

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“PLAN DE DESARROLLO PARA LOS COLABORADORES DE
POSVENTA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

ANDREA JACKELINE ROMERO GARAY

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por probar mi fe.

Agradezco a mis padres por su guía.

Gracias al Msc. Barriga Medina Holger Raul, tutor de la presente tesis, por su completo apoyo y voluntad para poder completar esta fase de mi carrera.

ROMERO GARAY ANDREA JACKELINE

DEDICATORIA

A mi familia y maestros.

ROMERO GARAY ANDREA JACKELINE

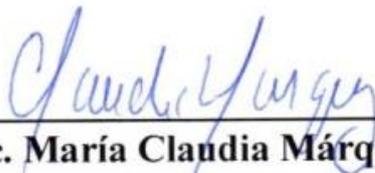
COMITÉ DE EVALUACIÓN



MBA. Raúl Barriga Medina
Tutor del Proyecto



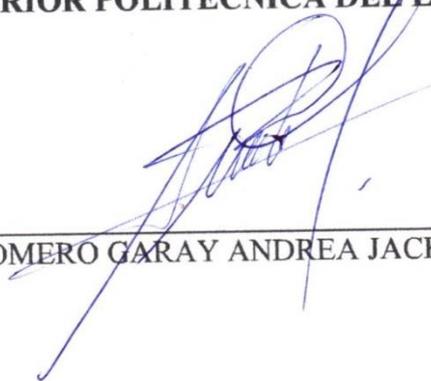
M.Sc. Ivonne Martín Moreno
Evaluador 1



M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



ROMERO GARAY ANDREA JACKELINE

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del Problema.....	2
1.3. Objetivo	3
1.4. Justificación.....	3
1.5. Alcance del estudio	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1. Gestión por competencias	5
2.2. Definición de Competencia.....	8
2.3. Perfiles y descripción de puestos de Trabajo	9
2.4. Brechas de competencias.....	10
2.5. Desarrollo de competencias, formación y aprendizaje.....	12
2.5.1. Planes de desarrollo	14
2.5.2. Métodos de desarrollo.....	15
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	25
3.1. Enfoque y diseño de la investigación	25
3.2. Población.....	26
3.3. Muestra.....	26
3.4. Procedimiento y método de evaluación.....	27
3.4.1. Categorización de competencias.....	29
3.4.2. Análisis de competencias.....	29
3.4.3. Evaluación de brechas	30
3.5. Ética de la investigación	30
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
4.1. Análisis preliminar de los resultados.....	32
4.2. Categorizar las competencias de perfil de los cargos de posventa de una empresa del sector automotriz.....	35
4.3. Analizar las competencias actuales de los colaboradores del área de posventa de una empresa del sector automotriz.....	39
4.4. Evaluar las brechas existentes entre las competencias del cargo y los colaboradores de posventa de una empresa del sector automotriz	70
4.4.1. Asesor de servicio.....	70

4.4.2. Anfitriona de taller.....	70
4.4.3. Control de Calidad.....	70
4.4.4. Electromecánico	71
4.4.5. Lavador – secador.....	71
4.4.6. Técnico en climatización	71
4.4.7. Mecánico automotriz	72
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE VALOR	73
5.1. Plan de desarrollo	73
5.1.1. Asesor de servicio.....	75
5.1.2. Anfitriona de taller.....	77
5.1.3. Control de calidad.....	79
5.1.4. Electromecánico	80
5.1.5. Lavador – secador.....	82
5.1.6. Técnico en climatización	83
5.1.7. Mecánico automotriz	83
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
6.1. Conclusiones	86
6.2. Recomendaciones.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	91
Anexo 1. Definición de competencias a desarrollar	92
Anexo 2. Descriptivo de puestos a desarrollar	94
Anexo 3. Evaluación de competencias	101
Anexo 4. Plan de desarrollo de competencias de posventa	105

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de desarrollo para los colaboradores de posventa de una empresa del sector automotriz, en donde posterior a medir el perfil de los colaboradores frente al cargo, se encontró que en este grupo ocupacional a diferencia de la sección comercial y de repuestos, es donde se encuentran las brechas más amplias, lo mismo que se replica en el desempeño y productividad de esta línea de negocio. Esta problemática vuelve necesario implementar acciones inmediatas que permitan cerrar las brechas existentes. Para la propuesta de los planes de desarrollo, la presente investigación se apoya teóricamente en el modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2006), el cual explica a las competencias como una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p.78).

Para la recolección de los datos se consideró a todos los miembros de la organización como población. Sin embargo, la muestra toma criterios de inclusión entre los cuales se encuentran la permanencia de seis meses en la institución, que exista como definición de la relación laboral un contrato indefinido y que tanto el colaborador como el jefe inmediato tengan más de seis meses laborando paralelamente.

Los resultados obtenidos muestran un mayor déficit de competencias en el área de posventa, en donde 22 colaboradores presentan brechas en su perfil, obteniendo puntuaciones menores al 90% y mayores o iguales al 70%. Los cargos desempeñados por los colaboradores corresponden a los de anfitriona de talleres, asesor de servicio, control de calidad, electromecánico, lavador – secador, mecánico automotriz y técnico en climatización. Por lo cual, a partir de los planes de desarrollo planteados, se busca cerrar las brechas como una propuesta de valor que solventa la problemática actual.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo sugerido de acción efectiva.....	8
Ilustración 2. Modelo de competencias iceberg de Spencer y Spencer (1993).....	8
Ilustración 3. Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos del participante	11
Ilustración 4. Proceso de aprendizaje experimental de Kolb 1984.....	12
Ilustración 5. Métodos de desarrollo dentro y fuera del trabajo	16
Ilustración 6. Métodos de desarrollo dentro y fuera del puesto.....	16
Ilustración 7. Grado de eficiencia de los Métodos de Desarrollo.....	17
Ilustración 8. Interrelación de métodos de desarrollo	24
Ilustración 9. Promedio de evaluación obtenidos por área.....	32
Ilustración 10. Promedio de colaboradores debajo del 90% de ajuste	33
Ilustración 11. Ajuste promedio de los cargos al perfil del puesto.....	34
Ilustración 12. Evaluación de competencias de asesores de servicio	40
Ilustración 13. Competencias asesores de servicio.....	41
Ilustración 14. Conocimientos asesor de servicio 7133.	42
Ilustración 15. Conocimiento asesor de servicio 7367.....	43
Ilustración 16. Conocimientos asesor de servicio 7431	43
Ilustración 17. Evaluación de competencias de anfitrionas de taller.....	44
Ilustración 18. Competencias de anfitrionas de talleres	45
Ilustración 19. Conocimientos anfitriona de taller 7772	46
Ilustración 20. Conocimientos anfitriona de taller 7549	46
Ilustración 21. Evaluación de competencias de control de calidad.	47
Ilustración 22. Competencias control de calidad.....	48
Ilustración 23. Conocimientos control de calidad 7534.	49
Ilustración 24. Evaluación de competencias de electromecánicos	49
Ilustración 25. Competencias electromecánicos.....	50
Ilustración 26. Conocimientos electromecánico 7354.....	52
Ilustración 27. Conocimientos electromecánico 7174.....	52
Ilustración 28. Conocimientos electromecánico 7483.....	53
Ilustración 29. Evaluación de competencias de lavador – secador.....	54
Ilustración 30. Competencias lavador - secador	55
Ilustración 31. Conocimientos lavador – secador 7365.....	56
Ilustración 32. Evaluación de competencias de técnico en climatización.....	56
Ilustración 33. Competencias técnico en climatización	57
Ilustración 34. Conocimientos en climatización 7388	58
Ilustración 35. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices 1	59
Ilustración 36. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices 2	60
Ilustración 37. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices 3	60
Ilustración 38. Competencias mecánicos automotrices 1	61
Ilustración 39. Competencia mecánicos automotrices 2	62
Ilustración 40. Competencias mecánicos automotrices 3	62
Ilustración 41. Conocimientos mecánico automotriz 7109	63
Ilustración 42. Conocimientos mecánico automotriz 7359	64

Ilustración 43. Conocimientos mecánica automotriz 7497	64
Ilustración 44. Conocimientos mecánico automotriz 7320	65
Ilustración 45. Conocimiento mecánico automotriz 7498.....	65
Ilustración 46. Conocimientos mecánico automotriz 7234	66
Ilustración 47. Conocimientos mecánico automotriz 7399	66
Ilustración 48. Conocimientos mecánico automotriz 7210	67
Ilustración 49. Conocimientos mecánico automotriz 7521	67
Ilustración 50. Conocimiento mecánico automotriz 7492.....	68
Ilustración 51. Competencias mecánico automotriz 7390.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las competencias de Spencer y Spencer	9
Tabla 2. Método de desarrollo dentro del trabajo.....	18
Tabla 3. Método de desarrollo fuera del trabajo.....	19
Tabla 4. Distribución de la población.....	26
Tabla 5. Distribución de la muestra.....	27
Tabla 6. Distribución de evaluación de competencias	27
Tabla 7. Calificación competencias.....	28
Tabla 8. Calificación conocimientos	28
Tabla 9. Promedio de evaluación obtenidos por área.....	32
Tabla 10. Promedio de colaboradores debajo del 90% de ajuste	33
Tabla 11. Ajuste promedio de los cargos al perfil del puesto.....	34
Tabla 12. Competencias del cargo técnico en climatización.....	35
Tabla 13. Competencias del cargo anfitriona de taller	36
Tabla 14. Competencias del cargo Técnico en climatización	36
Tabla 15. Competencias del cargo lavador – secador	37
Tabla 16. Competencias del cargo mecánico automotriz.....	37
Tabla 17. Competencias del cargo asesor de servicio	38
Tabla 18. Competencias del cargo control de calidad.....	39
Tabla 19. Evaluación de competencias de asesores de servicio	40
Tabla 20. Competencias de asesores de servicio.....	41
Tabla 21. Detalle de competencias asesores de servicio	41
Tabla 22. Conocimientos asesores de servicio	42
Tabla 23. Evaluación de competencias anfitrionas de taller	44
Tabla 24. Competencias anfitrionas de taller	44
Tabla 25. Detalle de competencias anfitrionas de taller.....	45
Tabla 26. Conocimientos anfitrionas de taller.....	45
Tabla 27. Evaluación de competencias de control de calidad	47
Tabla 28. Competencias de control calidad.....	47
Tabla 29. Detalle de competencias de control de calidad.....	48
Tabla 30. Conocimientos de control de calidad	48
Tabla 31. Evaluación de competencias de electromecánico.....	49
Tabla 32. Competencias de electromecánicos	50
Tabla 33. Detalle de competencias de electromecánicos	51

Tabla 34. Conocimientos de electromecánico.....	51
Tabla 35. Evaluación de competencias de Lavador - secador.....	53
Tabla 36. Competencias de lavador - secador.....	54
Tabla 37. Competencias lavador – secador.....	55
Tabla 38. Conocimientos Lavador – secador.....	55
Tabla 39. Evaluación de competencias de técnico en climatización.....	56
Tabla 40. Competencias de técnico en climatización.....	57
Tabla 41. Detalle de competencias de técnico en climatización.....	57
Tabla 42. Conocimientos de técnico en climatización.....	58
Tabla 43. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices.....	59
Tabla 44. Competencias mecánicos automotrices.....	61
Tabla 45. Detalle de competencias mecánicos automotrices 1.....	61
Tabla 46. Detalle de competencias mecánicos automotrices 2.....	62
Tabla 47. Detalle de competencias mecánicos automotrices 3.....	63
Tabla 48. Conocimientos mecánicos automotrices.....	63
Tabla 49. Brechas de asesores de servicio.....	70
Tabla 50. Brechas de anfitrionas de taller.....	70
Tabla 51. Brechas de Control de calidad.....	70
Tabla 52. Brechas de electromecánicos.....	71
Tabla 53. Brechas de lavador – secador.....	71
Tabla 54. Brechas de técnico en climatización.....	71
Tabla 55. Brechas de mecánicos automotrices.....	72
Tabla 56. Competencias a desarrollar por cargo.....	75
Tabla 57. Desarrollo de conocimientos de asesores de servicio.....	77
Tabla 58. Desarrollo de conocimientos anfitrionas de taller.....	79
Tabla 59. Desarrollo de conocimientos de control de calidad.....	80
Tabla 60. Desarrollo de conocimientos de electromecánico.....	82
Tabla 61. Desarrollo de conocimientos de lavador – secador.....	82
Tabla 62. Desarrollo de conocimientos de técnico en climatización.....	83
Tabla 63. Desarrollo de conocimientos de mecánicos automotrices.....	85

INDICE DE CUADROS

Cuadro1. Cronograma para la recolección de datos.....	31
Cuadro 2. Presupuesto plan de desarrollo.....	74
Cuadro 3. Desarrollo de competencias Asesores de servicio.....	76
Cuadro 4. Desarrollo de competencias anfitrionas de taller.....	78
Cuadro 5. Desarrollo de competencias control de calidad.....	80
Cuadro 6. Desarrollo de competencias electromecánicos.....	81
Cuadro 7. Desarrollo de competencias mecánico automotriz.....	84
Cuadro 8. Plan de desarrollo de competencias de posventa.....	105

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El desarrollo de competencias en América Latina se ha convertido en un tópico de alta relevancia en el contexto de la gestión del capital humano. La OIT (Organización Internacional de Trabajo) cuenta con el Centro Interamericano para el Desarrollo de Competencias en la Formación Profesional (CINTERFOR), cuyo objetivo es el de fortalecer las competencias laborales tanto en el sector público como privado. En Ecuador, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) ofrece programas de certificaciones de competencias laborales. Entre uno de los objetivos de este programa se encuentra brindar alternativas de desarrollo para los colaboradores de las organizaciones.

De la misma forma, desde el sector privado se encuentran propuestas de desarrollo de competencias a través de herramientas y métodos en el mercado que soportan la gestión del talento humano. Sin embargo, al referirnos al desarrollo de competencias, se observa que muchas veces esta necesidad no responde a programas o soluciones genéricas o aisladas de la realidad organizacional, por el contrario, exigen resolver necesidades muy particulares de la organización. Respecto a este fenómeno, se encuentra que la implementación del modelo de gestión por competencias como parte del desarrollo de la estrategia organizacional cobra mayor relevancia, puesto que su impacto nos permite ser dinámicos, flexibles y adaptables frente a las demandas del mercado.

Este escenario descrito desde la perspectiva de la gestión del talento humano permite agregar valor a los procesos de la empresa, y sobretodo, engranar el talento humano a la estrategia de la organización para lograr un mejor desempeño. De acuerdo a lo expuesto, se consideró al modelo de gestión por competencias como un pilar en la presente investigación. Este modelo visto desde una perspectiva del comportamiento organizacional, permite que los colaboradores tengan las competencias en el nivel necesario para fortalecer su proceso adaptativo a la organización, lograr los objetivos de la institución y enfrentarse a nuevos retos.

La presente investigación toma el modelo de gestión por competencias, la misma se enfoca en la identificación, análisis, evaluación y propuesta de valor para la creación de planes de desarrollo. Es importante mencionar que actualmente en nuestro país existen

estudios que abordan el desarrollo de competencias de los colaboradores de una organización como una problemática importante. Sin embargo, se observa que en el sector automotriz este tipo de estudio es escaso, por lo cual esta investigación también busca ser un aporte a esta industria.

1.2. Definición del Problema

La empresa de estudio desarrolla sus actividades principalmente en la ciudad de Guayaquil, líder en la industria automotriz con más de 30 años en el mercado, siendo su actividad primordial la comercialización de vehículos, repuestos y servicio de talleres. La marca de representación se encuentra dentro de la categoría de alta gama, por lo que esta empresa privada mantiene los más altos estándares para la certificación de su marca. La identidad corporativa presenta una alta identificación con la fidelidad, reconocimiento, innovación, servicio y tecnología.

La empresa actualmente mantiene la exclusividad en la distribución de la marca. Cuenta con 132 colaboradores, de los cuales un 15,14% pertenece al área de gestión comercial, un 47,73% al área de gestión de postventa, un 10,61% al área de repuestos y finalmente el 26,52% corresponde a las áreas de asesoría y apoyo. La alta estandarización que presenta la organización, hace necesario que la gestión del talento humano sea altamente estructurada y acompañe al resto de la organización, por lo cual se mantiene un enfoque interno de gestión por competencias.

En virtud de lo expuesto, se vuelve imprescindible la claridad en los objetivos e indicadores de cada área y a su vez de cada cargo. De la misma forma, se espera que el perfil del colaborador permita alcanzar dichos indicadores y objetivos a través del desempeño. Por consiguiente, la empresa recolectó información de sus trabajadores, encontrando que las competencias de los colaboradores del área de postventa en su mayoría, no se ajustaban a las competencias requeridas en el descriptivo del puesto de trabajo. La empresa se planteó acciones que permitan el ajuste del perfil del colaborador a lo esperado, a través del desarrollo de las competencias que requiere el cargo. Es importante mencionar que las competencias se encuentran descritas en el diccionario de competencias propio de la empresa.

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2006) se describe a la competencia como una “característica subyacente de un individuo que está

causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p.78). A pesar de que la empresa se encuentra enfocada en fortalecer las competencias de los colaboradores, es necesario diseñar un plan de desarrollo que permita cerrar las brechas identificadas y que además, permita cumplir con el presupuesto y la satisfacción del servicio a clientes, mejorando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

1.3.Objetivo

Para desarrollar la presente investigación se plantea el siguiente objetivo general:

Diseñar un plan de desarrollo para los colaboradores de posventa de una empresa del sector automotriz mediante la evaluación de competencias a fin de ajustar el perfil requerido por el cargo.

A su vez al objetivo general le acompañan los siguientes objetivos específicos:

a) Categorizar las competencias de los cargos de posventa de una empresa del sector automotriz mediante la actualización de perfiles a fin de establecer los parámetros de evaluación.

b) Analizar las competencias actuales de los colaboradores del área de posventa de una empresa del sector automotriz mediante la evaluación de competencias a fin de contrastarlas con el perfil del cargo.

c) Evaluar las brechas existentes entre las competencias del cargo y los colaboradores de posventa de una empresa del sector automotriz a fin de constituir los planes de desarrollo.

1.4.Justificación

Cuando se realiza la contratación del personal se procura que estos se desempeñen adecuadamente en las funciones y roles del puesto de acuerdo a las necesidades dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, en la práctica, es la experiencia previa, los

procesos de aprendizaje y la adaptación de la persona al puesto, lo que logra que se lleve a efecto este cometido; por esta razón, es importante el cumplimiento del nivel de las competencias del colaborador. Este cumplimiento busca ser garantizado en el proceso de reclutamiento y selección, sin embargo, en este proceso se encuentran complejidades que dificultan el ajuste total de las competencias del colaborador frente a lo requerido por el puesto.

Ochoa, Jáuregui, Gómez, Ruiz y Lasio (2017) al citar el estudio realizado por Deloitte (2015) en 29 países, evidenciaron que los jóvenes profesionales al culminar su formación universitaria sienten carencia de “habilidades y cualidades personales” (p.21) frente a lo que exige el mercado laboral. Esta situación, hace necesario identificar el nivel en el que se encuentran las competencias del colaborador y el nivel de competencias que requiere el cargo.

Para poder llegar a un ajuste adecuado a través de acciones que permitan cerrar las brechas existentes en las competencias indicadas, este estudio desarrolla una propuesta de valor que resuelve esta problemática, y que a la vez, impacte de manera positiva en el desempeño y productividad de los colaboradores de la empresa objeto de estudio. El presente estudio adicionalmente pretende ser una guía futura para propuestas de planes de desarrollo de competencias aportando a este campo de investigación.

1.5. Alcance del estudio

La presente investigación busca crear una propuesta de planes de desarrollo, desplegada sobre el modelo de gestión por competencias. Para este efecto se realiza el análisis del perfil actual de los colaboradores frente al perfil de cargo del grupo de interés, que corresponde al área de posventa. Se describen las brechas que determinarán las herramientas metodológicas a emplear para el desarrollo de las competencias pertinentes. Es por esta razón, que este estudio mantiene en primer orden un alcance explicativo y en segundo orden descriptivo. Su enfoque se defiende como cualitativo mixto, mientras su diseño se centra en la investigación – acción con una perspectiva práctica.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1.Gestión por competencias

El rol de recursos humanos varía en cada organización, sin embargo a la actualidad es indudable que la gestión por competencias es el modelo predominante en la administración del capital humano. Este modelo permite acompañar a la estrategia organizacional y contribuye al incremento del desempeño laboral. Escobar (2005) estableció que el modelo de gestión por competencias revolucionó la relación entre las empresas y los colaboradores, puesto que actualmente para alcanzar los objetivos organizacionales es indispensable obtener un alto desarrollo de los colaboradores. Este modelo hace que la gestión del talento humano cobre un enfoque altamente agregador de valor dentro de la empresa, y asuma un rol sustancial en la implementación de la estrategia organizacional.

Alles (2015) al citar a Dave Ulrich (1997) hizo referencia a que el rol principal de la gestión de talento humano es el ser socio estratégico, lo cual permite la aplicación de la estrategia a través del desempeño del colaborador. Este rol se define como el grupo de acciones vinculadas al diseño de la estrategia organizacional y soportada en la gestión del capital humano. Alles (2015) mencionó que la gestión por competencias es percibida como “una metodología o modelo de gestión perfectamente compatible y complementario con otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos que han ido apareciendo en los últimos años” (p.22).

Entre las ventajas de la gestión por competencia se encuentra que brinda mayor flexibilidad a la organización ya que mejora los niveles de adaptación de los colaboradores frente al cambio de estrategia. Adicionalmente mejora la competitividad a corto, mediano y largo plazo. Finalmente facilita los procesos de cambio y da fuerza a la cultura organizativa. (Sagui-Vela, 2004). Por lo expuesto se puede concluir que la gestión por competencias se concibe desde la alta gerencia, alineando el capital humano a la estrategia de la organización mediante la implementación del citado modelo en todos los subsistemas de la gestión del capital humano.

La elaboración de planes de desarrollo tiene como componente fundamental la definición de las competencias, en este sentido Burack (1990) establece la importancia de

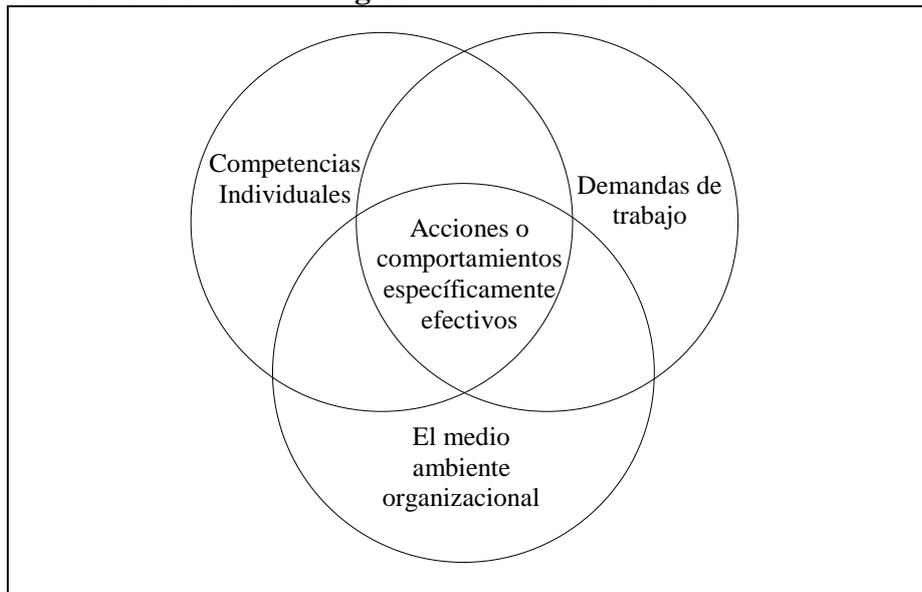
la claridad de este constructo y su significado frente a la estructura organizacional. La claridad en las definiciones de competencias nos permite identificar los comportamientos que se espera de los colaboradores, mientras que su significado le da la fuerza necesaria para la implementación.

En el desarrollo del modelo de competencias se encuentra su innegable evolución. Mertens (1996) en su investigación rescató tres tipos de modelos por competencias que han sido desarrollados a través del tiempo. El primero se refirió al modelo conductual, que se enfoca en la construcción de competencias desde un alto desempeño. El segundo modelo llamado funcional, el cual incorporó un enfoque sistémico para la determinación y construcción de las competencias, haciendo referencia a que la determinación de los objetivos y funciones de la organización se deben pensar desde la interdependencia que existe con el entorno. El tercer modelo descrito por Mertens (1996) fue el modelo constructivista, en donde el individuo toma protagonismo por la importancia del aprendizaje para la mejora de competencias. Este tercer modelo describe sustancialmente la realidad del presente estudio, el cual que se basa en crear propuestas que cierren las brechas actuales de los colaboradores frente al cargo actual.

Es importante mencionar que la presente propuesta es contraria a planes de desarrollo que se crean cuando los colaboradores tienen un alto desempeño y necesitan ser potencializados para planes de sucesión. Sin embargo, es innegable considerar que a través del proceso evaluativo que atravesaron los colaboradores, se puede identificar potencial dentro de la organización.

Al hablar del modelo de competencias en la organización, Alles (2015) lo define “como el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales” (p.18). Boyatzis (1982) establece un modelo de acción efectiva de competencias descrito en la ilustración 1. Este modelo refirió que las competencias del individuo se ven reflejadas en comportamientos, que además de las capacidades innatas o adquiridas, dependen y se ven influenciadas por las demandas de trabajo y medio ambiente.

Ilustración 1. Modelo sugerido de acción efectiva.

