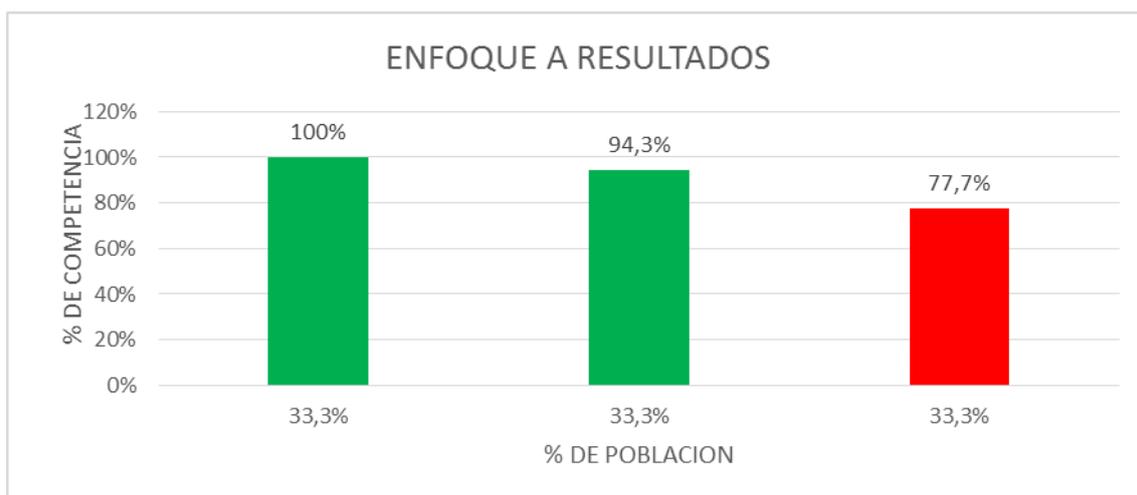
De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 2 personas (66.6%) de la población obtuvieron el **100%** en la competencia de **orientación al servicio**; y 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **81%** en la competencia.

Figura 24. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia liderazgo



De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **100%** en la competencia de **liderazgo**; 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un puntaje de **99,7%**; finalmente 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **78,3%** en la competencia.

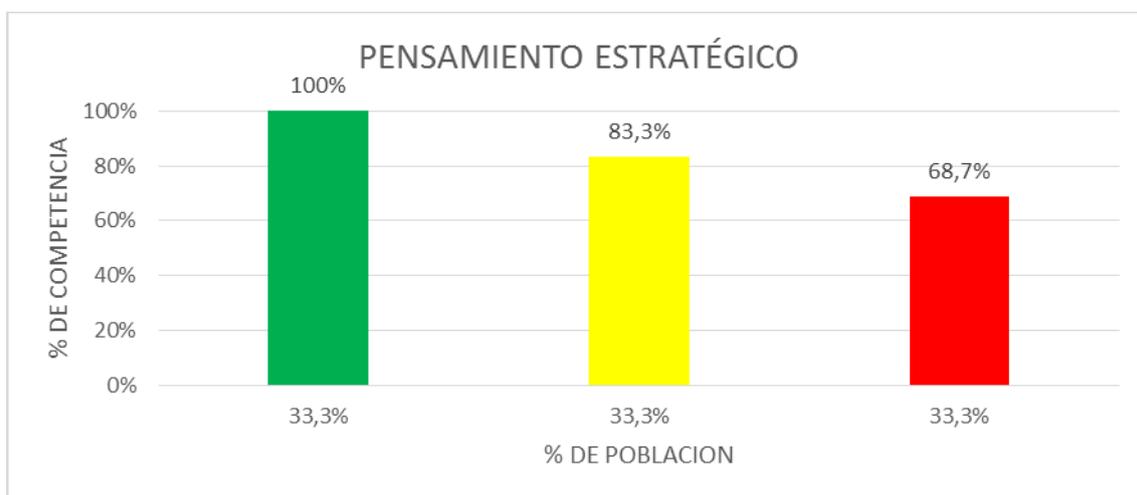
Figura 25. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia enfoque a resultados



De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 1 persona (33,3%) de la población obtuvo **100%** en la competencia de **enfoque a resultados**; 1

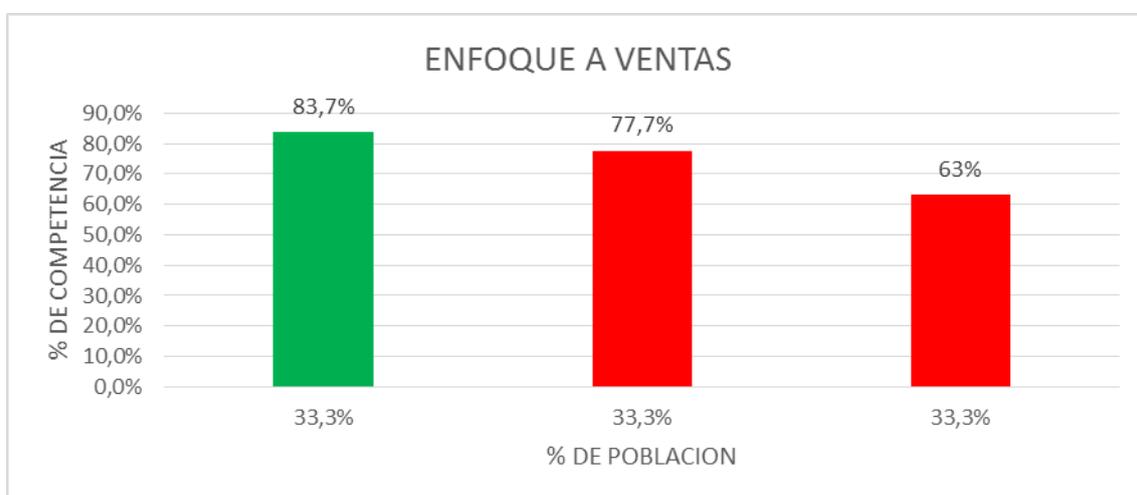
persona (33,3%) de la población obtuvo **94,3%** en la competencia; finalmente 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **77,7%** en la competencia.

Figura 26. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia pensamiento estratégico



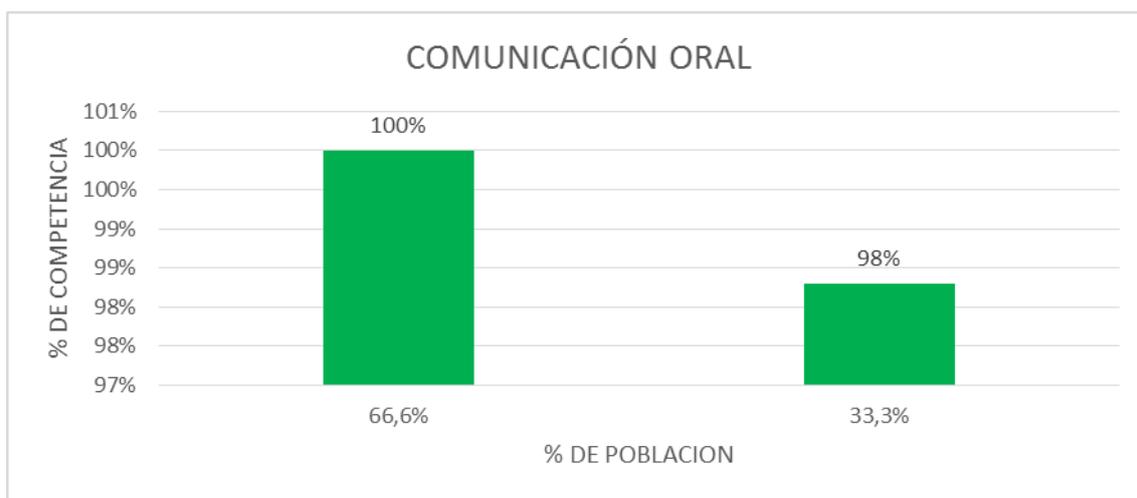
De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **100%** en la competencia de **pensamiento estratégico**; 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un puntaje de **83,3%**; finalmente 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **68,7%** en la competencia.

