

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN
BASE A UN MODELO DE COMPETENCIAS***

Presentado por

Gabriela C. Granés D.

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Zani Sandoval

Caracas, Agosto 2007.

A mi mamá y a mi hermano les dedico este trabajo de grado

por ser las personas más importantes de mi vida.

Y a Rodrigo, por haber confiado en que juntos formaríamos un buen equipo.

Índice

RESUMEN.....	3
CAPÍTULO I PROPUESTA DEL PROYECTO	4
Planteamiento del Problema	4
I.1 La Evolución Cualitativa.....	4
I.2. La necesidad consecuente	7
I.3. Objetivos de la Investigación	9
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	10
II.1. Sobre las Competencias.....	10
II.2 Clasificación de las Competencias	12
II.3 Sobre la evaluación del desempeño.....	13
Ventajas de la evaluación del desempeño	14
II.4 Implicaciones del proceso de evaluación	15
II.5 Definiciones adicionales	17
CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO	20
III.1. Tipo y Diseño de investigación	20
III.2. Unidad de análisis	20
III.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20

III.3. Consideraciones Éticas y Legales	24
CAPITULO IV DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	26
IV.1. Origen, desarrollo y alcance actual de la organización	26
CAPÍTULO V DESARROLLO DEL PROYECTO	29
V.1. Información funcional	29
V.2. Estructura organizativa.....	30
V.3. Instrumento de recolección de información	35
V.4. Diccionario de competencias.....	35
V.5. Instrumento de Recolección	40
V.5.1. Resultados obtenidos.....	41
CAPÍTULO VI ANALISIS DE LOS RESULTADOS	58
CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	72
ANEXOS.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	77

RESUMEN

La globalización, y cada vez más, las duras condiciones del entorno económico mundial, obligan a las pequeñas y medianas empresas a ser más competitivas, apalancando la efectividad de sus procesos en la gente, que a su vez, debe estar, en consecuencia, más alineada con los objetivos de la organización. En base al *performance management* y a la evaluación de competencias, se desarrolla un instrumento que permite la medición del desempeño de los empleados de una empresa, dedicada al desarrollo de soluciones Web: Wallace Solution; que se adapta a su dinámica y le permite poseer una mayor cantidad de herramientas para adaptarse a los constantes cambios y al entorno. Para ello, se identificaron las competencias genéricas y específicas asociadas a cada uno de los cargos existentes y el nivel de impacto de las mismas dentro de la organización, basadas éstas, en publicaciones existentes. La investigación se realizó por medio de entrevistas con los directores de la empresa, considerando la técnica de jueces, el levantamiento y análisis de la estructura de la organización, así como, el bagaje teórico y práctico que existe en materia de competencias y evaluación. Finalmente, una vez concluida esta investigación Wallace Solution pudo contar con un sistema como herramienta de evaluación de desempeño, en base a competencias mediante la cual, se obtengan evaluaciones válidas y confiables para el desarrollo de los diferentes subsistemas de recursos humanos en esta organización, creando así ventajas competitivas.

Palabras Claves: Evaluación de Desempeño, Competencias, Gestión de Competencias.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DEL PROYECTO

Planteamiento del Problema

I.1 La Evolución Cualitativa

Diversos autores han estudiado los ciclos de vida en las organizaciones, sosteniendo que todo tiene un inicio y un final, y éstas, no son la excepción. Uno de ellos, Ichak Adizes, haciendo una semejanza con el ciclo de vida de una empresa con el ciclo de vida humana: Infancia, adolescencia, plenitud, estabilidad, aristocracia, burocracia temprana, burocracia y muerte.

El momento inicial de cualquier ciclo de vida en una organización, ocurre cuando un empresario se plantea una idea sobre negocios que encuentra emocionante, considera las posibilidades, las analiza desde distintos ángulos y luego se compromete con ella. Esta etapa termina, cuando el empresario asume el riesgo. La organización nace y comienza la siguiente etapa, donde, el interés principal ya no son las ideas, sino lograr resultados. La necesidad más urgente es la de vender y se buscan, incansablemente, oportunidades para aumentar los ingresos, de tal forma, que los líderes no se preocupan demasiado por los sistemas, la burocracia o los procedimientos.

Una vez que el negocio despegue, la organización ingresa en una etapa de rápido crecimiento, donde los socios fundadores se creen incapaces de cometer errores en su gestión. Los líderes de la organización se caracterizan en esta etapa, por involucrarse en todas las decisiones de la empresa. Esta etapa concluirá, cuando se determina que es necesario el reordenamiento de los procesos y estándares bajo los cuales opera la empresa.

Consecuentemente la organización entra en una etapa donde es necesario incluir un ejecutivo del área operativa o área medular del negocio, presentándose, a pesar de esta necesidad, grandes dificultades en delegar el control. En esta etapa, comienzan a aparecer divisiones en la organización, cuando los más veteranos, que atravesaron las caóticas primeras etapas del ciclo de vida de la empresa, intentan adecuarse a los nuevos ingresos que buscan traer sistematización y orden a la empresa. En esta etapa, los conflictos internos pueden caracterizarse por distraer a la organización de la misión original y tareas básicas.

Sucesivamente la organización va madurando e ingresa en una etapa caracterizada por una visión más clara con su correspondiente misión, y por poseer un equilibrio entre la flexibilidad y el control dentro de sí. La organización continúa creciendo por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios. A partir de aquí, los nuevos productos pueden ser descentralizados y formar así, nuevas empresas.

Eventualmente, la organización alcanza estabilidad en sus procesos, logrando un crecimiento constante y una concentración cada vez mayor en los resultados financieros a corto plazo. Hay un tenue cambio de énfasis, de la innovación al control. El marketing y el desarrollo pasan a ser objeto de la reducción de costos.

Planteado de esta manera, la organización se va configurando de tal forma, que el status y la autoestima en forma de jerarquías, tamaño de oficinas y espacios reservados de estacionamiento, toman cada vez más relevancia. La organización comienza a centrarse cada vez más en las formas y menos en los contenidos. Generalmente en estas etapas, para desenvolverse bien dentro de la organización, resulta necesario complacer al jefe y no hacer olas. La organización comienza a perder su fuerza empresarial y se expande a través de adquisiciones en lugar de desarrollar nuevos negocios.

Cuando el rendimiento empieza a mermar, la organización ingresa en la etapa donde los procesos administrativos se tornan más importantes, y donde los líderes pueden acudir a la reingeniería para reordenar la organización.

Posteriormente la proporción de recursos utilizados para servicios de apoyo aumenta significativamente, en relación a los utilizados para los servicios a los clientes. Los manuales de procedimiento se vuelven cada vez más extensos, la carga administrativa se afianza y el control pasa a ser omnipresente.

El caos, que alimentaba la creatividad, es controlado. La gerencia se olvida de sus clientes, dado que está avocada al desarrollo o expansión de la empresa. Los clientes se quejan de los prolongados tiempos de respuesta. Los gastos se incrementan a una tasa más alta que los ingresos y eventualmente, la organización y sus procesos se vuelven tan lentos e ineficaces que ya ésta no es capaz de sostenerse a sí misma.

Ahora bien, actualmente el entorno empresarial se caracteriza por: (a) una inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; (b) políticas gubernamentales inadecuadas; (c) falta de financiamiento o carestía del mismo; (d) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial; (e) competencia desleal del comercio informal; (f) globalización y (g) las prácticas desleales a nivel internacional.

Las pequeñas empresas viven más de cerca los efectos de políticas que las grandes empresas y corporaciones ponen en práctica, ya que imponen a estas, unas nuevas prácticas para las que no están aún preparados; por representar costos superiores a los que podrían asumir. Un ejemplo de ello, lo constituye la gran cantidad de beneficios que aplican empresas con capitales elevados: Pólizas de Hospitalización, cirugía y maternidad con montos superiores a Bs. 70.000.000, Prestamos para vivienda y vehículos, Pólizas de Vida y Accidentes Personales, entre otros.

Los directores de la empresa Wallace Solution, quienes representan nuestro contacto primario han detectado algunas necesidades que son fundamentales para la investigación: actualmente existe una rotación del 50% anual, lo que se traduce en una mayor cantidad de tiempo invertido en adiestramiento, en un aumento de entre un 35% y 40% adicional por conceptos de gastos administrativos y pasivos generados por este personal, sin mencionar, el vacío operativo que genera una rotación de esta magnitud. Adicionalmente existe un impacto en la percepción de estabilidad de la empresa, esto se evidencia en las respuestas obtenidas en las encuestas de satisfacción de clientes para el año 2006.

I.2. La necesidad consecuente

De lo anteriormente expuesto, se desprende la necesidad de crear un instrumento que le permita a este tipo de empresas -que actualmente proliferan- , fortalecer sus estrategias de recursos humanos.

Los esfuerzos, de este tipo de empresa, deben estar orientados a estructurar y posteriormente a fortalecer la visión estratégica del negocio, para que así, la evolución natural de un negocio a la etapa donde se produce un crecimiento rápido, sea asistido por una planificación estratégica que le permita, sostener los nuevos requerimientos, sin sacrificar calidad, tiempos o recursos en cada uno de los proyectos que se estén o vayan a ser desarrollados.

El éxito de una empresa se ve directamente impactado por la estrategia de recursos humanos utilizada, y para ello, es importante alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales, ya que desde la visión del empleado, al establecer claramente los objetivos, éste se siente parte de la empresa y vincula esos objetivos organizacionales y los resultados de la empresa con sus tareas diarias; en otras palabras: se vincula directamente la estrategia global del negocio con los objetivos individuales del empleado.

A través del *performance management*, o lo que es lo mismo, el proceso mediante el cual se define, implanta, se mide y se evalúa el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa, se define en consecuencia el desempeño global de la misma. Concebir una estrategia empresarial que no tome en cuenta el papel de su recurso humano dentro de esta, es decir, que no mida de ningún modo, el impacto de los empleados en los resultados globales de compañía como resultado de esa estrategia global, esta prácticamente destinada al fracaso.

Así las cosas, se justifica el diseño de un sistema de evaluación que permita medir la medición del desempeño de los empleados de la Wallace Solutions, empresa ésta cuyo principal activo es el capital intelectual, y dada su necesidad de reforzar la estrategia de Recursos Humanos, donde se sienten las bases de su posterior crecimiento.

I.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación que mida el desempeño de los empleados de Wallace Solution, basado en las competencias asociadas a cada uno de los cargos existentes en la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a la empresa Wallace Solution.
- Identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a las empresas de contraste.
- Diseñar el instrumento para la medición del desempeño de los empleados de la empresa Wallace Solution.

Objetivo Relacionado

- Proponer una estructura organizativa que se adapte a la organización actual.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

II.1. Sobre las Competencias

“Competencia Laboral” es uno de los conceptos que más impacto está teniendo sobre ámbitos como la formación para el trabajo, el entrenamiento, capacitación y la gestión de quienes se plantean el desafío de desarrollar compañías exitosas, ya sean públicas o privadas.

Competencia Laboral alude a la capacidad de un individuo por mantener un desempeño efectivo a través de un conjunto de acciones en diversos ámbitos, que constituye un perfil de desempeño, y lo interesante de ello es que se puede aplicar a todo tipo de organización productiva, educativa, de servicios públicos, agencias.

En la literatura es posible encontrar diferentes definiciones de competencias, por ejemplo, Ouellet (2000) las define como el principio de la organización de la formación, que pueden ser apreciadas en el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema en particular; Gómez (2001) por su parte, señala que las competencias “incluyen una intención (interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer algo original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad, en la productividad, ventas e innovación en servicios u productos)” (Gómez, 1997,p.52). Bogoya (2000) define las competencias como una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes.

Ahora bien, Tobón (2006) en su obra “Formación basada en Competencias”, señala que el concepto de competencias debe ser definido en un rango mucho amplio donde éste se asuma como “un saber razonado para hacer frente a la incertidumbre; manejo de la incertidumbre en un mundo cambiante en lo social, lo político y lo laboral dentro de una sociedad globalizada y en continuo cambio; por ello, se plantea conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual deben integrar el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procedimientos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

El modelo de competencias que se ha desarrollado a partir de las investigaciones, ha venido a aportar a la empresa una herramienta potente de gestión, que le agrega valor al individuo y participa como un elemento más para que el trabajador, a través de sus acciones, aporte a la calidad, el clima organizacional, la rentabilidad y la diferenciación para, de este modo, conformar organizaciones exitosas con la base humana de excelencia que puede encontrarse en toda compañía líder de su mercado.