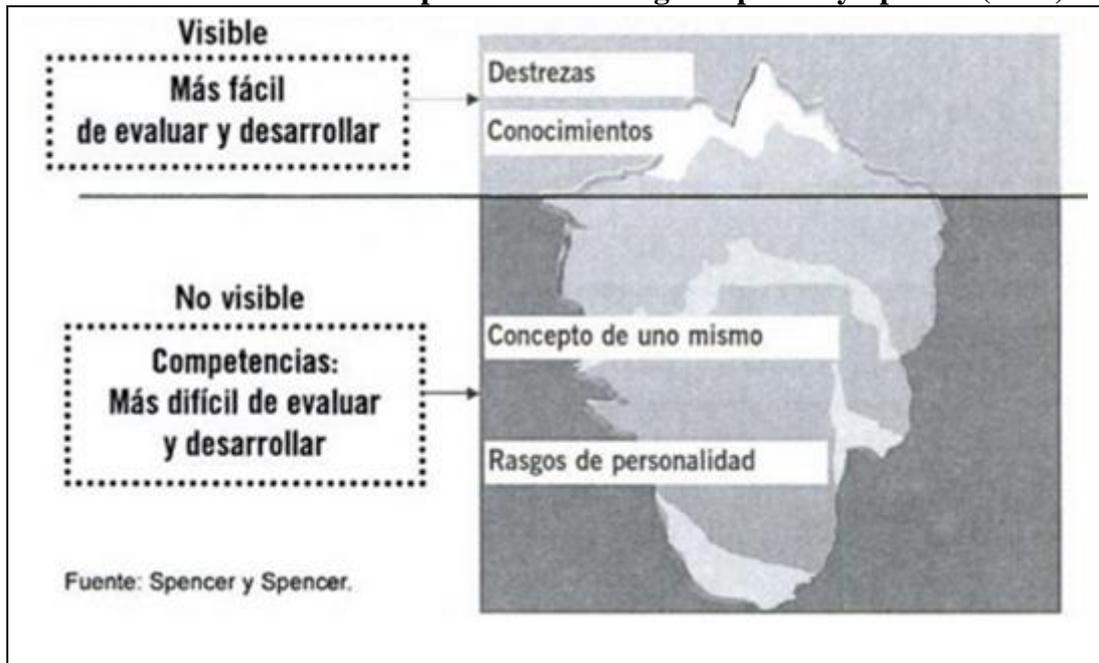


Fuente: adaptado a partir del Administrador competente: un modelo para n desempeño efectivo, de Boyatzis, R. 1982, p.13, New York: Jhon Wiley & Sons.

Boyatzis (1982) además describió dos dimensiones en el constructo competencias. El primero refiere los tipos de competencias como comportamientos, capacidades y conocimientos. La segunda dimensión hace referencia a los niveles en que se presentan estas competencias. En este sentido, un gerente comercial puede requerir la competencia de negociación al igual que un vendedor a su cargo. Sin embargo, se espera en ambos casos que esta competencia se exprese a través de sus comportamientos en niveles diferentes.

Alles (2008) al citar el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (1993), explicó que las capacidades de un individuo se dividen en dos grupos. En el primer grupo se encuentran las destrezas y conocimiento como las capacidades más sencillas de identificar y desarrollar. En el segundo grupo se encuentran las características más difíciles del individuo como los conceptos de uno mismo. Adicionalmente este modelo establece que los individuos poseen atributos y conocimientos obtenidos o congénitos como se describe en la ilustración 2.

Ilustración 2. Modelo de competencias icerberg de Spencer y Spencer (1993)



Fuente: Recuperado de Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, de Alles, M., 2008, p. 81, Buenos aires: Gránica.

Respecto al modelo de competencias se puede describir como un conjunto de acciones alineadas a la estrategia y la cual tiene como base el modelamiento de los comportamientos con el fin de potencializar el desempeño de los colaboradores.

2.2. Definición de Competencia

Se ha expuesto desde en un marco general, algunos de los modelos más representativos de competencias. No obstante, es importante indagar en su definición y cómo ha ido evolucionando a medida que se ha perfeccionado la gestión por competencias dentro de las organizaciones.

McClelland (1973) se consideró pionero en la caracterización de las competencias y reconoció la importancia de su evaluación en el ámbito laboral relegando las pruebas de inteligencia como parámetro de medición. El estudio denominado competencias en lugar de inteligencia, cuestionó la aplicación de pruebas intelectuales como medida que podía predecir el éxito laboral. A su vez, aclara que el éxito de estas pruebas en el ámbito educativo como medida predatoria del éxito académico, no tenía la misma aplicabilidad en el ámbito laboral.

Ortiz, Rendón, Atehortúa (2012) identificaron similitudes entre los conceptos de competencias de diversos autores, mencionan que algunos convergen en que las competencias son características profundas del individuo que están compuestas de diversas cualidades psicológicas, rasgos de personalidad, aptitudes, actitudes, conocimientos, motivos y valores.

Alles (2010) establece que la “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18).

Alles (2006) cita la definición de competencias de Spencer y Spencer (1993) la cual se establece como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p.78). Para la definición de competencias de la presente investigación se atañe el modelo de Spencer y Spencer (1993), el mismo clasifica a las competencias en 5 grupos descritos en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de las competencias de Spencer y Spencer.	
Lyle Spencer y Signe Spencer	1. Competencias de Logro y Acción.
	2. Competencias de ayuda y servicio.
	3. Competencias de impacto e influencia.
	4. Competencias gerenciales.
	5. Competencias cognitivas.
	6. Competencias de Efectividad Personal
	7. Otras competencias
Fuente: adaptado de Score de competencia, de Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2010, p. 74, Medellín: Pablirio.	

En resumen, se puede describir a las competencias como características profundas evidenciadas en comportamientos. Las mismas dentro de un marco estratégico y a través de una gestión por competencias, buscan estar ligadas al éxito de la operación a través del desempeño de los colaboradores.

2.3.Perfiles y descripción de puestos de trabajo

Una vez expuesta la definición de competencias es importante su legitimación en los diferentes subsistemas de talento humano para su posterior medición. En este sentido, los descriptivos de puestos de trabajo son la línea base para comprender las brechas de

competencias que puedan existir entre el desempeño del colaborador y los necesarios para los puestos. Estos perfiles contienen componentes que nos ayudan a entender cada cargo dentro de la estructura organizacional.

Respecto a la definición de puesto Chiavenato (2009) brindó una aproximación ideal ya que menciona que “los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias” (p. 204). Adicionalmente al autor mencionó que la descripción de un puesto se concibe como la foto resumida del cargo.

Fernández (1995) define que los puestos son expresados en los descriptivos de funciones de la organización, los mismos se constituyen como una explicación pormenorizada, organizada y consecuente obtenida a partir del correcto análisis del puesto de trabajo.

Por lo antes expuesto se infiere que los descriptivos de puestos constituyen todo lo requerido por el cargo dentro de la estructura, estos componen la base para contratar o acercar el perfil del colaborador a lo requerido por el cargo. Así mismo, este documento nos permite contratarlo psicológicamente y encuentra su sustento en la realización del análisis y valoración de los puestos.

2.4. Brechas de competencias

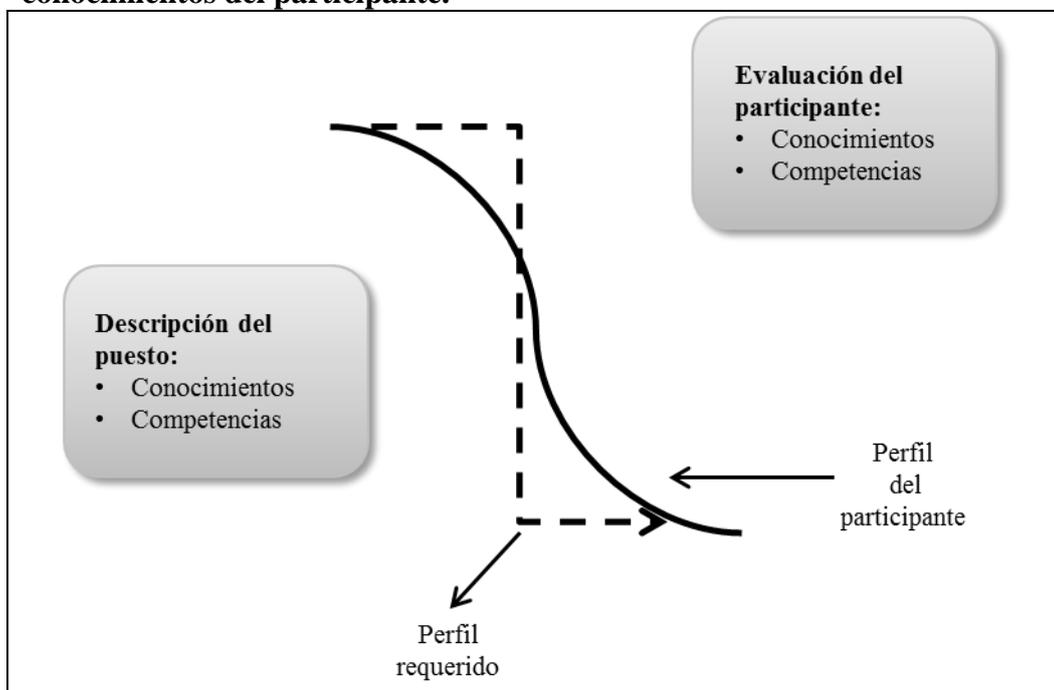
Las brechas de las competencias de los perfiles de cargos constituyen la distancia entre el nivel de competencia requerido por el puesto y el nivel de competencia del colaborador. Las brechas permiten marcar una diferencia entre el desempeño real y el desempeño esperado. Es importante mencionar que la utilidad de las mismas tiene varias aristas, sin embargo, para la presente investigación, su énfasis se encuentra en la utilidad que tiene para identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores.

Alles (2006) para identificar las necesidades de desarrollo reconoce la importancia del contraste del perfil del colaborador frente al perfil detallado en el descriptivo de funciones, es decir comparar las competencias actuales del individuo con las competencias descritas en los descriptivos de funciones.

Es importante mencionar que el ajuste del perfil de las competencias con las que llega el colaborador no siempre se da en un 100%. En este sentido, la adaptación del colaborador a la organización, cobra una participación importante en este objetivo.

Alles (2005, a) menciona que en función del déficit de la competencias requerida se deben tomar acciones, “si esta diferencia es significativa se debe tomar alguna decisión, que puede incluir medidas de tipo drástico, como reasignar una persona a otras funciones o desvincularla de la organización” (p. 128). No obstante, menciona que mayoritariamente un plan para el desarrollo de competencias es lo ideal.

Ilustración 3. Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos del participante.



Fuente: recuperado de Desarrollo del talento humano: basado en competencias, de Alles, M., 2006, p. 126, Buenos Aires: Argentina: Gránica

Para la identificación de las brechas de desempeño se debe contar con insumos importantes que nos permitan su identificación. Los insumos que nos pueden ayudar a la identificación son: el perfil de puesto, contar con una metodología de evaluación para el colaborador y el resultado de dicha medición como diagnóstico sobre el cual se levantan los planes de desarrollo. Para la funcional adaptación del colaborador es importante considerar como un punto fundamental el desarrollo de competencias como se visualiza en la ilustración 3.

Por lo antes expuesto, se identifican las brechas como la diferencia que existe entre el nivel de competencias del colaborador y el nivel de competencias exigido por el perfil del puesto.

2.5. Desarrollo de competencias, formación y aprendizaje.

La permanencia y competitividad de las organizaciones en el mercado, se encuentran ligadas a dos premisas importantes. En primer lugar destaca la habilidad para desarrollar el capital humano dentro de la organización. La segunda premisa corresponde a la capacidad para enfrentar nuevos desafíos procedidos por el dinamismo de las mismas. Por esta razón, los modelos con los que se ven a las organizaciones han cambiado ampliamente. En este sentido, Chiavenato (2009) define que estos cambios en la visión de las empresas han provocado que sean más flexibles, permeables y demandantes frente al cambio, dejando a un lado la visión mecanicista antes existente.

Chiavenato (2009) expuso que para acompañar los atributos de las organizaciones actuales con el desempeño de sus integrantes, no solo se debe buscar el desarrollo de colaboradores de alto potencial, en los cuales se invierte un mayor esfuerzo para su retención. El autor explicó que se trata de conocer y encaminar a los colaboradores en general, con lo que se busca que lleguen a un nivel de competencias mínima que les permita alcanzar los objetivos de su puesto y adaptar su potencial a las demandas de la organización.

El desarrollo de competencias de los colaboradores parte de las necesidades espontáneas del proceso de desarrollo organizacional. Chiavenato (2009) definió al desarrollo de competencias como acciones de aprendizaje vinculadas y orientadas a mejorar las condiciones de colaboradores que impacten de forma positiva directa en su desempeño. El autor especificó que las acciones deben estructurarse en un periodo de tiempo determinado y que las mismas pueden darse de manera formal o de forma espontánea. Por otra parte, Alles (2009) conceptualiza al desarrollo de competencias como las “acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante” (p.31).

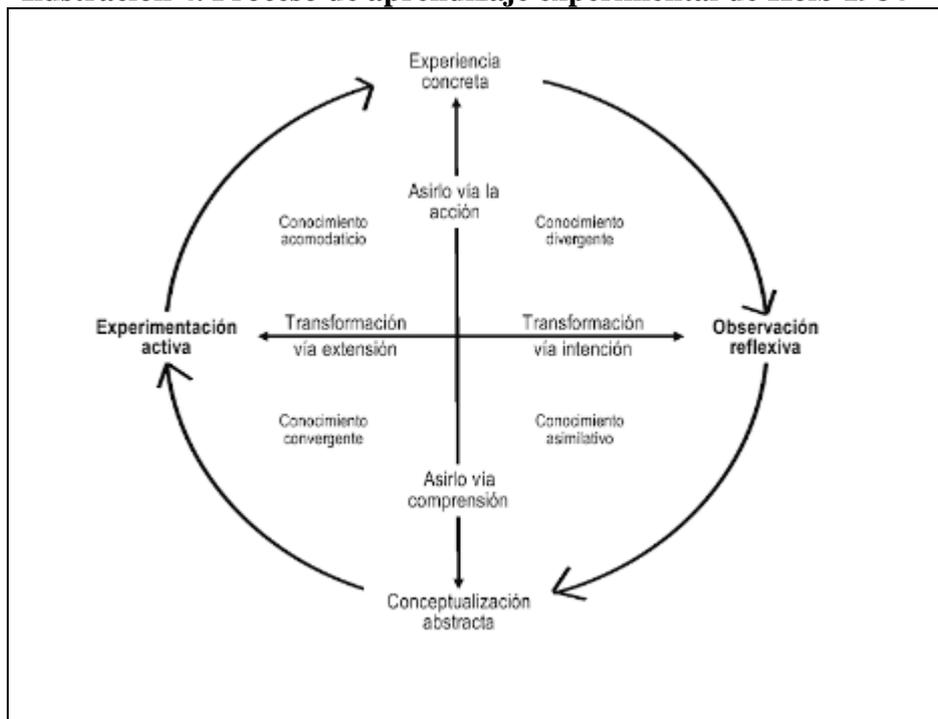
Por antes expuesto, para lograr este mejoramiento en el desempeño de los colaboradores, debe existir un esfuerzo intencionado de parte de la organización y del participante para el desarrollo de sus competencias. Este esfuerzo intencionado por acortar las brechas de competencias encuentra una base sustancial en el proceso de aprendizaje y formación del colaborador, entendiendo a la formación como la “acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc.” (Alles, 2009, p.31).

Es importante considerar que la herramienta principal para el desarrollo de competencias es el aprendizaje, ya que es el canal sobre el cual se van a trabajar las acciones propuestas para cerrar las brechas encontradas. En este sentido, Burack (1990) determina que existen tres alineaciones generales que deben desarrollarse a la par, las que corresponden a tutorías, experiencias educativas formales y reflexión personal. El primero corresponde a la tutoría recibida. El segundo a la educación y entrenamiento formal. La tercera alineación corresponde al reforzamiento de las capacidades interpersonales.

Alles (2009) al citar a Kolb (1984), menciona un modelo importante de aprendizaje experimental, el cual se compone en un ciclo de cuatro partes. El primer ciclo corresponde al experimental. El segundo ciclo lo define como el de observación reflexiva, El tercer ciclo corresponde a la conceptualización abstracta y el cuarto ciclo lo describe como la experimentación activa.

Rothwell & Graber (2010) consideraron que el 70% de las competencias se desarrollan cuando son puestas en práctica mediante la tarea o función que exige la misma. Por esta razón. El 20% de las competencias aprendidas se desarrollan cuando exigen coordinación con otras personas y trabajo en equipo. Finalmente, el 10% restante se aprenden mediante actividades de desarrollo como capacitaciones y entrenamientos formales.

Ilustración 4. Proceso de aprendizaje experimental de Kolb 1984



Fuente: recuperado de codesarrollo, de Alles. M., 2009, p. 48, Buenos aires: Gránica.

Alles (2009) al explicar el proceso de aprendizaje experimental detallado en la ilustración 4, menciona que el mismo comienza con la experiencia previa que lleva hasta el momento el colaborador. La segunda etapa el aprendizaje es inducida y estimulada por el experto. La tercera etapa consiste en la conceptualización abstracta del conocimiento impartido. La cuarta etapa es en la que se trabaja el pensamiento deductivo de lo aprendido y el cual se atañe con las experiencias previas con las que el individuo inició el proceso de aprendizaje.

Al existir este proceso de aprendizaje vinculado al desarrollo de competencias, Alles (2015) menciona la importancia de que todo ejecutivo que tenga a su cargo personal, deben desarrollar la competencia entrenador, lo que les permitirá impulsar el aprendizaje y desarrollo de otros.

2.5.1. Planes de desarrollo

En los planes de desarrollo se prevén las competencias en las que se encuentran brechas más amplias. Estas brechas son el resultado de la medición de competencias del colaborador, la cual tomó como referencia de desempeño el perfil del puesto. Los planes

deben estar enfocados en conseguir cambios en los comportamientos observables alineados a los objetivos del cargo y organización. Alles (2015) al referirse a los planes de desarrollo individual los describe como “acciones concretas y ordenadas para el desarrollo de las capacidades de un cierto grupo de personas, según el programa interno que la organización haya implementado” (p.26).

En el desarrollo de competencias Chiavenato (2009) menciona que se deben considerar estrategias que desde el puesto actual desempeñado por el colaborador, le permita obtener el crecimiento de sus capacidades, habilidades y conocimientos requerido por la empresa. Desde este enfoque se consideró a los planes de desarrollo como rutas de acción, en las cuales se establecen metodologías que a través del aprendizaje, estimulan la creación y fijación de comportamiento esperado por parte del colaborador. Los comportamientos esperados deben estar establecidos en las competencias del puesto.

2.5.2. Métodos de desarrollo

Es claro que cuando se habla de competencias, se encuentra implícito el constructo aprendizaje ya que es la base donde se construyen las acciones para el desarrollo de las mismas.

Alles (2005) reconoce que el entrenamiento y la capacitación se encuentran en firme dinámica con el desarrollo de los colaboradores, por lo cual, establece y clasifica métodos de desarrollo dentro y fuera del trabajo como los más utilizados para el desarrollo de competencias. La autora definió a los métodos dentro del trabajo como “acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto a la tarea cotidiana” (p.141). Los métodos fuera de la oficina los describe como actividades de formación que no se realizan mientras está desempeñando sus funciones, como capacitaciones y seminarios. Para mayor detalles de los métodos debe visualizar la ilustración 5.

Adicionalmente Alles (2006), agrupa otros métodos como el autodesarrollo al cual lo conceptualiza como actividades que no se vinculan directamente con el ámbito profesional de individuo y que se desarrollan fuera del entorno laboral. Sin embargo, este método se vuelve el más eficaz, ya que promueve la iniciativa del colaborador. Es importante recalcar que en términos generales “el grado de eficacia en el desarrollo de

competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada” (Alles, 2006, p. 161).

Ilustración 5. Métodos de desarrollo dentro y fuera del trabajo

Métodos de Desarrollo de personas dentro del trabajo

- Coaching.
- Rotación de puestos.
- Asignación de comités.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección.
- Confirmación de paneles de gerentes en entrenamiento.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

- Método de estudio de casos.
- Juegos gerenciales.
- Seminarios externos.
- Programas relacionados con universidades.
- Role-playing.
- Moldeado del comportamiento.
- Tiempo sabático.
- Codesarrollo.
- Autodesarrollo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alles, M. (2005)

Respecto al grado de eficiencia de los diferentes métodos descritos en la ilustración 7, Alles (2009) expone que de acuerdo a la naturaleza de ellos, se vuelven más asertivos para resolver necesidades de competencias o conocimientos. No obstante, es importante aclarar que el impacto del método va a estar determinado por la predisposición del colaborador para su desarrollo.

Ilustración 7. Grado de eficiencia de los Métodos de Desarrollo.

ACTIVIDAD	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Conferencias o clases magistrales	Alto	Bajo
Cursos formales de capacitación	Alto	Bajo
Lecturas guiadas	Alto	Medio
Capacitación on line	Alto	Bajo
Seminarios	Alto	Medio
Método de casos	Alto	Medio
Juegos gerenciales	Alto	Medio
Programas con universidades	Alto	Bajo
Role playing	Medio	Alto
Licencias sabáticas	Alto depende del objetivo	Medio depende del objetivo
Outdoors	Bajo	Bajo
Codesarrollo	Alto	Alto
Mentoring	Alto	Alto
Coaching	Alto	Alto
Rotación de puestos	Alto	Medio
Asignación a task forces	Alto	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Medio	Alto
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Medio	Alto
Paneles de gerente para entrenamiento	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Alles, M.. (2006)

En virtud de lo expuesto para la adquisición de competencias en un marco experimental, se hace necesario contar con la formación profesional de la competencia, así como como de una tutoría y el reforzamiento de las habilidades personales. Por lo que a continuación en la tablas 2 y 3 se explican los métodos de desarrollo y se amplían los de pertinencia para esta investigación.

Tabla 2. Método de desarrollo dentro del trabajo.

Método	Definición	Ventaja
Rotación de Puestos	Asumir de forma temporal un puesto de diferente al actual. Rotación vertical: se asume un puesto de mayor complejidad. Rotación horizontal: se asume un puesto de igual complejidad pero con competencias diferentes.	Forma especialistas en generalistas.
Asignación a comisiones o comités	Participación a comisiones para propósitos concretos.	Toma de decisión Orientación a resultados.
Asistente de posiciones de dirección o puestos de asesoría	Trabajo temporal con un gerente exitoso, se ejecuta a través de posiciones de staff o asesoría directa o asistencia a la gerencia con la que se trabaja.	Adquisición de competencias gerenciales.
Paneles de gerentes para entrenamiento	Creación de grupos de trabajo con propósito específico.	Desarrollo de varias competencias.
Coaching	“Relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol – coach y aprendiz -. No todas las personas pueden ser buenos coaches” (Alles, 2006, p. 166)	Enfoque táctico para el desarrollo de competencias.
Mentoring	Guiar a un ejecutivo junior en su desarrollo, a través de tutoría de una ejecutivo senior.	Ayuda a la formación de competencias actual y para posiciones futuras.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alles, M. (2006), y Chiavenato, I. (2009)

Es importante mencionar que para este estudio, se contempla el coaching en su diversidad de formas, la formación, la variación de puestos y las acciones de autodesarrollo como la propuesta que a través de una aplicación progresiva, logrará incorporar los comportamientos esperados por parte de los colaboradores de posventa.

Tabla 3. Método de desarrollo fuera del trabajo.

Método	Definición	Ventaja
Cursos y seminario externos	Aprendizaje estructurado para la transferencia de conocimientos	Desarrolla conocimientos y habilidades
Ejercicios de simulación role playing	Simula situaciones cotidianas en el desempeño del cargo, a fin de entrenar comportamientos.	Desarrollo de competencias
Capacitación on-line	Busca adquirir conocimientos a través del uso tecnológico de la información, de una forma estructuradas en tiempos y objetivos.	Desarrollo de conocimientos y competencias con un bajo costo
Estudio de casos	Busca presentar una situación real a fin de analizar alternativas de solución.	Se puede utilizar con grupos de trabajo numerosos de
Juego de empresa o Juegos gerenciales	Se puede realizar con grupos individuos a los que se presentan técnicas de desarrollo a través de la resolución de situaciones. El experto debe manejar al grupo de forma presencial.	Desarrolla competencias para la alta gerencia.
Centros internos de desarrollo	Simula situaciones reales en centros que funcionan al interior de la organización.	Ayuda a que se fortalezca una cultura de gestión por competencias.
Asesoría de los trabajadores	Es una tutoría que se aplica cuando existe un problema de desempeño, específicamente por disciplina.	Ayuda a la adaptación de los valores del colaborador e los de la empresa
Programas relacionados con las universidades	Orientados principalmente a la adquisición de conocimientos técnicos, sin embargo de acuerdo a la programación del mismo tiene impacto en sus competencias.	Desarrolla conocimiento de una forma consolidada
Licencias sabáticas	Tiempo libre en el que el colaborador no deja de percibir su salario, puede ser de mínimo 6 meses, en el cual dispone de tiempo libre.	Contribuye a la retención de los colaboradores
Actividades Outdoors	Actividades desarrolladas fuera de su lugar de trabajo con el fin de promover la integración el trabajo en equipos.	Se puede utilizar con grupos de trabajo numerosos
Codesarrollo	Metodología para el desarrollo de competencias que incluye el seguimiento de los resultados.	Monitoreo de las competencias adquiridas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alles, M. (2006), y Chiavenato, I. (2009)

2.5.2.1. Capacitación

Allés (2009) define a la capacitación como la “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados” (p. 39).

2.5.2.2. Autodesarrollo

“Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar” (Alles, 2009a, p. 150)

2.5.2.3. Coaching

Alles (2006) describe al coaching como “una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol – coach y aprendiz -. No todas las personas pueden ser buenos coaches” (p. 166). La autora explica que un coach podría ser alguien de la misma organización como fuera de la misma, considerando que debe estar mínimo al mismo nivel dentro de la estructura o en un nivel superior en la línea de mando.

Alles considera que los pasos para el desarrollo de un programa coaching inicia con elegir al tutor adecuado, considerando adecuado al coach que tenga las competencias a desarrollar. El proceso para la ejecución de un programa de coaching comienza con establecer los objetivos para el aprendiz como para el coach. El segundo paso consiste en realizar la programación de reuniones. A continuación se realiza la metodología de trabajo. Finalmente se concluye con el seguimiento del cumplimiento de objetivos.

Es importante considera que el coaching alcanza su mayor efectividad cuando el rol de coach es desempeñado por el jefe.

2.5.2.4. Tutoría o mentoring

Chiavenato (2009) establece que “Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político” (p.416). El autor además menciona que estos ejecutivos corresponden a los niveles más altos dentro de la estructura. Los tutores deben tener la capacidad de estructurar una situación de aprendizaje y soporte al colaborador.

Alles (2009) establece que el mentoring tiene como objetivo principal brindar acompañamiento al colaborador en su desarrollo. Por esta razón, el mentor es un ejecutivo senior que tiene más experiencia. La autora también explica que existen variantes en el rol que desempeña el mentor y el ejecutivo junior dentro del proceso de mentoring.

El mentoring por su naturaleza puede ser formal e informal. La naturaleza formal del mentoring existe cuando la empresa decide que sobre un ejecutivo junior exista otro de mayor nivel que lo guíe en su desarrollo. El proceso formal del mentoring cuenta con un objetivo específico y con un período de tiempo determinado.

