

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y
DESARROLLO

TÍTULO

Implementación de una metodología de evaluación de competencias, en una consultora de talento humano, para identificar los altos potenciales en cargo de asistentes de farmacias, a nivel nacional, de una empresa farmacéutica

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado/a en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

Diana Cristina Ferrín Vera

Docente Tutor:

Adriana Elizabeth Gutiérrez Mejillones

Guayaquil, Ecuador

Febrero-2021

Agradecimiento

Gracias a Dios por la salud, por la vida y las oportunidades. Gracias a mis padres porque siempre buscaron, con sacrificio, darme todo aquello que necesitaba. Gracias a mi esposo quien siempre me incentivó a buscar las opciones que fueran necesarias para llegar a cumplir con esta meta, quien me dio su apoyo incondicional en esta etapa en la que retomé mis estudios. A mis hijas preciosas, Arianna e Isabella, por permitirme tomar ese tiempo, que era de ellas, para poder dedicarlo a mis estudios, por entender y por apoyarme también.

Resumen

En este documento se detalla el proceso que realiza una consultora que ofrece servicios para el área de talento humano, entre ellos el de evaluaciones de competencias, para desarrollar una intervención organizacional que permita ejecutarlas en un ambiente en el que se encuentra impedido poder seguir haciéndolas de la forma habitual y requiere implementar nuevas metodologías para aplicarlas, debido a la pandemia del COVID-19.

El objetivo de esta intervención es generar un proceso que permita realizar evaluaciones de competencias a un grupo de 160 auxiliares de farmacias, reemplazando la metodología de Assessment Center por evaluaciones psicométricas y entrevistas por competencias, que unificadas, logren identificar el nivel de cada una de las competencias definidas para el puesto a evaluar y los altos potenciales.

Los resultados a las preguntas de investigación indican que la metodología aplicada es efectiva, para evaluar las competencias del personal del cliente, a pesar de que se presentaron limitaciones por la adaptación al que debieron enfrentarse todos los involucrados en el proceso, además de limitaciones en la comunicación y la incertidumbre del entorno.

Palabras claves: evaluación, competencia, entrevista, assessment center.

Abstract

This document details the process carried out by a consulting firm that offers services for the human talent area, including competency evaluations, to develop an organizational intervention that allows them to be carried out in an environment in which it is impeded to continue doing them. the usual way and requires implementing new methodologies to apply them, due to the COVID-19 pandemic.

The objective of this intervention is to generate a process that allows a group of 160 pharmacy assistants to carry out competency evaluations, replacing the Assessment Center methodology with psychometric evaluations and competency interviews, which unified, allow to identify the level of each of the defined competencies for the position to be evaluated and high potentials.

The results of the research questions indicate that the applied methodology is effective to evaluate the competencies of the client's staff, despite the fact that there were limitations due to the adaptation that all those involved in the process had to face, in addition to limitations in the communication and the uncertainty of the environment.

Key words: evaluation, competence, interview, assessment center.

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimiento..... | 2 |
| Resumen | 3 |
| Abstract | 4 |
| Índice..... | 5 |
| Glosario de abreviaturas y símbolos | 6 |
| Introducción..... | 7 |
| Marco Conceptual..... | 9 |
| Descripción de la sistematización..... | 15 |
| Diseño Metodológico de la Intervención | 19 |
| Informe de Intervención | 29 |
| Presentación y Análisis de los Resultados | 42 |
| Conclusiones, discusión y recomendaciones..... | 52 |
| Referencias Bibliográficas..... | 59 |
| Anexos..... | 61 |

Glosario de abreviaturas y símbolos

A.C.: Assessment Center. Proceso de evaluación de competencias, que utiliza casos, juego de roles y simulaciones de situaciones que enfrenta o enfrentará cotidianamente un evaluado, que permitirá observar el comportamiento del mismo para identificar su nivel de competencias.