En este primer acercamiento, se intenta esbozar una definición general del concepto de competencia, cuáles son las competencias mas relevantes y una reflexión crítica y visionaria del valor que le agrega el generar los espacios necesarios para que todo funcionario ya sea el gerente o un administrativo u operario, cultive un perfil de competencias que le permita destacarse en el desempeño de sus funciones.

Como antecedentes, existen estudios que sirven como base teórica a esta investigación, realizados por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, que diseñaron un modelo de competencias para empresas de desarrollos Web, que producen herramientas de selección y evaluación del recurso humano a través de

competencias, a través de exploración documental y práctica. De la misma manera, estudios dedicados a la identificación de competencias necesarias para el éxito de gerentes, que se enfocan en la búsqueda del perfil que permitirá que las empresas gestionen correctamente su recurso humano, sirven de marco a esta investigación.

II.2 Clasificación de las Competencias

Existen muchas clasificaciones para las competencias. Entre las más difundidas se encuentra aquella que clasifica las competencias en: competencias diferenciadoras y competencias umbral. En la misma línea se proponen competencias claves o esenciales para la organización. Las competencias también se han clasificado en laborales y profesionales. Sin embargo, la clasificación más extendida consiste en dividir las competencias en competencias básicas y específicas.

Las competencias básicas son aquellas consideradas como fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas se caracterizan por constituir la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias, posibilitan analizar comprender y resolver problemas de la vida cotidiana y constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.

Las competencias genéricas son aquellas comunes a varias ocupaciones o profesiones, caracterizadas por favorecer la gestión y consecución de las metas, permiten la adaptación a diferentes entornos laborales, su adquisición o desempeño puede evaluarse de manera rigurosa.

Las competencias específicas son aquellas que son propias de una determinada ocupación o profesión. Se caracterizan por un alto grado de especialización.

El aporte de enfocar la organización humana bajo el paradigma de las competencias laborales es sustancial, por un lado permite diseñar los procesos formativos de modo de educar sujetos con perfil de excelencia; y por otro lado dispone a la empresa (pública o privada) de un modelo de trabajo riguroso que aporta una metodología de: selección de personal, capacitación y evaluación, todo ello dirigiendo la mirada hacia el

desempeño del sujeto en las áreas claves de su cargo y del lugar que ocupa su organización en el mercado o ambiente.

Desde los primeros tiempos en que los autores iniciaron las investigaciones que podrían identificarse como precursoras del modelo de Gestión por competencias hasta los días presentes, mucho se ha desarrollado este modelo, y las metodologías que lo conforman, de modo que una visión integrativa resulta ser lo más dinámico para revisiones como la que se propone realizar en este documento.

II.3 Sobre la evaluación del desempeño

Otro aspecto fundamental de este estudio es la Evaluación del Desempeño y tal como señala Martha Alles (2006), esta tipo de evaluación constituye una herramienta que permite unir al supervisor y supervisados al comprender que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas, así como, el cómo hacer para mejorar los resultados.

La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, las empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede

también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los primeros son los más usados, sin embargo no son los más objetivos. Ahora bien, los basados en conductas “brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas” (Alles, 2006, p.31). La evaluación basada en resultados es bastante utilizado ya que se “focaliza en contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización” (Alles, 2006, p.31).

II.4 Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas y la autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Esto plantea la ejecución de las siguientes acciones

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

II.5 Definiciones adicionales

Contexto

El contexto, según Tobón (2006), es un tejido de relaciones configurado por personas, quienes a su vez, resultan tejidas y sujetadas por los entornos de significación. Es importante entender que estos contextos se ven afectados por las transformaciones económicas, políticas, sociales, etc. Estos contextos pueden ser de tres tipos:

Contextos disciplinares: estos se refieren al conjunto de conceptos, teorías, historia epistemológica, ámbitos y ejes articuladores, reglas de acción y procedimientos específicos que corresponden a un área determinada.

Contextos transdisciplinarios: son tejidos de conocimientos contruidos por la integración y la articulación de diversos saberes.

Contexto Interno: se refiere al ámbito mental, y señala que la mente es ecológica y está estructurada como un tejido sociocultural, y,

Contexto Socioeconómico: este aspecto está determinado por las dinámicas culturales, sociales y económicas que se dan en procesos de globalización y en procesos de identidades regionales.

Es importante señalar en este punto que Tobon con esta clasificación intenta clarificar que no se puede hablar de personas competentes o no competentes en una perspectiva compleja, sino que más bien, es el contexto el que significa, influye, implica, limita, motiva y apoya a las personas en su desempeño. “La competencia del sujeto depende de las exigencias de diverso orden (cognitivas, comunicativas, estéticas, axiológicas, entre otras) del entorno cultural en el que se desenvuelve; así mismo, tal entorno actúa como posibilitador o inhibidor de dichas competencias” (Tobón, 2000, p.63).

Idoneidad

La idoneidad de un sujeto se relaciona e integra el tiempo y la cantidad con aspectos como calidad, empleo de recursos y contexto.

Actuación

La noción de competencia “implica un dominio del uso, en distintos contextos, de las reglas básicas subyacentes (...) la competencia apunta a un dominio de la gramática, explícita o implícita, de un sector del conocimiento. Esto se basa en la comprensión de la información y no en su memorización; esta última dificulta la apropiación del conocimiento basado en el dominio de las reglas básicas, así como su puesta en juego en situaciones diversas” (Tobón, 2006). Las competencias se apoyan en procesos de memoria a largo plazo, análisis y relación crítica.

Esta característica nos indica que es notablemente distinto poseer conocimientos en relación a un determinado tema, que saber actuar, ya que es diferente modificar y transformar el contexto que solo entenderlo o adaptarse a él.

Resolución de Conflictos desde la Complejidad

La resolución de problemas es otro componente fundamental de las competencias, y para ello es preciso realizar las siguientes acciones: comprender el problema en un contexto disciplinar, social y económico, establecer varias estrategias de resolución, donde se toman en cuenta lo imprevisto y la incertidumbre, considerar las consecuencias del problema y los efectos de la solución dentro del conjunto del sistema y aprender del problema para asumir y resolver problemas similares en el futuro.

Integralidad del Desempeño

Tal como señala Tobón, las competencias se enfocan en el desempeño integral del ser humano ante actividades y problemas, con lo cual se cierra la brecha entre conocimientos y su puesta en práctica. “Toda acción esta mediada por procesos mentales, físicos, ambientales, interpersonales y culturales, por lo cual el desempeño debe ser asumido también en su Integralidad, como un tejido ecológico donde la persona, tanto en relación consigo mismo como con los demás, actúa en el marco de vínculos que se implican de forma reciproca.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Una vez formulado el problema de investigación y fijados los objetivos se indican a continuación los métodos, técnicas y procedimientos implícitos en la investigación.

III.1. Tipo y Diseño de investigación

De acuerdo al problema planteado, esta investigación se enmarca dentro del tipo denominado Proyecto Factible, dentro de una investigación de tipo no experimental – descriptiva, donde, se pretende pormenorizar las particularidades de una realidad estudiada, su análisis y el planteamiento de soluciones, así como, evaluar y recolectar datos “sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”, ya que “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga” (Hernández Sampieri, 2006, p.102)

Los datos que soportan la investigación son tomados de la realidad, por lo que, adicionalmente este estudio se considera un estudio de campo.

III.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio la constituye, los directores de la empresa Wallace Solution. Ya que a través del juicio de estos expertos, se contruye el objetivo de esta investigación.

III.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la elaboración de este proyecto, se tomará como técnica de recolección de datos Entrevistas No Estructuradas, en base a un Diccionario de Competencias.

La entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. Estas entrevistas se enfocan en profundizar sobre el contenido de las funciones contenidas en los cargos, los conocimientos y el perfil que debe poseer cada uno de estos.

Para la realización del instrumento de recolección de la presente investigación se tomará como base una selección de competencias que ha realizado la autora Martha Alles, quien en su obra “Diccionario de Conductas. Gestión por Competencias” (2003) desarrolla una selección de competencias, que ha desarrollado a partir de la compilación de “definiciones de competencias utilizadas en el mercado” de forma sistematizada. En esta obra, Alles desarrolla 160 competencias clasificadas en: Competencias Cardinales (20), Competencias para Niveles Ejecutivos o Altos Niveles (19), Competencias para Niveles Gerenciales Intermedios (57), Competencias de Niveles Iniciales (23), Competencias para trabajadores del Conocimiento (22), y las E-Competences o competencias para la e-people (19).

En base a los objetivos específicos de la presente investigación se tomará como base para el instrumento de recolección de información las competencias cardinales y las e-competences definidas bajo el enfoque de la autora Martha Alles.

Es importante señalar que para el presente estudio serán asumidas las definiciones presentadas bajo el enfoque de la obra de Martha Alles, sin embargo, su redacción pueden ser considerados valores ocupacionales, aceptando esta redacción como competencias genéricas y específicas (ver página 36).

Instrumento de Recolección de Información

El instrumento diseñado a partir de estos datos tomará cada una de las competencias ya definidas y para cada una de ellas se indagará, basados en la experiencia de los

entrevistados, sobre el grado de importancia que posee esta competencia para la consecución exitosa de la tarea y en que frecuencia esta competencia es observada en los ocupantes del puesto. De esta manera se podrá cotejar la importancia que el evaluador le otorga a cada uno de los ítems o competencias y en que grado éstos han observado las mismas a lo largo de su experiencia.

La gradación de cada uno de los ítems se medirá a partir de una escala de Likert. Las mediciones mediante este instrumento, consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, que en este caso serán los directores de las empresas seleccionadas. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al director que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Validez y Confiabilidad

La Validez indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas, mientras que la Confiabilidad se refiere a la consistencia interior del instrumento de medición, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro.

Del Instrumento de Recolección de Información

El instrumento de recolección de información validó su validez y confiabilidad a través de las revisiones de distintos profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes dieron lectura al mismo y proporcionaron sugerencias de cambio al mismo.

Adicionalmente, con el fin de hacer aún más enriquecedor el proceso de recolección de información se procedió a levantar información de dos empresas adicionales, que denominarán de ahora en adelante: empresas de contraste. Las empresas seleccionadas fueron: *AEI* (Amigoseninternet.com) empresa de desarrollo web cuyo

principal producto lleva el mismo nombre de la empresa y, *Adverweb*, quienes se dedican a la consultoría y desarrollo integral de los proyectos, con una concepción multidisciplinaria e integradores de las áreas de Diseño grafico, Diseño de contenido y Tecnología de la Información.

Estas empresas fueron seleccionadas por la comparabilidad de éstas al poseer las mismas características, en términos de: cantidad de tiempo operando en el mercado local (10 años o menos), cantidad de personas en la plantilla de la empresa (20 personas o menos), Objeto (desarrollo de proyectos web) y; las tres compañías tienen los cargos descritos a lo largo de este estudio.

Del Instrumento de Evaluación del Desempeño

Asimismo se evaluó la validez y confiabilidad del instrumento de Evaluación de Desempeño desarrollado en la presente investigación por medio de revisiones de expertos en la materia.

Etapas de la Investigación

1. Identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a la empresa.
 - a. Entrevista con los directores de la empresa a fin de determinar que competencias aplican al perfil general de su área operacional.
 - i. Hito: Inventario de competencias genéricas asociadas a la Operación de Wallace Solution.
 - ii.
2. Identificar las competencias genéricas y específicas asociadas en la empresas contraste.
 - a. Entrevista con los directores de la empresa a fin de determinar que competencias aplican al perfil general de su área operacional.
 - i. Hito: Inventario de competencias genéricas asociadas a la Operación de AEI y Adverweb.

3. Diseñar el instrumento de medición de desempeño.
 - a. Diseño de la estructura del instrumento de medición del desempeño.
 - b. Identificar de la escala de medición.
 - i. Hito: Instrumento de medición.
4. Identificar el nivel de impacto relativo de cada competencia específica en la evaluación global.
 - a. Establecer el grado de criticidad de cada una de las competencias que apliquen a cada cargo.
 - b. Establecer porcentajes asociados al grado de criticidad identificado para cada competencia.
 - i. Hito: Instrumento de medición con competencias ponderadas.