El mentoring informal se da cuando se genera sin intervención de la organización. Puede tener un período de tiempo indefinido como determinado. Cuando el mentoring es informal este surge de la excelente relación entre un ejecutivo de mayor experticia y el ejecutivo junior. El rol del ejecutivo senior es guiar al otro colaborador en su vida laboral dentro de la compañía.

Como características del mentoring se encuentra lo detallado a continuación:

- El tutor no debería ser alguien que se encuentre en la línea de comando del colaborador.
- El tutor siempre pertenece a la misma organización o se encuentre dentro del mismo grupo de empresas.
- La temporalidad del programa se da a mediano y largo plazo, frecuentemente de 3 a 5 años.
- El programa da cubre tanto el desarrollo de la carrera así como los objetivos de la organización, es decir abarca objetivos amplios.

Alles (2009a) describe que existen diferentes tipos de mentoring los cuales se detallan:

- Individual: “Es la modalidad más frecuente y se diseña para ayudar en el crecimiento a determinadas personas (usualmente jóvenes ejecutivos) de manera personalizada” (Alles 2009a, p. 300)
- Presencial.- la dinámica entre los participantes se lleva a cabo de manera presencial a través de reuniones.

- A distancia.- se utilizan herramientas tecnológicas para el contacto entre los participantes, sin embargo, se recomienda que esta modalidad se combine con la modalidad presencial.
- Grupal.- se da cuando en el programa participan algunos ejecutivos junior, aunque se recomienda que ocasionalmente tengan un espacio para recibir un guía individual y personalizada.
- Mixto.- surge de la combinación del mentoring grupal e individual, específicamente cuando un mentor se encuentra llevando varios programas.

Alles (2009a) define las etapas de un programa de mentoring:

- Objetivos.
- Diseño y planificación del programa de desarrollo de la mano de un consultor.
- Selección de los tutores y los ejecutivos a desarrollar.
- Reuniones de los mentores, consultor y jefes.
- Medición de competencias de los ejecutivos a desarrollar.
- Inicio del programa a través de reuniones.
- Ejecución del programa y control mediante el seguimiento.
- Evaluación final.

Alles (2009a) menciona algunas ventajas y desventajas de este método. Entre las ventajas se tienen:

- Los programas de mentoring nos ayudan a cerrar brechas y a desarrollar competencias, por ende se encuentra ligado a otros programas como los planes de sucesión, diagrama de reemplazos, plan de jóvenes profesionales, personas claves y en planes de carrera en general.
- Posee un enfoque integral en el cumplimiento de objetivos.

- Aporta al planeamiento estructural de la empresa en el largo plazo así como nos provee de ejecutivos de mayor nivel para el cumplimiento de objetivos en la organización y nuevos retos.

Entre los contras del programa se pueden identificar:

- Pueden llegar a existir sentimientos de frustración en caso de que alguno de los involucrados en el programa de mentoring abandone la compañía.
- Existe la posibilidad de que entre los integrantes del programa no se genere empatía y al existir una guía personalizada no se llegue al alcanzar los objetivos del programa.
- Es complicado encontrar mentores a completa disposición dentro de la organización ya que estos programas demandan un tiempo considerable.
- Al tratarse de un mentoring formal se debe contar con el compromiso de ambos lados, es decir debe existir esfuerzo voluntario tanto del mentor como del ejecutivo junior para participar en el programa, lo que permitirá su correcto desarrollo.

Es importante considerar las variantes que existen del método de mentoring entre descritos por Alles (2009a) se encuentran los siguientes:

Entrenamiento experto.- el cual consiste en un “proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimiento necesarios para alcanzar objetivos definidos” (Alles 2009a, 318). Como un programa tiene la particularidad de que el experto debe tener amplio dominio del tema a desarrollar en gama, extensión y profundidad acompañado de amplio conocimiento teórico. La particularidad de este programa es que el experto siempre brinda un entrenamiento personalizado e individual y no debe ser el jefe inmediato. En este programa existen objetivos muy específicos, lo que traza la temporalidad a unos cuantos meses.

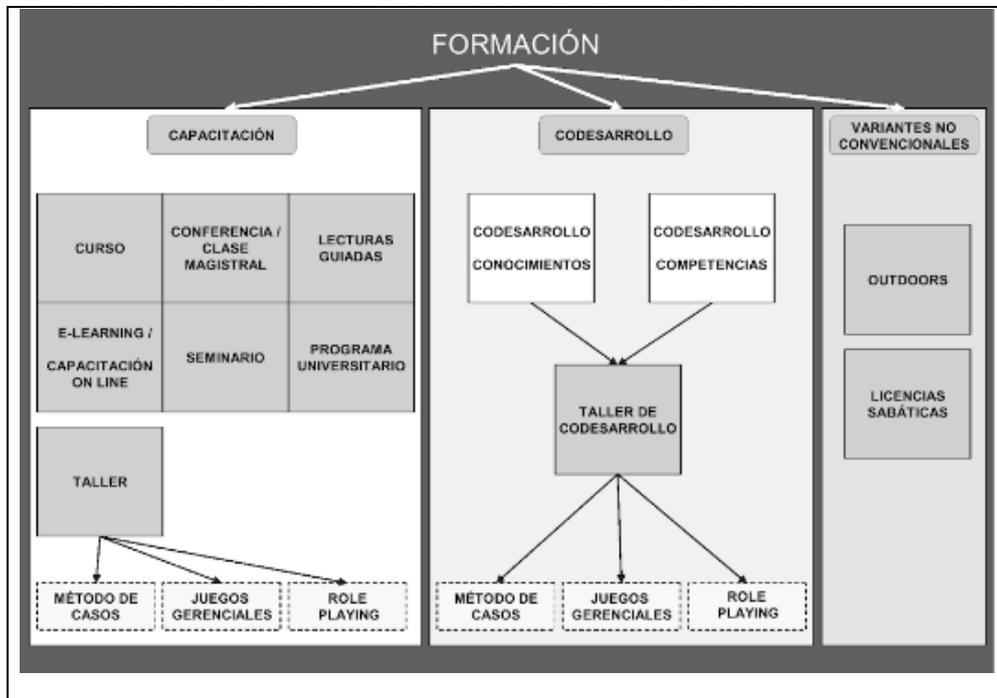
Jefe entrenador.- en esta variante Alles (2009a) explica “que el jefe es una persona que al mismo tiempo cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje” (p.334). Lo hace de manera deliberada. Entre una de sus características es que se desarrolla en la

cotidianidad de las funciones. No obstante, es importante dar seguimiento al impacto en las competencias del colaborador.

La competencia de un entrenador Alles (2009a) la define como el compromiso para el desarrollo de los colaboradores bajo su cargo.

Para Alles (2009), los métodos tienen una estrecha relación entre sí y se encuentran en constante dinámica, lo que permite resolver necesidades muy particulares de desarrollo de competencias. La autora explica que los mismos se pueden combinar o existir al interior del programa de algún método como se visualiza en la ilustración 8.

Ilustración 8. Interrelación de métodos de desarrollo.



Fuente: Recuperado de *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*, de Alles, M., 2009, p.38, Buenos Aires: Gránica.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y diseño de la investigación

El enfoque de este trabajo guarda un corte cualitativo mixto. Cualitativo ya que exploró y describió el fenómeno a través de una lógica inductiva, considerando las realidades individuales de los participantes, a partir de las cuales se creó una propuesta de valor que pretende cambiar las condiciones actuales a unas más favorables. Cuantitativa ya que se utilizó una descripción estadística de los datos recabados. (Sampieri, Fernández, Baptista 2014).

Respecto al alcance del estudio se contempla en primera instancia como explicativo, ya que busca responder al presente fenómeno de investigación a través de la propuesta de planes de desarrollo. El enfoque en segunda instancia fue cuantitativo ya que para su análisis se basó en información primaria obtenida a través de los sistemas de la empresa y entrevistas semiestructuradas e información secundaria obtenida a través de documentación propia de la empresa (Sampieri, Fernández, Baptista 2014).

El diseño del presente estudio correspondió al de investigación – acción, ya que a través del análisis de información se buscó diagnosticar y crear una propuesta que resuelva la problemática laboral presente en la organización objeto de estudio. Este diseño guarda una perspectiva práctica ya que se centró en la creación de planes de acción que intervengan en los resultados de la recolección de datos (Sampieri, Fernández, Baptista 2014).

Para el análisis de datos se emplea un diseño transformativo secuencial, ya que los resultados en su fase cuantitativa son incorporados a la fase cualitativa en la evaluación de competencias (Sampieri, Fernández, Baptista 2014).

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) mencionan que existen tres fases en el diseño investigación – acción, los cuales corresponden a la observación, pensamiento y actuación. En virtud de lo expuesto, se procedió a identificar el déficit en las competencias del área de posventa y a recolectar los datos. Respecto a la segunda fase se analizaron las competencias del cargo frente al perfil del colaborador a través de la evaluación de competencias aplicada. Finalmente se crearon los planes de desarrollo que permitan cerrar las brechas identificadas.

3.2.Población

La empresa de estudio desarrolla sus actividades en la ciudad de Guayaquil, líder en la industria automotriz con más de 30 años en el mercado. La presente investigación se aplicó a nivel de toda la organización, que actualmente cuenta con 132 colaboradores. El 15,14% pertenece al área de gestión comercial, el 47,73% al área de gestión de postventa, el 10,61% al área de repuestos y finalmente el 26,52% corresponde a las áreas de asesoría y apoyo como se evidencia en la tabla 4.

Gestión	# De colaboradores	Participación
Administración	53	26,52%
Comercial	20	15,14%
Posventa	63	47,73%
Repuestos	14	10,61%
Total general	132	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

3.3.Muestra

Es importante mencionar que se procuró que los colaboradores se encuentren en condiciones similares e ideales para aplicar la evaluación correspondiente, por lo cual se seleccionó una muestra no probabilista considerando los criterios de inclusión detallados a continuación:

- ✓ Contratos indefinidos ya que se consideran la plantilla estable.
- ✓ Que existan una permanencia de mínimo seis meses en la organización por parte de colaborador.
- ✓ Que el Jefe Inmediato a evaluar tenga seis meses a cargo al colaborador ya sea por ingreso o por cambio de cargo.
- ✓ Capacidad especial que le impida realizar el proceso.
- ✓ Permisos por maternidad.
- ✓ Permisos por enfermedad.

Por lo antes expuesto el total de colaboradores que cumplieron con las condiciones idóneas para el diagnóstico como paso previo para la elaboración de los planes

de desarrollo corresponden a 79. Se aplicó a la muestra la evaluación de competencia que identificó las brechas entre el perfil del cargo y el perfil del colaborador como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Distribución de la muestra.

Gestión	# De colaboradores	Participación
Administración	25	31,65%
Comercial	15	18,99%
Posventa	34	43,04%
Repuestos	5	6,32%
Total general	79	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la fase diagnóstica se identificó que 38 colaboradores obtuvieron un 90% de cumplimiento en la evaluación de competencias, para quienes se sugiere contemplar acciones para su retención y sucesión. Adicional se encuentra que 8 colaboradores obtienen una puntuación por debajo del 70% para quienes se recomienda contemplar estrategias de rotación de puestos. Para mayor detalle ver la tabla 6.

Tabla 6. Distribución de evaluación de competencias.

Gestión	>=90%	>=70%<90%	<70%
Administración	17	6	2
Comercial	11	4	-
Posventa	7	22	5
Repuestos	3	1	1
Total general	38	33	8

Fuente: Elaboración propia.

De los 33 colaboradores con puntuaciones entre el 70% y 89%, el mayor porcentaje correspondiente a 22 colaboradores se encuentran en la gestión de posventa. Los mismos que cumplen con las condiciones ideales para poder desarrollar sus competencias a través de planes de acción.

3.4. Procedimiento y método de evaluación

Alles (2006) menciona que para lograr el desarrollo de competencias, es importante desarrollar pasos previos. Primero se debe establecer las competencias del cargo a evaluar, por tanto, se procedió a caracterizar las competencias exigidas por el puesto. Segundo se debe realizar una comparación entre las competencias del colaborador y las establecidas en

el descriptivo de funciones. Finalmente se analizó las competencias que tienen los colaboradores a través de la evaluación de competencias. Posterior a los pasos expuestos se obtuvieron las brechas.

Es importante recalcar que para la recolección de datos se consideró la herramienta tecnológica de la empresa la cual basa sus parámetros de medición en el modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993). La citada herramienta a la actualidad es utilizada para identificar el alto potencial en la organización, sin embargo para efecto del presente estudio, fue empleada para identificar las competencias y colaboradores sobre los cuales se generaron los planes de acción, a fin de alcanzar un ajuste adecuado de su perfil en el puesto actual.

Respecto a la aplicación de la herramienta tecnológica, se debe considerar que como primer paso se parametrizaron las competencias y conocimientos en la misma, asignándoles un valor numérico para su posterior evaluación. Como segundo momento en la aplicación de la herramienta se carga el valor numérico asignado al los comportamientos demostrados por cada colaborador respecto a cada competencia evaluada. Como último paso la herramienta emitió una valoración numérica del ajuste que mostró el participante frente las competencias evaluadas.

Por lo antes expuesto se evidenció que el citado instrumento validó el constructo competencia así como sus variables en sus diferentes niveles como se muestra en la tabla 7. Por cada competencia del cargo, se evaluó su frecuencia de acción en siempre, frecuentemente, pocas veces, nunca y no observado.

Tabla 7. Calificación competencias.		
Variable	Frecuencia	Rango
Competencias	Siempre	100 – 85
	Frecuentemente	84 – 70
	Pocas veces	60 – 25
	Nunca	24 – 0
	No observado	No observado

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación por competencias.

Para los ítems de los conocimientos, se establecieron las mismas en función de cargo y en virtud de su periodicidad, se evaluó el nivel de dominio de los mismos. Para mayor detalle visualizar la tabla 8.

Tabla 8. Calificación conocimientos.

Variable	Nivel	Rango	Prioridad	Significado
Conocimientos	Nivel 5	Dominio	Prioridad 5	Muy alta
	Nivel 4	Muy bien conocimiento	Prioridad 4	Alta
	Nivel 3	Buen conocimiento	Prioridad 3	Media
	Nivel 2	Conocimiento básico	Prioridad 2	Media baja
	Nivel 1	Conocimiento regular	Prioridad 1	Baja

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación por competencias.

La investigación se realizó entre noviembre del 2017 y marzo del 2018, por el cual se desarrollaron tres fases descritas a continuación.

3.4.1. Categorización de competencias

Para la categorización de las competencias de posventa se realizó la revisión y actualización de los descriptivos de puestos por parte de los jefes inmediatos. Esta actividad se realiza de la mano con la gestión de talento humano, quien es la encargada de dar cumplimiento a la agenda programada.

Es importante mencionar que la citada categorización, se viabilizó a través de la revisión de las competencias de los cargos descritas en el diccionario de competencias de la organización. Estas definiciones de competencias conservan su fundamentación teórica en el modelo de competencia de Spencer y Spencer (1993).

3.4.2. Análisis y evaluación de competencias

Como segundo paso se realiza la capacitación para el proceso de evaluación de competencias a los jefes inmediatos y colaboradores a través de la plataforma e-learning de la organización. Posteriormente se procedió a lanzar el proceso de evaluación como tal a través de la herramienta de evaluación de competencias.

En virtud de lo expuesto se aplicaron las evaluaciones a un total de 79 colaboradores que corresponden a la muestra, en donde se encontró un déficit importante del cumplimiento del perfil en siete cargos de la gestión de posventa.

La evaluación de competencias presenta tres momentos, el primero que corresponde a la autoevaluación del colaborador respecto a su autopercepción del cumplimiento de las competencias frente al cargo. El segundo momento corresponde a la

evaluación del jefe inmediato valorando si el colaborador presenta los comportamientos requeridos por el cargo. El tercer momento corresponde al proceso de feedback para analizar los resultados obtenidos entre el jefe inmediato y el colaborador.

Una vez terminadas las evaluaciones del personal, se procede a realizar la retroalimentación de la evaluación obtenida a cada colaborador por parte del jefe inmediato. Los resultados obtenidos se muestran través de informes individuales que describen las puntuaciones obtenidas en competencia y en conocimientos.

3.4.3. Evaluación de brechas

Se identifican la brechas de competencias sobre las cuales se van a desarrollar los planes de acción, esta fase es indispensable ya que es sobre esta que se genera la propuesta de valor de la presente investigación. Los planes de desarrollo se elaboraron mancomunadamente con los jefes inmediatos.

Es importante mencionar que el modelo teórico para las aplicaciones de los métodos de desarrollo se tomó de Martha Alles (2006).

3.5.Ética de la investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se consideraron principios éticos como:

- Se garantiza la confidencialidad de las personas que participaron en la recolección de datos, así como el respeto de sus derechos.
- Se garantiza la confidencialidad de la organización.
- Es importante mencionar que los resultados obtenidos serán manejados con fines científicos y compartidos con la empresa objeto de estudio.
- A su vez se realiza el consentimiento informado a las personas que voluntariamente aceptaron participar.

Cuadro 1. Cronograma para la recolección de datos

Pasos	Tareas	Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer competencias de cargos.	Actualización de perfiles.	X	X																		
Comparación de competencias del colaborador vs. Perfil del cargo.	Elaboración de "Guía para entregar Feedback".			X																	
	Realizar evaluación de competencias.				X	X	X														
	Generar reporte de evaluación de perfil.							X	X												
Identificar brechas entre el colaborador y el descriptivo de cargo.	Coordinar sesiones de feedback entre el jefe inmediato y colaborador para entregar evaluación de competencias.									X	X	X									
	Seguimiento a registro de plataforma de entrega de feedback.												X	X							
Elaboración de planes de desarrollo.	Propuesta de PDI de los jefes inmediatos.													X	X	X	X				
	Coordinar reuniones de feedback con el colaborador para acordar acciones de autodesarrollo y cronograma de actividades.																	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis preliminar de resultados

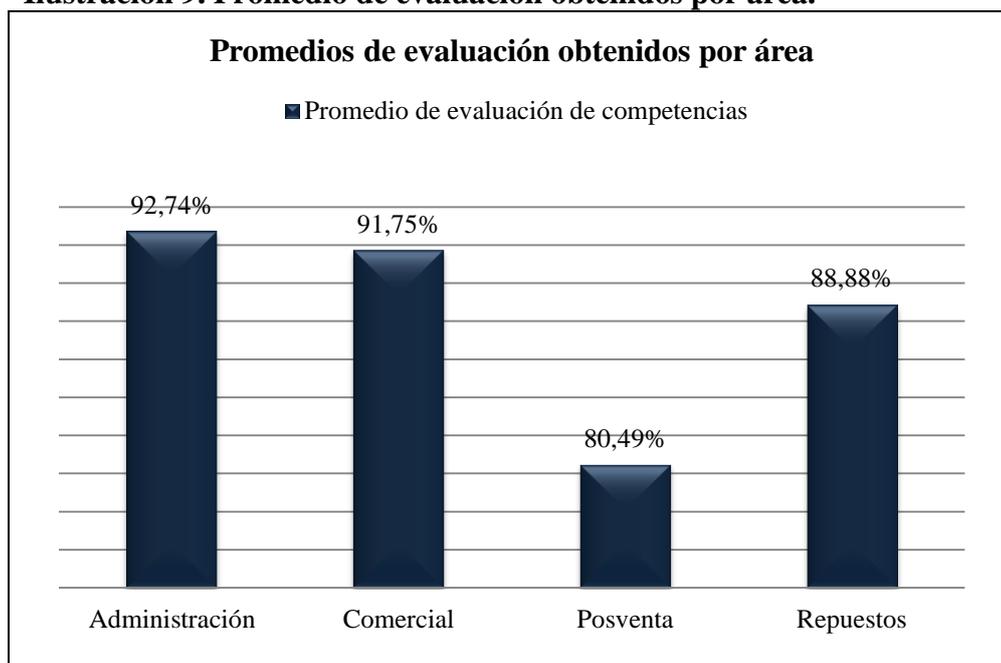
Los resultados muestran que de las líneas de negocio, el área de posventa en su promedio general puntúa debajo del 90%, siendo el área con una brecha más amplia con un 80,49% de ajuste.

Tabla 9. Promedio de evaluación obtenidos por área.

Área	(%)Peso de cada área en la medición	# de cargos evaluados	Promedio de evaluación de competencias
Administración	31,65%	25	92,74%
Comercial	18,99%	15	91,75%
Posventa	43,04%	34	80,49%
Repuestos	6,32%	5	88,88%
Total	100,00%	79	88,46%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 9. Promedio de evaluación obtenidos por área.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

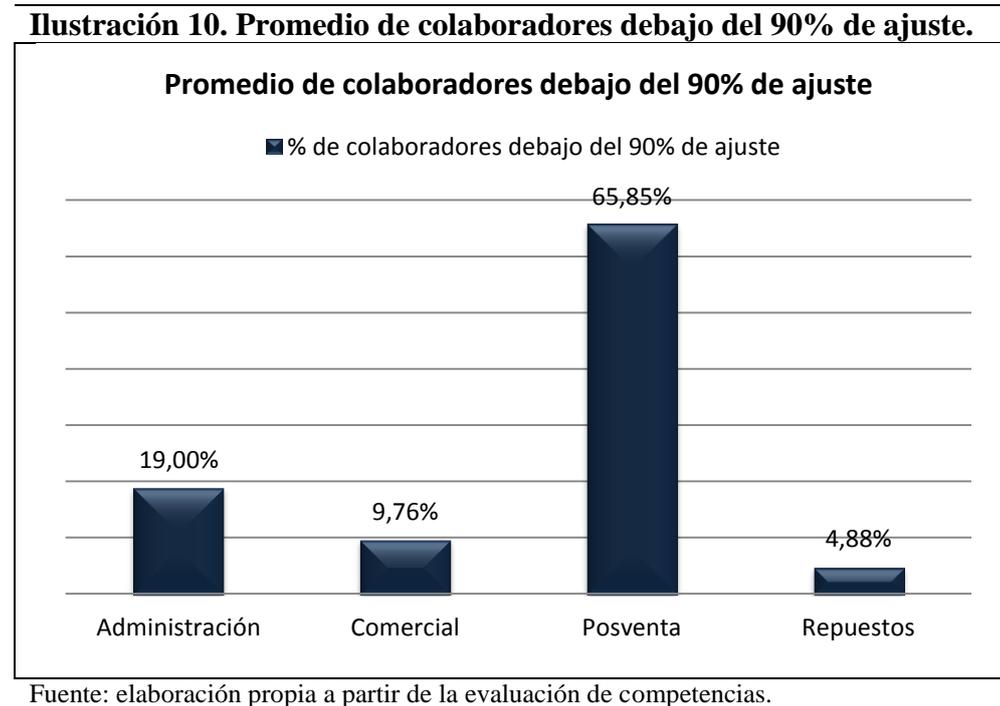
De la población total de 132 colaboradores, 79 colaboradores cumplieron con los criterios de rigor para este estudio, de esta muestra el 51,90% obtiene un puntuación debajo del 90% de ajuste distribuido en las diferentes áreas. De los colaboradores que obtuvieron menos del 90% de ajuste, el 65,85% se encuentra laborando en la línea de posventa,

volviendo a este grupo prioritario en la implementación de acciones inmediatas que logren elevar el nivel de ajuste.

Tabla 10. Promedio de colaboradores debajo del 90% de ajuste.

Área	% de colaboradores debajo del 90% de ajuste	# de colaboradores debajo del 90% de ajuste
Administración	19,00%	8
Comercial	9,76%	4
Posventa	65,85%	27
Repuestos	4,88%	2

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.



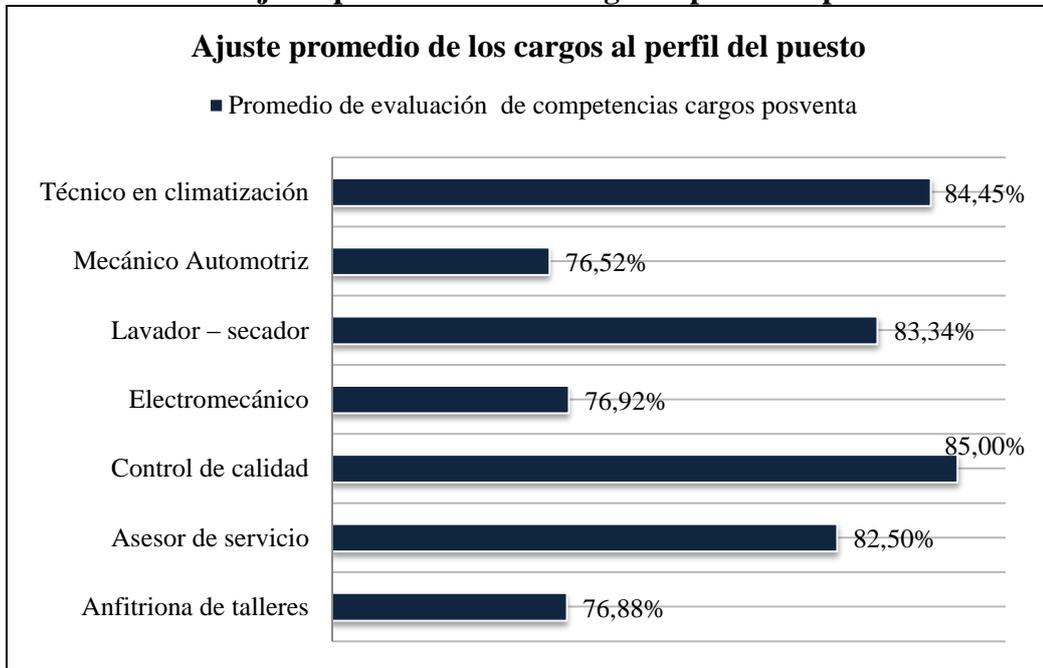
Es importante mencionar que las acciones a implementar se encuentran dirigidas a las puntuaciones situadas debajo del 90% y por encima del 69%, las mismas que corresponden a los cargos de asesores de servicio, anfitriona de talleres, lavador - secador, mecánico automotriz, electromecánico, control de calidad y técnico en climatización.

Tabla 11. Ajuste promedio de los cargos al perfil del puesto.

Cargo	Total de colaboradores	Promedio de evaluación de competencias
Anfitriona de talleres	2	76,88%
Asesor de servicio	3	82,50%
Control de calidad	1	85,00%
Electromecánico	3	76,92%
Lavador – secador	1	83,34%
Mecánico Automotriz	11	76,52%
Técnico en climatización	1	84,45%
Total	22	80,80%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 11. Ajuste promedio de los cargos al perfil del puesto.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Los cargos por debajo del 70% corresponden a cinco colaboradores del cargo de mecánico automotriz para los cuales se sugiere tomar otras acciones que no correspondan a planes de desarrollo.