Bioseguridad: Sistema de protección que, mediante normas, reglamentos, leyes que se establecen ayudan a prevenir que agentes biológicos atenten contra la salud del individuo.

Cleaver: Prueba psicométrica que permite identificar la personalidad del individuo, considerando sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otros individuos y la forma de relacionarse con ellos.

Covid 19: CO significa corona relacionado a la forma que tiene el virus, VI significa virus, D para enfermedad en inglés y el número 19 es por el año en el que se tuvo origen, es decir el 2019.

L.P.C.: Líder por competencia. Ayuda a identificar las competencias de liderazgo que tiene el evaluado.

Moss: Prueba psicométrica que mide la capacidad de supervisión para mandos medios, gerenciales, directivos o puestos de supervisión.

OMS: Organización Mundial de la Salud

Introducción

El presente documento tiene como objetivo realizar la descripción de una intervención organizacional que se realizó en una empresa consultora de talento humano que buscaba reemplazar el servicio de assessment center, que es una metodología utilizada para medición de competencias blandas, por otro que logre generar resultados eficientes para su cliente, ya que al momento que deseaba ejecutarlo, se encontraban limitadas las actividades masivas y presenciales debido a una pandemia.

La consultora es una compañía que tiene tres años en el mercado ecuatoriano. Las actividades que tiene dentro de su portafolio de servicios son: evaluaciones, formación y desarrollo organizacional, selección de personal y asesorías. Uno de los servicios más desarrollados dentro de su portafolio ha sido en el de evaluaciones de competencias blandas aplicando assessment center.

En el mes de marzo la empresa fue contratada por uno de sus clientes para ejecutar el servicio de evaluación de competencias del personal de farmacias a nivel nacional. El cliente es una empresa del sector farmacéutico. Había identificado que es necesario que el personal de farmacias sea evaluado para cumplir su objetivo de identificar potenciales y las brechas en los colaboradores que se van a evaluar.

Las evaluaciones de los primeros grupos se realizaron con normalidad durante las primeras semanas de marzo del año 2020. Sin embargo, el 16 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró un estado de emergencia sanitaria y pandemia a nivel mundial, esto debido a la llegada del virus denominado COVID 19. A su vez los gobiernos locales, y tomando en consideración las recomendaciones de los organismos internacionales determinaron que las actividades presenciales deben limitarse y evitarse en lo posible para evitar

contagios del virus, considerando que éste es de muy fácil transmisión. Tomando en cuenta aquello y para salvaguardar la salud tanto de los colaboradores del cliente como de la consultora se postergaron las actividades masivas y presenciales, entre ellos la actividad de assessment center.

El assessment center es una metodología utilizada para evaluación de competencias blandas, en grupos de entre tres a diez personas, en la que se encuentran observadores y un facilitador que lleva a cabo el proceso. El tiempo promedio de esta actividad, por grupo, es de aproximadamente entre tres a cuatro horas. Por lo mencionado y considerando las restricciones existentes por la situación de virus, no era posible llevar a cabo un proceso de este tipo.

A pesar de lo expuesto, para el cliente era prioritario realizar las evaluaciones, considerando que tenían que cumplir con algunos objetivos planteados con el personal en los puntos de venta, farmacias, por lo que fue solicitado a la consultora que presente una nueva metodología que, sin ser presencial, permita evaluar al personal.

La propuesta de la empresa consultora debía cumplir con los objetivos del proyecto requeridos por su cliente que eran de (a) salvaguardar la seguridad de su personal, (b) cumplir con los tiempos requeridos para la evaluación y entrega de resultados, y (c) obtener los resultados que la evaluación, por medio de assessment center, les hubiese también generado.

Para hacer el planteamiento de la propuesta, el departamento técnico de la consultora, realizó un análisis para poder identificar las mejores opciones y llevar a cabo el proceso de evaluación.