III.3. Consideraciones Éticas y Legales

Robert Merton (1973) identificó cuatro normas básicas que constituyen el denominado “Ethos de la Ciencia”, refiriéndose a estas como “imperativos institucionales”, ya que deben estar incorporadas en la estructura de la ciencia con el fin de que los investigadores mantengan una buena posición en la comunidad científica: “...el juego de la verdad tiene normas muy rigurosas, que son independientes de los deseos de los jugadores y que permanentemente dirigen el comportamiento de los participantes” (Light, 1991, pág.580)

Los investigadores se apegarán a las normas formuladas por el mencionado autor, entre las que se cuentan la norma de Universalidad, ya que serán tomadas en consideración las teorías e investigaciones de todos los miembros de la comunidad científica que sean pertinentes al tema de investigación planteado. En este punto es importante señalar, que si bien es cierto, habrá amplitud a la hora de recabar la información, la autoría de la mencionada información será respetada. (Light, 1991)

La segunda norma a seguir será el llamado Comunalismo, ya que los resultados arrojados por la presente investigación pertenecerán no ya a los autores, sino a la

comunidad científica, con el fin de que los hallazgos sean una contribución real al conocimiento en el área de Proyectos.

Será adoptada además, la tercera norma expuesta por Merton: el Desinterés, que se traduce en la carencia por parte de los investigadores de conseguir en ella, algún provecho personal, es decir, en ningún momento esta investigación perseguiría el engrandecimiento propio de los investigadores.

La cuarta norma a seguir es la que Merton denomina: Escepticismo Organizado, ya que será cuestionada de manera permanente la validez de la información utilizada, la importancia de las teorías empleadas y la perfección de los métodos investigativos.

Adicionalmente se respetarán todos los contenidos citados en esta investigación al no plagiar las ideas plasmadas por los distintos autores consultados.

CAPITULO IV DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

IV.1. Origen, desarrollo y alcance actual de la organización

Wallace Solution actualmente desarrolla y adapta cualquier sistema de administración o gestión empresarial, brindando al cliente la oportunidad de ofrecer sus servicios utilizando Internet como herramienta.

Su equipo humano, cuenta con más de 10 años de experiencia en Internet, lo que les permite asesorar a sus clientes y analizar el potencial de cualquier negocio, y así, lograr la excelencia en cada uno de los proyectos que desarrollan.

Wallace Solution nace en el año 2001, como una iniciativa que se planteaba ofrecer servicios de desarrollo de páginas Web. Durante sus 5 años de vida, han estudiado y aprendido de cada uno de sus clientes, convirtiéndolos en una empresa que se plantea desarrollar soluciones administrativas y de gestión Web adaptadas a las necesidades actuales del mercado.

Constantemente innovan sus sistemas, adaptándolos a las últimas tecnologías disponibles en Internet, para brindarles a sus clientes herramientas de excelente calidad, así como, fáciles de usar y entender.

Entre los productos que actualmente desarrolla Wallace Solution se encuentran: MIAW, Módulo Integral de Administración Web, que cuenta con diversos paquetes que son instalados fácil y rápidamente en cualquier servidor Web (Unix), y que permite administrar y gestionar todo tipo de página WEB

MIAW cuenta con paquetes de gestión de proyectos, administración y manejo de mercadeo por correo electrónico, administración y manejo de inventario de productos, pedidos, órdenes de servicio, y compras en línea, (e-commerce) administración y

manejo de contenido (noticias, eventos, galerías de fotos), sistemas de interacción con el usuario (encuestas y Chat para soporte en línea), administración de usuarios y perfiles de usuarios, administración de contactos, agenda personal, entre otros.

De la misma manera, han desarrollado módulos de noticias, módulos de galerías, módulos de anuncios clasificados y módulos de publicación de inmuebles.

Enfoque del Negocio

1. Desarrollo de aplicaciones y herramientas a la medida
 - a. Desarrollo de herramientas especiales, y específicas que se adapten a las necesidades de cada cliente.
 - b. Estructuración y diseño del portales y páginas Wéb
 - c. Adaptación de imagen
 - d. Migración de datos, y de sistemas a nuevos lenguajes de programación
2. Desarrollo de productos y soluciones basadas en las necesidades inmediatas del mercado.
 - a. Desarrollo de nuevos productos, que brinden soluciones inmediatas, y que puedan ser implementados en poco tiempo.
 - b. Mantenimiento y actualización de productos existentes.
 - c. Mercadeo y venta de los productos
3. Desarrollo de portales de servicios sustentables en el tiempo (portales de WS)
 - a. Estudio de factibilidad y desarrollo de nuevos proyectos de servicios
 - b. Desarrollo y diseño de estos nuevos proyectos de servicios.

- c. Manejo y administración de los proyectos
- 4. Soporte, mantenimiento y actualización de sistemas y sitios Web
 - a. Servicio de soporte a los clientes de desarrollo y de productos.
- 5. Asesoría especializada.
 - a. Asesoría que será brindada a proyectos tanto externos como internos.

En el corto plazo, WS deberá estar afianzado en al menos 3 de estos 5 aspectos. Siendo el de Desarrollo de productos el principal de ellos, seguido por el de Desarrollo a la medida, y por último el de Desarrollo de portales y servicios.

Los aspectos de soporte, mantenimiento y actualización, así como, los de asesoría especializada WS plantea lograrlos en el mediano plazo.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL PROYECTO

En el presente capítulo se integran las fases, objetivos y la metodología para el desarrollo del trabajo especial de grado que consiste en el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias.

Para alcanzar el objetivo general descrito se tomó como punto de inicial el desarrollo del marco organizacional, entendido como, toda la información que sirve de plataforma estratégica para el negocio: misión, visión, valores, y organigramas, así como, el levantamiento de la información relacionada con las funciones y áreas de responsabilidad de los cuatro (4) cargos que son objeto de estudio en esta investigación.

V.1. Información funcional

Por medio de entrevistas a los Directores de la empresa Wallace Solution se recopiló la siguiente información funcional:

La Visión

La Visión de Wallace Solution es convertirse en el primer proveedor de soluciones administrativas y de gestión Web, de las empresas del mercado nacional.

La Misión

Su Misión es proveer a sus clientes de las más efectivas soluciones de administración y gestión Web, en plazos de tiempo y costos competitivos, basados en sus necesidades y ayudándolos a alcanzar posiciones diferenciadoras en cada uno sus mercados.

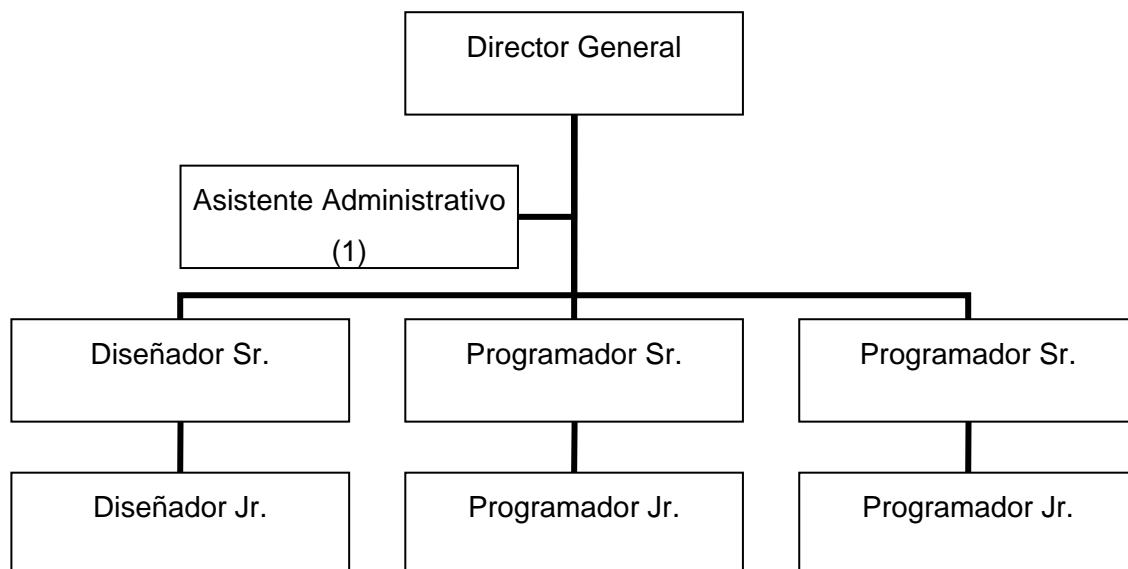
Los valores

- Calidad
- Entrega a tiempo

- Honestidad
- Compromiso
- Superación

V.2. Estructura organizativa

Wallace Solution cuenta con un estructura con 7 posiciones y 8 ocupantes, que se



ordena de la siguiente manera:

Descripciones de Cargos:

1. Diseñador Senior

Título del Cargo:	Diseñador Senior
-------------------	------------------

Location:	Caracas, Venezuela
Immediate Supervisors Title:	Director
Position Supervises:	1
Propósito del cargo:	
Responsable por el establecimiento de la imagen creativa de los diferentes proyectos que desarrolla Wallace Solution, dentro de los plazos y condiciones establecidas por la empresa y los clientes.	
Descripción de principales responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Levantar los requerimientos de los clientes en cuanto a la imagen que se desea alcanzar. • Creación de bocetos. • Envío de muestras a los clientes. • Mantener el sistema de CRM actualizado. • Manejar la carpeta del cliente: archivos de arte, archivos finales, documentos enviados por el cliente, fotografías o imágenes. • Mantener el inventario de adquisición de imágenes con derechos de autor. 	
Requerimientos del Cargo:	
Educación	Profesional Universitario
Experiencia	2 a 3 años de experiencia

2. Diseñador Junior

Título del Cargo:	Diseñador Junior
Location:	Caracas, Venezuela
Immediate Supervisors Title:	Director
Position Supervises:	0
Propósito del cargo:	
Responsable por la aplicación de los esquemas de diseño previamente establecido por el Diseñador Senior, dentro de los plazos y condiciones establecidas previamente.	
Descripción de principales responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña piezas en base al arte creado. • Cortar y montar los diseños web en Internet en base a imágenes corporativas ya existentes. • Mantener y desarrollar los diseños internos de la empresa. 	
Requerimientos del Cargo:	
Educación	Tecnica Superior
Experiencia	1 año de experiencia

3. Programador Senior

Título del Cargo:	Programador Senior
Location:	Caracas, Venezuela
Immediate Supervisors Title:	Director
Position Supervises:	1
Propósito del cargo:	
Responsable de las actividades de análisis y desarrollo de programas computacionales (software) de alta complejidad, reuniendo información y verificando la factibilidad de su implementación, llevando a cabo pruebas y, posteriormente, realizando pruebas en el sistema en general. Proporciona asesoría a otros analistas en sus actividades.	
Descripción de principales responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir que procesos, lenguajes y tecnologías se utilizarán en un determinado sistema, en base a los requerimientos del cliente. • Levantar requerimientos de clientes. • Realizar del Flow del sistema. • Realizar del Flujograma del sistema. • Aplicar, modificar y crear estándares de programación. • Desarrollar, modificar y actualizar funciones, procesos, clases y plantillas de programación. • Manejar el historial de los clientes de la empresa. • Mantener al documentación de las actualizaciones solicitadas. 	
Requerimientos del Cargo:	
Educación	Profesional Universitario
Experiencia	2 a 3 años de experiencia

4. Programador Junior

Título del Cargo:	Programador Junior
Location:	Caracas, Venezuela
Immediate Supervisors Title:	Director
Position Supervises:	0
Propósito del cargo:	
Apoya las actividades de análisis y desarrollo de programas computacionales (software) de alta complejidad, reuniendo información y verificando la factibilidad de su implementación, llevando a cabo pruebas y, posteriormente, realizando pruebas en el sistema en general.	
Descripción de principales responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los modelos de base de datos y procesos para los diferentes desarrollos. • Instalar y poner en marcha los sistemas, paquetes y módulos de programación desarrollados. • Implantar las nuevas herramientas y módulos al sistema. • Realizar las actualizaciones de las soluciones desarrolladas a los diferentes clientes. • Chequeo diario del estado de las páginas web desarrolladas. • Adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías según directrices de su supervisor. 	
Requerimientos del Cargo:	
Educación	Tecnica
Experiencia	1 año de experiencia

V.3. Instrumento de recolección de información

Una vez que se conocen la definición de cada uno de los puestos de trabajo, se elaboró el instrumento de recolección de información que servirá como guión para realizar la entrevista no estructurada a los directores de la empresa Wallace Solution, así como a las empresas de contraste, AEI y Adverweb.

Este instrumento se desarrolla en base a las competencias contenidas en la obra Diccionario de Competencias de Martha Alles, y más específicamente, de los diccionarios que desarrolla esta autora para competencias cardinales, que para los efectos de esta investigación se constituyen como, competencias genéricas y el diccionario de competencias para la e-people, que se traducirán en este estudio como competencias específicas.