4.2. Categorizar las competencias de perfil de los cargos de posventa de una empresa del sector automotriz.

A fin de poder contrastar el perfil del cargo frente al perfil del colaborador se establecen las competencias de los cargos sobre los cuales se analizarán las brechas y posterior se levantarán los planes de desarrollo. Las definiciones generales de las competencias se establecen de la tabla 12 a la 18.

Adicional a las definiciones generales, se busca proporcionar información de los comportamientos requeridos por cada cargo establecido por sus diferentes niveles como se detalla a continuación:

Tabla 12. Competencias del cargo técnico electromecánico.

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Electromecánico	Orientación de servicio al cliente	4	Clave	Cuando existe un requerimiento del cliente, se responsabiliza personalmente para suplirlo, resolviendo problemas con rapidez y sin presentar excusas.
	Iniciativa-proactividad	1	Importante	Reconoce abiertamente sus equivocaciones y expresa sus sentimientos. En caso de necesidad expresa lo que piensa aunque le resulte más fácil callar.
	Orientación al logro-orientación a resultados	3	Clave	Hace y propone cambios específicos en el sistema de trabajo o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. Ej. Mejora la calidad, la satisfacción de cliente, el clima laboral o ingresos obtenidos.
	Pensamiento analítico	3	Clave	Desglosa un problema en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio

Tabla 13. Competencias del cargo anfitriona de taller.

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Anfitriona de talleres	Preocupación por el orden y la calidad	2	Importante	Repasa y comprueba la exactitud de la información o trabajo, para asegurarse de no generar errores.
	Impacto e influencia	2	Clave	Elaborar varios argumentos o puntos de vista para una presentación, utiliza múltiples acciones para persuadir
	Orientación de servicio al cliente	4	Clave	Cuando existe un requerimiento del cliente, se responsabiliza personalmente para suplirlo, resolviendo problemas con rapidez y sin presentar excusas.
	Orientación al logro – orientación a resultados	2	Clave	Hace y propone cambios específicos en el sistema de trabajo o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. Ej. Mejora la calidad, la satisfacción de cliente, el clima laboral o ingresos obtenidos).
	Pensamiento analítico	2	Importante	Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos planifica los siguientes pasos.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio

Tabla 14. Competencias del cargo técnico en climatización.

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Técnico de Climatización	Preocupación por el orden y la calidad	2	Clave	Repasa y comprueba la exactitud de la información o trabajo, para asegurarse de no generar errores.
	Orientación de servicio al cliente	4	Clave	Cuando existe un requerimiento del cliente, se responsabiliza personalmente para suplirlo, resolviendo problemas con rapidez y sin presentar excusas.
	Orientación al logro-orientación a resultados	1	Importante	Hace bien su trabajo, de acuerdo a los objetivos e indicadores del puesto.
	Pensamiento analítico	2	Clave	Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos planifica los siguientes pasos.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio

Tabla 15. Competencias del cargo lavador – secador.

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Lavador – secador	Preocupación por el orden y la calidad	2	Clave	Repasa y comprueba la exactitud de la información o trabajo, para asegurarse de no generar errores.
	Coherencia-integridad	4	Importante	Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales actúa de forma correcta. Dice la verdad aunque esta pueda afectar a otros.
	Comprensión de la empresa	1	Importante	Identifica la estructura establecida, siguiendo las normas, procedimientos y políticas establecidas.
	Orientación de servicio al cliente	4	Clave	Cuando existe un requerimiento del cliente, se responsabiliza personalmente para suplirlo, resolviendo problemas con rapidez y sin presentar excusas.
	Orientación al logro-orientación a resultados	2	Clave	Se fija estándares y comprueba frente a estos el logro de los resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos asignados.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio

Tabla 16. Competencias del cargo mecánico automotriz.

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Mecánico Automotriz	Orientación de servicio al cliente	2	Clave	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Además ofrece al cliente información útil sobre los productos y servicios.
	Orientación al logro-orientación a resultados	1	Clave	Hace bien su trabajo, de acuerdo a los objetivos e indicadores del puesto.
	Pensamiento analítico	3	Clave	Desglosa un problema en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio

Tabla 17. Competencias del cargo asesor de servicio.

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Asesor de servicio	Coherencia-integridad	4	Importante	Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales actúa de forma correcta. Dice la verdad aunque esta pueda afectar a otros.
	Flexibilidad-adaptabilidad al cambio	3	Importante	Cuando es necesario cambia su comportamiento, a partir de un análisis de los pros y contras de una situación adaptándose al entorno.
	Impacto e influencia	3	Clave	Incluye la preparación minuciosa y detallada de la información a presentar o proporcionar, elabora de dos a más argumentos en una comunicación de información.
	Orientación de servicio al cliente	5	Clave	Conoce el entorno y necesidades del cliente y busca información sobre sus verdaderas necesidades, incluso cuando estas no son expresadas de manera inicial.
	Orientación al logro-orientación a resultados	4	Clave	Persevera para obtener mejores resultados, intenta una y otra vez algo propuesto. Puede realizar algo diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento.
	Búsqueda de información	3	Importante	Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación, problema. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio.

Tabla 18. Competencias del cargo control de calidad

Puesto	Competencia	Nivel	Prioridad	Definición
Control de calidad	Iniciativa - proactividad	1	Importante	Reconoce abiertamente sus equivocaciones y expresa sus sentimientos. En caso de necesidad expresa lo que piensa aunque le resulte más fácil callar.
	Orientación al logro-orientación a resultados	3	Clave	Hace y propone cambios específicos en el sistema de trabajo o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. Ej. Mejora la calidad, la satisfacción de cliente, el clima laboral o ingresos obtenidos).
	Orientación de servicio al cliente	5	Clave	Conoce el entorno y necesidades del cliente y busca información sobre sus verdaderas necesidades, incluso cuando estas no son expresadas de manera inicial.
	Pensamiento conceptual y crítico	2	Clave	Identifica pautas y tendencias de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
	Preocupación por el orden y la calidad	3	Importante	Vigila la calidad de trabajo de los demás para asegurarse de que se sigan los procedimientos establecidos.

Fuente: Definición de competencias de la organización objeto de estudio.

4.3. Analizar las competencias actuales de los colaboradores del área de posventa de una empresa del sector automotriz.

Una vez abstraídas las competencias a desarrollar con sus respectivos niveles, se procedió a analizar los perfiles que presentaron brechas mayores al 10%. Se consideraron para la elaboración de planes de desarrollo puntuaciones obtenidas desde el 70% hasta 89%, los cargos que se ajustaron a esta valoración fueron los de: Anfitriona de talleres, asesor de servicio, control de calidad, electromecánico, lavador – secador, técnico en climatización y mecánico automotriz. Por lo cual, se levantan los planes de acción a un total de 22 colaboradores como propuesta para cerrar las brechas existentes.

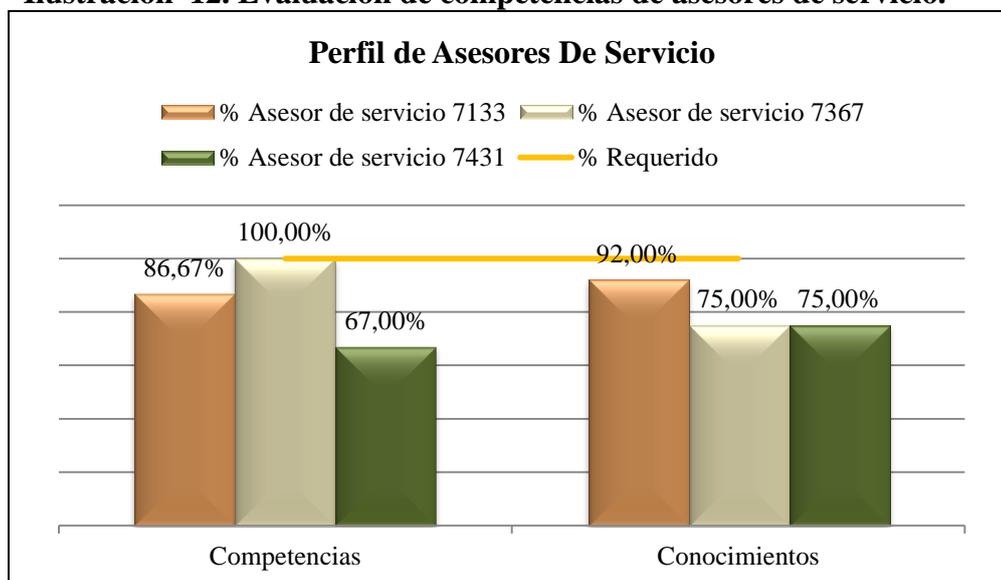
Asesor de servicio

Tabla 19. Evaluación de competencias de asesores de servicio.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Asesor de servicio 7133	86,67%	92,00%
% Asesor de servicio 7367	100,00%	75,00%
% Asesor de servicio 7431	67,00%	75,00%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 12. Evaluación de competencias de asesores de servicio.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

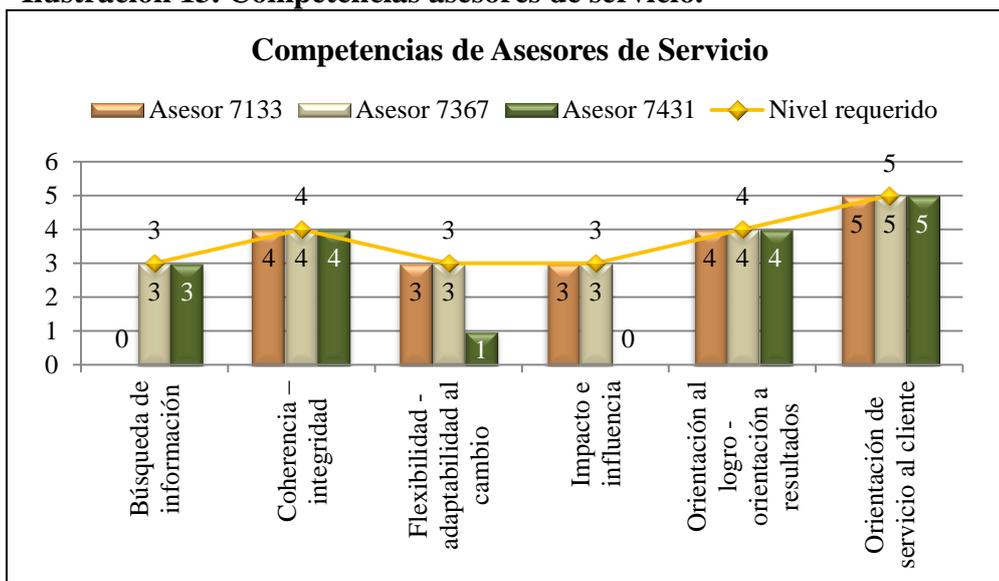
Se observó que en promedio existe un ajuste similar entre competencias y conocimientos, sin embargo, se debe realizar un mayor esfuerzo en cerrar las brechas de conocimientos. Respecto al asesor 7133 se evidenciaron brechas en competencias y conocimientos. En referencia al asesor 7367, se encuentra que existe un ajuste óptimo respecto a las competencias del cargo, mientras que en los conocimientos es donde existen oportunidades de mejora. El asesor 7431 presentó brechas en ambos componentes del cargo por lo que las acciones desarrolladas se enmarcaron en las competencias y conocimientos.

Tabla 20. Competencias de asesores de servicio.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Asesor 7133	Asesor 7367	Asesor 7431
Búsqueda de información	3	0	3	3
Coherencia – integridad	4	4	4	4
Flexibilidad - adaptabilidad al cambio	3	3	3	1
Impacto e influencia	3	3	3	0
Orientación al logro - orientación a resultados	4	4	4	4
Orientación de servicio al cliente	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 13. Competencias asesores de servicio.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 21. Detalle de competencias asesores de servicio.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación de servicio al cliente	Adaptar los servicios a los requerimientos del cliente, ahondando en las necesidades del mismo aunque estas no sean expresadas.
	Coherencia – integridad	Mantener adecuado manejo de la información privada de los clientes, así como la ética empleada, siendo una persona franca y honesta que reconoce abiertamente sus pensamientos.
	Orientación al logro – orientación a resultados	Mantener el ritmo de trabajo y sentido de urgencia ante las decisiones rutinarias o importantes del puesto, realizando acciones novedosas y diferentes a su rol a fin de mejorar el rendimiento.
Áreas de mejora	Búsqueda de información	Se debe mejorar la capacidad para indagar e identificar las necesidades del cliente, haciendo preguntas directas al cliente, abordar al mismo a fin de esclarecer sus necesidades y requerimientos. Buscar a las personas más cercanas a la situación o problema, haciendo preguntas para ahondar en la raíz.
	Impacto e influencia	Mejorar revisión y preparación previa de argumentos para persuadir al cliente.
	Flexibilidad – adaptabilidad al cambio	Se sugiere disposición para cambiar las ideas actuales, posterior a un análisis de pros y contras a fin de modificar la conducta para responder a las necesidades de la organización

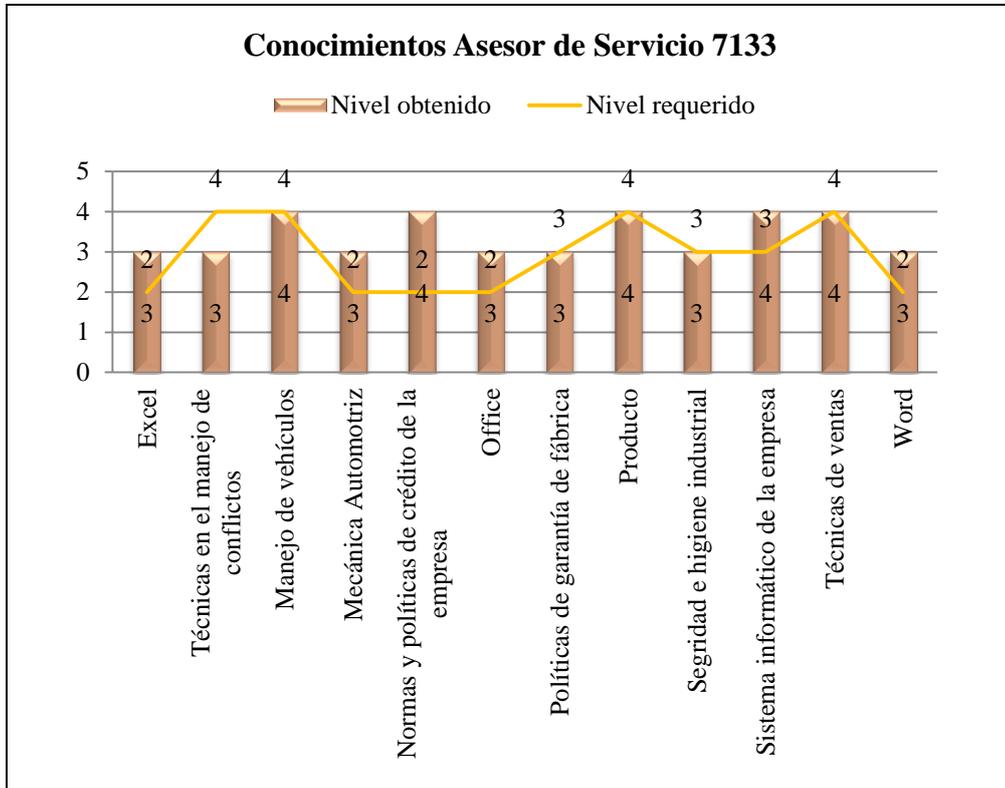
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 22. Conocimientos asesores de servicio.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Asesor 7133	Asesor 7367	Asesor 7431
Excel	2	3	3	2
Técnicas en el manejo de conflictos	4	3	3	2
Manejo de vehículos	4	4	2	3
Mecánica Automotriz	2	3	2	3
Normas y políticas de crédito de la empresa	2	4	4	4
Office	2	3	3	2
Políticas de garantía de fábrica	3	3	3	4
Producto	4	4	2	4
Seguridad e higiene industrial	3	3	3	3
Sistema informático de la empresa	3	4	4	3
Técnicas de ventas	4	4	4	3
Word	2	3	3	2

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 14. Conocimientos asesor de servicio 7133.

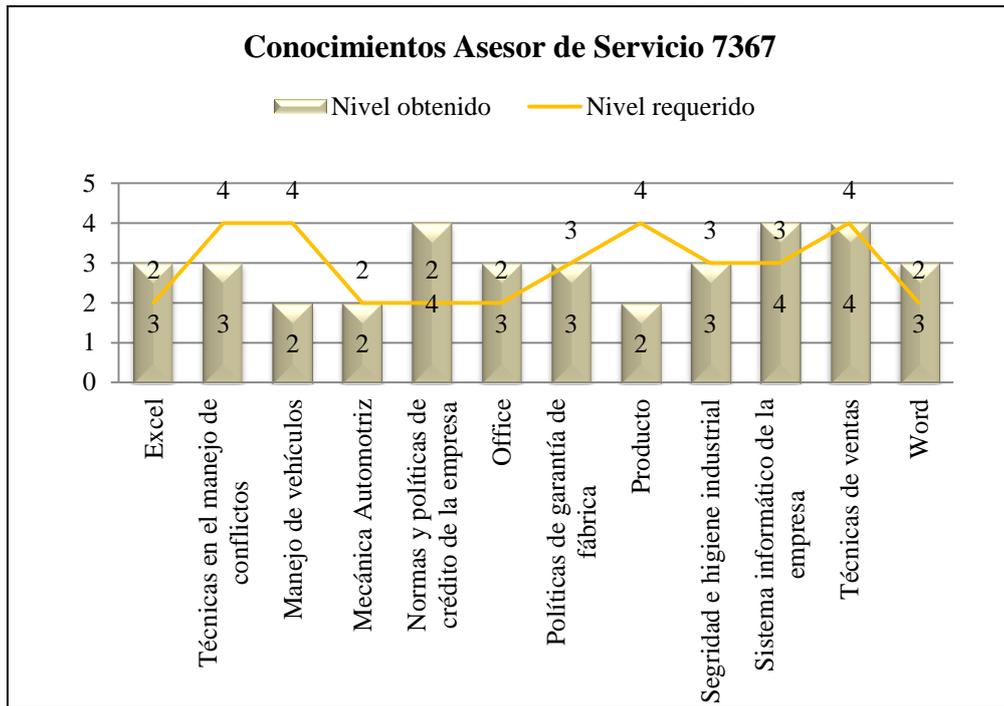


Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Se evidencia un ajuste muy bueno del asesor de servicio 7133. El conocimiento sobre el cual se deben implementar acciones es en las técnicas en manejo de conflictos.

Respecto al asesor 7367 se observaron brechas en los conocimientos de los productos del área de posventa, técnicas de manejo de conflicto y manejo de vehículos.

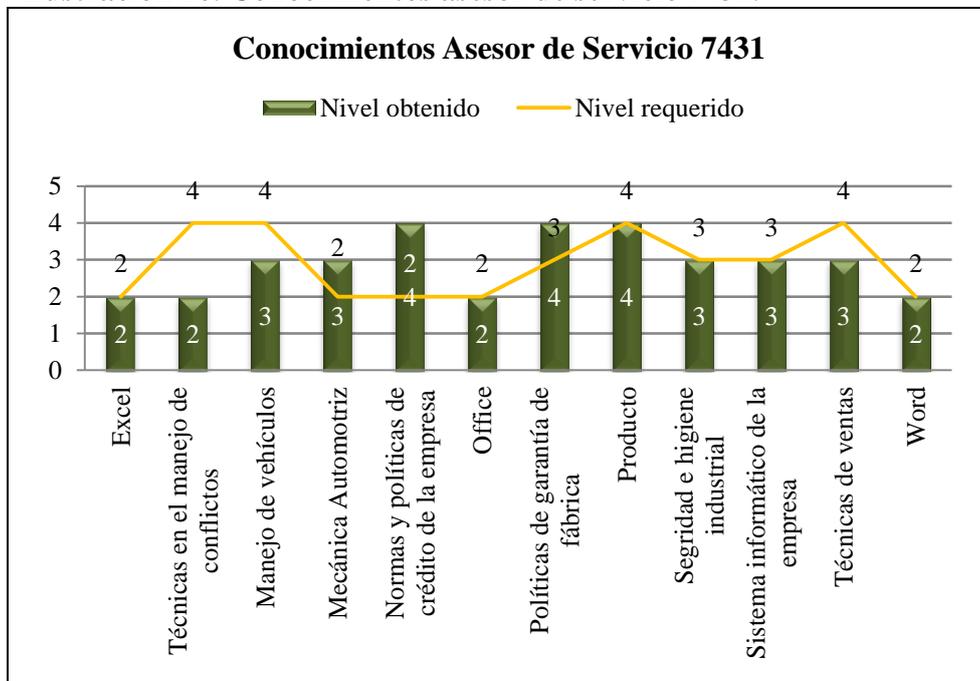
Ilustración 15. Conocimientos asesor de servicio 7367.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

El Asesor 7431, presenta oportunidades de mejora en los conocimientos de técnicas de manejo de conflictos, manejo de vehículos y técnica de ventas.

Ilustración 16. Conocimientos asesor de servicio 7431.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

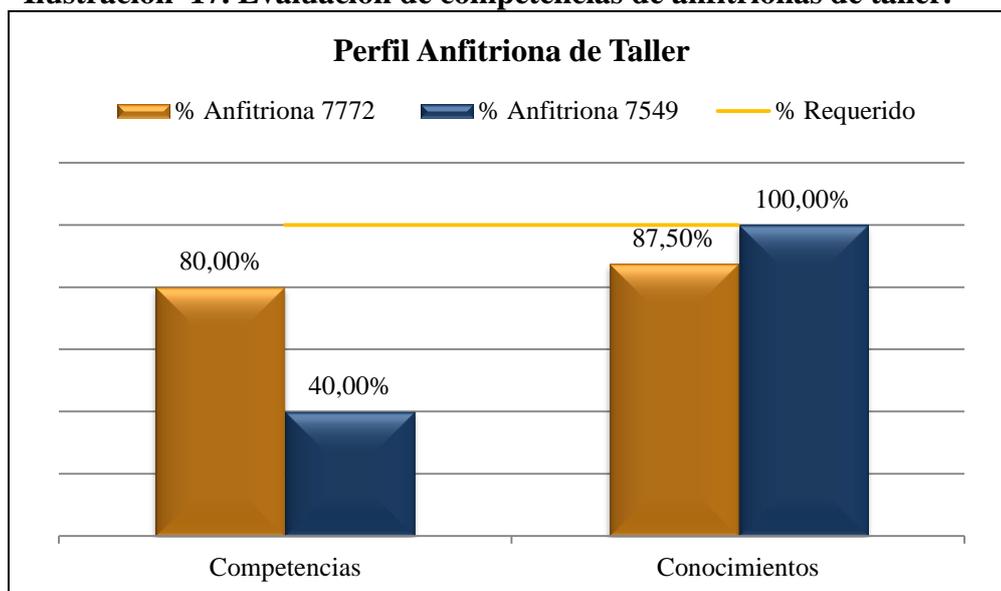
Anfitriona de taller

Tabla 23. Evaluación de competencias de anfitrionas de taller.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Anfitriona 7772	80,00%	87,50%
% Anfitriona 7549	40,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 17. Evaluación de competencias de anfitrionas de taller.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

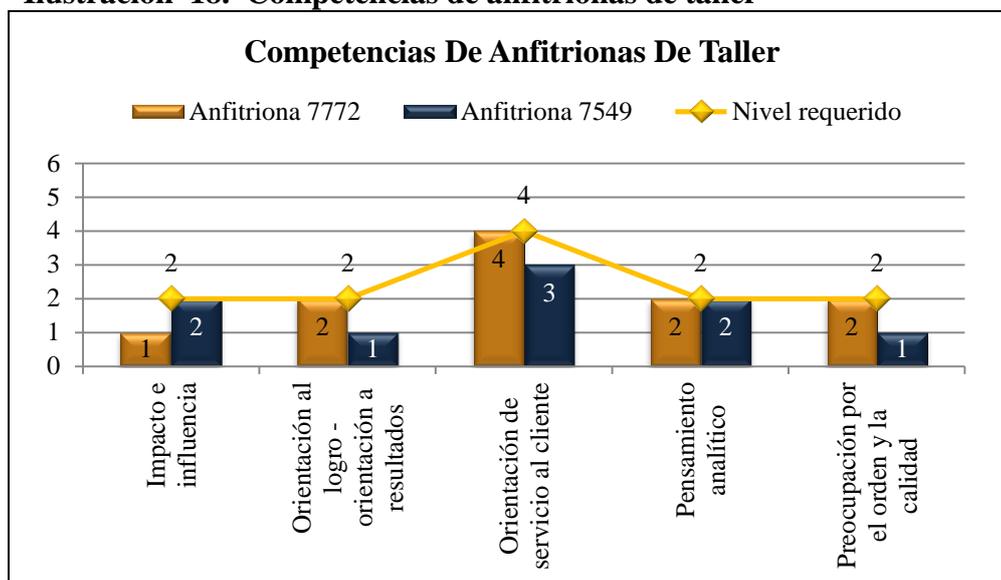
Respecto al ajuste del perfil de las anfitrionas, se encontró que existen brechas en las competencias y conocimientos, existiendo brecha importante en las competencias de la anfitriona 7549.

Tabla 24. Competencias anfitrionas de taller.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Anfitriona 7772	Anfitriona 7549
Impacto e influencia	2	1	2
Orientación al logro - orientación a resultados	2	2	1
Orientación de servicio al cliente	4	4	3
Pensamiento analítico	2	2	2
Preocupación por el orden y la calidad	2	2	1

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 18. Competencias de anfitrionas de taller



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 25. Detalle de competencias anfitrionas de taller

Competencias	Sugerencias
Fortalezas	
Pensamiento analítico	Mantener capacidad para entender y resolver los problemas, a través de establecer prioridades identificando secuencias temporales y relaciones causales.
Áreas de mejora	
Orientación logro – orientación a resultados	Se deben fijar estándares y comprobar resultados, empleando nuevas formas y métodos que le permitan alcanzar los objetivos.
Orientación de servicio al cliente	A pesar de que mantiene constante comunicación con el cliente, es necesario responsabilizarse por la solución de los requerimientos presentados con rapidez y sin presentar excusas.
Impacto e influencia	Mejorar la capacidad para utilizar varios argumentos para persuadir al cliente, adaptando la información frente a los intereses del mismo.
Preocupación por el orden y la calidad	Se sugiere repasar y comprobar la exactitud de información o trabajo para evitar generar errores.