En este documento se encuentra la información relacionada a las evaluaciones de competencias, además el detalle de la situación que las compañías y las personas, a nivel mundial, tuvieron que enfrentar. En una instancia posterior se detallan las adversidades a las que

se enfrenta la consultora y su cliente para llevar a cabo las actividades de evaluación. En una siguiente etapa se establece la planificación, ejecución y coordinación de actividades.

Finalmente, se detallan los resultados generados en esta intervención.

Por medio de los métodos de evaluación cualitativa y cuantitativa se busca analizar los resultados de esta intervención. Para tal efecto se ha establecido utilizar encuestas a los individuos que intervinieron en este proceso entre ellos el personal técnico de la compañía, evaluadores y el cliente.

Marco Conceptual

La intervención organizacional es un proceso que se utiliza en el desarrollo organizacional que busca y que permite llevar a cabo la mejora continua dentro de una compañía. Además, es identificada como un conjunto de actividades en el que se aplican acciones para prevenir o corregir procesos dentro de una empresa, este es un conjunto de actividades planificado (Guízar, 2013).

Al hablar del objetivo de una intervención se establece que esta busca y establece oportunidades de mejora dentro de la organización para aplicarlas, en problemas específicos identificados, y que ésta pueda llegar a cumplir con los objetivos planteados. Sin embargo, una intervención previa a ser planificada debe contar con datos, y esto se logra por medio de un diagnóstico, es lo que permitirá conocer la realidad a la que se expone, y logrará identificar de manera oportuna las rutas más idóneas para su eficaz implementación y aplicación.

Según Guízar (2013) existen distintos modelos de intervención para desarrollo organizacional, estos se pueden dividir en: intervenciones de procesos humanos, que está relacionado con el cambio en el comportamiento e interacción de los colaboradores con los

procesos, intervención tecno estructurales, tiene un enfoque hacia los recursos tecnológicos y de estructura dentro de la organización, intervención en administración de recursos humanos, establece una relación del manejo del personal dentro de la compañía, y la intervención estratégicas y del medio, relacionados la interacción de la empresa con el entorno externo.

Como se indicó previamente una intervención organizacional es una actividad planificada por ello cuenta con pasos que deben seguirse para lograr que se lleve a cabo de una manera correcta:

- En la instancia de recolección y análisis de datos es necesario recopilar la información, relacionada a la intervención, existente al momento dentro de la organización.
- Durante el diagnóstico se analizan datos históricos para interpretar e identificar las oportunidades de mejora, así como los objetivos de la intervención, áreas en la que se va a intervenir, recursos disponibles, etc.
- Para la intervención es necesario seleccionar la metodología que será aplicada y es la más conveniente para el proceso.
- En la etapa de evaluación se verifica que al comparar la instancia inicial versus a la actual tenga los cambios propuestos y que se haya dado cumplimiento a los objetivos de la intervención.

Sin lugar a dudas un proceso de intervención llevará a que la compañía requiera nuevos recursos, entre ellos pueden estar los recursos humanos, recursos tecnológicos y financieros. Dependerá del proceso que se implementará para poder determinar en qué medida se requerirá cada uno de éstos.

Para poder llevar a cabo este proceso de intervención es necesario conocer también algunos conceptos que permitirán entender en mayor medida los términos técnicos aplicados en el documento. Entre los conceptos que trataremos están: gestión por competencias, las metodologías de evaluación de competencias, assessment center, entrevistas por incidentes críticos, pruebas psicométricas y planes de desarrollo.

Según Alles (2018) tal es la importancia que tiene la metodología de gestión por competencias que su correcto manejo y aplicación puede llegar a aumentar el valor accionario de las compañías. Es una de las ventajas que presenta el modelo y sin duda alguna es un gran sustento para que los directivos en las organizaciones lo consideren indispensable para el desarrollo de su organización.