V.4. Diccionario de competencias

El diccionario contiene la siguientes definiciones:

Competencias Genéricas

Nombre de la Competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.
Ética	Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral, como en la vida privada, aún en forma contraria, a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y comprende.

Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal, y para si mismo. Implica también sentir y actuar con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.
Fortaleza	Obrar equilibradamente en cualquier situación, entendiendo por equilibrio la actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de hacer alarde de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para encontrar el punto medio en circunstancias diversas, sin caer en la tentación de actuar como todo poderoso o, por el contrario como timorato.
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien va dirigido los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes, y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en forma específica de planificar la actividad.
Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la expertise; apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés por aprender.
Sencillez	Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente, generando confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por las personas con las que se interactúa; por ejemplo, los proveedores o los clientes. Búsqueda de nuevos y mejores caminos para hacer las cosas, evitando las soluciones burocráticas.

Adaptabilidad al cambio	Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y correctamente.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.
Integridad	Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en un futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo.
Autocontrol	Dominio de si mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Preguntas, 2003.

Competencias Específicas

Nombre de la Competencia	Definición de la competencia
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización el cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.
Adaptabilidad al cambio	Predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes y opuestas, para adaptarse a situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital.
Manejo de relaciones de negocios (networking)	Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas en forma directa (personal) o a través de la web (virtual), que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo propuesto en un contexto de relaciones de aparente trato informal y durante lapsos muy breves. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar la nuevas formas de trabajo (teletrabajo u otras)
Temple	Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativo. Es la fuerza para intentar como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo, más allá de los fracasos propios o ajenos.
Portability - Cosmopolitismo - Adaptabilidad	Capacidad para operar globalizadamente en el marco de la Web, con o sin ella. Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Comprender rápidamente otras culturas para trabajar en forma global. Esta competencia se correlaciona con las de disfrutar viajando y conociendo, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales incluso a distancia.
Competencia Asesina	Competencia asesina definida como la estrategia digital en la que ésta es dinámica en un entorno virtual, intuitivo en un marco temporal breve (12 a 18 meses). La clave es la destrucción de la cadena de valor y la creación de una nueva en la que todos sus participantes son socios empresarios. La tecnología es utilizada par a fracturar lo existente.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Capacidad para analizar y evaluar en forma global la contribución actual y potencial de los colaboradores en el marco de las organizaciones virtuales, de nuevas formas de trabajo, trabajando por objetivos y en ocasiones sin supervisión personal, con organigramas planos. Definir e instrumentar acciones de desarrollo de las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adaptando el rol de facilitador y guía.
Desarrollo del equipo	Habilidad para desarrollar el equipo desde adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad para desarrollar su equipo en un contexto con escasez de los recursos necesarios y con posibilidad de que aquellos que la empresa desarrollen sean tentados por otras empresas del mercado. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
Modalidades de Contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Es un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.
Habilidades mediáticas	Asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desemboltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo deseado con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidades de contacto" pero en un sentido mas específico, porque hace referencia a los medios. Se relaciona con la competencia "portability - cosmopolitismo" porque la persona deberá adaptarse a las distintas modalidades de contacto de otros países.
Liderazgo para el cambio	Habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, haciendo que esa visión parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino. Actuar como sponsor, de la innovación y los nuevos emprendimientos, conseguir que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro
Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro, resistir largas jornadas de trabajo incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan este tiempo al descanso, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambien en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Preguntas, 2003.

V.5. Instrumento de Recolección

Con el fin de validar la consistencia de la información suministrada por los expertos se indagará, en primer término, en la importancia que supone, para el experto, cada una de las competencias, para seguidamente, indagar acerca de la frecuencia de observación de las competencias durante la experiencia del mismo.

Una vez configurado el instrumento de recolección de información, contenido en el [Anexo 1](#) de esta obra, se procedió a evaluar la validez y confiabilidad del mismo, a través de evaluaciones de expertos. Dos profesores expertos de la Universidad Católica Andrés Bello (colocar los nombres). Estos expusieron sus consideraciones del instrumento y se tomaron las sugerencias realizadas por estos.

Los resultados obtenidos de estas mediciones serán presentados en tablas cuyos valores no será totalizados en una columna predeterminada, sino que se conserva la ubicación de los mismos; esto con el fin de permitir la clara distribución de los mismos.

Seguidamente se entrevisto de manera no estructurada a los Directores de la empresa Wallace Solution, apalancado ésta entrevista en el instrumento previamente desarrollado.

V.5.1. Resultados obtenidos.

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Diseñador Senior

Diseñador Sr.			
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?	
Compromiso	5		5
Ética	4	4	
Prudencia	5		5
Fortaleza	4	4	
Orientación al cliente	5		5
Orientación a los resultados	5		5
Calidad del trabajo	4	4	
Sencillez	5		5
Adaptabilidad al cambio	5		5
Perseverancia	5		5
Integridad	5		5
Iniciativa	4	4	
Flexibilidad	4	4	
Autocontrol	4	4	

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Diseñador Senior

Diseñador Sr.			
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?	
Innovación	4	4	
Adaptabilidad al cambio	4	4	
Networking	4	4	
Dir. de equipos de trabajo	5		5
Temple	5		5
Port - Cosmop - Adapt	3	3	
Competencia Asesina	3	3	
Desarrollo estratégico rrhh	4	4	
Desarrollo del equipo	5	4	
Modalidades de Contacto	5		5
Habilidades mediáticas	4	4	
Liderazgo para el cambio	5	4	
Pensamiento estratégico	3	2	
Dinamismo - Energía	5	4	

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Diseñador Junior

Diseñador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	5
Ética	4	4
Prudencia	5	5
Fortaleza	4	4
Orientación al cliente	5	5
Orientación a los resultados	5	5
Calidad del trabajo	4	4
Sencillez	5	5
Adaptabilidad al cambio	5	5
Perseverancia	5	5
Integridad	5	5
Iniciativa	4	4
Flexibilidad	4	4
Autocontrol	4	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Diseñador Junior

Diseñador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4	4
Adaptabilidad al cambio	4	4
Networking	4	4
Dir. de equipos de trabajo	3	3
Temple	5	5
Port - Cosmop - Adapt	3	3
Competencia Asesina	3	3
Desarrollo estratégico rrhh	4	4
Desarrollo del equipo	4	4
Modalidades de Contacto	4	4
Habilidades mediáticas	4	4
Liderazgo para el cambio	3	3
Pensamiento estratégico	2	2
Dinamismo - Energía	5	5

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Programador Senior

Programador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	5
Ética	4	4
Prudencia	5	5
Fortaleza	4	4
Orientación al cliente	5	5
Orientación a los resultados	5	5
Calidad del trabajo	4	4
Sencillez	5	5
Adaptabilidad al cambio	5	5
Perseverancia	5	5
Integridad	5	5
Iniciativa	4	4
Flexibilidad	4	4
Autocontrol	4	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Programador Senior

Programador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4	4
Adaptabilidad al cambio	4	4
Networking	4	4
Dir. de equipos de trabajo	5	5
Temple	5	5
Port - Cosmop - Adapt	3	3
Competencia Asesina	3	3
Desarrollo estratégico rrhh	4	4
Desarrollo del equipo	4	4
Modalidades de Contacto	5	4
Habilidades mediáticas	4	4
Liderazgo para el cambio	5	4
Pensamiento estratégico	2	2
Dinamismo - Energía	5	5

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Programador Junior

Programador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	5
Ética	4	4
Prudencia	5	5
Fortaleza	4	4
Orientación al cliente	5	5
Orientación a los resultados	5	5
Calidad del trabajo	4	4
Sencillez	5	5
Adaptabilidad al cambio	5	5
Perseverancia	5	5
Integridad	5	5
Iniciativa	4	4
Flexibilidad	4	4
Autocontrol	4	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Programador Junior

Programador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4	4
Adaptabilidad al cambio	4	4
Networking	4	4
Dir. de equipos de trabajo	3	3
Temple	5	5
Port - Cosmop - Adapt	3	3
Competencia Asesina	3	3
Desarrollo estratégico rrhh	4	4
Desarrollo del equipo	4	4
Modalidades de Contacto	4	4
Habilidades mediáticas	4	4
Liderazgo para el cambio	3	4
Pensamiento estratégico	2	2
Dinamismo - Energía	5	5

Al abordar el segundo objetivo de esta investigación se debieron identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a las empresas de contraste, entrevistándose igualmente, de manera no estructurada, a los Directores de la empresa AEI y Adverweb, apalancado ésta entrevista en el instrumento previamente utilizado en la empresa Wallace Solution. A continuación se detallan los resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Diseñador Senior

Es importante señalar que los resultados aquí observados se diferencian a los anteriores, ya que son medias de los resultados de dos empresas, por lo que no se podrá observar la ubicación de los datos.

Diseñador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	4.5
Ética	5	4.5
Prudencia	4.5	4
Fortaleza	4	4
Orientación al cliente	4.5	4
Orientación a los resultados	5	5
Calidad del trabajo	5	5
Sencillez	5	4
Adaptabilidad al cambio	5	4.5
Perseverancia	4.5	4.5
Integridad	5	5
Iniciativa	4.5	5
Flexibilidad	4.5	4
Autocontrol	4.5	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Diseñador Senior

Diseñador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4	3
Adaptabilidad al cambio	4.5	4
Networking	2	2
Dir. de equipos de trabajo	5	4
Temple	4.5	3.5
Port - Cosmop - Adapt	3.5	4
Competencia Asesina	1.5	1.5
Desarrollo estratégico rrhh	3	3
Desarrollo del equipo	4	3.5
Modalidades de Contacto	5	4.5
Habilidades mediáticas	2.5	2
Liderazgo para el cambio	2	2.5
Pensamiento estratégico	2.5	2.5
Dinamismo - Energía	5	4.5

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Diseñador Junior

Diseñador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	4.5
Ética	5	4
Prudencia	4	4
Fortaleza	4.5	4
Orientación al cliente	3.5	4
Orientación a los resultados	4	3.5
Calidad del trabajo	4.5	3.5
Sencillez	5	4.5
Adaptabilidad al cambio	5	4.5
Perseverancia	4.5	4
Integridad	4.5	4
Iniciativa	4	3.5
Flexibilidad	3.5	3.5
Autocontrol	5	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Diseñador Junior

Diseñador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	3	3
Adaptabilidad al cambio	3.5	3
Networking	1	1
Dir. de equipos de trabajo	2.5	2.5
Temple	4	3.5
Port - Cosmop - Adapt	3	2
Competencia Asesina	1	1
Desarrollo estratégico rrhh	2	2
Desarrollo del equipo	3	3
Modalidades de Contacto	4	3.5
Habilidades mediáticas	1.5	1.5
Liderazgo para el cambio	1.5	1.5
Pensamiento estratégico	2	1.5
Dinamismo - Energía	4	3.5

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Programador Senior

Programador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	4.5
Ética	5	4.5
Prudencia	4.5	4
Fortaleza	4	4
Orientación al cliente	4.5	4.5
Orientación a los resultados	5	5
Calidad del trabajo	5	5
Sencillez	5	4
Adaptabilidad al cambio	5	4.5
Perseverancia	4.5	4.5
Integridad	5	5
Iniciativa	5	4.5
Flexibilidad	4.5	4
Autocontrol	4.5	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Programador Senior

Programador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	5	4
Adaptabilidad al cambio	4.5	3.5
Networking	2	2
Dir. de equipos de trabajo	5	4.5
Temple	4.5	4
Port - Cosmop - Adapt	4.5	4.5
Competencia Asesina	1.5	1.5
Desarrollo estratégico rrhh	4	3
Desarrollo del equipo	4	4
Modalidades de Contacto	5	4.5
Habilidades mediáticas	2.5	2
Liderazgo para el cambio	2	2.5
Pensamiento estratégico	1.5	2.5
Dinamismo - Energía	5	4

Resultados obtenidos de la media de los datos para las competencias genéricas para el cargo de Programador Junior

Programador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5	4.5
Ética	5	4
Prudencia	4	4
Fortaleza	4.5	4
Orientación al cliente	3.5	3
Orientación a los resultados	4	4
Calidad del trabajo	4.5	3.5
Sencillez	5	4.5
Adaptabilidad al cambio	4.5	4
Perseverancia	4.5	4
Integridad	4.5	4
Iniciativa	4	3.5
Flexibilidad	3.5	3.5
Autocontrol	5	4

Preferencias en cuanto a las competencias específicas para el cargo de Programador Junior

Programador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4	3
Adaptabilidad al cambio	3.5	3
Networking	1	1
Dir. de equipos de trabajo	2	2
Temple	4	3.5
Port - Cosmop - Adapt	2.5	2.5
Competencia Asesina	1	1
Desarrollo estratégico rrhh	2.5	2
Desarrollo del equipo	3.5	2.5
Modalidades de Contacto	4	4
Habilidades mediáticas	1.5	1.5
Liderazgo para el cambio	1.5	1.5
Pensamiento estratégico	1.5	1.5
Dinamismo - Energía	4.5	4.5

Para los cuatro cargos objeto de este estudio se tomarán para la construcción del instrumento de evaluación de desempeño aquellas competencias que obtuvieron puntajes, al promediar las dos preguntas realizadas, mayores o iguales a 4 puntos. Ya que de esa manera se garantiza se estarán tomando en consideración competencias consideradas por los expertos como importantes y frecuentes.