Figura 27. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia enfoque a ventas



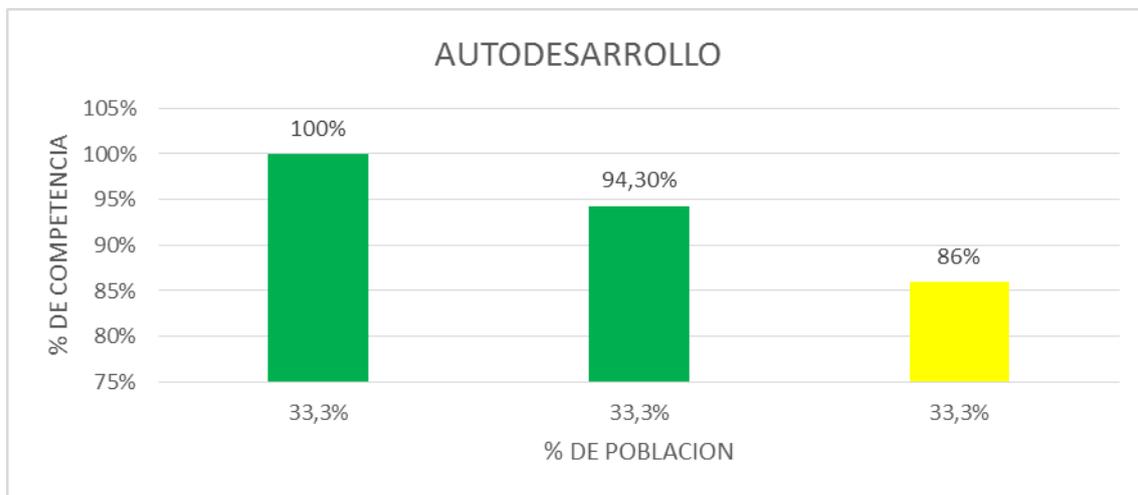
De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 1 persona (33,3%) de la población obtuvo **83,7%** en la competencia de **enfoque a ventas**; 1 persona (33,3%) de la población obtuvo **77,7%** en la competencia; finalmente 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **63%** en la competencia.

Figura 28. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia comunicación oral



De la población que pertenece al nivel de cargo N5B coordinador B, 2 personas (66,6%) de la población obtuvo **100%** en la competencia de **comunicación oral**; 1 persona (33,3%) obtuvo **98%** en la competencia.

Figura 29. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N5B Coordinador B en la competencia autodesarrollo

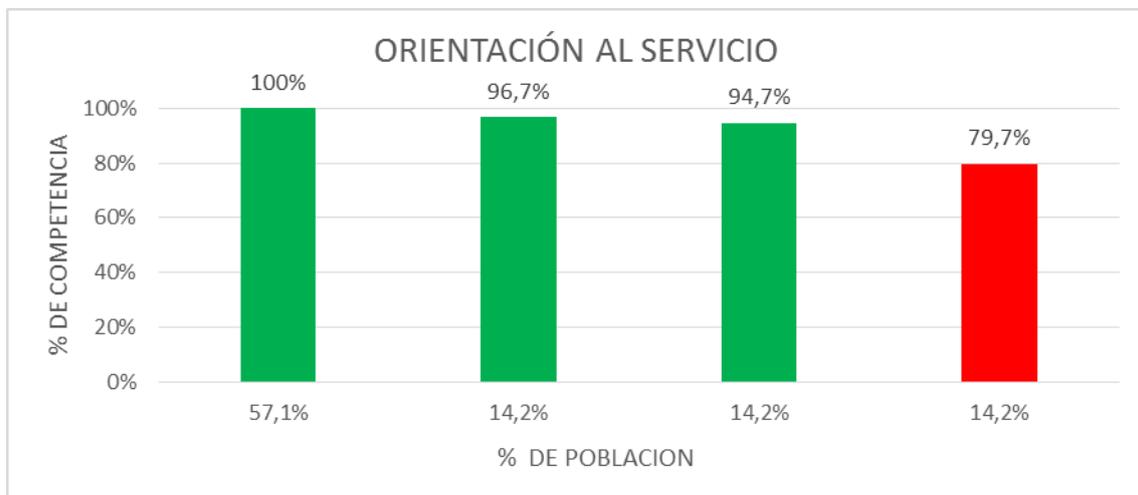


De la población que pertenece al nivel N5B coordinador B, 1 persona (33,3%) de la población obtuvo **100%** en la competencia de **autodesarrollo**; 1 persona (33,3%) de la población obtuvo **94,3%** en la competencia; finalmente 1 persona (33,3%) de la población obtuvo un **86%** en la competencia.

Competencias de población N6 Analista Profesional.

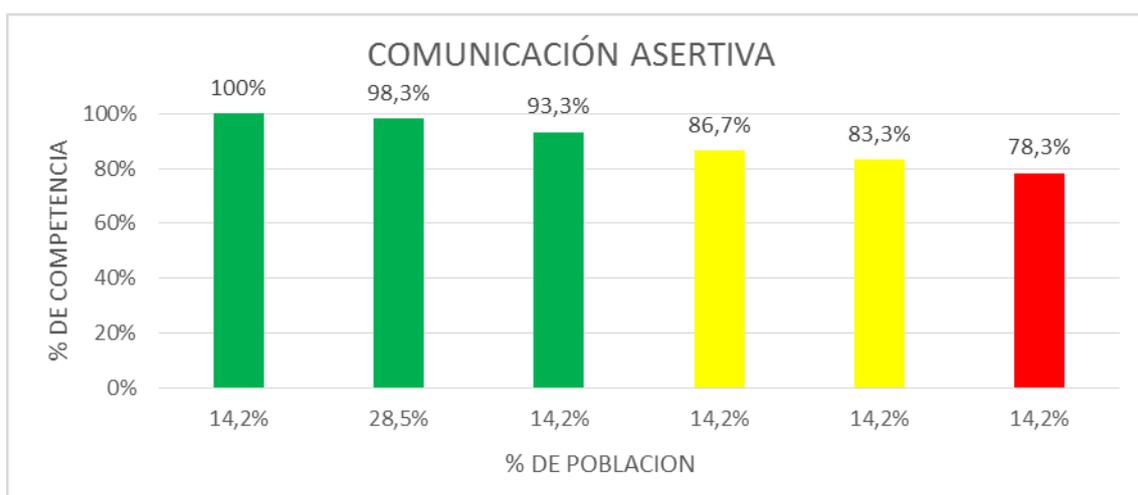
A continuación se van a evidenciar los resultados de la aplicación de la prueba de competencias a los colaboradores que pertenecen al nivel de cargo N6 analista profesional.

Figura 30. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia orientación al servicio



De la población que pertenece al nivel de cargo N6 analista profesional, 4 personas (57,1%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **orientación al servicio**; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **96,7%** en la competencia; 1 persona (14,2%) obtuvo **94,7%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **79,7%** en la competencia.