Un concepto importante a considerar en el modelo de gestión son las competencias, que podrían definirse como una fusión entre el comportamiento y el conocimiento que se ha adquirido previamente, denominada experiencia, y que pueden ser observados durante períodos de evaluaciones, así como también en la cotidianeidad del trabajo (Levy-Leboyer, 1997). Sin lugar a dudas muchas compañías han identificado que es esencial, además de la formación y la experiencia, tener mapeado las competencias requeridas en cada uno de los cargos de su compañía y a su vez conocer las habilidades y los niveles de éstas de las personas que en la actualidad o en un futuro se encuentra desempeñando los diferentes cargos. De esta forma la empresa podrá o, bien, identificar brechas o potenciales que les permitirán aplicar planes de acción con sus colaboradores, buscando hacerlos más eficientes y productivos cuando se tiene claro que: "Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.", (Spencer & Spencer, 1993).

A medida que ha pasado el tiempo y desde que las organizaciones se han interesado en estudiar y analizar algo más allá que solo las funciones, responsabilidades y habilidades duras, se ha dado mayor énfasis al desarrollo y aplicación de técnicas que permitan medir las competencias blandas de los colaboradores, entre ellas tenemos el assessment center, las entrevistas por incidentes críticos o competencias, pruebas psicométricas, entre otros. Las organizaciones más exitosas en la actualidad y en el futuro son aquellas que trabajan desarrollando un sistema de gestión de competencias dirigido y acoplado a la estrategia de la organización (Rábago, 2010).

Según Alles (2011) el assessment center es una metodología que permite aplicar casos y ejercicios a un grupo de evaluados que permiten simular un contexto parecido al que se enfrentarán cuando realizan las funciones del puesto para el cual son evaluados. El assessment center cuenta con una estructura, que permite identificar qué tan capaz es un candidato, para ocupar un puesto de trabajo luego de que por medio de la observación y simulaciones deberá demostrar su comportamiento en simulaciones bajo las cuales tendrá que trabajar, individual o grupalmente, lo que permitirá conocer su nivel de competencia. Las simulaciones aplicadas permitirán realizar un análisis por medio de la observación de los candidatos buscando que ellos muestren el comportamiento que tendrían en situaciones reales en sus puestos de trabajo, con ejercicios que determinen la creatividad, la habilidad de negociación, la comunicación con sus pares, con sus jefes y con los directivos, la planificación, el liderazgo, la priorización de tareas, etc. Al final de la evaluación el facilitador y los observadores, considerando lo observado, emiten un veredicto respecto al o a los candidatos más competentes y recomendados.

Existen también otros métodos utilizados para la evaluación de los individuos como son las pruebas psicotécnicas que son evaluaciones en las que se busca medir el potencial de una

persona, que según (Montes & Gonzáles, 2006) pueden llegar a determinar condiciones y formas de trabajo de una persona representando de manera objetiva un comportamiento.

Según Andrea Shavick refiere que las pruebas psicométricas son evaluaciones sistemáticas y estructuradas, cuyo objetivo principal es medir competencias, habilidades o ciertos aspectos de la personalidad de un individuo. Las compañías suelen utilizarlas en sus procesos de evaluación, selección y reclutamiento de personal en todos los niveles, de los niveles a evaluar dependerán las pruebas a aplicarse (Shavick, 2011).

Pero, por otro lado, existe la incertidumbre de que una prueba psicométrica pueda brindar resultados exactos, se convierte en uno de los mayores retos a los que se enfrentan los evaluadores, considerando varios factores, por ejemplo, contestar en función de lo que los evaluados piensan que los jefes o los evaluadores consideran deben contestar, exaltar lo positivo y ocultar lo negativo, en resumen, venderse en lo que creen que están buscando más que hacerlo de forma honesta (Mann, 2018).

Sin embargo, siendo la psicometría una ciencia que brinda herramienta para mediciones en los individuos, es necesario que el evaluador considere todos los factores necesarios para reducir el margen de error que pudieran generarse en su aplicación. Debe buscarse tener el mayor cuidado al aplicar su medición, ya que su inconsistencia puede afectar no solo en la validez del instrumento sino en todos los procesos relacionales que se incluyan (Mikulic, 2014).