Para esto, se consolidó la información en una matriz, que nos permitan tener tanto la data de la empresa inicial (Wallace Solution) como la información obtenida de las empresas de contraste (AEI y Adverweb). Los resultados se presentan para competencias genéricas y específicas, para cada uno de los cargos.

Diseñador Senior

Diseñador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5.0	4.7
Ética	4.7	4.3
Prudencia	4.7	4.3
Fortaleza	4.0	4.0
Orientación al cliente	4.7	4.3
Orientación a los resultados	5.0	5.0
Calidad del trabajo	4.7	4.7
Sencillez	5.0	4.3
Adaptabilidad al cambio	5.0	4.7
Perseverancia	4.7	4.7
Integridad	5.0	5.0
Iniciativa	4.3	4.7
Flexibilidad	4.3	4.0
Autocontrol	4.3	4.0

Diseñador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4.0	3.3
Adaptabilidad al cambio	4.3	4.0
Networking	2.7	2.7
Dir. de equipos de trabajo	5.0	4.3
Temple	4.7	4.0
Port - Cosmop - Adapt	3.3	3.7
Competencia Asesina	2.0	2.0
Desarrollo estratégico rrhh	3.3	3.3
Desarrollo del equipo	4.3	3.7
Modalidades de Contacto	5.0	4.7
Habilidades mediáticas	3.0	2.7
Liderazgo para el cambio	3.0	3.0
Pensamiento estratégico	2.7	2.3
Dinamismo - Energía	5.0	4.3

Diseñador Junior

Diseñador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5.0	4.7
Ética	4.7	4.0
Prudencia	4.3	4.3
Fortaleza	4.3	4.0
Orientación al cliente	4.0	4.3
Orientación a los resultados	4.3	4.0
Calidad del trabajo	4.3	3.7
Sencillez	5.0	4.7
Adaptabilidad al cambio	5.0	4.7
Perseverancia	4.7	4.3
Integridad	4.7	4.3
Iniciativa	4.0	3.7
Flexibilidad	3.7	3.7
Autocontrol	4.7	4.0

Diseñador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	3.3	3.3
Adaptabilidad al cambio	3.7	3.3
Networking	2.0	2.0
Dir. de equipos de trabajo	2.7	2.7
Temple	4.3	4.0
Port - Cosmop - Adapt	3.0	2.3
Competencia Asesina	1.7	1.7
Desarrollo estratégico rrhh	2.7	2.7
Desarrollo del equipo	3.3	3.3
Modalidades de Contacto	4.0	3.7
Habilidades mediáticas	2.3	2.3
Liderazgo para el cambio	2.0	2.0
Pensamiento estratégico	2.0	1.7
Dinamismo - Energía	4.3	4.0

Programador Senior

Programador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5.0	4.7
Ética	4.7	4.3
Prudencia	4.7	4.3
Fortaleza	4.0	4.0
Orientación al cliente	4.7	4.7
Orientación a los resultados	5.0	5.0
Calidad del trabajo	4.7	4.7
Sencillez	5.0	4.3
Adaptabilidad al cambio	5.0	4.7
Perseverancia	4.7	4.7
Integridad	5.0	5.0
Iniciativa	4.7	4.3
Flexibilidad	4.3	4.0
Autocontrol	4.3	4.0

Programador Sr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4.7	4.0
Adaptabilidad al cambio	4.3	3.7
Networking	2.7	2.7
Dir. de equipos de trabajo	5.0	4.7
Temple	4.7	4.3
Port - Cosmop - Adapt	4.0	4.0
Competencia Asesina	2.0	2.0
Desarrollo estratégico rrhh	4.0	3.3
Desarrollo del equipo	4.0	4.0
Modalidades de Contacto	5.0	4.3
Habilidades mediáticas	3.0	2.7
Liderazgo para el cambio	3.0	3.0
Pensamiento estratégico	1.7	2.3
Dinamismo - Energía	5.0	4.3

Programador Junior

Programador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Compromiso	5.0	4.7
Ética	4.7	4.0
Prudencia	4.3	4.3
Fortaleza	4.3	4.0
Orientación al cliente	4.0	3.7
Orientación a los resultados	4.3	4.3
Calidad del trabajo	4.3	3.7
Sencillez	5.0	4.7
Adaptabilidad al cambio	4.7	4.3
Perseverancia	4.7	4.3
Integridad	4.7	4.3
Iniciativa	4.0	3.7
Flexibilidad	3.7	3.7
Autocontrol	4.7	4.0

Programador Jr.		
	¿Considera usted que esta competencia coopera en el éxito de la tarea?	¿Ha observado usted que aquellas personas que tienen éxito en la ejecución de la tarea poseen esta competencia?
Innovación	4.0	3.3
Adaptabilidad al cambio	3.7	3.3
Networking	2.0	2.0
Dir. de equipos de trabajo	2.3	2.3
Temple	4.3	4.0
Port - Cosmop - Adapt	2.7	2.7
Competencia Asesina	1.7	1.7
Desarrollo estratégico rrhh	3.0	2.7
Desarrollo del equipo	3.7	3.0
Modalidades de Contacto	4.0	4.0
Habilidades mediáticas	2.3	2.3
Liderazgo para el cambio	2.0	2.3
Pensamiento estratégico	1.7	1.7
Dinamismo - Energía	4.7	4.7

En base a estos hallazgos, y las condiciones establecidas anteriormente como puntajes mínimos (4 puntos) se determinó que las competencias que deben estar presentes en el instrumento de investigación son:

Para el Cargo de Diseñador Senior

Lista de Competencias Genéricas:

Compromiso

Ética

Prudencia

Fortaleza

Orientación al cliente

Orientación a los resultados

Calidad del trabajo

Sencillez

Adaptabilidad al cambio

Perseverancia

Integridad

Iniciativa

Flexibilidad

Autocontrol

Lista de Competencias Específicas:

Adaptabilidad al cambio

Dir. de equipos de trabajo

Temple

Desarrollo de Equipo

Modalidades de Contacto

Dinamismo – Energía

Diseñador Junior**Lista de Competencias Genéricas:**

Compromiso

Ética

Prudencia

Fortaleza

Orientación al cliente

Orientación a los resultados

Calidad del trabajo

Sencillez

Adaptabilidad al cambio

Perseverancia

Integridad

Autocontrol

Lista de Competencias Específicas:

Temple

Dinamismo – Energía

Programador Senior**Lista de Competencias Genéricas:**

Compromiso

Ética

Prudencia

Fortaleza

Orientación al cliente

Orientación a los resultados

Calidad del trabajo

Sencillez

Adaptabilidad al cambio

Perseverancia

Integridad
Iniciativa
Flexibilidad
Autocontrol

Lista de Competencias Específicas

Innovación
Adaptabilidad al Cambio
Dir. de equipos de trabajo
Temple
Port - Cosmop - Adapt
Desarrollo del equipo
Modalidades de Contacto
Dinamismo – Energía

Programador Junior**Lista de Competencias Genéricas:**

Compromiso
Ética
Prudencia
Fortaleza
Orientación a los resultados
Calidad del trabajo
Sencillez
Adaptabilidad al cambio
Perseverancia
Integridad
Autocontrol

Lista de Competencias Específicas:

Temple

	Esta competencia es observada:					Ponderación de importancia según jueces:					Alcance Final
	Siempre	Frecuente	La mitad del Tiempo	Ocasional	No Desarrollada	1	2	3	4	5	
	100%	75%	50%	25%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	
Competencias Genéricas											
Compromiso										X	
Ética									X		
Prudencia									X		
Fortaleza									X		
Orientación al cliente									X		
Orientación a los resultados										X	
Calidad del trabajo									X		
Sencillez										X	
Adaptabilidad al cambio										X	
Perseverancia									X		
Integridad										X	
Iniciativa									X		
Flexibilidad									X		
Autocontrol									X		
Competencias Específicas											
Adaptabilidad al cambio									X		
Dir. de equipos de trabajo										X	
Temple									X		
Desarrollo del Equipo											
Modalidades de Contacto										X	
Dinamismo - Energía										X	

Diseñador Junior



Evaluación de Desempeño por Competencias Asociadas al Cargo

Cargo: Diseñador Jr. No modificar

Cargo del Evaluador:
Nombre del Evaluador:

	Esta competencia es observada:					Ponderación de importancia según jueces:					Alcance Final
	Siempre	Frecuente	La mitad del Tiempo	Ocasional	No Desarrollada	1	2	3	4	5	
	100%	75%	50%	25%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	
Competencias Genéricas											
Compromiso										x	
Ética									x		
Prudencia									x		
Fortaleza									x		
Orientación al cliente									x		
Orientación a los resultados									x		
Calidad del trabajo									x		
Sencillez											
Adaptabilidad al cambio										x	
Perseverancia									x	x	
Integridad									x		
Autocontrol									x		
Competencias Específicas											
Temple									x		
Dinamismo - Energía									x		

Programador Senior



Evaluación de Desempeño por Competencias Asociadas al Cargo

Cargo: Programador Sr. No modificar

Cargo del Evaluador:
Nombre del Evaluador:

	Esta competencia es observada:					Ponderación de importancia según jueces:					Alcance Final
	Siempre	Frecuente	La mitad del Tiempo	Ocasional	No Desarrollada	1	2	3	4	5	
	100%	75%	50%	25%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	
Competencias Genéricas											
Compromiso										X	
Ética									X		
Prudencia									X		
Fortaleza									X		
Orientación al cliente									X		
Orientación a los resultados										X	
Calidad del trabajo									X		
Sencillez										X	
Adaptabilidad al cambio										X	
Perseverancia									X		
Integridad										X	
Iniciativa									X		
Flexibilidad									X		
Autocontrol									X		
Competencias Específicas											
Innovación									X		
Adaptabilidad al cambio										X	
Dir. de equipos de trabajo											
Temple									X		
Port - Cosmop - Adapt									X		
Desarrollo del equipo									X		
Modalidades de Contacto										X	
Dinamismo - Energía										X	

Programador Junior



Evaluación de Desempeño por Competencias Asociadas al Cargo

Cargo: **Programador Jr.**

No modificar

Nombre del Ocupante:

Cargo del Evaluador:

Nombre del Evaluador:

	Esta competencia es observada:					Ponderación de importancia según jueces:					Alcance Final
	Siempre	Frecuente	La mitad del Tiempo	Ocasional	No Desarrollada	1	2	3	4	5	
	100%	75%	50%	25%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	
Competencias Genéricas											
Compromiso										x	
Ética									x		
Prudencia									x		
Fortaleza									x		
Orientación a los resultados									x		
Calidad del trabajo									x		
Sencillez										x	
Adaptabilidad al cambio									x		
Perseverancia									x		
Integridad									x		
Autocontrol									x		
Competencias Específicas											
Temple									x		
Modalidades de Contacto									x		
Dinamismo - Energía									x		

Para cada uno de los instrumentos presentados se anexa un listado detallado de competencias genéricas y específicas que le permitirá a los evaluadores identificar y conocer la definición de cada una de las competencias aplicables a cada uno de los cargos.

La importancia de cada uno de los ítems contenidos en este instrumento y mediante los cuales se ponderan cada uno de los ítems contenidos en este instrumento de evaluación de desempeño, se establecen por los puntajes consolidados en la pregunta 1 del cuestionario de recolección de información utilizado, y que hace referencia a la importancia de esa competencia para la realización con éxito de la tarea, que reportaron las tres empresas.