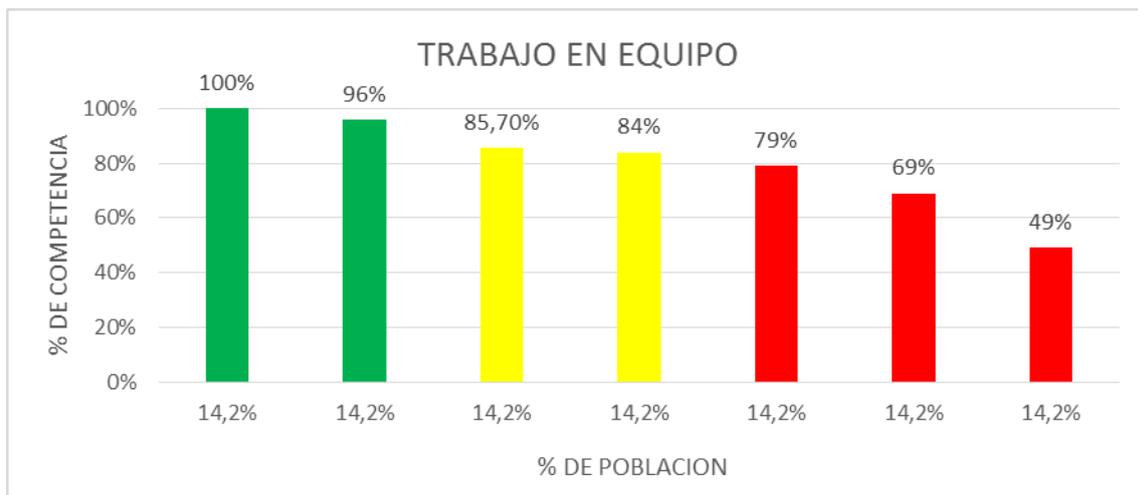
Figura 31. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia comunicación asertiva



De la población que pertenece al nivel de cargo N6 analista profesional, 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **100%** en la competencia **comunicación**

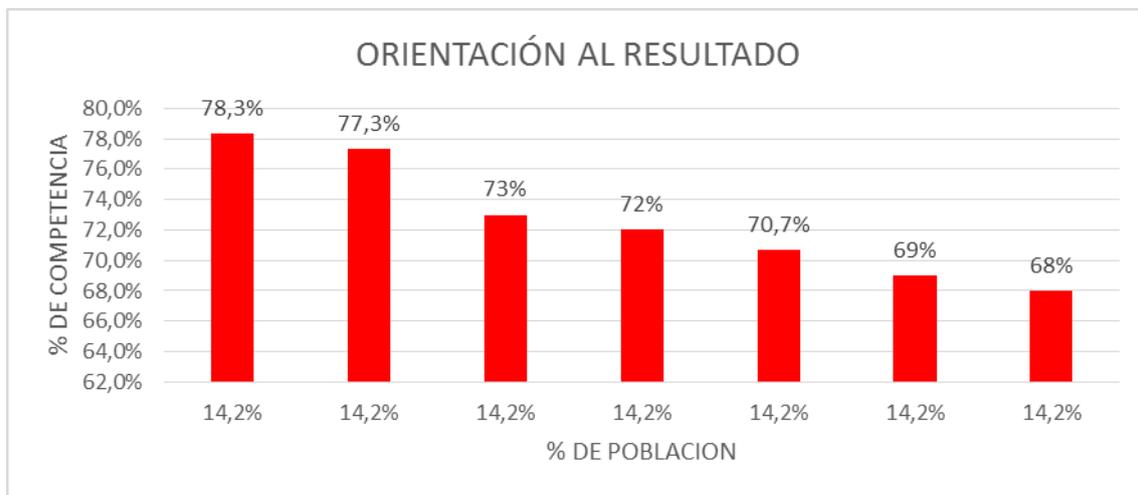
asertiva; 2 personas (28,5%) de la población obtuvieron **98,3%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **93,3%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **86,7%** en la competencia; el otro 14,2% obtuvo **83,3%** y el otro 14,2% obtuvo **78,3%** en la competencia.

Figura 32. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia trabajo en equipo



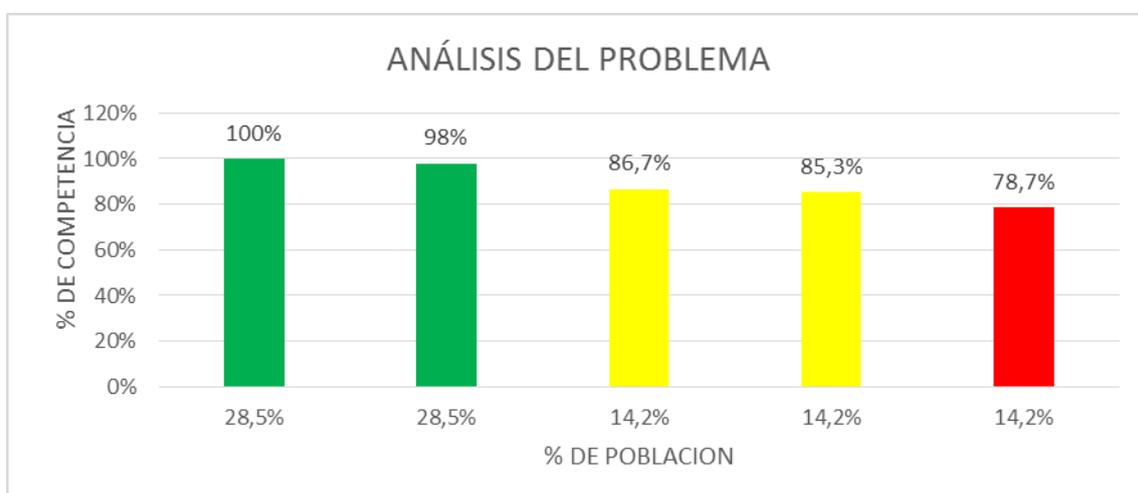
De la población que pertenece al nivel de cargo N6 analista profesional, 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **100%** en la competencia **trabajo en equipo**; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **96%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **85,7%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **84%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **79%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **69%** en la competencia; finalmente 1 persona (14,2%) obtuvo **49%** en la competencia.

Figura 33. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia orientación al resultado orientación al resultado



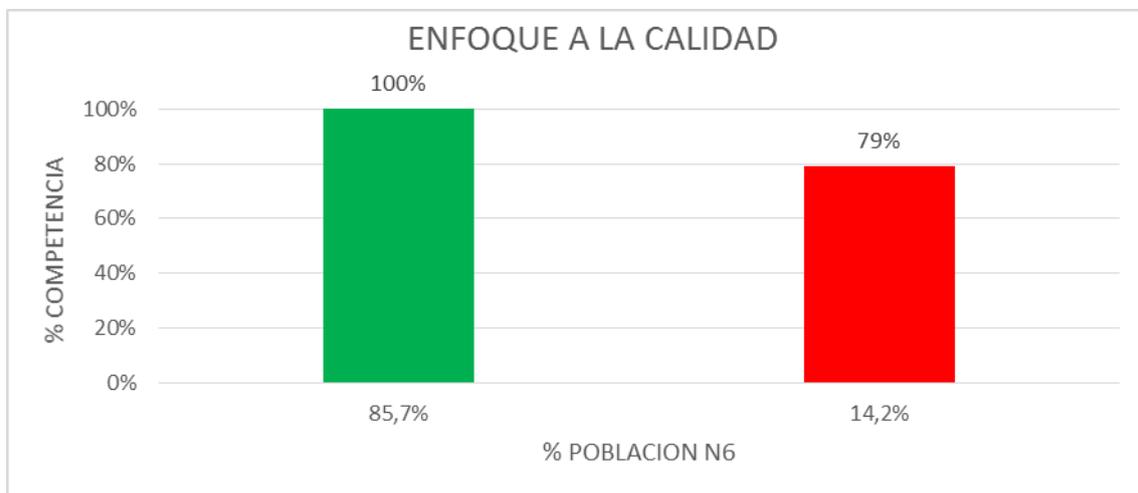
De la población que pertenece al nivel de cargo N6 analista profesional; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo un **78,3%** en la competencia **orientación al resultado**; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **77,3%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo un **73%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **72%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **70,7%**; 1 persona (14,2%) obtuvo **69%** en la competencia; finalmente 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **68%** en la competencia.

Figura 34. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia análisis del problema



De la población que pertenece al nivel de cargo N6 analista profesional, 2 personas (28,5%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **análisis del problema**; 2 personas (28,5%) de la población obtuvieron **98%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **86,7%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo un **85,3%** en la competencia; 1 persona (14,2%) de la población obtuvo **78,7%** en la competencia.