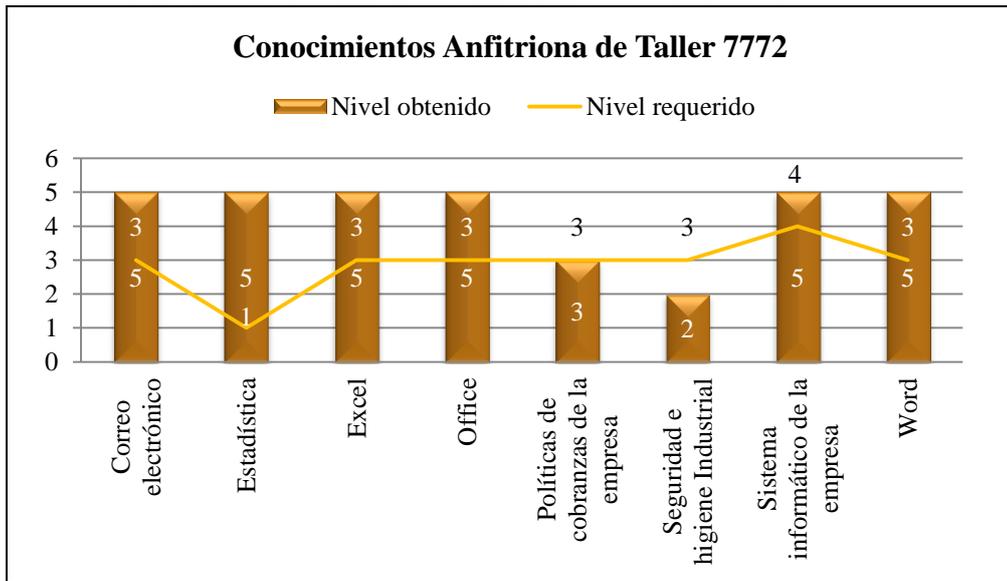
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 26. Conocimientos anfitriona de taller.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Anfitriona 7772	Anfitriona 7549
Correo electrónico	3	5	3
Estadística	1	5	1
Excel	3	5	3
Office	3	5	3
Políticas de cobranzas de la empresa	3	3	3
Seguridad e higiene Industrial	3	2	3
Sistema informático de la empresa	4	5	4
Word	3	5	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

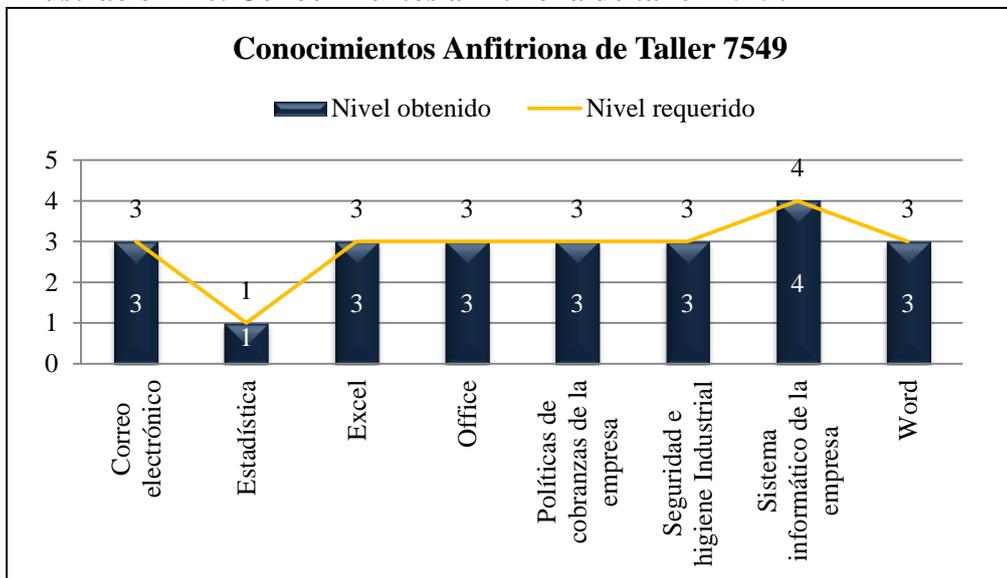
Ilustración 19. Conocimientos anfitriona de taller 7772.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En referencia a los conocimientos de la anfitriona de taller 7772, se observó que sobre cumple en la mayoría de los conocimientos. Las políticas de cobranza de la empresa y los conocimientos en seguridad y salud ocupacional es donde se evidenciaron brechas.

Ilustración 20. Conocimientos anfitriona de taller 7549.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En referencia a la anfitriona de taller 7549, se observó un muy excelente ajuste de los conocimientos, sin embargo, se deben desarrollar los de estadística.

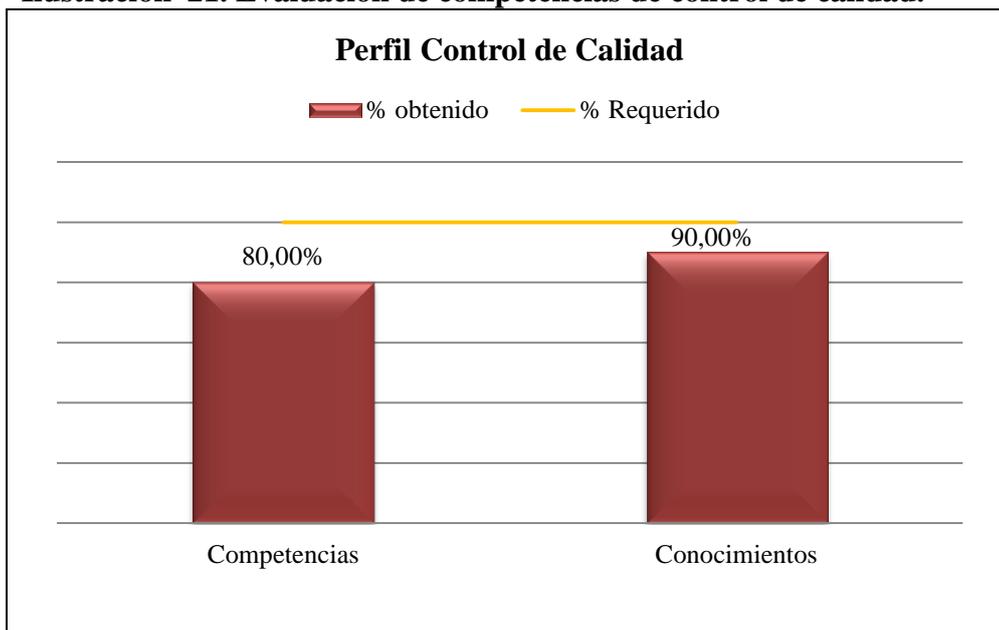
Control de calidad

Tabla 27. Evaluación de competencias de control de calidad.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Control de calidad 7534	80,00%	90,00%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 21. Evaluación de competencias de control de calidad.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

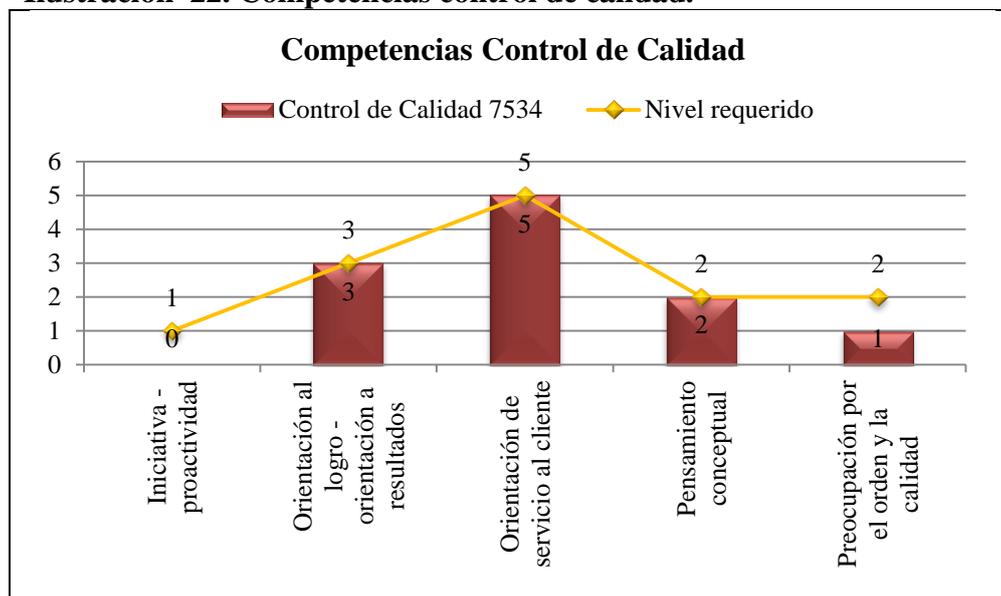
La puntuación general obtenida fue del 85%. Se observó que existe una brecha más amplia en competencias, mientras que en conocimientos obtuvo un 90% de ajuste, por lo cual las acciones a emplear se van a enmarcar en las competencias del puesto.

Tabla 28. Competencias de control calidad.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Control de Calidad 7534
Iniciativa - proactividad	1	0
Orientación al logro - orientación a resultados	3	3
Orientación de servicio al cliente	5	5
Pensamiento conceptual	2	2
Preocupación por el orden y la calidad	2	1

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 22. Competencias control de calidad.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 29. Detalle de competencias de control de calidad.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación logro – Orientación a resultados	Seguir realizando cambios específicos en su metodología de trabajo para adaptar su rendimiento a los objetivos requerido del cargo.
	Orientación de servicio al cliente	Mantener la comunicación con el cliente a fin de conocer su entorno y sus verdaderas necesidades incluso más allá de las inicialmente expresadas.
	Pensamiento Conceptual	Seguir potenciando su capacidad para identificar vínculos entre situaciones que no se conectan de manera obvia.
Áreas de mejora	Iniciativa – Productividad	Mejorar la capacidad para anticiparse a los hechos que sucederán, fortaleciendo el conocimiento de las situaciones.
	Preocupación por el orden y la calidad	Se sugiere repasar y comprobar la exactitud de información o trabajo para evitar generar errores.

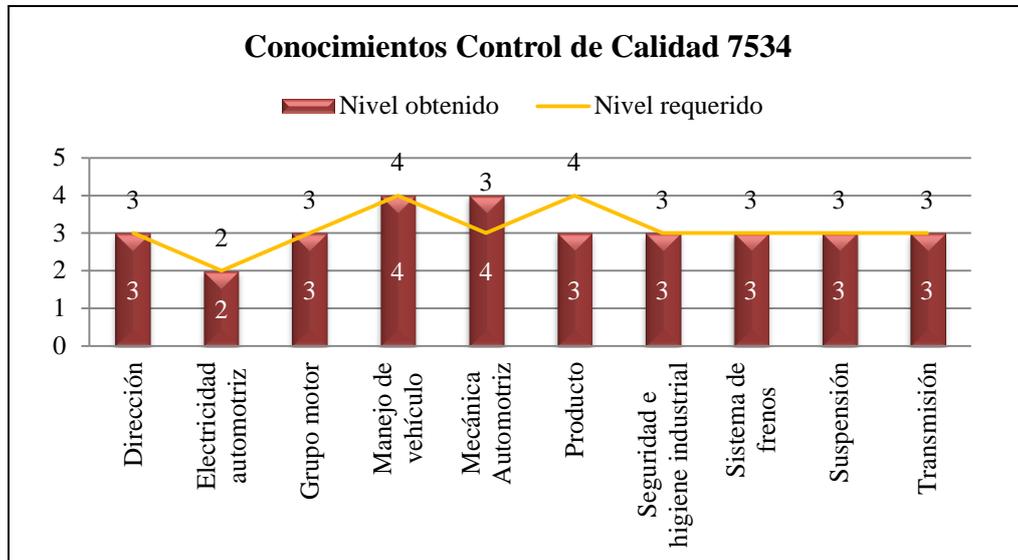
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 30. Conocimientos de control de calidad

Nivel de competencias	Nivel requerido	Control de Calidad 7534
Dirección	3	3
Electricidad automotriz	2	2
Grupo motor	3	3
Manejo de vehículo	4	4
Mecánica Automotriz	3	4
Producto	4	3
Seguridad e higiene industrial	3	3
Sistema de frenos	3	3
Suspensión	3	3
Transmisión	3	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 23. Conocimientos control de calidad 7534



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

El colaborador 7534 presentó un buen nivel de ajuste, el conocimiento a desarrollar es el de productos de la gestión de posventa.

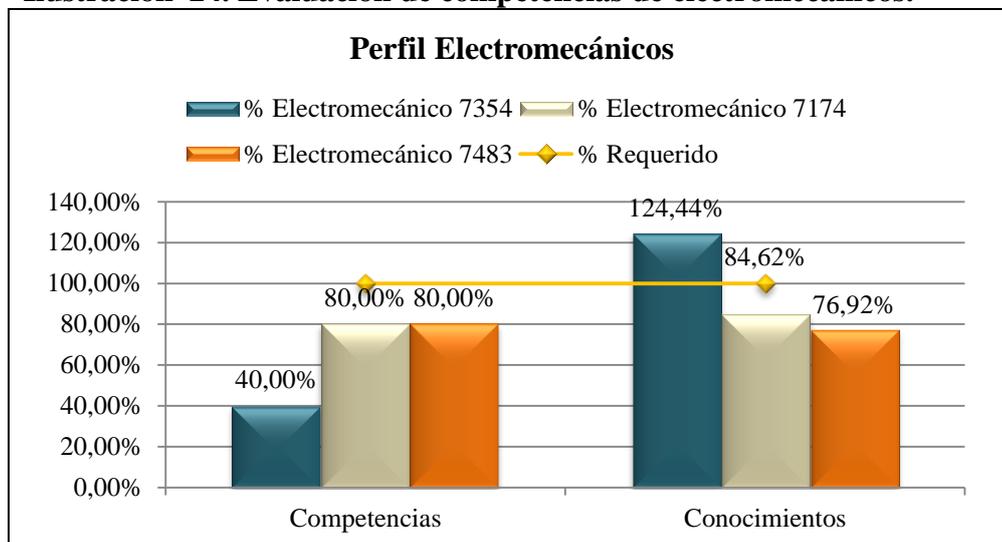
Electromecánico

Tabla 31. Evaluación de competencias de electromecánicos.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Electromecánico 7354	40,00%	124,44%
% Electromecánico 7174	80,00%	84,62%
% Electromecánico 7483	80,00%	76,92%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 24. Evaluación de competencias de electromecánicos.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

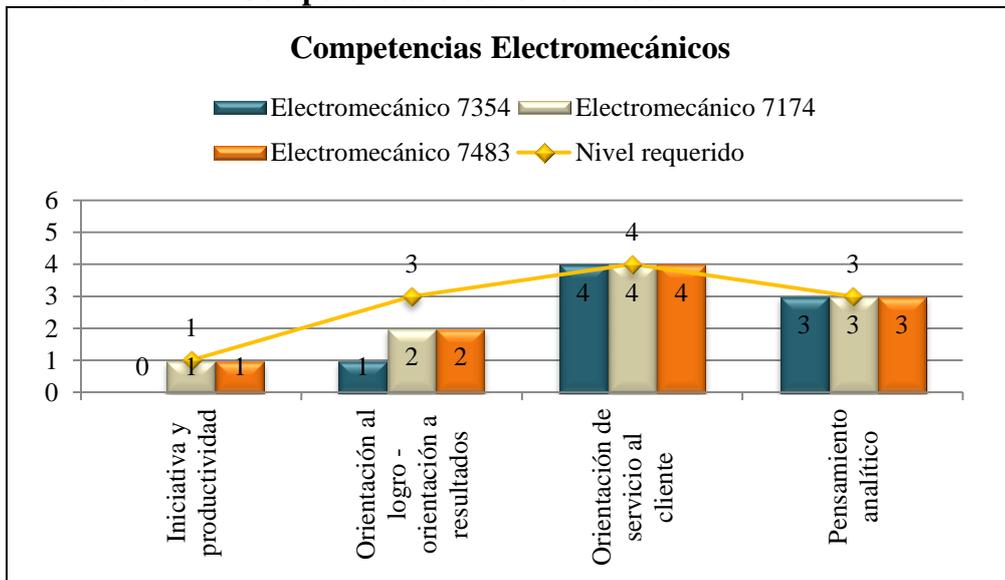
La puntuación promedio obtenida reveló que existía una mayor brecha en las competencias. El electromecánico 7354 presentó una brecha amplia en las competencias, mientras que en conocimientos sobre cumple el perfil, por lo cual las acciones a emplear se enmarcaron en las competencias del puesto. En referencia al perfil del electromecánico 7174, se evidenciaron brechas en ambos componentes del cargo, al igual de que el electromecánico 7483.

Tabla 32. Competencias de electromecánicos.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Electrome cánico 7354	Electrome cánico 7174	Electrome cánico 7483
Iniciativa y productividad	1	0	1	1
Orientación al logro - orientación a resultados	3	1	2	2
Orientación de servicio al cliente	4	4	4	4
Pensamiento analítico	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 25. Competencias electromecánicas.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 33. Detalle de competencias de electromecánicos

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación de servicio al cliente	Seguir personalizándose frente al cliente frente a sus requerimientos, dando una respuesta rápida y ágil.
	Pensamiento analítico	Mantener capacidad para entender y resolver situaciones a través de desglosar un problema en varias partes y establecer vínculos causales.
Áreas de mejora	Iniciativa – productividad	Mejorar la capacidad para anticiparse a los hechos que sucederán, fortaleciendo el conocimiento de las situaciones.
	Orientación logro – orientación a resultados	Se sugiere realizar cambios específicos en su metodología de trabajo para adaptar su rendimiento a los objetivos requerido del cargo.

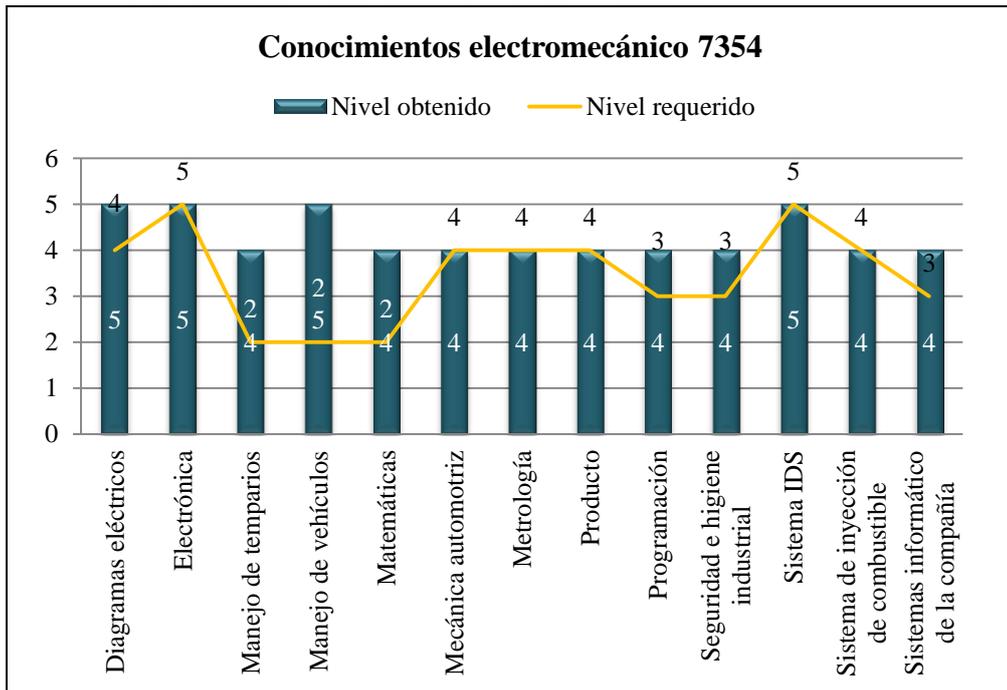
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 34. Conocimientos de electromecánico.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Electrome cánico 7354	Electrome cánico 7174	Electrome cánico 7483
Diagramas eléctricos	4	5	4	4
Electrónica	5	5	4	4
Manejo de temparios	2	4	3	3
Manejo de vehículos	2	5	4	4
Matemáticas	2	4	4	3
Mecánica automotriz	4	4	4	4
Metrología	4	4	3	3
Producto	4	4	4	4
Programación	3	4	4	4
Seguridad e higiene industrial	3	4	3	3
Sistema IDS	5	5	5	4
Sistema de inyección de combustible	4	4	4	4
Sistemas informático de la compañía	3	4	3	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

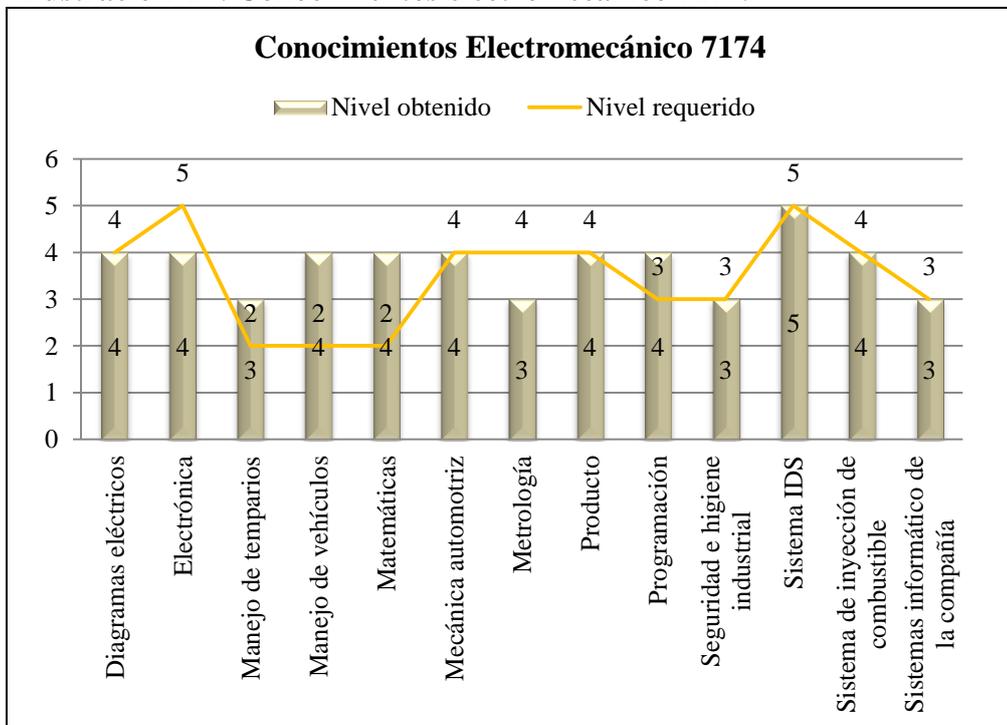
Ilustración 26. Conocimientos electromecánico 7354.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto a los conocimientos del electromecánico 7354, se observó cumplimiento y sobrecumplimiento de los mismos, por lo cual, no se genera plan para cierre de brechas.

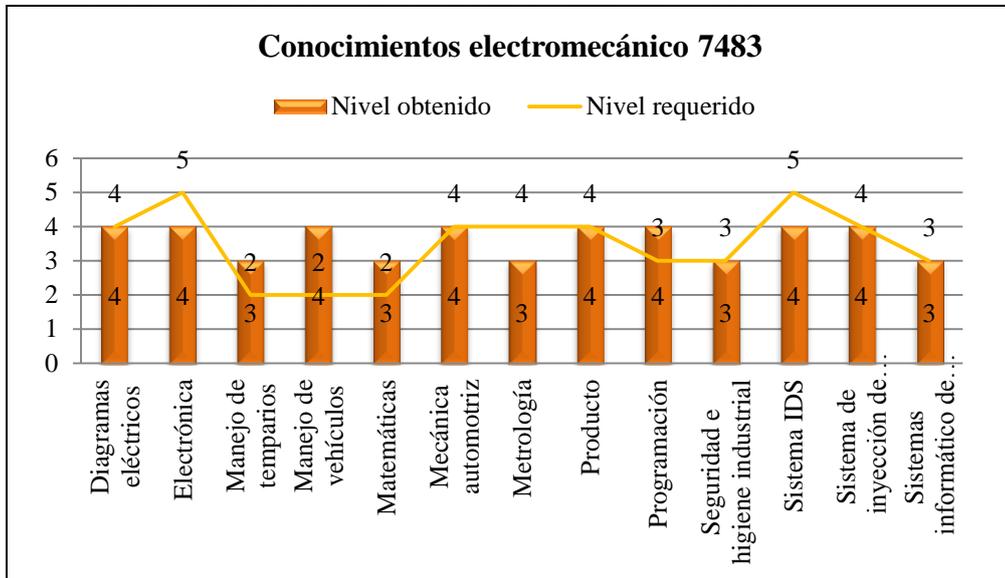
Ilustración 27. Conocimientos electromecánico 7174.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En relación al electromecánico 7174, se evidenció un buen ajuste respecto el perfil del cargo, sin embargo, se debe reforzar los conocimientos en electrónica y metrología los cuales se encuentran un nivel por debajo del esperado.

Ilustración 28. Conocimientos electromecánico 7483.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Se observó un ajuste adecuado de los conocimientos, no obstante la electrónica, sistemas IDS y metrología son conocimientos a intervenir.