La columna final, denominada “alcance final” viene dada de la ponderación del puntaje obtenido para cada una de las competencias aplicables según los puntajes otorgados por lo expertos a cada una ellas según su importancia.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

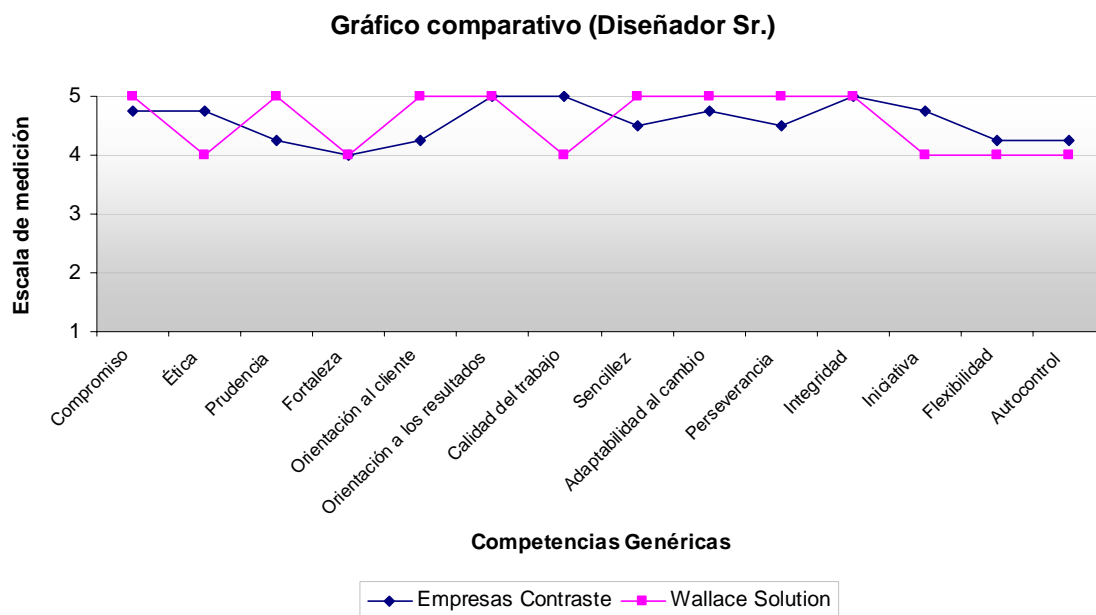
La presente investigación se propuso diseñar un instrumento que midiera el desempeño de los empleados de la empresa Wallace Solution a través de competencias asociadas a cada uno de los cargos existentes en la empresa. Para ello se hizo necesario, identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a la empresa, así como, identificar las competencias genéricas y específicas en empresas similares que sirvieron como contraste a ésta. Ahora bien, nada de esto sería posible si antes no se propone una adecuada estructura organizativa que se adapte a la organización actual, lo que supone la identificación de una adecuada misión y visión de la empresa, valores organigramas y descripciones de cargos.

Este objetivo que hemos identificado como *objetivo relacionado* se constituye como el primer paso que se debe llevar a cabo para alcanzar el objetivo de esta investigación, ya que brinda un marco para el desarrollo de la misma, así como, un marco para el desarrollo de la empresa, ya que esta empresa por encontrarse, tal como hemos mencionado anteriormente, en sus primeras etapas, carece de mucha de esta información. En esta investigación se puede observar el desarrollo de la visión, misión, valores, organigrama general y descripciones de cargos.

El primero de los objetivos específicos de esta investigación midió las competencias genéricas y específicas para los cargos descritos anteriormente en la empresa Wallace Solution y la misma metodología fue implementada para las empresas contraste conformando esto el segundo objetivo de la investigación.

El instrumento de evaluación de desempeño utilizada para las tres mediciones realizadas indagaba en primer término acerca de la importancia de cada una de las competencias para el éxito de la tarea, y en segundo término acerca de la observación de esta competencia para tener éxito en la tarea.

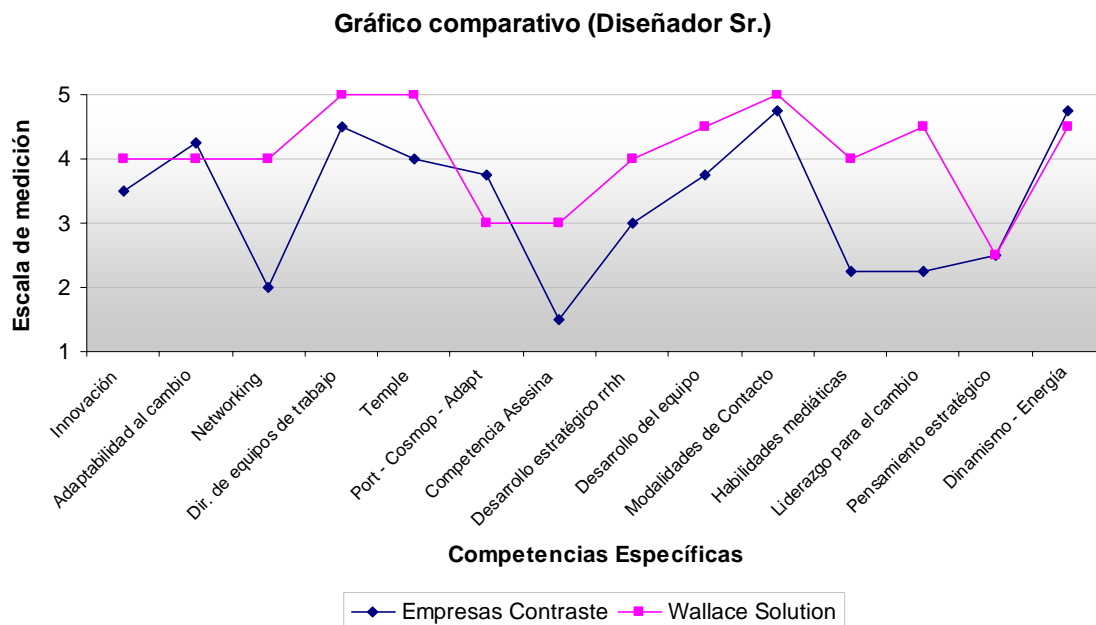
Al analizar los resultados obtenidos para cada uno de los cargos para ambas fuentes (Wallace Solution y empresas contraste) podemos analizar gráficamente para el Diseñador Sr, tomando el promedio de los valores obtenidos en las dos preguntas realizadas a los expertos, se determinó que:



- Para cada una de las competencias, los valores obtenidos en ambas fuentes se observa que existe una dispersión baja de los datos (siendo la dispersión más alta, 1 punto de diferencia, p.e. Calidad de Trabajo)
- Todas las competencias aplicables a este cargo son consideradas importantes o muy importantes para el éxito de la tarea, al haber obtenido entre 4 y 5 puntos.
- Las competencias Fortaleza, Orientación a Resultados e Integridad son valoradas de igual forma por ambas fuentes.
- Entre las competencias que obtuvieron un menor puntaje, para ambas fuentes, se encuentran: Fortaleza, Flexibilidad y Autocontrol y; aquellas que obtuvieron el

mayor puntaje para ambas fuentes, se encuentran: compromiso, orientación a los resultados, adaptabilidad al cambio e integridad.

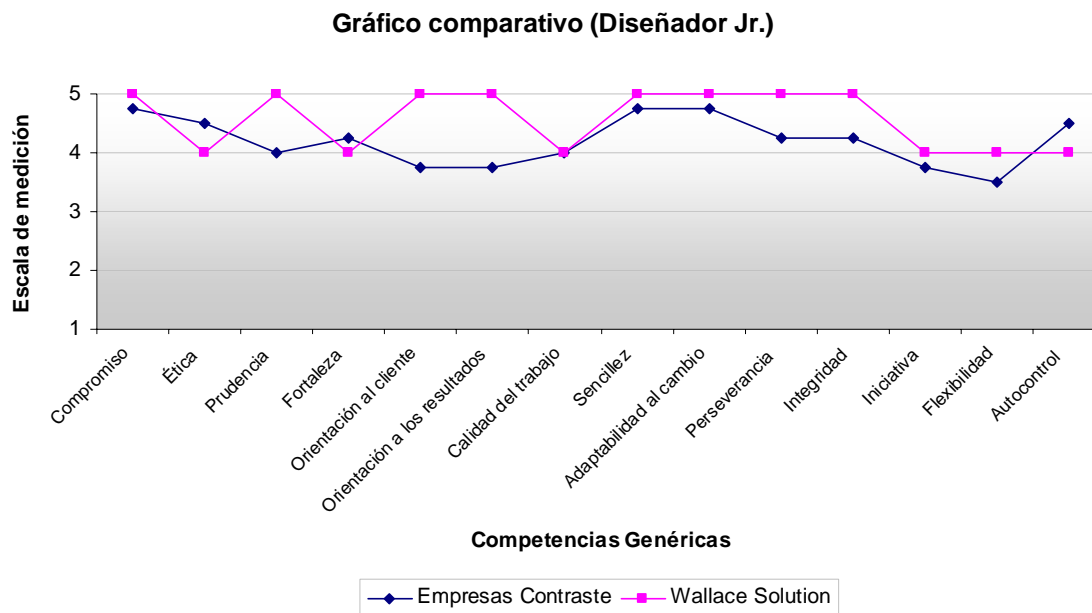
Para las competencias específicas, el gráfico de los datos vendría de la siguiente manera:



- Se puede observar que existen competencias con una alta dispersión para los valores obtenidos en ambas fuentes. Entre las más destacadas tenemos: Networking (con una dispersión de 2 puntos de diferencia entre ambas fuentes), Competencia Asesina (más de 1 punto de diferencia), Habilidades Mediáticas (más de 1 punto de diferencia) y Liderazgo para el cambio (2 puntos de diferencia).
- Las competencias: Adaptabilidad al Cambio, Modalidades de Contacto, Pensamiento Estratégico y Dinamismo – Energía son evaluadas de igual forma por ambas fuentes.

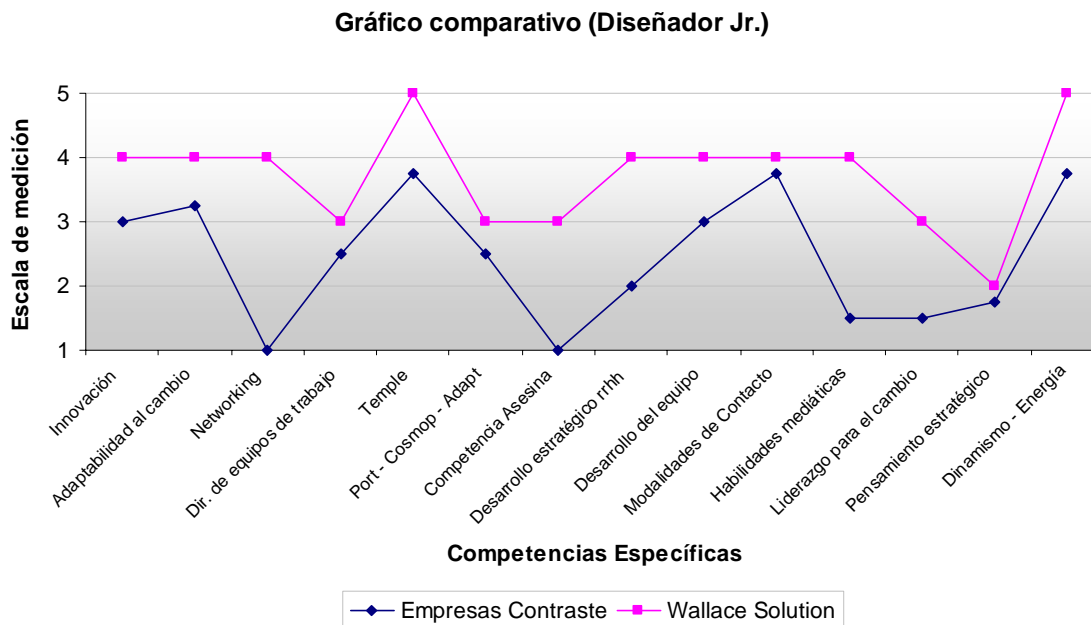
- Las competencias: Innovación, Adaptabilidad al cambio, Dirección de Equipos de trabajo, Modalidades de Contacto y Dinamismo – Energía son las competencias que obtuvieron mayores puntajes por ambas.
- Para este cargo, las empresas de contraste otorgan valores cercanos a 2, a competencias como Networking, Competencia Asesina, Habilidades Mediáticas y Liderazgo para el cambio.
- Los puntajes más altos son otorgados a las competencias: Dirección de equipos de trabajo, Temple y Modalidades de Contacto. Estos puntajes son otorgados por los directivos Wallace Solution.
- La tendencia de los puntajes otorgados por Wallace Solution es a ser mayores que los puntajes otorgados a las mismas competencias por las empresas contraste.