Figura 35. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional en la competencia enfoque a la calidad

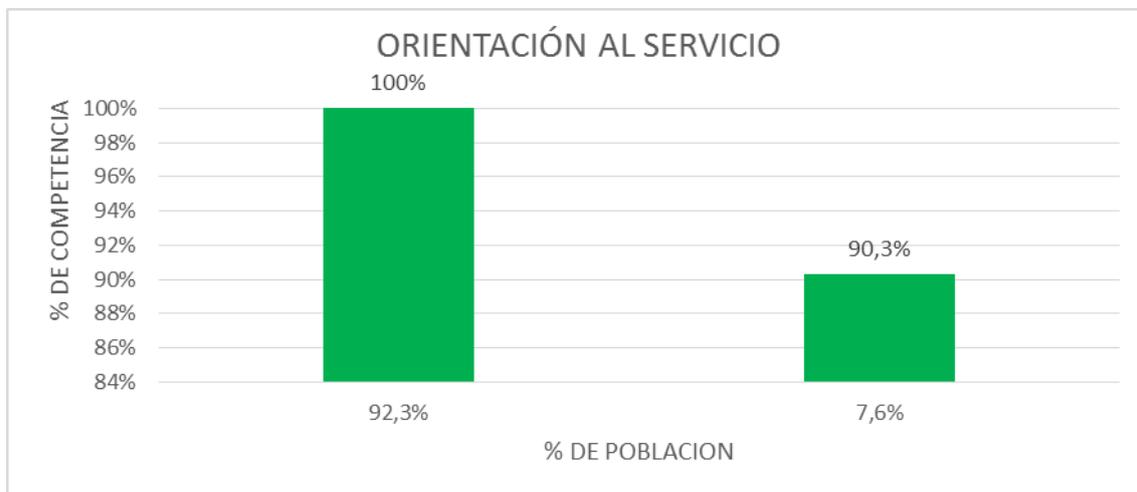


De la población que pertenece al nivel de cargo N6 analista profesional, 6 personas (85,7%) de la población obtuvieron un **100%** en la competencia **enfoque a la calidad**; 1 persona (14,2%) obtuvo **79%** en la competencia.

Competencias de población N8 Analista.

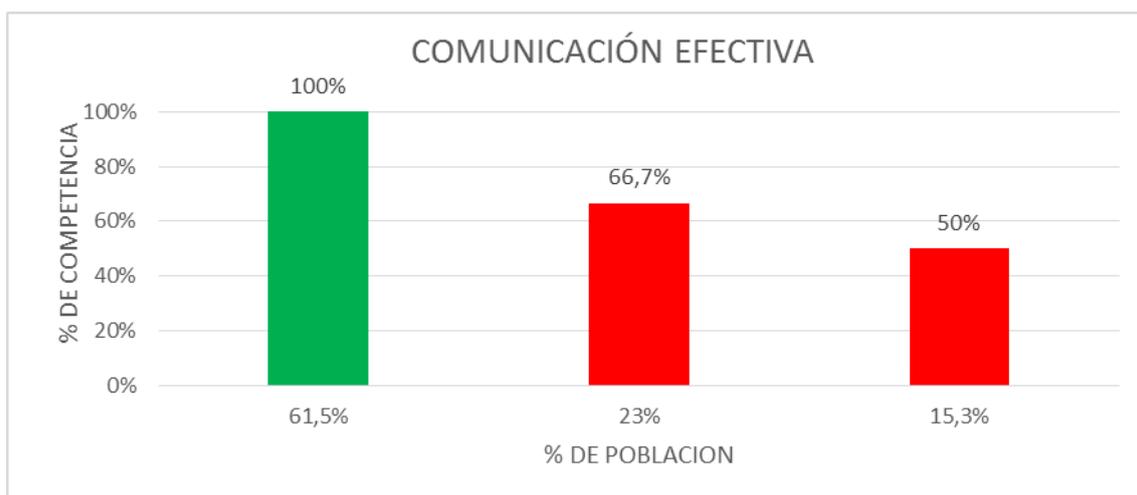
A continuación se van a evidenciar los resultados de la aplicación de la prueba de competencias a los colaboradores que pertenecen al nivel de cargo N8 analista.

Figura 36. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia orientación al servicio



De la población que pertenece al nivel de cargo N8 analista, 12 personas (92,3%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **orientación al servicio**; 1 persona (7,6%) obtuvo 90,3% en la competencia.

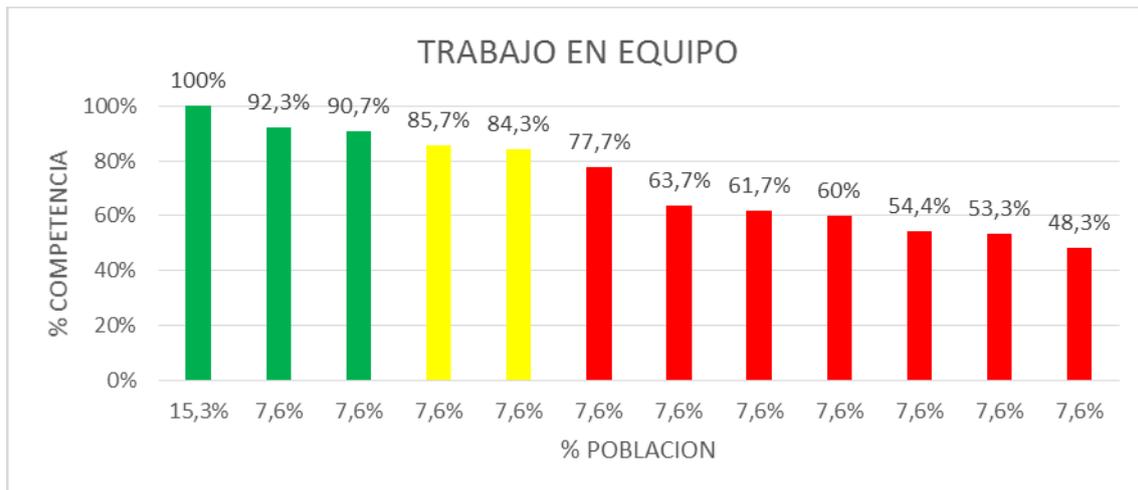
Figura 37. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia comunicación efectiva



De la población que pertenece al nivel de cargo N8 analista, 8 personas (61,5%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **comunicación efectiva**; 3 personas

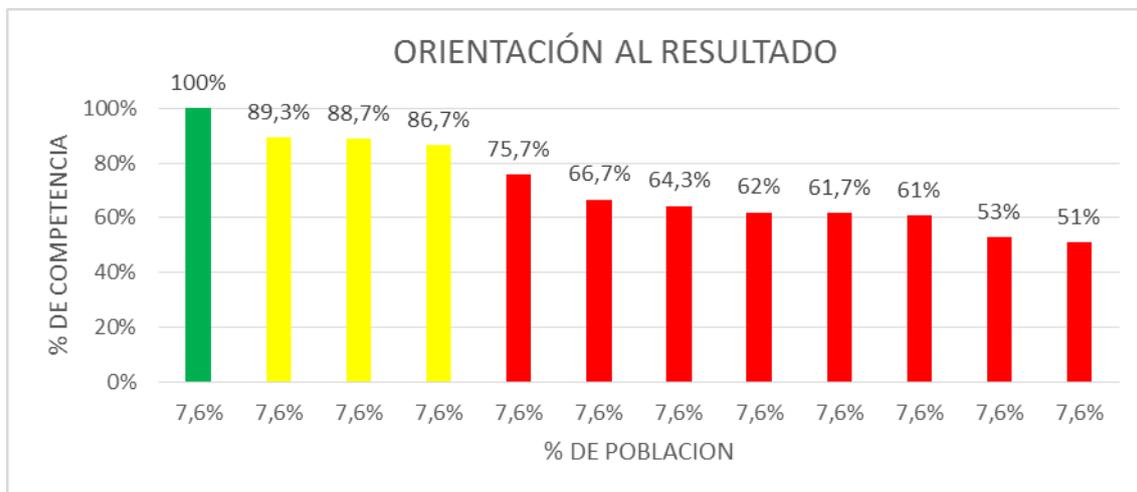
(23%) de la población obtuvieron **66,7%** en la competencia; 2 personas (15,3%) obtuvieron un puntaje del **50%** en la competencia.