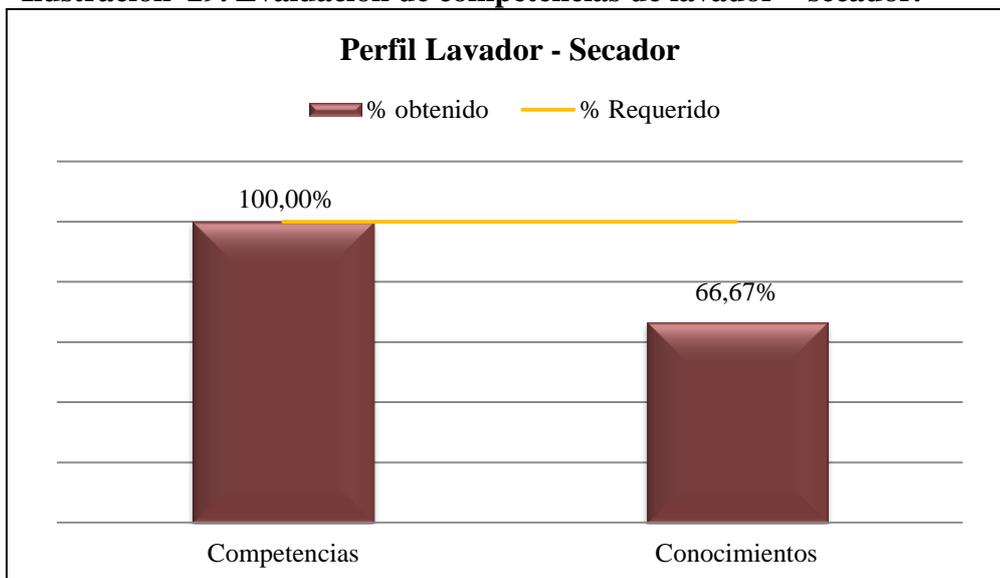
Lavador – secador

Tabla 35. Evaluación de competencias de lavador – secador.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Lavador – secador 7365	100,00%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 29. Evaluación de competencias de lavador – secador.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

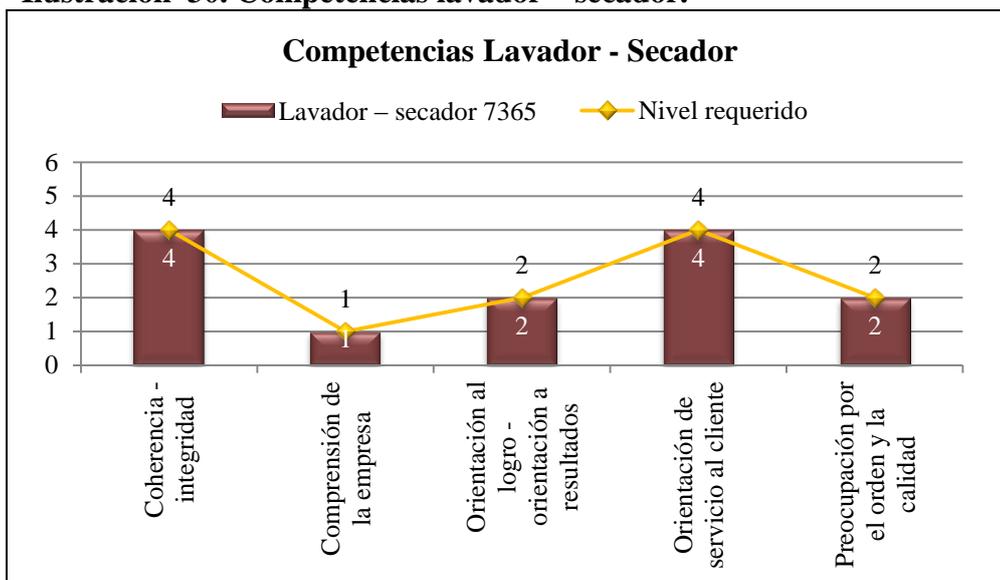
La puntuación general obtenida fue del 78,46%. Se observó un excelente ajuste de las competencias, mientras que en los conocimientos fue donde se presentaron brechas importantes.

Tabla 36. Competencias de Lavador - secador.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Lavador – secador 7365
Coherencia - integridad	4	4
Comprensión de la empresa	1	1
Orientación al logro - orientación a resultados	2	2
Orientación de servicio al cliente	4	4
Preocupación por el orden y la calidad	2	2

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 30. Competencias lavador – secador.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 37. Competencias lavador – secador.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Coherencia – integridad	Mantener el comportamiento ético y honesto en el desempeño de las funciones.
	Comprensión de la empresa	Seguir adaptándose a las normas procedimientos y políticas establecidas.
	Orientación al logro – orientación a resultados	Seguir manteniendo cumplimiento de objetivos a partir de fijarse estándares y diferentes métodos.
	Orientación de servicio al cliente	Seguir personalizándose frente al cliente frente a sus requerimientos, dando una respuesta rápida y ágil.

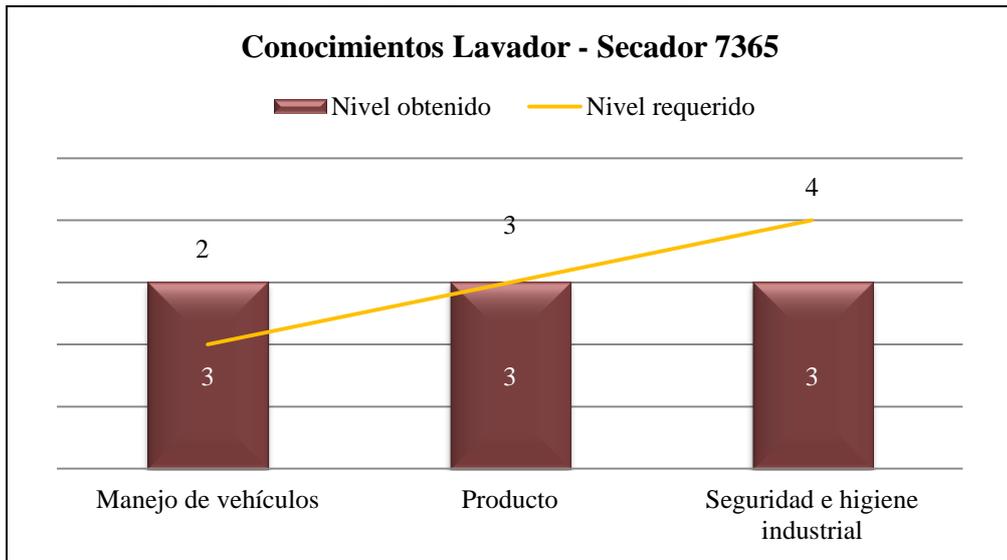
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 38. Conocimientos Lavador – secador.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Lavador – secador 7365
Manejo de vehículos	2	3
Producto	3	3
Seguridad e higiene industrial	4	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 31. Conocimientos lavador – secador 7365.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En este caso el conocimiento que necesitó desarrollo fue el de seguridad e higiene industrial ya que se sitúa un nivel por debajo de lo requerido.

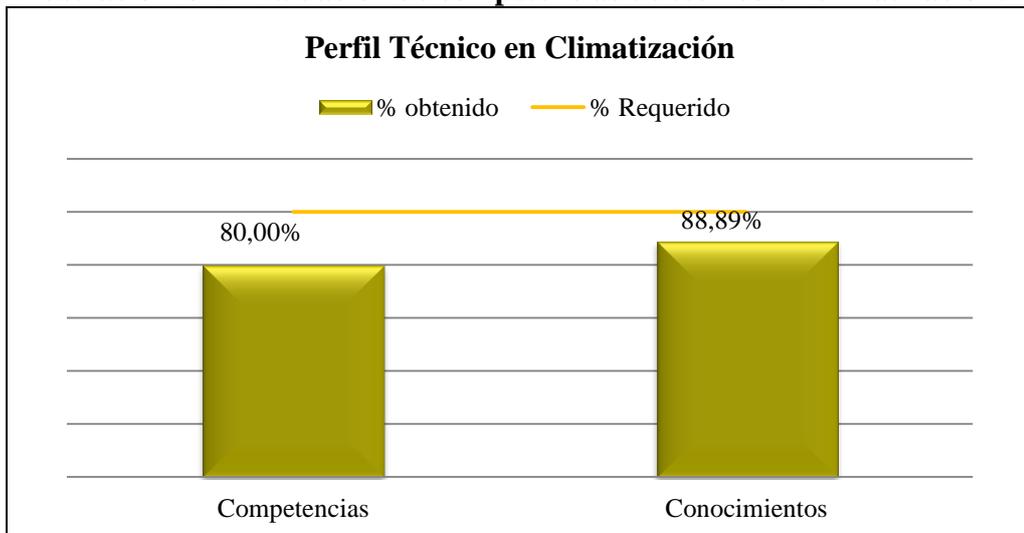
Técnico en climatización

Tabla 39. Evaluación de competencias de técnico en climatización.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Técnico en Climatización 7388	80,00%	88,89%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 32. Evaluación de competencias de técnico en climatización.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

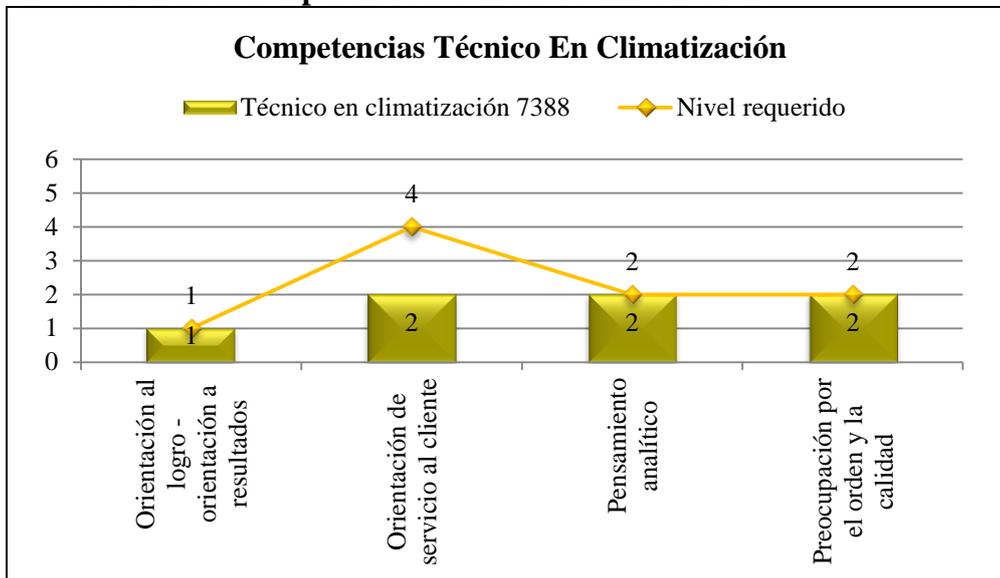
La puntuación general obtenida demostró que existen brechas en las competencias y conocimientos del puesto.

Tabla 40. Competencias de técnico en climatización.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Técnico en climatización 7388
Orientación al logro - orientación a resultados	1	1
Orientación de servicio al cliente	4	2
Pensamiento analítico	2	2
Preocupación por el orden y la calidad	2	2

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 33. Competencias técnico en climatización.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 41. Detalle de competencias de técnico en climatización.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación logro – orientación a resultados	Seguir realizando su trabajo de manera eficiente, alcanzando los objetivos del cargo.
	Pensamiento analítico	Mantener la resolución de problemas y situaciones a partir del análisis de relaciones causales, lo que le permite anticipar obstáculos.
	Preocupación por el orden y la calidad	Seguir mostrando el orden adecuado que exigen sus funciones, repasando y comprobando la exactitud de su trabajo.
Áreas de mejora	Orientación de servicio al cliente	El colaborador mantiene una buena comunicación con el cliente, sin embargo, debe mostrar disponibilidad contante con el cliente y frente a sus requerimientos, responsabilizarse y personalmente solventarlo superando las expectativas del cliente.

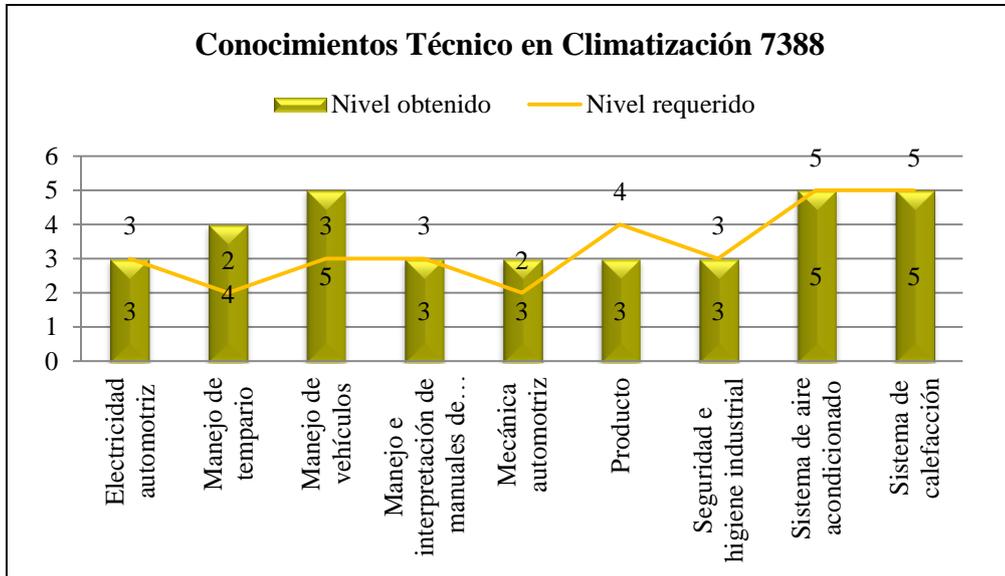
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 42. Conocimiento de técnico de climatización

Nivel de competencias	Nivel requerido	Técnico en climatización 7388
Electricidad automotriz	3	3
Manejo de tempario	2	4
Manejo de vehículos	3	5
Manejo e interpretación de manuales de taller	3	3
Mecánica automotriz	2	3
Producto	4	3
Seguridad e higiene industrial	3	3
Sistema de aire acondicionado	5	5
Sistema de calefacción	5	5

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 34. Conocimientos en climatización 7388.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En general se observó un buen ajuste del nivel de conocimientos del colaborador 7388 respecto al cargo, evidenciándose el conocimiento en los productos de la gestión de servicio, como el conocimiento que requirió desarrollo.

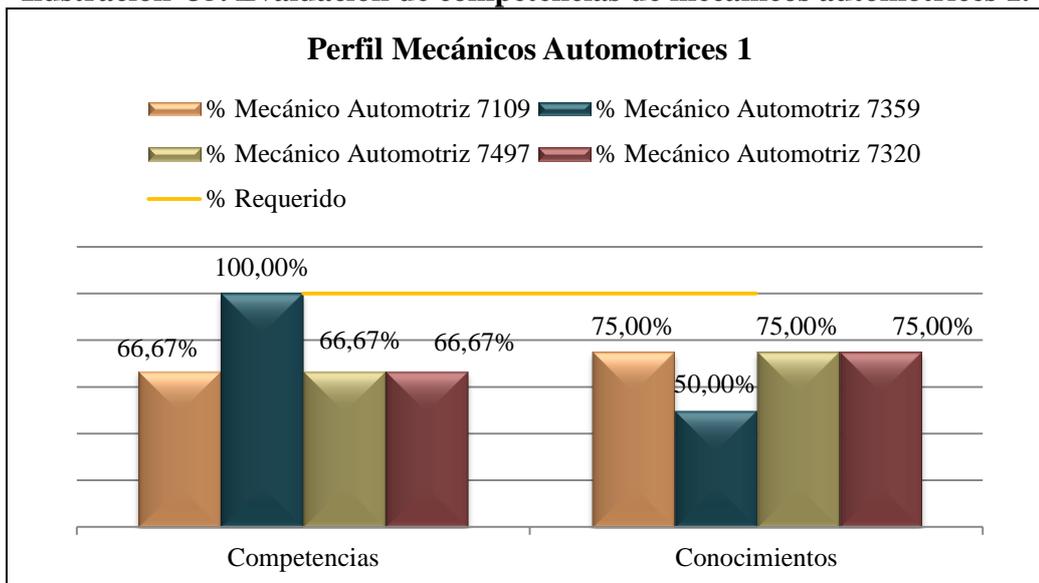
Mecánico Automotriz

Tabla 43. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices.

% de perfil obtenido	Competencias	Conocimientos
% Requerido	100,00%	100,00%
% Mecánico Automotriz 7109	66,67%	75,00%
% Mecánico Automotriz 7359	100,00%	50,00%
% Mecánico Automotriz 7497	66,67%	75,00%
% Mecánico Automotriz 7320	66,67%	75,00%
% Mecánico Automotriz 7498	66,67%	87,50%
% Mecánico Automotriz 7234	66,67%	75,00%
% Mecánico Automotriz 7399	100,00%	50,00%
% Mecánico Automotriz 7210	100,00%	75,00%
% Mecánico Automotriz 7521	100,00%	75,00%
% Mecánico Automotriz 7492	100,00%	50,00%
% Mecánico Automotriz 7390	100,00%	62,50%

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

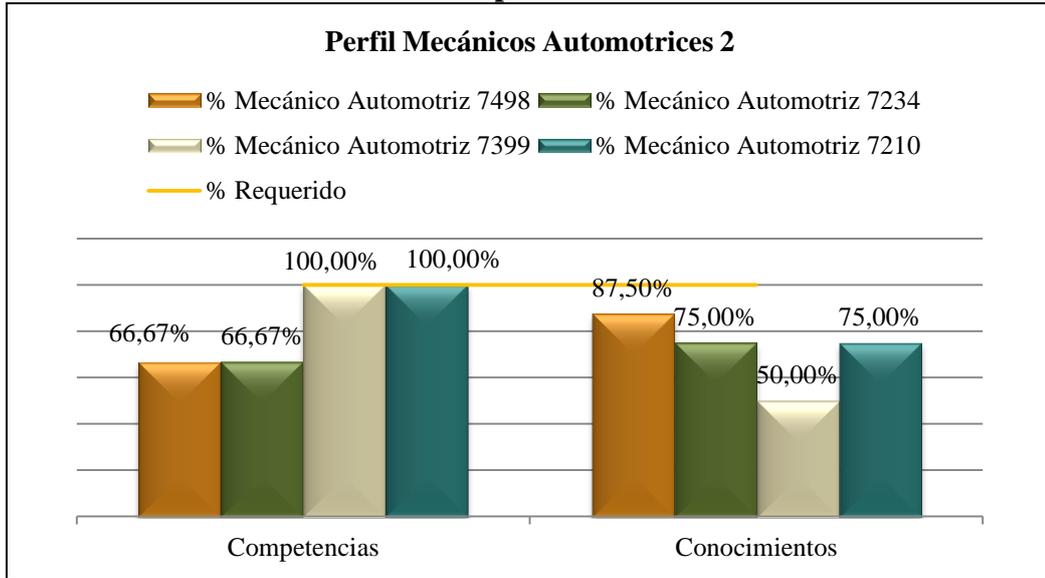
Ilustración 35. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices 1.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto a los colaboradores de la ilustración 35, se observó que el mecánico 7109 presentó una mayor brecha en las competencias del cargo al igual que el mecánico 7497 y 7320. El mecánico 7359 presentó brechas en conocimientos, mientras cumple con las competencias del cargo.

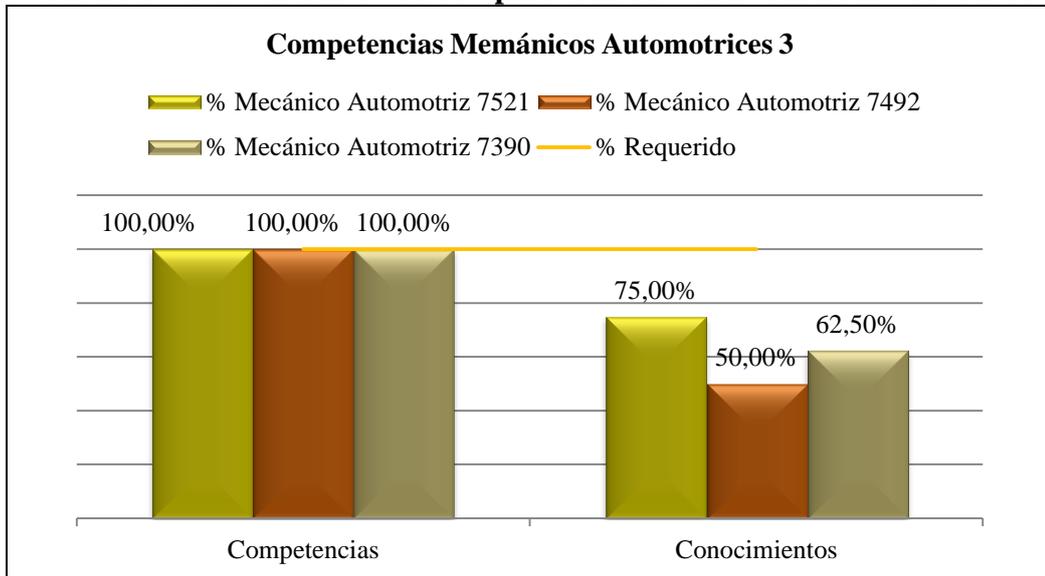
Ilustración 36. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices 2.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto a la ilustración 36 se evidenció que los mecánicos 7399 y 7210 cumplen en un 100% las competencias del puesto, mientras que presentaron brechas importantes en los conocimientos. Los mecánicos 7498 y 7234 presentan brechas en ambos componentes del puesto, sin embargo, se observó una brecha más amplia en las competencias.

Ilustración 37. Evaluación de competencias de mecánicos automotrices 3.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

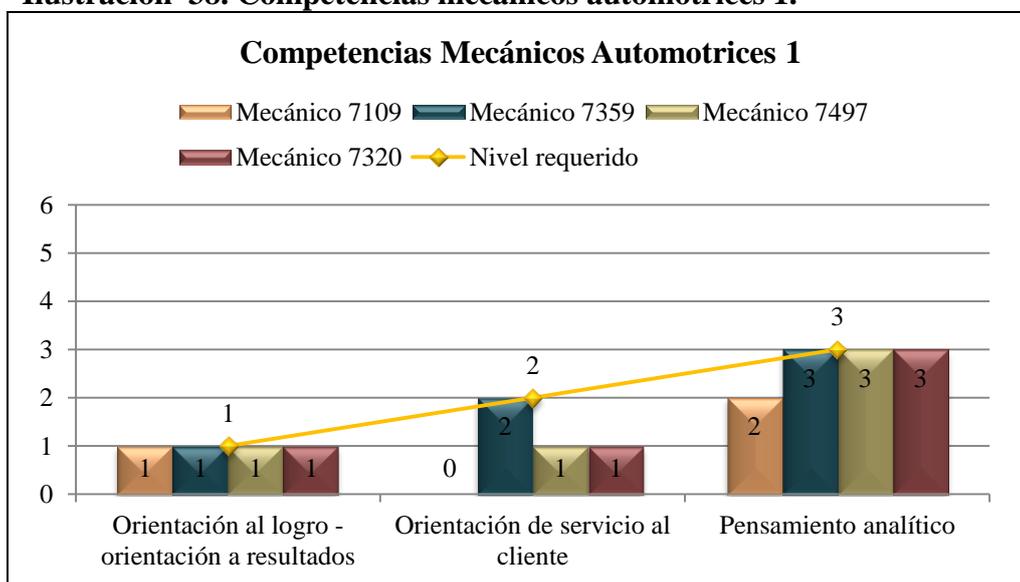
Respecto a la ilustración 37 se observó que los mecánicos cumplen al 100% las competencias del cargo, mientras que presentan brechas importantes en los conocimientos.

Tabla 44. Competencias de mecánico automotriz.

Nivel de competencias	Nivel requerido	Mecánico 7109	Mecánico 7359	Mecánico 7497	Mecánico 7320	Mecánico 7498	Mecánico 7234	Mecánico 7399	Mecánico 7210	Mecánico 7521	Mecánico 7492	Mecánico 7390
Orientación al logro - orientación a resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Orientación de servicio al cliente	2	0	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Pensamiento analítico	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 38. Competencias mecánicos automotrices 1.



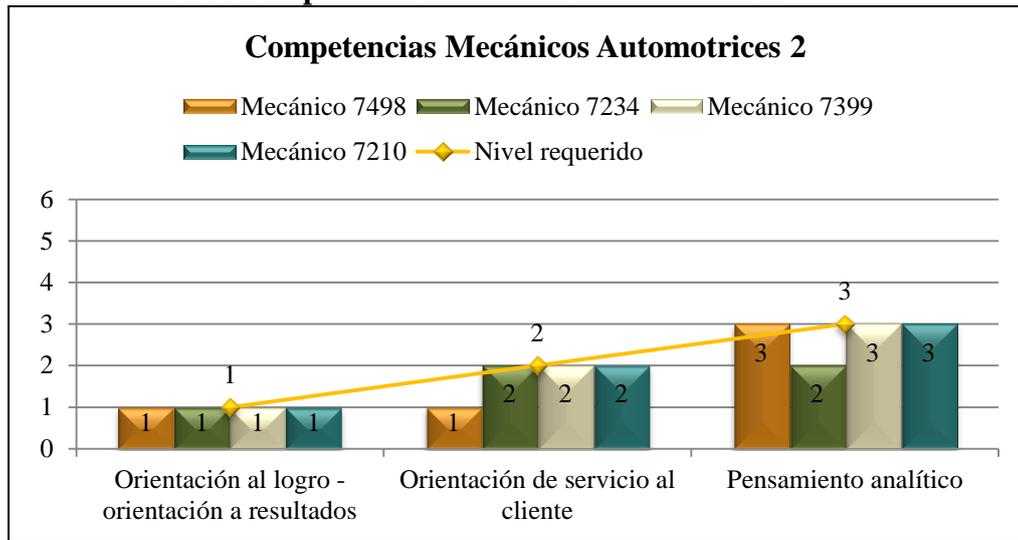
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 45. Detalle de competencias mecánicos automotrices 1.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación logro – orientación a resultados	Seguir realizando su trabajo de manera eficiente, alcanzando los objetivos del cargo.
Áreas de mejora	Orientación de servicio al cliente	Incorporar comunicación permanente con el cliente a fin de conocer sus necesidades y nivel de satisfacción, pudiendo ofrecerle información útil de los productos y servicios inherentes a sus requerimientos.
	Pensamiento analítico	Mejorar capacidad para entender y resolver una situación a través de desglosar un problemas entre sus partes. Reconocer varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de acciones.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 39. Competencia mecánicos automotrices 2.



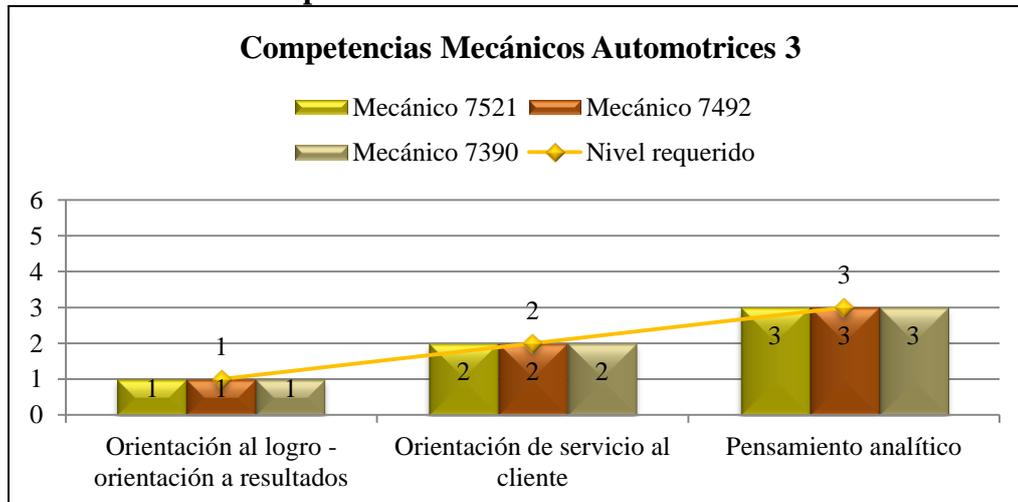
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 46. Detalle de competencias mecánicos automotrices 2.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación logro – Orientación a resultados	Seguir realizando su trabajo de manera eficiente, alcanzando los objetivos del cargo.
	Orientación de servicio al cliente	Adicional a la cordialidad en la atención al cliente, se sugiere mantener comunicación permanente con el cliente a fin de conocer sus necesidades y nivel de satisfacción, pudiendo ofrecerle útil de los productos y servicios inherentes a sus requerimientos.
Áreas de mejora	Pensamiento analítico	Mejorar la capacidad para entender y resolver una situación a través de desglosar un problemas entre sus partes. Reconocer varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de acciones.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Ilustración 40. Competencias mecánicos automotrices 3.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 47. Detalle de competencias mecánico automotrices 3.