Al analizar los resultados obtenidos para el puesto de Diseñador Junior se encuentra la siguiente distribución gráfica, para los valores otorgados para las competencias genéricas:



- La dispersión de los datos es baja, ya que los valores varían entre 1,5 puntos aproximadamente. La dispersión de los valores otorgados para las competencias genéricas para los cargos de Diseñador Senior y Junior. se comportan de manera similar, en cuanto a los rangos en los que se colocan los valores para cada una de las competencias para ambas fuentes.
- Entre las competencias que obtuvieron el mismo o similar puntaje para ambas fuentes se encuentran: Compromiso, Fortaleza, Calidad de Trabajo, Sencillez, Adaptabilidad al Cambio e Iniciativa. Ahora bien, entre las competencias en que se hallan mayores diferencias entre ambas fuentes, encontramos: Orientación al Cliente y Orientación a Resultados, sin embargo, estas diferencias son de 1 punto aproximadamente, por lo que no significa una diferencia significativa.

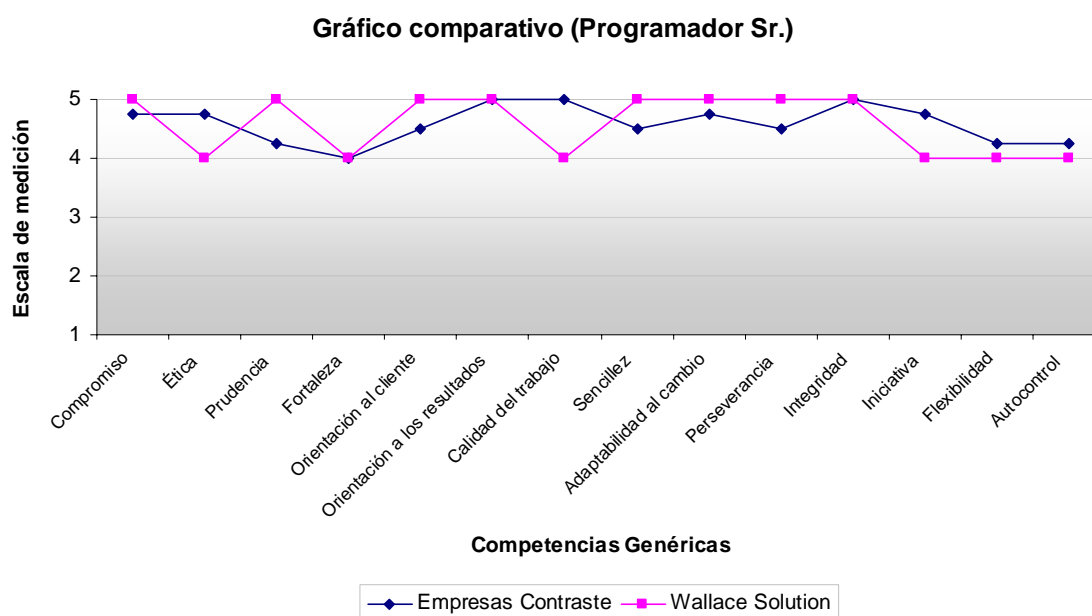
En el análisis gráfico de las competencias específicas encontramos:



- Se puede observar que existen competencias con una alta dispersión para los valores obtenidos en ambas fuentes. Entre las más destacadas tenemos: Networking (con una dispersión de 2 puntos de diferencia entre ambas fuentes), Competencia Asesina (2 puntos de diferencia), Habilidades Mediáticas (más de 2 puntos de diferencia) y Liderazgo para el cambio (más de 1 punto de diferencia).
- Las competencias: Habilidades de Contacto y Pensamiento Estratégico son evaluadas de igual forma por ambas fuentes.
- Las competencias: Adaptabilidad al cambio, Temple, Modalidades de Contacto y Dinamismo – Energía son las competencias que obtuvieron mayores puntajes por ambas.
- Para este cargo, las empresas de contraste otorgan valores entre 1 y 2 puntos, a competencias como Networking, Competencia Asesina, Habilidades Mediáticas, Liderazgo para el cambio y Pensamiento Estratégico. Estos puntajes fueron otorgados por las empresas de contraste ya que, al igual que el caso de las

competencias específicas del Diseñador Senior, los puntajes otorgados por Wallace Solution tienden a ser mayores para cada una de las competencias.

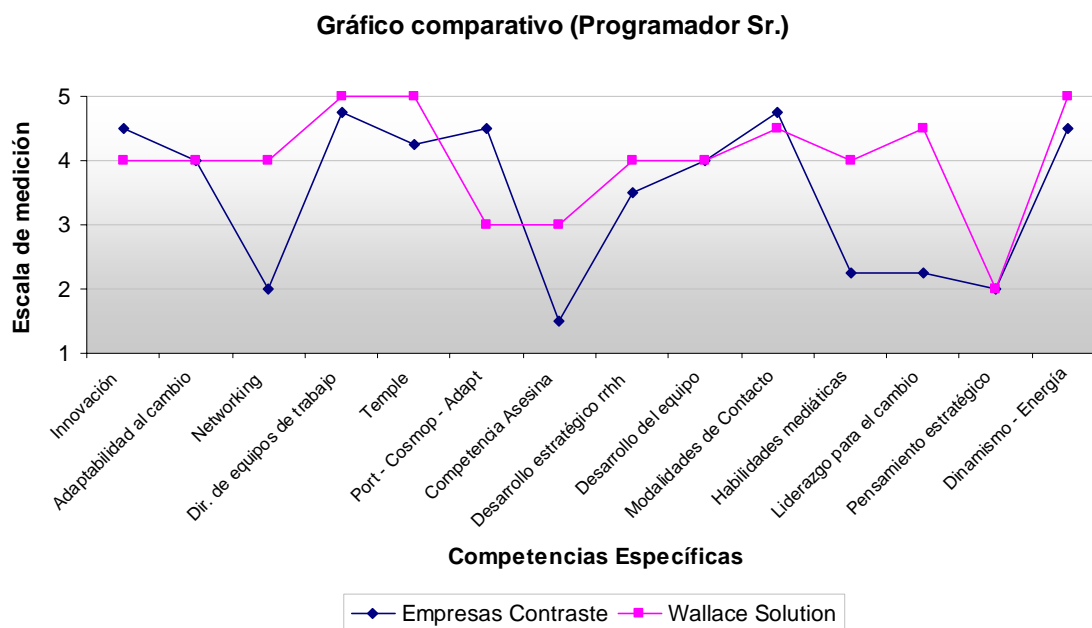
Al Analizar los puntajes obtenidos por ambas fuentes de información para el Programador Junior, encontramos que los mismos se comportan de la siguiente manera.



- Se observa una muy baja dispersión en los valores obtenidos por competencia, siendo solamente (Calidad de trabajo) las que presenta una mayor dispersión en los puntajes obtenidos.
- Si se toma en cuenta que solo en una competencia la diferencia del puntaje obtenido por ambas partes es de 1 o mayor, podemos decir entonces que existe una total consistencia en los puntajes obtenidos de todas las competencias, siendo entre 4 y 5 puntos, las valoraciones obtenidas en cada caso.

- Sin embargo, se nota que solo en 3 competencias ambas partes coinciden en sus apreciaciones, al haberle otorgado el mismo puntaje. (Fortaleza, Orientación a los resultados e Integridad)
- Entre las competencias evaluadas con mayor puntaje por ambas partes se encuentran (Compromiso, Orientación a los resultados, Adaptabilidad al cambio e Integridad)
- Entre las competencias evaluadas con menor puntaje por ambas partes encontramos (Fortaleza, Flexibilidad y Autocontrol).

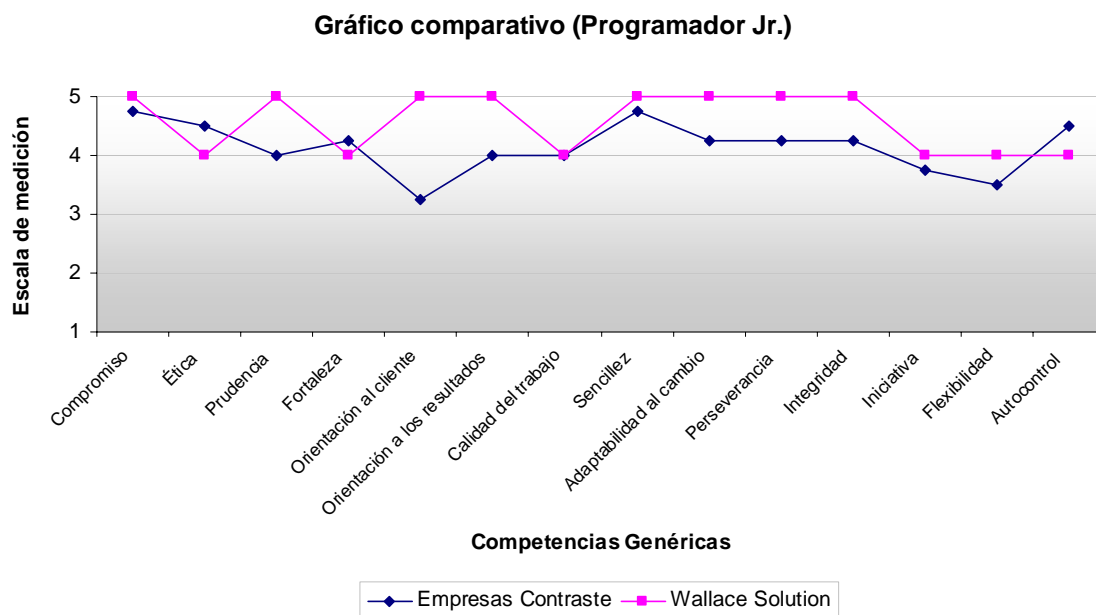
Para análisis de las competencias específicas para el cargo de Programador Senior, se observa que:



- Se observa una dispersión moderada en los valores obtenidos por competencia. Networking, Port - Cosmop – Adapt, Competencia Asesina, Habilidades mediáticas y Liderazgo para el cambio, son las competencias que mayor diferencia presentan.

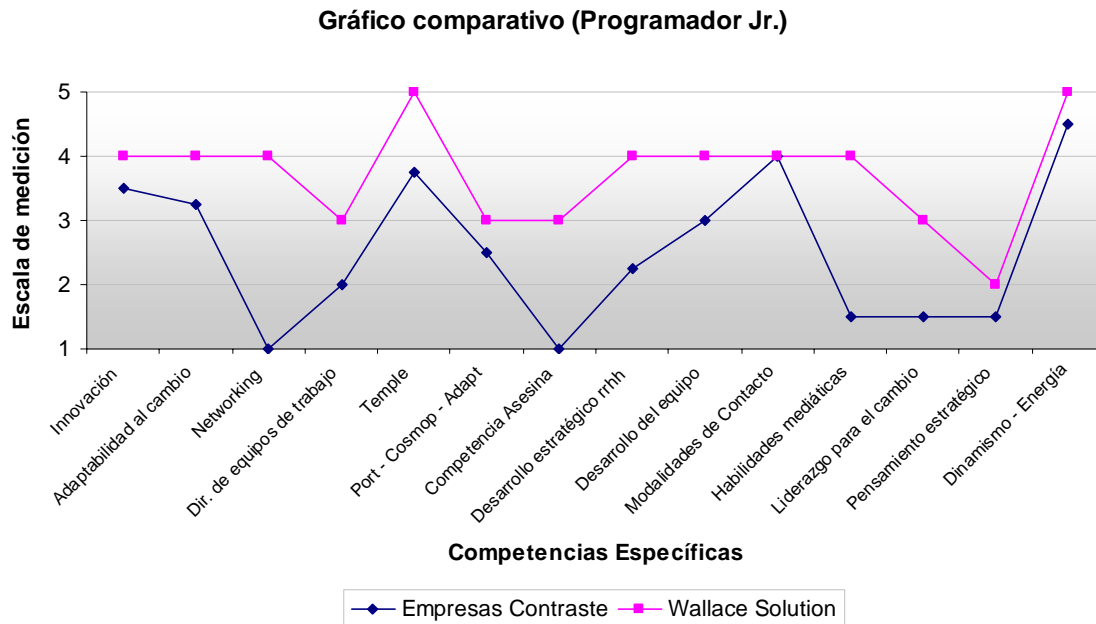
- Si bien, se observa una dispersión moderada, también se observa una consistencia en los puntajes otorgados a ciertas Competencias, donde la diferencia de puntaje es menor a 1 pero no igual, como es el caso de Innovación, Dirección de equipos de trabajo, temple, desarrollo estratégico rrhh., modalidades de contacto y dinamismo - energía, encontrándose en algunos casos a Wallace Solution por encima en el puntaje, y en otros por debajo.
- Se encuentra una cantidad moderada de competencias evaluadas con el mismo puntaje, entre Adaptabilidad al cambio, Desarrollo en equipo y Pensamiento estratégico.
- Entre las competencias evaluadas con mayor puntaje por ambas partes se encuentran: Dirección de equipos de trabajo, Modalidades de contacto y Dinamismo - energía.
- Entre las competencias evaluadas con menor puntaje por ambas partes encontramos (Competencia asesina y Pensamiento estratégico)

Al Analizar los puntajes obtenidos por ambas fuentes de información para el Programador Junior, encontramos que los mismos se comportan de la siguiente manera.