Figura 38. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia trabajo en equipo



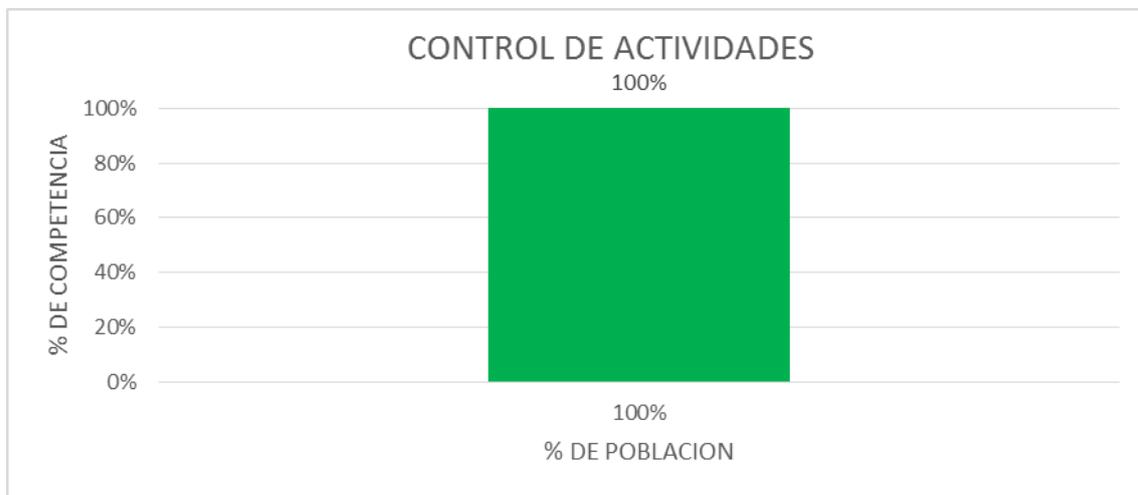
De la población que pertenece al nivel de cargo N8 analista, 2 personas (15,3%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **trabajo en equipo**; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **92,3%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **90,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **85,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **84,3%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **77,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **63,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **61,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **60%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **54,4%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **53,3%** en la competencia; finalmente 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **48,3%** en la competencia.

Figura 39. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia orientación al resultado



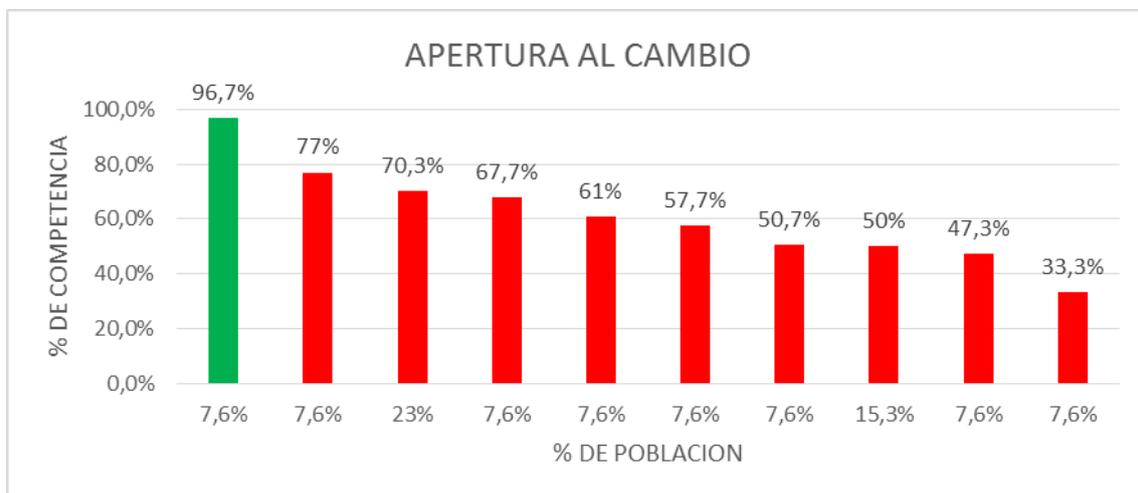
De la población que pertenece al nivel de cargo N8 analista, 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **100%** en la competencia **orientación al resultado**; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **89,3%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **88,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **86,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **75,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **66,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **64,3%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **62%** de la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **61,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **61%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **53%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **51%** en la competencia.

Figura 40. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia control de actividades



De la población que pertenece al nivel de cargo N8 analista, 13 personas (100%) de la población obtuvieron puntaje del 100% en la competencia **control de actividades**.

Figura 41. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N8 Analista en la competencia apertura al cambio



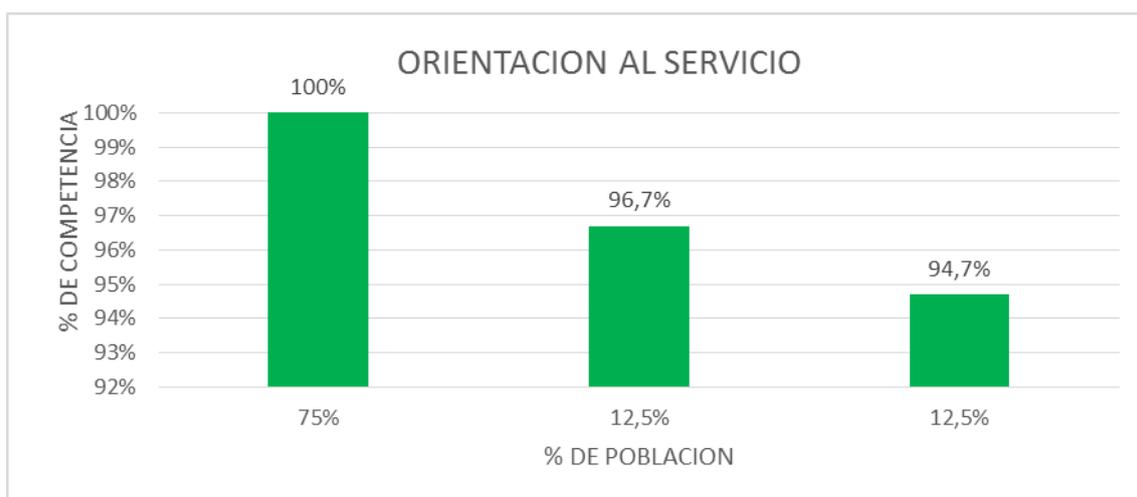
De la población que pertenece al nivel de cargo N8 analista, 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **96,7%** en la competencia **apertura al cambio**; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **77%** en la competencia; 3 personas (23%) de la población obtuvieron **70,3%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **67,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **61%** en la competencia, 1

persona (7,6%) de la población obtuvo **57,7%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **50,7%** en la competencia; 2 personas (15,3%) de la población obtuvieron **50%** en la competencia; 1 persona (7,6%) de la población obtuvo **47,3%** en la competencia; finalmente 1 persona (7,6%) de la población obtuvo un **33,3%** en la competencia.

Competencias población N9 Operario Calificado.