	Competencias	Sugerencias
Fortalezas	Orientación de servicio al cliente	Mantener comunicación permanente con el cliente a fin de conocer sus necesidades y nivel de satisfacción, pudiendo ofrecerle información útil de los productos y servicios inherentes a sus requerimientos.
	Orientación logro – orientación a resultados	Seguir realizando su trabajo de manera eficiente, alcanzando los objetivos del cargo.
	Pensamiento analítico	Mantener capacidad para entender y resolver una situación a través del desglosamiento de un problema entre sus partes. Reconocer varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de acciones.

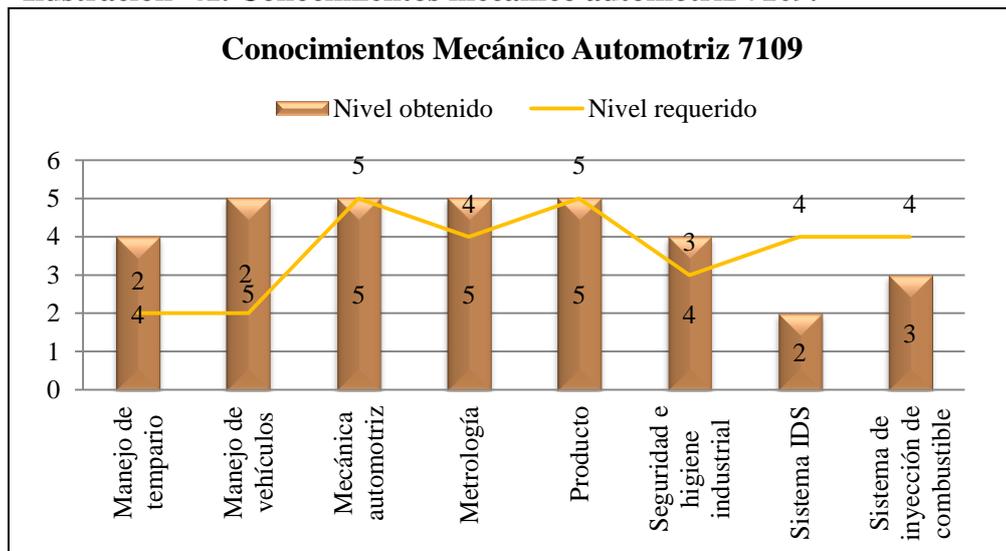
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Tabla 48. Conocimientos mecánicos automotrices.

Nivel de conocimientos	Nivel requerido	Mecánico 7109	Mecánico 7359	Mecánico 7497	Mecánico 7320	Mecánico 7498	Mecánico 7234	Mecánico 7399	Mecánico 7210	Mecánico 7521	Mecánico 7492	Mecánico 7390
Manejo de temporario	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
Manejo de vehículos	2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
Mecánica automotriz	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
Metrología	4	5	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3
Producto	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
Seguridad e higiene industrial	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
Sistema IDS	4	2	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3
Sistema de inyección de combustible	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

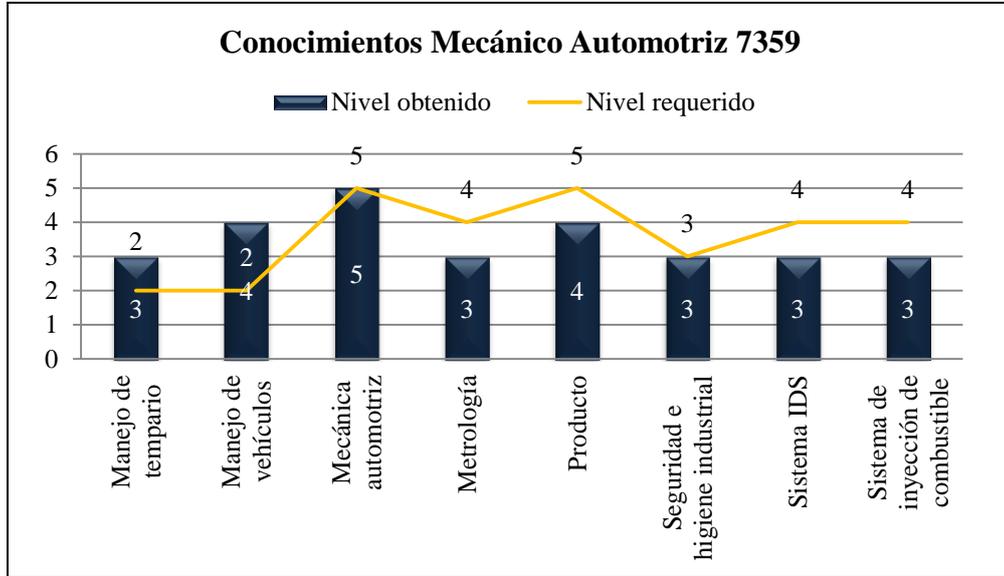
Ilustración 41. Conocimientos mecánico automotriz 7109.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Los conocimientos a desarrollar del mecánico 7109 correspondieron a los conocimientos de sistema IDS y el sistema de inyección con brechas de dos niveles y uno respectivamente.

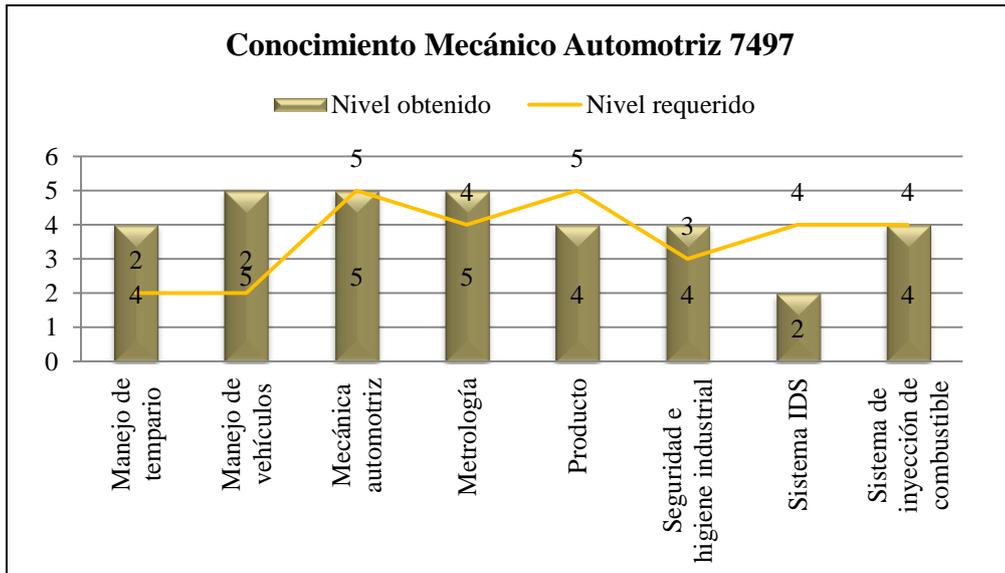
Ilustración 42. Conocimientos mecánico automotriz 7359.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto al conocimiento 7359 se observaron brechas en los conocimientos de metrología, conocimiento del producto, sistema IDS y sistema de inyección.

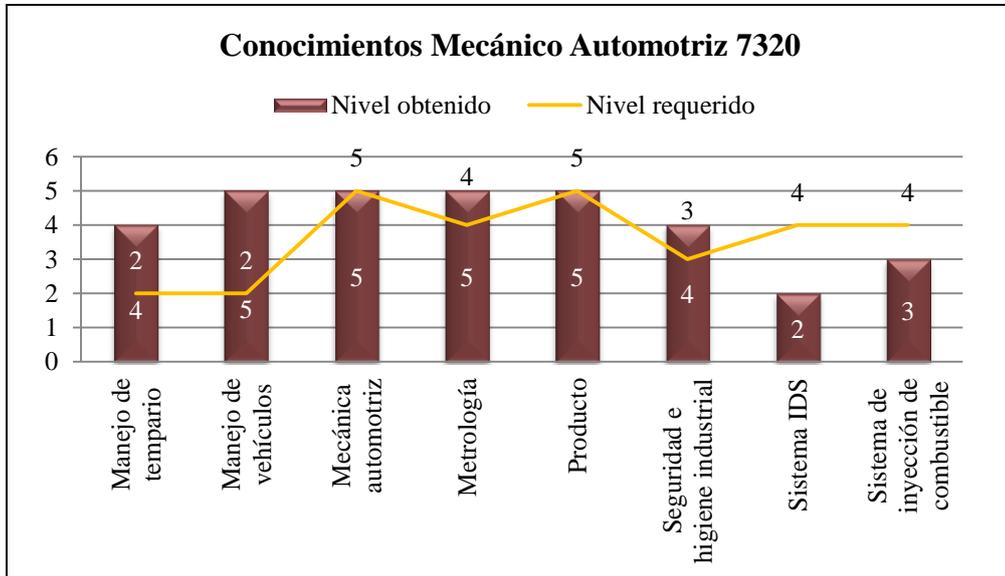
Ilustración 43. Conocimientos mecánica automotriz 7497.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En referencia al mecánico 7497 se evidenciaron brechas en los conocimientos de los productos del área de posventa y el sistema IDS.

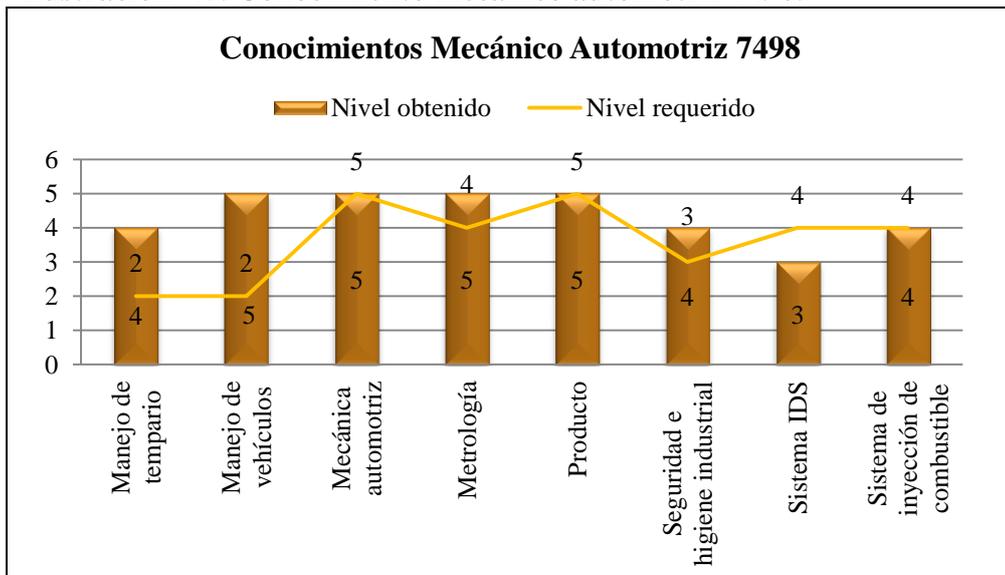
Ilustración 44. Conocimientos mecánico automotriz 7320



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En relación al mecánico 7320 se obtuvieron brechas en los conocimientos de sistema IDS y sistema de inyección.

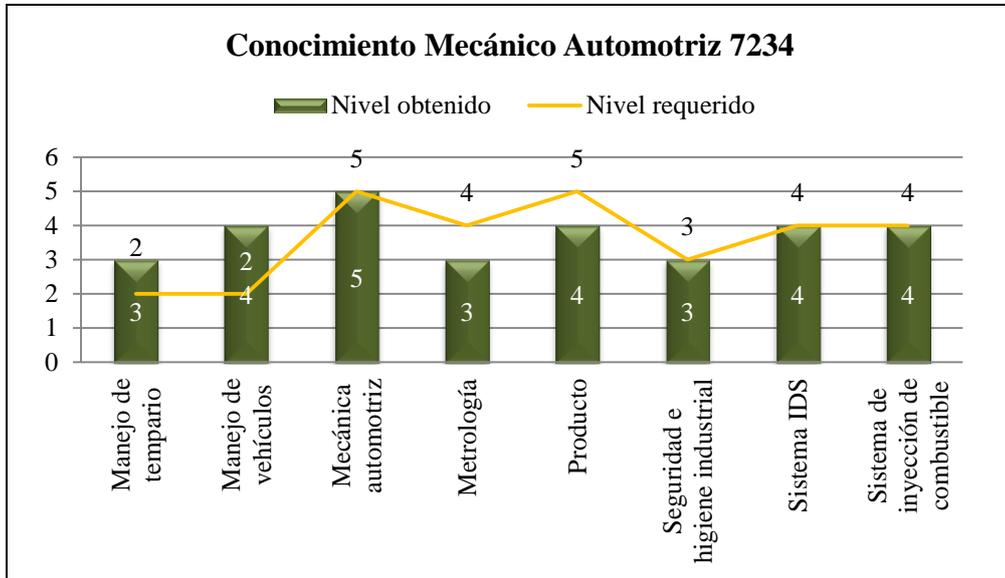
Ilustración 45. Conocimiento mecánico automotriz 7498.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

El mecánico 7498 presentó una buena adecuación de los conocimientos del puesto, siendo el sistema IDS el conocimiento que necesitó desarrollo ya que se encuentra un nivel debajo de lo requerido.

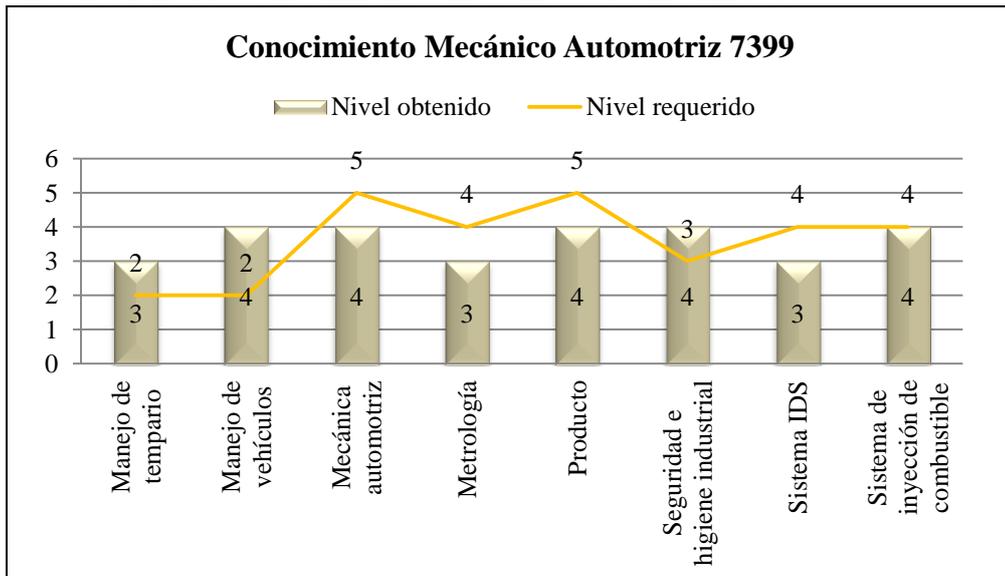
Ilustración 46. Conocimientos mecánico automotriz 7234.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Referente al mecánico 7234 se observó un buena adecuación de los conocimientos del colaborador frente al cargo, los conocimientos a desarrollar en un nivel corresponden al de mecánica automotriz y productos de la gestión de la servicio.

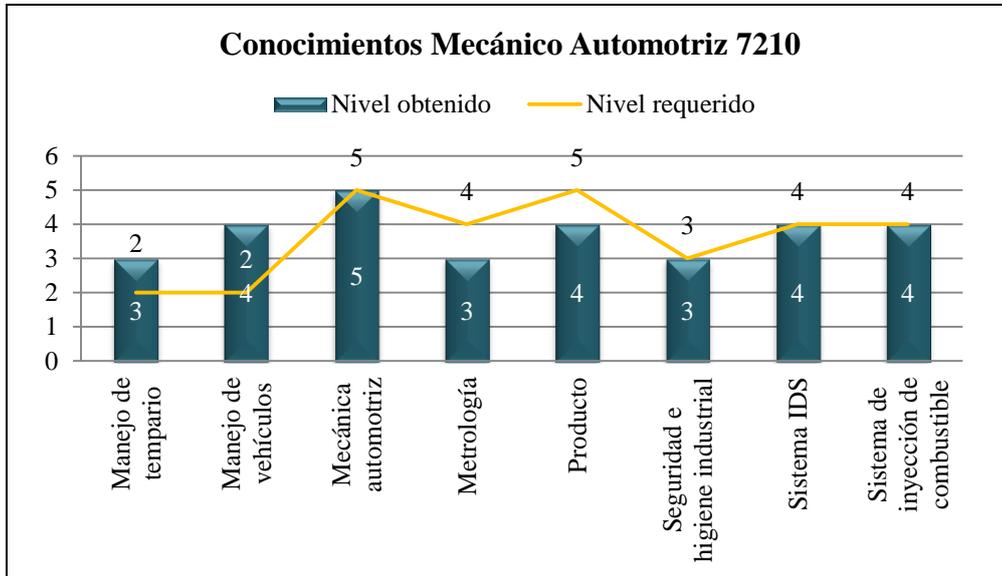
Ilustración 47. Conocimientos mecánico automotriz 7399.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto al mecánico 7399 se observaron brechas de un nivel en la mitad de los conocimientos del cargo, los cuales corresponden a mecánica automotriz, metrología, sistema IDS y conocimientos de los productos de la gestión de servicio.

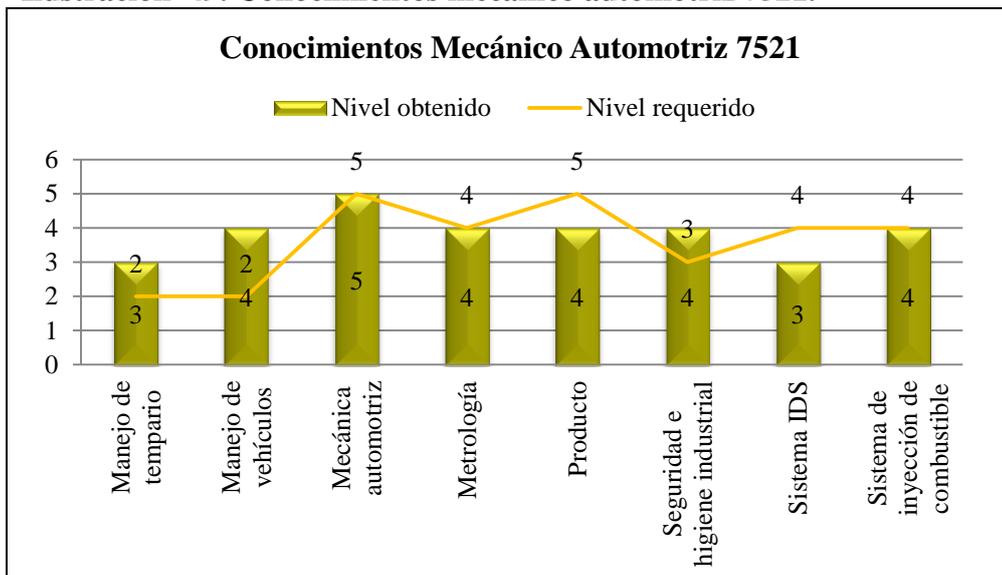
Ilustración 48. Conocimientos mecánico automotriz 7210.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En referencia al mecánico 7210, la puntuación obtenida reveló un ajuste adecuado, sin embargo, los conocimientos en donde existieron brechas de un nivel corresponden a metrología y productos de servicio.

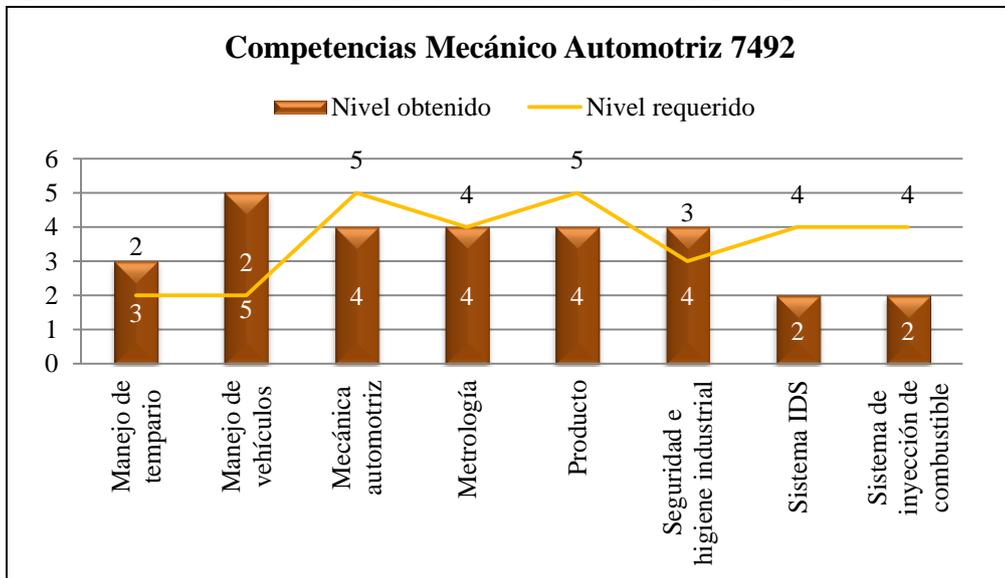
Ilustración 49. Conocimientos mecánico automotriz 7521.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En relación al mecánico 7521 se evidenció que los conocimientos en donde se evidenciaron brechas corresponden al sistema IDS y productos del área de servicio.

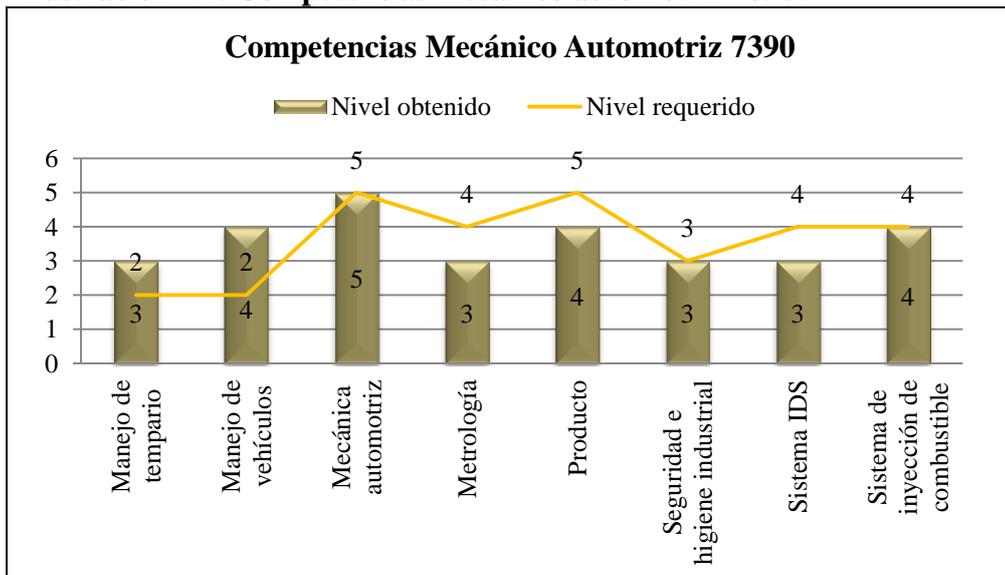
Ilustración 50. Conocimiento mecánico automotriz 7492.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Referente al mecánico 7492 se observó que el colaborador presenta brechas en el 50% de los conocimientos, los cuales corresponden a mecánica automotriz, productos de área de servicio, sistema IDS y sistema de inyección.

Ilustración 51. Competencias mecánico automotriz 7390.



Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

El mecánico 7390 presentó brechas en los conocimientos de metrología, productos del área de servicio y sistema IDS.

4.4. Evaluar las brechas existentes entre las competencias del cargo y los colaboradores de posventa de una empresa del sector automotriz

A continuación se realizó una identificación de las brechas correspondientes a los 22 colaboradores del área de posventa.

4.4.1. Asesor de servicio

Tabla 49. Brechas de asesores de servicio.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Asesor 7133	Asesor 7367	Asesor 7431
Competencias	Búsqueda de información	3	0	-	-
	Flexibilidad - adaptabilidad al cambio	3	-	-	1
	Impacto e influencia	3	-	-	0
Conocimientos	Técnicas en el manejo de conflictos	4	3	3	2
	Manejo de vehículos	4	-	2	3
	Producto	4	-	2	-
	Técnicas de ventas	4	-	-	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

4.4.2. Anfitriona de taller

Tabla 50. Brechas de anfitrionas de taller.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Anfitriona 7772	Anfitriona 7549
Competencias	Impacto e influencia	2	1	-
	Orientación al logro – orientación a resultados	2	-	1
	Orientación de servicio al cliente	4	-	3
	Preocupación por el orden y la calidad	2	-	1
Conocimientos	Seguridad e higiene industrial	3	2	-

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

4.4.3. Control de calidad

Tabla 51. Brechas de Control de calidad.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Control de Calidad 7534
Competencias	Iniciativa – proactividad	1	0
	Preocupación por el orden y la calidad	2	1
Conocimientos	Producto	4	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

4.4.4. Electromecánico

Tabla 52. Brechas de electromecánicos.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Electromecánico 7354	Electromecánico 7174	Electromecánico 7483
Competencias	Iniciativa – productividad	1	0	-	-
	Orientación al logro - orientación a resultados	3	1	2	2
Conocimientos	Electromecánica	5	-	4	4
	Metrología	4	-	3	3
	Sistema IDS	5	-	-	4

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

4.4.5. Lavador – secador

Tabla 53. Brechas de lavador – secador.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Lavador – secador 7365
Conocimientos	Seguridad e higiene industrial	4	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

4.4.6. Técnico en climatización

Tabla 54. Brechas de técnico en climatización.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Técnico en Climatización 7388
Conocimientos	Producto	4	3

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

4.4.7. Mecánico Automotriz

Tabla 55. Brechas de mecánicos automotrices.