- La dispersión de los datos es baja, ya que los valores varían entre 2 puntos aproximadamente. La dispersión de los valores otorgados para las competencias genéricas para los cargos anteriormente analizados se comportan de manera similar, en cuanto a los rangos en los que se colocan los valores para cada una de las competencias para ambas fuentes.
- Entre las competencias que obtuvieron el mismo o similar puntaje para ambas fuentes se encuentran: Compromiso, Fortaleza, Calidad de Trabajo, Sencillez e Iniciativa.
- Entre las competencias en que se hallan mayores diferencias entre ambas fuentes, encontramos: Orientación al Cliente y Orientación a Resultados, sin embargo, estas diferencias son de 1 punto aproximadamente, por lo que no significa una diferencia significativa.

El análisis de las competencias específicas vendría dado por:

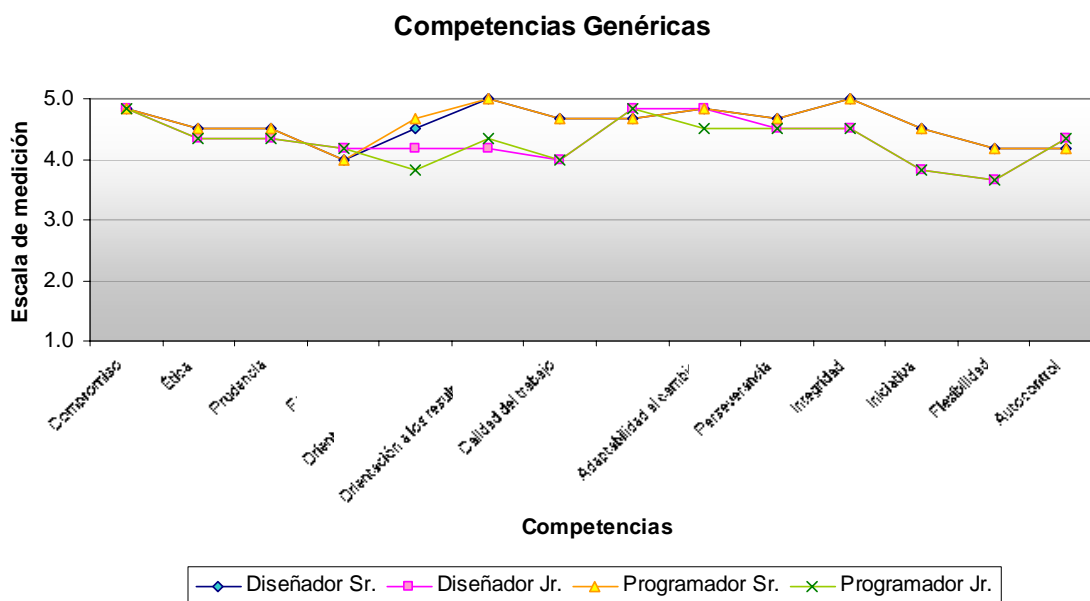


- Se observa una alta dispersión en los puntajes otorgados por ambas partes, obteniendo un total de 8 competencias con una diferencia de valoración igual o superior a 1 punto, siendo Networking, Habilidades mediáticas y Competencia asesina las que mayor diferencia presentan.
- Solo Modalidades de contacto, presenta la misma valoración entre ambas fuentes.
- Entre las competencias evaluadas con mayor puntaje por ambas partes se encuentran Temple, Modalidades de contacto y Dinamismo - Energía, obteniendo como promedio en cada caso, un valor superior o igual a 4
- Pensamiento estratégico, es la única competencia con menor puntaje que fue valorada de manera similar por ambas partes.

Como conclusión de este análisis, se obtiene que, para todos los cargos las Competencias Genéricas y Específicas se comportan de forma similar entre si, es decir, las primeras se muestran con una menor dispersión y más consistentes en los puntajes otorgados por las fuentes, que las competencias específicas. La traducción de este comportamiento podría indagarse en estudios posteriores pero se presume se debe a la naturaleza de cada uno de los grupos competencias y su importancia en el grupo al que fue aplicado, es decir, las competencias genéricas son competencias que son necesarias para el éxito de cualquier tarea, mientras que, las competencias entendidas como específicas para la e-people, son médulares para el buen desempeño de la tarea en este tipo de empresas y por lo tanto susceptible a una mayor variabilidad.

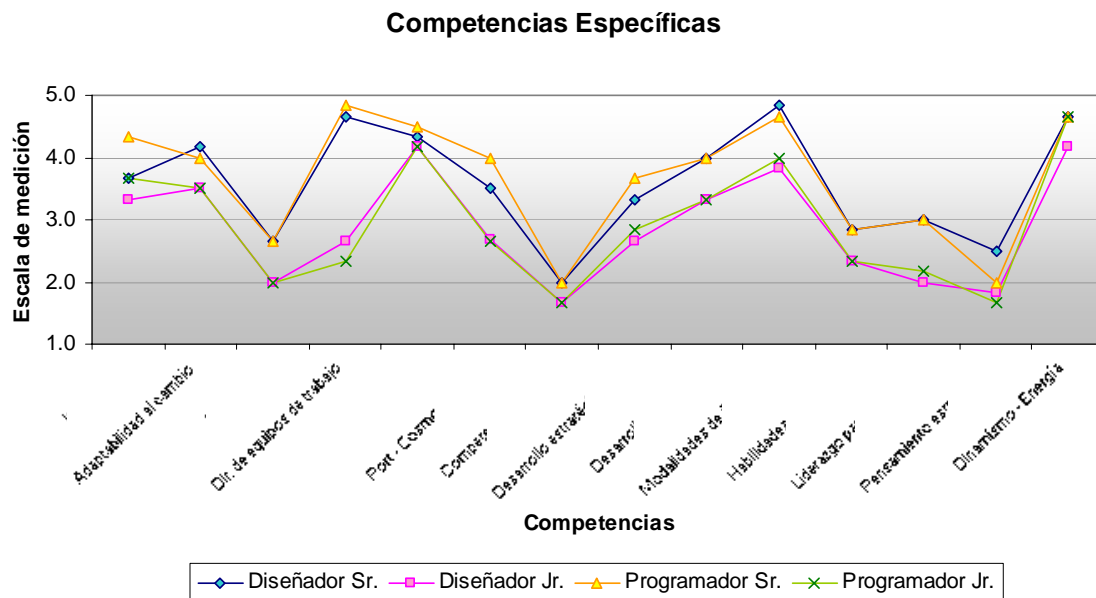
Una vez analizado esto, el desarrollo de la investigación conllevó a consolidar la información de las tres fuentes de información, para así, con un mayor numero de observaciones obtener los puntajes que definieron que competencia genérica y específica forman parte del instrumento de evaluación de desempeño, objeto de este estudio.

Gráficamente se puede observar que competencias genéricas fueron tomadas en consideración para la estructuración del instrumento de evaluación de desempeño, para los cuatro tipos diferentes de cargos, que ya fueron mencionadas en el desarrollo de esta investigación. Como se ha señalado en anteriores oportunidades, las competencias que tomaremos en cuenta son aquellas que has alcanzado puntajes mayores o iguales a 4 puntos.



A partir de este grafico se puede observar como existe una elevada consistencia entre las puntuaciones obtenidas para cada una de las competencias para los diferentes cargos, esta consistencia se ve reforzada por la poca dispersión de los datos (menos de 1 punto de diferencia)

De la misma forma este análisis se ha realizado para las competencias específicas, observándose que:



Una gran parte de estas se encuentra por debajo del límite previamente establecido, lo que se traduce en que un reducido número de competencias pasa a formar parte del instrumento desarrollado. Se observa además una gran dispersión de los datos, que refuerza una vez más los análisis individuales anteriores, realizados a cada uno de los cargos.

CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez culminado el proyecto, se evalúan en este apartado, en base a los resultados obtenidos el cumplimiento del objetivo general y específicos trazados.

El primer objetivo específico planteado fue el identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a la empresa Wallace Solution, siendo logrado éste en un 100%, al trabajar de la mano con los directores de esta empresa, lo que se puede evidenciar en el capítulo V, y más específicamente en los apartados 1,2,3 y 5 del mismo. La obtención de la información solicitada a estos expertos se logró en los tiempos y condiciones especificadas en el planteamiento del proyecto del trabajo especial de grado.

El segundo objetivo específico planteado, referido a identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a las empresas de contraste, fue logrado igualmente en un 100% y en los tiempos acordados, superando las expectativas iniciales. En la fase de recolección de información de las empresas de contraste se previeron holguras, ya que la demora puede ser un factor importante en estos estudios, sin embargo, no fue necesario hacer uso de ellas.

Adicionalmente, para el logro del objetivo general, era necesario primeramente dar un marco organizacional mínimo para el desarrollo de esta investigación. Para ello fue necesario, a través de entrevistas no estructuradas, en primer término conocer a fondo la organización y orientar a los directores de la empresa, para que, conjuntamente, se lograra definir la visión, misión, valores y descripciones de cargos de la empresa. Este objetivo fue igualmente logrado en su totalidad.

Finalmente, el objetivo general de esta investigación: Diseñar un instrumento que mida el desempeño de los empleados de Wallace Solution, basado en competencias

asociadas a cada uno de los cargos existentes en la empresa, se logró en un 100% al culminar los tres objetivos anteriores.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir de este siglo, la educación, el conocimiento y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de esta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 es la era del capital humano, en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida en un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos.

El concepto de competencia no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa.

Las competencias ante todo son una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en RRHH. Es fundamental el apoyo de los directores de la organización, en la implementación, ya que se requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles mas tradicionales.

Ahora bien, según el comportamiento de las competencias genéricas y específicas encontradas en este estudio se observó que:

Las competencias genéricas predominaron sobre las específicas. De la totalidad de competencias genéricas estudiadas, fueron elegidas por los directores un 90% para

todos los cargos, mientras que las competencias específicas por el contrario, fueron descartadas más de un 50%.

Las recomendaciones que se proponen en base a la experiencia resultante de la presente investigación:

1. Aplicar el instrumento de evaluación de desempeño en la empresa Wallace Solution.
2. Desarrollar, en base a las competencias ya identificadas en este estudio, herramientas de selección, desarrollo y compensación en la empresa Wallace Solution, lo que reforzará su sistema de Recursos Humanos.

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADIZES, I. (1998). *Ciclos de vida de la organización*. Mexico: Díaz de Santos.
- ALLES, M. (2003). *Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.
- ALLES, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360º*. Argentina: Granica.
- BOGOYA, D. (2000). *Una prueba de evaluación de competencias académicas como proyecto*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- DA SILVA, A. (2006). *Desarrollo de un modelo de competencias para empresas de desarrollos Web*. Tutor: Teodoro Campos. Caracas: UCAB
- DEL ROSARIO, Z. y SANTALLA, P. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- GOMEZ, J. (2001). *Competencias: Problemas Conceptuales y Cognitivos*. Bogotá: Torres.
- HERNANDEZ, R. FERNANDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- HERNÁNDEZ, S. (1991). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Editorial McGraw Hill.
- LIGHT, D., KELLER, S. y CALHOUN, C. (1991). *Sociología*, México: McGraw Hill.
- MERTON, R. (1973). *The Normative Structure of Science*. Chicago: RKMerton.
- SPENCER, J. y SPENCER, S. (1993). *Competency: Assessment methods. History and state of the art*. Washinton: Hay/Mc. Research Press.
- TOBON, S. (2006). *Formación basada en Competencias: Pensamiento complejo, diseño circular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones..
- OULLET, A. (2000). *La Evaluación Informativa al Servicio de la Competencias*. Revista Escuela de Administración de Negocios.
- SABINA, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1995). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. Mexico D.F.: Editorial Limusa, S.A.