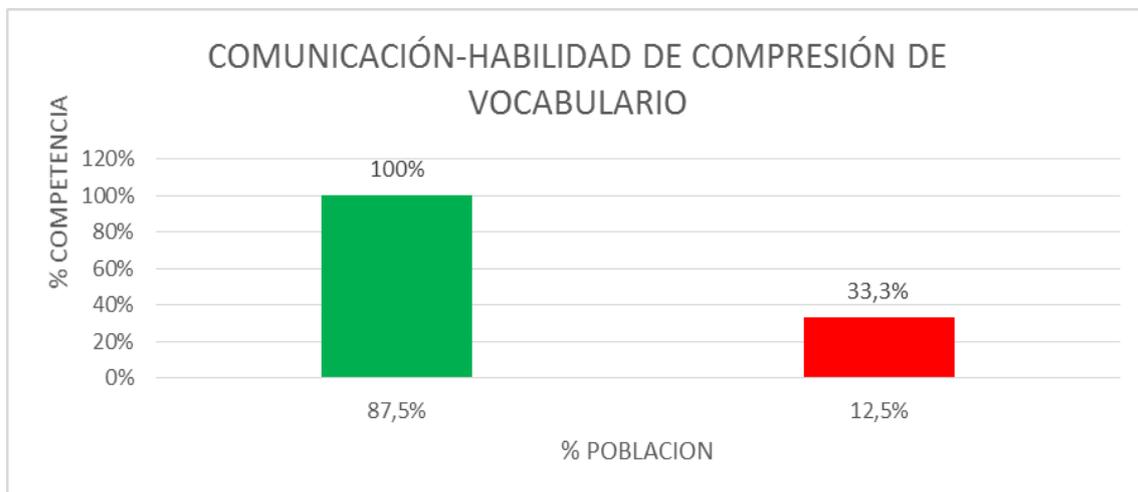
A continuación se van a evidenciar los resultados de la aplicación de la prueba de competencias a los colaboradores que pertenecen al nivel de cargo N9 operario calificado.

Figura 42. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia orientación al servicio



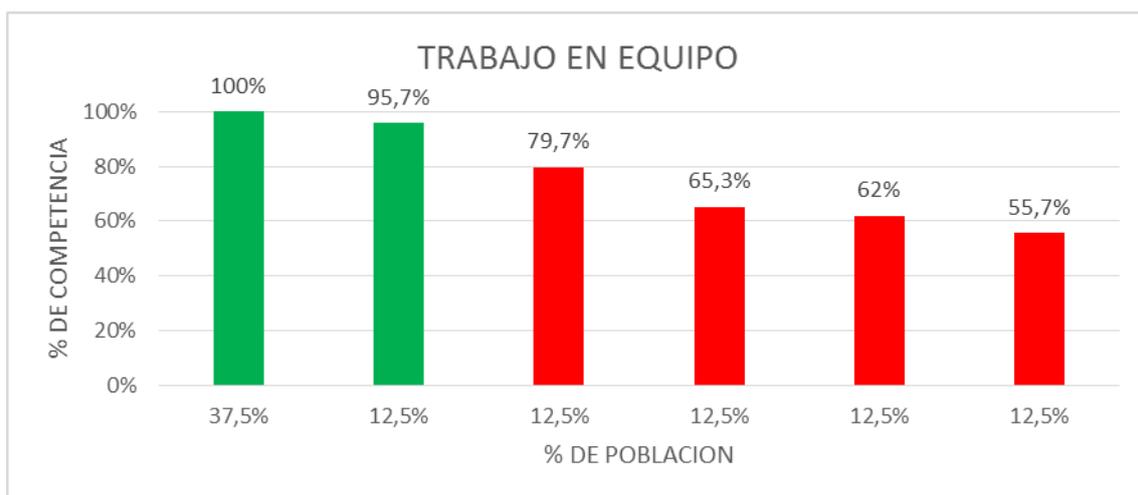
De la población que pertenece al nivel de cargo N9 operario calificado, 6 personas (75%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **orientación al servicio**; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **96,7%** en la competencia; finalmente 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **94,7%** en la competencia.

Figura 43. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia comunicación- habilidad de comprensión de vocabulario



De la población que pertenece al nivel de cargo N9 operario calificado, 7 personas (87,5%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **comunicación- habilidad de comprensión de vocabulario**; 1 persona (12,5%) obtuvo **33,3%** en la competencia.

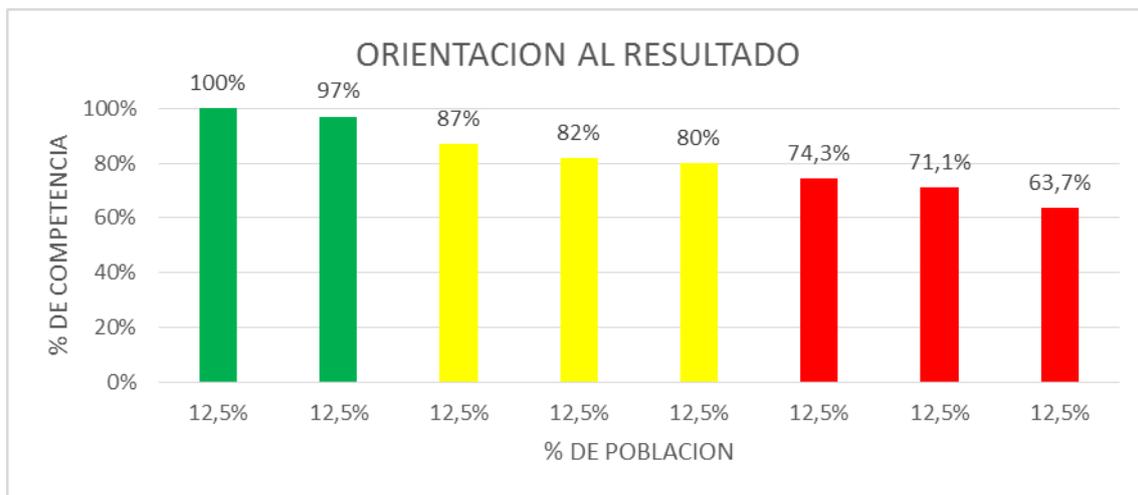
Figura 44. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia trabajo en equipo



De la población que pertenece al nivel de cargo N9 operario calificado, 3 personas (37,5%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **trabajo en equipo**; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **95,7%** en la competencia; 1 persona

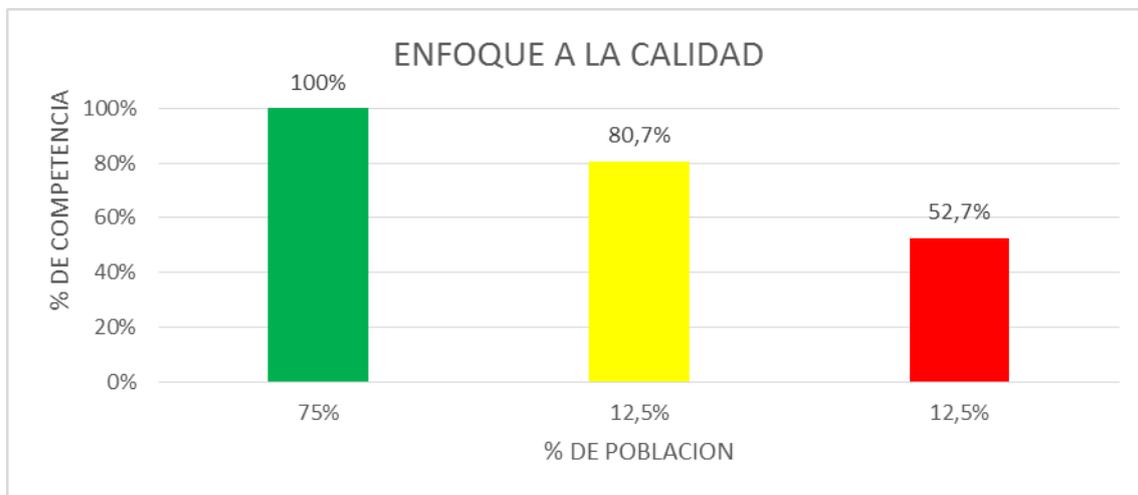
(12,5%) de la población obtuvo **79,7%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **65,3%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **62%** en la competencia; finalmente 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **55,7%** en la competencia.