Nivel de evaluación de competencias obtenido		Nivel requerido	Mecánico 7109	Mecánico 7359	Mecánico 7497	Mecánico 7320	Mecánico 7498	Mecánico 7234	Mecánico 7399	Mecánico 7210	Mecánico 7521	Mecánico 7492	Mecánico 7390
		Competencias	Orientación de servicio al cliente	2	0	-	1	1	1	-	-	-	-
	Pensamiento analítico	3	2	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
Conocimientos	Mecánica Automotriz	5	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	-
	Metrología	4	-	3	-	-	-	3	3	3	-	-	3
	Producto	5	-	4	4	-	-	4	4	4	4	4	4
	Sistema IDS	4	2	3	2	2	3	-	3	-	3	2	3
	Sistema de inyección de combustible	4	3	3	-	3	-	-	-	-	-	2	-

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE VALOR

5.1. Plan de Desarrollo

De acuerdo a Alles (2006) usualmente las competencias en la historia profesional se desarrollan de manera natural. La autora explica que el proceso de “desarrollo de competencias consiste en definir caminos para ayudar a que las personas desarrollen sus competencias cuando el proceso natural no es suficiente” (p. 155).

A través de los planes de desarrollo se busca impulsar mejoras en los niveles de competencias de los colaboradores que presentan brechas de su perfil. Para este efecto, se aplican diferentes métodos de desarrollo dentro y fuera de la oficina, así como métodos de autodesarrollo. La aplicación de estos métodos dependerá de las necesidades del perfil.

El enfoque de esta propuesta se basa en el modelo de gestión por competencias, por lo que es indispensable que su implementación se visualice dentro de la estrategia de la organización. Esta visión determinará el impacto en la productividad de la línea de negocio de posventa.

La réplica de estas acciones en el desempeño, está determinado dentro de la planificación en un corto plazo, considerando las distancias de la brechas de los colaboradores frente al perfil del cargo.

Respecto a las brechas de conocimiento es importante mencionar que la gestión de investigación técnica y formación es quien tiene la misión de suplir estas necesidades de la gestión de posventa. Por lo cual, posterior a la identificación de brechas y planificación de adquisición de conocimientos se presenta el detalle de trabajo a través del presente capítulo. El inventario de conocimientos a desarrollar en la gestión de posventa corresponde a técnicas de manejo de conflictos, manejo de vehículos, técnicas de ventas, producto, electromecánica, metrología, sistema IDS, mecánica automotriz, sistema de inyección de frenos, y seguridad e higiene industrial.

En referencia a la propuesta de aprendizaje, esta investigación tomó el modelo de aprendizaje experimental (Kolb, 1984).

Los programas presentados se desplegaron a partir tres principales acciones para el desarrollo de competencias citados por Alles (2006). Los métodos corresponden a la formación que debe tener el colaborador respecto a los conocimientos de la competencia. El entrenamiento o ejercicio de la competencia procedente de la ejecución de las funciones. La última acción corresponde al método de autodesarrollo como el más efectivo para el desarrollo de competencias.

El presupuesto contemplado por la duración del plan corresponde a \$ 7.147,84. El mismo considera horas laborales empleadas por parte del ejecutivo junior como por el ejecutivo senior, así como los recursos materiales contemplados para los programas. Para mayor detalle visualizar el cuadro 2.

Cuadro 2. Presupuesto plan de desarrollo.		
Fecha:	Guayaquil, 26 de febrero de 2018	
N° Presupuesto:	TH 02-2018	
MANO DE OBRA	\$ 5.438,75	CONCEPTO
Tutores		\$ 4.085,00
Colaborador		\$ 1.353,75
USO DE INSTALACIONES	\$ 909,09	
INSUMOS Y MATERIALES	\$ 800,00	
PRESUPUESTO TH 02-2018:	\$ 7.147,84	

Fuente: Elaboración propias a partir de planificación de competencias

Para el autodesarrollo de los colaboradores se consideraron dos pasos indispensables. El primer paso corresponde a que los colaboradores tengan total claridad de lo que se espera de ellos a través de compromisos individuales frente al plan de trabajo. La segunda consideración corresponde a otorgar al colaborador una guía del citado autodesarrollo.

Es importante mencionar que en los programas se contemplan con el método de coaching por su alto impacto en el desarrollo de competencias, Alles lo cita como el segundo método de mayor efectividad después del autodesarrollo. Esta figura de coaching se lleva a cabo bajo el método de jefe entrenador, ya que los supervisores en conjunto con

el departamento de talento humano, son los guías que acompañan al colaborador en el desarrollo de competencias.

Tabla 56. Competencias a desarrollar por cargo.		
Competencia	# de colaboradores	Puesto
Búsqueda de información	1	Asesor de servicio
Flexibilidad - adaptabilidad al cambio	1	Asesor de servicio
Impacto e influencia	1	Asesor de servicio
	1	Anfitriona de taller
Orientación al logro – orientación a resultados	3	Electromecánico
	1	Anfitriona de taller
Orientación de servicio al cliente	4	Mecánico automotriz
	1	Anfitriona de taller
Preocupación por el orden y la calidad	1	Anfitriona de taller
	1	Control de calidad
Iniciativa - proactividad	1	Electromecánico
	1	Control de calidad
Pensamiento analítico	2	Mecánico automotriz

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

En total se propusieron desarrollar ocho competencias pertenecientes a cinco cargos de la gestión de posventa descritas en la tabla 56.

5.1.1. Asesor de servicio

Para el cargo de asesor de servicio se proponen desarrollar tres competencias como se observa en el cuadro 3. Respecto a la competencia búsqueda de información se desarrolla para el colaborador 7133 quien no cuenta con ningún comportamiento de esta competencia. El asesor 7431 tampoco presentó conductas de la competencia flexibilidad – adaptabilidad al cambio, mientras que se encuentra en el primer nivel de impacto e influencia frente a lo requerido.

Cuadro 3. Desarrollo de competencias Asesores de servicio.

Cargo: Asesor de servicio					
Competencia	Objetivo	Comportamiento a conseguir o mejorar	colaboradores	Métodos utilizados	Indicador
Búsqueda de información	Incrementar en tres niveles la capacidad de preguntar, indagar y profundizar en la búsqueda de información	-Evidenciar inquietud o curiosidad constante sobre las necesidades del cliente. Analizar la información con profundidad. -Interactuar con los demás para la adecuada búsqueda y manejo de la información.	7133	Coaching Autodesarrollo	Búsqueda de información (d)/ Búsqueda de información (a)
Flexibilidad - adaptabilidad al cambio	Incrementar en dos niveles la capacidad modificar su conducta personal para alcanzar los objetivos	Incorporar a su actuar los cambios que genera la organización. Responder al cambio con flexibilidad	7431	Coaching Autodesarrollo Variación de rotación de puestos Estudio de casos	Flexibilidad (d)/ Flexibilidad (a)
Impacto e influencia	Incrementar en tres niveles la capacidad de persuadir, convencer e influir a los demás	Utilizar acciones múltiples para persuadir.	7431	Coaching Autodesarrollo	Impacto e influencia (d)/ Impacto e influencia (a)

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

La metodología propuesta corresponde a coaching a través del jefe inmediato y al autodesarrollo, a través de análisis de recursos digitales y audiovisuales, estas actividades se realizan fuera y en el ejercicio de las funciones. Como particularidad, en este plan de desarrollo la competencia flexibilidad por su naturaleza atañe un fuerte aprendizaje reflexivo y abstracto.

Respecto a los conocimientos, se observan brechas en las técnicas del manejo de conflictos, en el que los asesores 7133, 7367 y 7431 presentaron distancia de uno a dos niveles respecto a lo requerido. En el conocimiento de manejo de vehículos los asesores 7367 y 7431 mostraron los conocimientos de esta competencia entre el segundo y tercer nivel. En las técnicas de ventas el asesor 7431 presenta conocimientos en el tercer nivel.

Tabla 57. Desarrollo de conocimientos asesores de servicio.

	Técnicas de Manejo de conflictos	Manejo de vehículos	Técnicas de ventas	Producto
Nivel requerido	4	4	4	4
Tipo de proveedor	Externo	Interno	Externo	Interno
Forma	Presencial	Presencial	Presencial	e-learning
Teórico	70%	30%	50%	90%
Práctico	30%	70%	50%	10%
Total de colaboradores	3	2	1	1
Lugar	Instalaciones organización	Instalaciones organización	Instalaciones organización	Instalaciones organización
Temas	Técnicas de negociación en el manejo de conflictos Búsqueda de causas. Aplicación de técnicas de comunicación Objetivos en el manejo de conflictos	Especificaciones de los vehículos. Políticas de uso de vehículos de clientes y exhibición	El proceso de venta. Estrategia de ventas. La comunicación y empatía. Técnicas de venta. Cierre de venta.	Actualización de productos.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Por lo antes expuesto se efectuará una actualización de dichos conocimientos a través de proveedores externos e internos, de forma presencial y a través de la plataforma de capacitación de la organización, considerando la metodología teórica-práctica como se evidencia en la tabla 57.

5.1.2. Anfitriona de taller

Para el cargo de anfitriona de taller se desarrollan cuatro competencias como se observa en el cuadro 4. Respecto a las competencias impacto e influencia se desarrolla para el colaborador 7772, quien presenta los comportamientos en el primer nivel de lo requerido por el puesto. Para el colaborador 7549 se desarrollan las competencias orientación al logro, orientación de servicio al cliente y preocupación por el orden y la calidad que actualmente se encuentra de uno a dos niveles por debajo de lo requerido.

Cuadro 4. Desarrollo de competencias anfitrionas de taller.

Cargo: Anfitriona					
Competencia	Objetivo	Comportamiento a conseguir o mejorar	colaboradores	Métodos utilizados	Indicador
Impacto e influencia	Alcanzar el segundo nivel la capacidad para persuadir, convencer e influir a los demás	Utilizar acciones múltiples para persuadir. Prepara argumentos para persuadir	7772	Coaching Autodesarrollo Estudio de casos	Impacto (d)/ Impacto (a)
Orientación al logro – orientación a resultados	Alcanzar el segundo nivel de la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.	Se fija estándares de rendimientos	7549	Coaching Autodesarrollo	Orientación al logro (d)/ Orientación al logro (a)
Orientación de servicio al cliente	Alcanzar el tercer nivel de la capacidad para servir, satisfacer y comprender las necesidades del cliente	Mantiene comunicación permanente y fluida del cliente Actitud de disponibilidad con el cliente Se compromete personalmente con el cliente	7549	Coaching Autodesarrollo	Orientación de servicio (d)/ Orientación de servicio (a)
Preocupación por el orden y la calidad	Alcanzar el segundo nivel de la capacidad para el seguimiento y revisión del trabajo e información	Se compromete con el orden Revisa su trabajo para asegurar que no existan errores	7549	Coaching Autodesarrollo	Preocupación por el orden (d)/ Preocupación por el orden (a)

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

La metodología propuesta corresponde a coaching a través de jefe inmediato y a actividades de autodesarrollo, a través de análisis de recursos digitales y audiovisuales, estas actividades se realizan fuera y en el ejercicio de las funciones. Esta programación presenta un alto contenido práctico debido a que las competencias son claves para el cargo.

En referencia a los conocimientos de este cargo se observa que el colaborador 7772 presenta conocimientos en un nivel inferior a lo que requiere la seguridad e higiene industrial. La capacitación de este conocimiento se debe realizar a través de una reinducción, así como la inclusión del colaborador en las reuniones del comité de seguridad.

Por lo antes expuesto se efectuará una actualización de dichos conocimientos a través de proveedores externos e internos, de forma presencial y a través de la plataforma de capacitación de la organización, considerando metodología teórica-práctica como se evidencia en la tabla 58.

Tabla 58. Desarrollo de conocimientos anfitrionas de taller.	
Seguridad e higiene industrial	
Nivel requerido	3
Tipo de proveedor	Interno
Forma	Presencial
Teórico	90%
Práctico	10%
Total de colaboradores	1
Lugar	Instalaciones organización
Temas	Reinducción de la gestión de seguridad y salud ocupacional
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.	

5.1.3. Control de calidad

Se desarrollan dos competencias como se observa en el cuadro 5. La primera competencia corresponde a la iniciativa – proactividad, la misma que en el colaborador 7534 no presenta comportamiento en ningún nivel. Respecto a preocupación por el orden y la calidad se observan comportamientos en el primer nivel de la competencia frente a los dos niveles que requiere la misma.

La metodología propuesta corresponde a coaching a través de jefe inmediato y al autodesarrollo. Se utiliza el análisis de recursos digitales y audiovisuales, estas actividades se realizan fuera y en el ejercicio de las funciones. Es importante mencionar que el seguimiento en la adquisición de estas competencias exige un seguimiento frecuente ya que su aplicación espontánea a las demandas del entorno es frecuente.

Cuadro 5. Desarrollo de competencias control de calidad.

Cargo: Control de calidad					
Competencia	Objetivo	Comportamiento a conseguir o mejorar	colaboradores	Métodos utilizados	Indicador
Iniciativa y proactividad	Alcanzar el primer nivel de la capacidad para actuar proactivamente y marcar el rumbo de las acciones concretas	Reconoce oportunidades y actúa en consecuencia Supera obstáculos para resolver problemas	7534	Coaching Autodesarrollo Estudio de casos	Iniciativa (d)/Iniciativa (a)
Preocupación por el orden y la calidad	Alcanzar el segundo nivel de la capacidad seguimiento y revisión del trabajo e información	Se compromete con el orden Revisa su trabajo para asegurar que no existan errores	7534	Coaching Autodesarrollo	Preocupación por el orden (d)/ Preocupación por el orden (a)

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

El colaborador de este cargo presentó una brecha de un nivel respecto al exigido en el conocimiento de los productos del área de posventa. Por lo antes expuesto, se efectuará una actualización de dichos conocimientos a través de proveedores externos e internos, de forma presencial y a través de la plataforma de capacitación de la organización, considerando metodología teórica-práctica como se expone en la tabla 59.

Tabla 59. Desarrollo de conocimientos de control de calidad.

Seguridad e higiene industrial	
Nivel requerido	4
Tipo de proveedor	Interno
Forma	Presencial
Teórico	90%
Práctico	10%
Total de colaboradores	1
Lugar	Instalaciones organización
Temas	Reinducción de la gestión de seguridad y salud ocupacional: Reglamento interno, riesgos de trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

5.1.4. Electromecánico

Para el cargo de electromecánico se desarrollan dos competencias detalladas en el cuadro 6. La primera corresponde a la iniciativa – proactividad, en la cual el electromecánico 7354 no presentó los comportamientos requeridos por la competencia. En

la competencia de orientación al logro – orientación a resultados el electromecánico mostró comportamientos en niveles inferiores.

La metodología propuesta corresponde a coaching a través de jefe inmediato y a actividades de autodesarrollo. Se utiliza el análisis de recursos digitales y audiovisuales, así como el ejercicio de la competencia en la aplicación del cargo, estas actividades se realizan fuera y en el ejercicio de las funciones.

Cuadro 6. Desarrollo de competencias electromecánicas.

Cargo: Electromecánico					
Competencia	Objetivo	Comportamiento a conseguir o mejorar	colaboradores	Métodos utilizados	Indicador
Iniciativa y proactividad	Alcanzar el primer nivel de la capacidad para actuar proactivamente y marcar el rumbo de las acciones concretas	Reconoce oportunidades y actúa en consecuencia Supera obstáculos para resolver problemas	7354	Coaching Autodesarrollo Estudio de casos	Iniciativa (d) /Iniciativa (a)
Orientación al logro – orientación a resultados	Alcanzar el tercer nivel de la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.	Se fija estándares de rendimientos Mejora en rendimiento a través de la proactividad	7354 7174 7483	Coaching Autodesarrollo	Orientación al logro (d)/ Orientación al logro (a)

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto a los conocimientos, se evidenciaron brechas en los relevantes para el cargo. Estos presentaron un nivel por debajo de lo requerido. Los electromecánicos 7174 y 7483 muestran niveles inferiores de conocimientos en electromecánica y metrología, mientras que el electromecánico 7483 se encuentra en el nivel cuatro de conocimientos en los sistemas IDS.

Las capacitaciones se realizarán para los dos colaboradores que presentan brechas, a través de capacitadores internos, de forma presencial y a través de la plataforma de capacitación de la organización, considerando de metodología teórico-práctico como se muestra en la tabla 60.

	Electromecánica	Metrología	Sistema IDS
Nivel requerido	5	4	5
Tipo de proveedor	Interno	Interno	Interno
Forma	Presencial	Presencial	e-learning
Teórico	20%	20%	20%
Práctico	80%	80%	80%
Total de colaboradores	2	2	1
Lugar	Instalaciones organización	Instalaciones organización	Instalaciones organización
Temas	Uso de equipos para el diagnóstico de averías. Circuitos básicos, sistema de carga y arranque. Circuitos eléctricos auxiliares.	Metrología básica. Calibración Corrección y desviación. Tecnología de las uniones desmontables.	Pruebas electromecánicas del motor. Parámetro programable del motor. Memoria KAM. Sistema de seguridad.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

5.1.5. Lavador – secador

En el cargo de lavador – secador, no se presentan brechas en competencias, se observaron brechas solo en conocimientos de seguridad e higiene industrial.

La capacitación de este conocimiento se va a realizar a través de una actualización de conocimiento como se muestra en la tabla 61.

	Seguridad e higiene industrial
Nivel requerido	4
Tipo de proveedor	Interno
Forma	Presencial
Teórico	90%
Práctico	10%
Total de colaboradores	1
Lugar	Instalaciones organización
Temas	Reinducción de la gestión de seguridad y salud ocupacional: Reglamento interno, riesgos de trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

5.1.6. Técnico en climatización

En el cargo de técnico en climatización, no se presentan brechas en competencias, se observaron brechas solo en conocimientos de seguridad e higiene industrial.

La capacitación de este conocimiento se va a realizar a través de una actualización de conocimiento del mismo como se muestra en la tabla 62.

Tabla 62. Desarrollo de conocimientos técnico en climatización.	
	Producto
Nivel requerido	4
Tipo de proveedor	Interno
Forma	Presencial
Teórico	90%
Práctico	10%
Total de colaboradores	1
Lugar	Instalaciones organización
Temas	Actualización de productos.
Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.	

5.1.7. Mecánico Automotriz

Se desarrollan dos competencias como se observa en el cuadro 7. La primera competencia corresponde a la orientación de servicio al cliente, en donde los mecánicos automotrices 7497, 7320 y 7498 se encuentran en el primer nivel de comportamiento. El mecánico 7492 no presentó comportamiento de esta competencia.

La segunda competencia a desarrollar corresponde al pensamiento analítico en donde los mecánicos automotrices 7109, 7234 y 7492 mostraron comportamientos en el segundo nivel de la competencia.

La metodología propuesta corresponde a coaching a través de jefe inmediato y a actividades de autodesarrollo, a través de análisis de recursos.

Cuadro 7. Desarrollo de competencias mecánicas automotrices.**Cargo: Mecánico**

Competencia	Objetivo	Comportamiento a conseguir o mejorar	colaboradores	Métodos utilizados	Indicador
Orientación de servicio al cliente	Alcanzar el tercer nivel de la capacidad para servir, satisfacer y comprender las necesidades del cliente	Da un servicio cordial Mantiene comunicación permanente y fluida del cliente	7109 7497 7320 7498	Coaching Autodesarrollo	Orientación de servicio (d)/ Orientación de servicio (a)
Pensamiento analítico	Alcanzar el tercer nivel de la capacidad para entender y resolver una situación o problema desagregando sus partes.	Identifica relaciones básicas Anticipa obstáculos Identifica relaciones múltiples	7109 7234	Coaching Autodesarrollo	Pensamiento analítico (d)/ Pensamiento analítico (a)

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

Respecto a los conocimientos del cargo se observan brechas en cinco de los tres conocimientos necesarios para el puesto. En el conocimiento de mecánica automotriz se presentaron dos colaboradores por debajo del nivel. En referencia a la metrología cinco colaboradores se posicionan en el tercer nivel, mientras que el requerido es el nivel cuatro. Respecto al conocimiento de los productos, ocho colaboradores presentaron un nivel por debajo de lo requerido. Respecto al sistema IDS, 4 colaboradores se posicionan en un segundo nivel de conocimiento mientras cinco cuenta con un tercer nivel. El último conocimiento corresponde al sistema de inyección de combustible, en donde tres colaboradores alcanzaron el tercer nivel de conocimiento mientras uno llega al segundo nivel.

Por lo antes expuesto se efectuará una actualización de dichos conocimientos a través de proveedores internos, de forma presencial a través de metodología teórico-práctico como se evidencia en la tabla 63.

Tabla 63. Desarrollo de conocimientos de mecánicos automotrices.

	Mecánica automotriz	Metrología	Producto	Sistemas IDS	Sistema de inyección de combustible
Nivel requerido	5	4	5	4	4
Tipo de proveedor	Interno	Interno	Interno	Interno	Interno
Forma	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Teórico	30%	20%	90%	20%	30%
Práctico	70%	80%	10%	80%	70%
Total de colaboradores	2	5	8	9	4
Lugar	Instalaciones organización	Instalaciones organización	Instalaciones organización	Instalaciones organización	Instalaciones organización
Tema:	Sistema de distribución, lubricación, refrigeración, alimentación y encendido.	Metrología básica. Calibración Corrección y desviación. Tecnología de las uniones desmontables.	Actualización de productos.	Pruebas electromecánicas del motor. Parámetro programable del motor. Memoria KAM. Sistema de seguridad.	Motores de combustión con interna. Frenos ABS. Transmisión automática.

Fuente: elaboración propia a partir de la evaluación de competencias.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Posterior a la categorización, análisis y evaluación de competencias de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se evidenció que del total de evaluados, el 51,90% obtiene una puntuación por debajo del 90% de ajuste. Del total de colaboradores que obtienen puntuaciones por debajo del porcentaje ajuste requerido, el 65,85% se desempeñan en el área de posventa. Del total de evaluados, el 10,13% que corresponden a 8 colaboradores, obtuvieron puntuaciones por debajo del 70%, para los cuales no es aplicable el plan de acción para el desarrollo de competencias.

Al evaluar las brechas existentes entre las competencias del puesto y el perfil de los colaboradores de posventa, se evidenció un nivel de comportamiento menor de lo requerido en cargos que corresponden al de asesor de servicio, anfitriona de talleres, lavador - secador, mecánico automotriz, electromecánico, control de calidad y técnico en climatización.

Para ajustar las brechas encontradas en 22 colaboradores de posventa, se diseñó un plan de desarrollo que busca solventar la problemática actual. De la misma forma se busca aportar al campo de estudio de la gestión del capital humano, como a la investigación en el sector automotriz.

El plan de desarrollo elaborado responde a la necesidad de alcanzar los comportamientos deseados de las competencias correspondientes a búsqueda de información, flexibilidad - adaptabilidad al cambio, impacto e influencia, orientación al logro – orientación a resultados, orientación de servicio al cliente, iniciativa y proactividad, preocupación por el orden y la calidad, y pensamiento analítico.

El plan de desarrollo propuesto se establece en un período de seis meses por la naturaleza y nivel de las competencias a alcanzar. Los resultados deben ser evaluados posterior a la culminación del programa a fin de observar el nivel de comportamientos obtenidos.

La presente investigación reveló la necesidad de intervenir en el desarrollo de los colaboradores como estrategia organizacional que ayude a viabilizar los objetivos de la

organización, ya que se espera de ellos los comportamientos correctos que soporten un buen desempeño y por ende una producción alineada a los objetivos de la empresa.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda implementar metodología de aprendizaje de competencias en el proceso de inducción a fin de fortalecer este subsistema y poder facilitar el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores al puesto.

Se sugiere que la metodología de aprendizaje sea incorporada posterior a los tres meses de prueba y antes de la primera evaluación, con el fin de acelerar el proceso de adaptación de los colaboradores nuevos que ingresan a la compañía.

Se sugiere crear vinculación con las universidades que desarrollen carreras estrechamente relacionadas al sector automotriz, a través de convenios que garanticen bases de formación para el futuro ajuste de las competencias de los profesionales y técnico en el mercado. Es importante que esta vinculación busque brindar un aporte a nivel educativo sobre las competencias que demanda el mercado.

Implementar programas de trainees que permitan identificar el potencial desde su fase de formación universitaria.

Para los colaboradores que poseen una puntuación por encima del 100% en la evaluación de competencias, se analice su potencial a fin de contribuir a la estrategia de la organización, facilitando la retención del personal mejor calificado.

Se sugiere que posterior a la implementación de los planes de desarrollo, sea evaluado nuevamente las competencias de los colaboradores, a fin de identificar el nivel de competencias obtenido frente al evaluado en esta investigación. De igual manera, se recomienda que no se consideren a los planes como una estructura rígida, ya que en la interacción con el colaborador se podrán modificar o adicionar estrategias de aprendizaje que busquen acelerar la adquisición de comportamientos esperados, así como la fijación de hábitos.

Se sugiere acompañar al plan de desarrollo con estrategias de retención para los colaboradores de la organización, garantizando el retorno de la inversión en el desarrollo de competencias.

Es importante ahondar en las causas del déficit en los comportamientos de los colaboradores de la gestión de posventa, investigando el impacto de las competencias de formación académica frente a las competencias profesionales exigidas por este sector. Analizar las estrategias actuales de gestión de capital humano o estudiar las características culturales dentro y fuera de la organización de este grupo ocupacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias - 1 ed. 2da reimp.* Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias - 2da ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje.- 1 ed.* Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de la organización .- 1a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *diccionario de preguntas. La trilogía.* Buenos Aires: Ediciones gránicas S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - (3a ed): Gestión por competencias.* Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance.* New York: Jhon Wiley & Sons.
- Burack, E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: Una orientación estratégica.* Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3 ra edición).* México, D.F.: McGraw-Hill.
- Escobar, M. (2005, septiembre). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Cali. Obtenido el 22 de febrero del 2018, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios.* España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- McClelland, D. (January de 1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence.* American Psychologist, volume 28, 1-14.
- Mertens, L. (1996). *Compenetencia laboral: Sistema, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor. ISBN 92-9088-060-8.
- Ochoa, Paola; Jáuregui, Kety; Gómez, Tatiana; Ruiz, Betty; Lasio, Virginia;. (2017). *La competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina.* Lima: Biblioteca Nacional de Perú.
- Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Atehortúa Ramírez, J. H. (2012). *Score de competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos clave de su negocio.* Medellín: Palibrio.

Rothwell, W. J., & Graber, J. M. (2010). *Competency-based training basic*. Alexandria, VA: ASTD Press.

Sagui - Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Esic Editorial.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John.

ANEXOS