Figura 45. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia orientación al resultado



De la población que pertenece al nivel de cargo N9 operario calificado, 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **100%** en la competencia **orientación al resultado**; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **97%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **87%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **82%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **80%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **74,3%** en la competencia; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **71,1%** en la competencia; finalmente 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **63,7%** en la competencia.

Figura 46. Resultado de los colaboradores con nivel de cargo N9 Operario Calificado en la competencia enfoque a la calidad

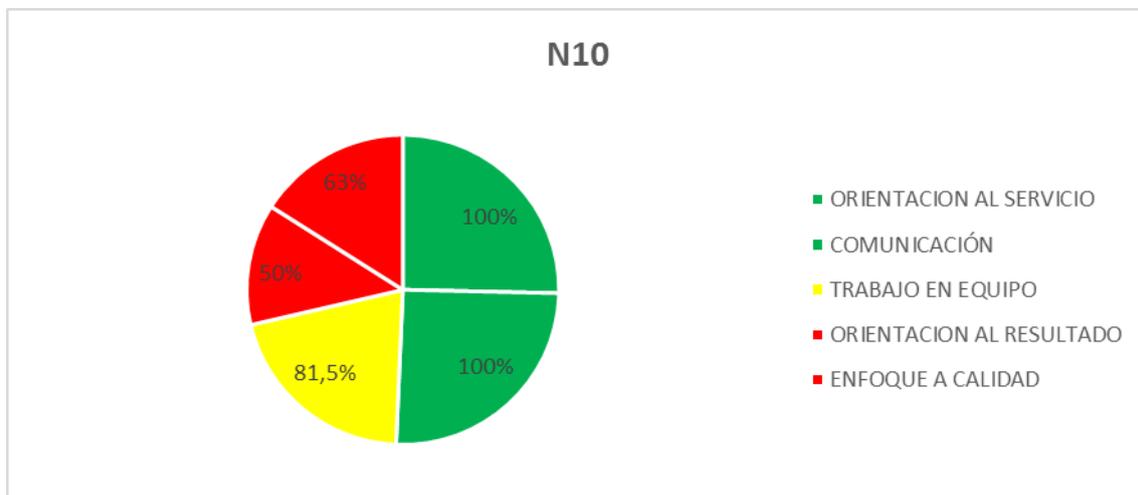


De la población que pertenece al nivel de cargo N9 operario calificado, 6 personas (75%) de la población obtuvieron **100%** en la competencia **enfoque a la calidad**; 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **80,7%** en la competencia; finalmente 1 persona (12,5%) de la población obtuvo **52,7%** en la competencia.

Competencias población N10 operario.

Debido a que del nivel de cargo N10 operario solo se encuentra una persona en el área, a continuación se van a evidenciar los resultados de la persona frente a la prueba de competencias aplicada.

Figura 47. Resultado del colaborador en las competencias orientación al servicio, comunicación, trabajo en equipo, orientación al resultado y enfoque a la calidad



El colaborador que pertenece al nivel de cargo N10 operario obtuvo **100%** en la competencia de **orientación al resultado**; **100%** en la competencia **comunicación**; **81,5%** en la competencia **trabajo en equipo**; **50%** en la competencia **orientación al resultado**; **63%** en la competencia **enfoque a la calidad**.

Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, en conclusión frente a de la población caracterizada, se pudo evidenciar que la mayoría de los colaboradores del área Taller de Herramientas se encuentran entre el rango de edades de 50 y 60 años, son colaboradores que están próximos a cumplir la edad que se requiere para la pensión y probablemente van a salir de la empresa, por esto, como recomendación, se debe tener en cuenta el cargo, las funciones y la experiencia de cada colaborador que se acerca a la edad requerida para la pensión, con el fin de poder realizar un plan de sucesión preparando a las personas que van a remplazar dichos cargos, para que no haya una disminución en el rendimiento del área y haga posible la retención del talento dentro de la organización.

Al evaluar y relacionar los niveles de cargo de acuerdo al requerimiento, se evidencia que hay niveles de cargo que no cuentan con el nivel académico requerido según la información recolectada, para ello se podrían implementar planes carrera y de desarrollo, con el fin de hacer una nivelación en cuanto requerimiento del cargo. De igual forma en los rangos salariales se identificó que hay personas que tienen el mismo nivel de cargo pero un rango salarial diferente, por tanto, habría que evaluar la razón por la que hay personas que teniendo el mismo nivel de cargo tienen diferencias salariales, para evitar discrepancias dentro del área por la diferencia en los rangos salariales.

Frente a los niveles de cargo que hay en población caracterizada, se identificó que el menor porcentaje se encuentra en el colaborador que cuenta con un nivel de cargo N10 operario, frente a ello, habría que evaluar la misión que lleva a cabo dentro de la organización, puesto que si en algún momento por calamidad, terminación de contrato, vacaciones o incapacidad llega a faltar, solo se cuenta con un operario N10 en el área y puede afectar el rendimiento de la misma.

Se identificó frente al tipo de contrato y los años de experiencia en el cargo de los colaboradores caracterizados una fortaleza del área, puesto que la mayoría de la población cuenta con un contrato a término indefinido, esto quiere decir que dicha población lleva más de dos años en el cargo; y al evidenciar que la mayoría de la población cuenta con una experiencia en el cargo de 21 a 29 años, se puede concluir que son personas que tiene pertenencia por la empresa, que conocen el área, conocen su labor y que han ido fortaleciendo la experticia a través de los años en la compañía. Para no perder funcionamiento, experticia y duración de los colaboradores en la organización habría que generar planes de compensación basada en las competencias de las personas que llevan menos tiempo en la empresa, con el fin de generar una retención del personal.

Frente a las competencias, se identificó que un porcentaje de la población con nivel de cargo N5b Coordinadores B obtuvo puntajes bajos en trabajo en equipo, liderazgo, enfoque a resultados, pensamiento estratégico y enfoque a ventas, por tanto son las competencias que se deben desarrollar; las competencias que porcentaje de la población obtuvo puntajes medios son la orientación al servicio y autodesarrollo, por tanto son las competencias que se deben reforzar; y finalmente la competencia que se encuentra sobresaliente es la comunicación oral. Es importante tener en cuenta que para el rol de coordinación el liderazgo es de vital importancia, para generar participación y buen manejo de grupo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.

Respecto a las competencias de los colaboradores con nivel de cargo N6 Analista Profesional, un porcentaje de dicha población obtuvo puntajes bajos en todas las competencias evaluadas, en particular en la competencia de orientación al resultado se evidencian puntajes más bajos, por tanto todas las competencias se deben desarrollar en las personas que pertenecen a dicho nivel de cargo con el fin de obtener mejores resultados en el rendimiento de dicha población.

Por otro lado, se identificó que un porcentaje de la población N8 Analista, obtuvo puntajes bajos en las competencias de comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al resultado y apertura al cambio, por tanto, son competencias que se deben desarrollar en el área. Frente a las competencias que tienen todos los colaboradores tienen desarrolladas son la orientación al servicio y el control de actividades.

Frente a la población que tiene un nivel de cargo N9 Operario calificado, se identifica que un porcentaje de dicha población obtuvo puntajes bajos en competencias como comunicación, trabajo en equipo y orientación al resultado, por tanto, son competencias que se deben desarrollar. En cuanto a la competencia que tiene

desarrollada toda la población N9, es orientación al servicio. Respecto al colaborador que cuenta con un nivel de cargo N10 Operario se identifican puntajes bajos en orientación al resultado y enfoque a la calidad, dichas competencias se deben desarrollar; la competencia de trabajo en equipo, se debe reforzar y las competencias que se tienen desarrolladas son orientación al servicio y comunicación.

En respuesta a los objetivos planteados, se deja claridad en cuanto a las competencias que se deben desarrollar y reforzar, junto con las que están sobresalientes en el área; frente a tal identificación y resultados, para las competencias que se deben reforzar y desarrollar, se sugiere hacer un plan de desarrollo y formación basado en las competencias, con el fin de ayudar a que todas las competencias en el área sean sobresalientes y obtener mejores resultados tanto en el cumplimiento de objetivos, rendimiento individual y clima laboral. Dicho plan debe tener en cuenta que competencias como comunicación, trabajo en equipo, orientación al resultado y enfoque a la calidad, se identifican como puntajes bajos en común en los diferentes niveles de cargo del área.

Referencias

- Castellanos, J. (2016) 50 años de Challenger. Eje 21. Recuperado de <https://www.eje21.com.co/2016/04/50-anos-de-challenger/>
- Challenger, (S.f) Primer informe Challenger. Recuperado de <https://challengergroup.files.wordpress.com/2010/10/primer-informe-challenger3.pdf>
- Díaz, E., & Becerra, S., (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4936/Llaguento%20D%20c3%adaz%20Luis%20Edgar%20y%20Becerra%20Camacho%20Sol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diccionario de competencias, (S.f). Diccionario de competencias. Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza. Recuperado el día 18 de abril del 2020 de [file:///C:/Users/Maria%20Camila/Downloads/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Maria%20Camila/Downloads/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20(2).pdf)

Diccionario de competencias (S.f) Diccionario de competencias. Universidad de La Salle. Recuperado el día 18 de abril del 2020 de <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>

Diccionario de competencias, (2013) Diccionario de competencias. Universidad de Santiago. Recuperado el día 18 de abril del 2020 de http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf

Diccionario de referencia competencias laborales blandas (2002) DICCIONARIO DE REFERENCIA COMPETENCIAS LABORALES BLANDAS. DuocUC Vicerrectoría Académica Unidad de Formación en Competencias Laborales. Recuperado el día 18 de abril del 2020 de http://observatorio.duoc.cl/sites/default/files/diccionario_competencias_blandas_duocuc.pdf

Digital ware. (S,f.) Digital Ware Technology that changes people's live. KACTUS-HCM. Consultado el día 2 de abril del 2020 <http://www.digitalware.com.co/index.php/productos/kactus-hcm#beneficios>

Dousat, Y. G., Jardinez, L. R., & Carballo, C. J. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>

Escobar, M., (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES:¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios gerenciales*, 21(96), 31-55. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232005000300002

- Figuroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 119, 63-71. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>
- García, I., (2018). Valores, intereses y personalidad de los alumnos de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00439.pdf>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf>
- Ivanovic, R., Forno, H., Duran, M., Hazbun, J., Castro, C., Ivanovic, D., (2000). Estudio de la capacidad intelectual (Test de matrices progresivas de raven) en escolares chilenos de 5 a 18 años I. Antecedentes generales, normas y recomendaciones. Recuperado de <file:///T:/maria.rincon/Downloads/Dialnet-EstudioDeLaCapacidadIntelectualTestDeMatricesProgr-2356766.pdf>
- Jara, O., Messina, G., Ghiso, A., & Acevedo, M. (2012). La sistematización de experiencias. *Práctica y teoría para otros mundos posibles*. San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Recuperado de <http://www.cinde.org.co/userfiles/files/Novedades.pdf>
- Juarez, N. (2018) Test cleaver, manual y cuadernillo. Recuperado de <https://es.slideshare.net/nathaliajuarezwentz/test-cleaver-manual-y-cuadernillo>
- Madero, S., (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n232/n232a6.pdf>
- Malagón, A., y Duque, F. (2019). Elaboración del plan de acción estratégico por competencias de la prueba psicotécnica Kompe Disc para la aplicación en los bajos resultados. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14658>

- Manchego, R., y Ramos, L., (2017). Estudio psicométrico del Test Rápido de Barranquilla (BARSIT) en adultos de Lima. Recuperado de http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2862/1/2017_Manchego_Estudio-psicometrico.pdf
- Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. URL Disponible: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Chasqui: revista latinoamericana de comunicación, (90), 70-75. Recuperado de [file:///C:/Users/Maria%20Camila/Downloads/Dialnet-CompetenciasClavesParaLaComunicacionOrganizacional-1203672%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Maria%20Camila/Downloads/Dialnet-CompetenciasClavesParaLaComunicacionOrganizacional-1203672%20(2).pdf)
- Padilla, H., López, R., (2011). Propuesta de un modelo matemático de predicción del desempeño académico A mathematical model proposal for prediction of academic performance. Recuperado de <file:///C:/Users/Maria%20Camila/Downloads/Dialnet-PropuestaDeUnModeloMatematicoDePrediccionDelDesemp-3785190.pdf>
- Pardo, C & Diaz, O., (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. Suma de negocios, 5(11), 39-48. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700187?token=467C7BE5B8B8259766790763D5A6F5F78BEDB429832688EC3EA5B0A92BD8FBA474402E573B7DC38FB5E6339FCCF0DCFC>
- Polanco, N., Hernández, G., (2008). Matriz de autodesarrollo en valores: Una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional. Recuperado de <file:///C:/Users/Maria%20Camila/Downloads/Dialnet-MatrizDeAutodesarrolloEnValores-3090336.pdf>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis, Universidad de Medellín). Recuperado de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20per](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)

- Psw global SOLUTIONS. (2018). Psw- nosotros. Consultado el 2 de abril del 2020
<https://www.pswglobal.com/psw-nosotros/>
- Pyxoom (2015) PYXOOM. Competencias. Consultado el 4 de abril del 2020
<http://www.pyxoom.com/#QueEsPyxoom/1>
- Rimoldi, J., Insua, A., (1976). Invariabilidad de la estructura factorial del "California Personality Inventory" (CPI). Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/805/80580304.pdf>
- Rivero, D., Montilva, J., Granados, G., Barrios, J., Besembel, I., & Sandía, B. (2007). La Industria de Software en Venezuela: Una caracterización de su recurso humano. In Actas del X Workshop Iberoamericano de Ingeniería de Requisitos y Ambientes de Software (IDEAS'07) y del Primer Encuentro Venezolano sobre Tecnologías de Información e Ingeniería de Software (EVETIS'07). Porlamar (pp. 7-11). Recuperado de
https://www.researchgate.net/profile/Gladys_Granados/publication/228628269_La_Industria_de_Software_en_Venezuela_Una_Caracterizacion_de_su_Recurso_Humano/links/00b7d525ff5c12f68f000000.pdf
- Rodriguez, C., Garabay, J., (S.f). INVESTIGACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD EN RELACIÓN CON LA PROFESIÓN EN ESTUDIANTES DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE UNA IES. Recuperado de
http://www.fca.uach.mx/apcam/2016/02/02/PONENCIA_21_UNAM_FESC.pdf
- Rodríguez, J. Usme, A. (2010). Teste Beta II R. Recuperado de
<https://psicologiaiberoamericana.files.wordpress.com/2010/08/test-beta-ii-r.pdf>
- Roldán, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y educadores, 8, 45-66. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400805.pdf>
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L., (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91. Recuperado de http://r_cientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1996

Valcárcel, E. C., Martínez, E. C., Bouza, C., & Solozabal, T. P. (2000). Algunas características y posibilidades del test de matrices progresivas de Raven. *Revista cubana de psicología*, 17(2.2000). Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n2/02.pdf>

Zueck, M., Blanco, H., Tarango, J & Nevares, M., (2008). Estudio de inteligencia en universitarios: Aplicación de la prueba Terman asistida por computadora. *Revista Material Didáctico Innovador Nuevas Tecnologías Educativas*, 21. Recuperado de http://www.revistamdi.uam.mx/archivos_rmdi/rmdi20082.pdf#page=26