Por otro lado, existen también otros métodos que se utilizan para la evaluación de competencias como por ejemplo las entrevistas por incidentes críticos, que están siendo cada vez más utilizadas por las empresas que implementan una metodología de gestión por competencias en sus organizaciones. Lo que diferencia a ésta del resto de entrevistas es que en ella se hacen una serie de preguntas en las que se cuestiona al candidato de manera que sea posible identificar

habilidades y conocimientos, se utilizan preguntas abiertas en las que el evaluado debe contestar e informar cuál fue su reacción, forma de actuar o decisión frente a una situación en específico.

Es fundamental llevar a cabo una serie de pasos para ejecutar las entrevistas de una manera exitosa para ello debe haber una preparación previa por parte del evaluador además de poder generar el ambiente propicio para lograr el objetivo propuesto (Montes & Gonzáles, 2006). La entrevista busca centrarse en hechos ocurridos que son narrados por el entrevistado con el objetivo de identificar hallazgos de comportamiento del evaluado, que a la vez ayudarán a predecir el desempeño en un cargo futuro considerando lo realizado en un cargo anterior o presente (Restrepo, Ladino, Orozco; 2008).

Todos los esfuerzos para llevar a cabo la identificación y medición de competencias por los distintos métodos que existen deben tener un objetivo en especial, la información que los responsables del área de talento humano pueden levantar usando esta metodología puede ser utilizada a favor de los colaboradores y por supuesto de la compañía, por ello muchas organizaciones generan planes de desarrollo y de sucesión con toda la información que ha sido capaz de levantar “un buen directivo debería tener bien identificado sus potenciales sucesores, y trabajar con ellos mejoras de carácter global, que les habiliten para estar preparados para dar ciertos pasos en el futuro” (Rábago, 2010). Los planes de desarrollo y sucesión convierten la información, de los candidatos, en una importante herramienta para poder lograr alcanzar la competitividad y productividad de las compañías, además de otros factores de beneficio como mejora del clima laboral, retención de talento, entre otros.

Descripción de la sistematización

Antecedentes

El proceso de evaluación dentro de las compañías es una acción que no puede ser excluida en la gestión de desarrollo de los colaboradores. Para ello los autores, Grados, et al., (2000:56), consideran que se ha provocado cambios fundamentales en los sistemas de administración de los recursos humanos, la misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser ofrecer el adecuado personal, con las habilidades necesarias, para el puesto y para el logro de resultados de objetivos dentro de la organización.

La evaluación realizada por medio de pruebas psicométricas y entrevistas por competencias son actividades realizadas por compañías a nivel mundial sobre todo en Europa, ya que consideran que es una herramienta que permite conocer con mayor exactitud las habilidades de los colaboradores. Según Storey y Wright (2001), las pruebas son objetivas y por ello tienen un alto grado de confiabilidad. Sin embargo, la apropiada utilización de una prueba psicológica permitirá tener los resultados deseados, pero para ello es necesario conocer cómo administrar, calificar y, además interpretar sus resultados.

Una consultora de talento humano, que cuenta con cuatro años dentro del mercado ecuatoriano, ha trabajado en procesos de evaluación por competencias, por medio del assessment center, realizando proyectos masivos de evaluación para distintos cargos de distintas compañías. El desarrollo del servicio ha tenido mucha acogida con los clientes frecuentes de la empresa. Incluso como parte del desarrollo y la mejora del mismo la empresa decidió desarrollar un software para automatizar procesos y hacer la actividad más eficiente. Cuenta en la actualidad con un total de 25 personas, entre personas del área administrativa y del área operativa. La mayor parte de su personal son psicólogos organizacionales.

Por otro lado, tenemos a una compañía farmacéutica que tiene muchos años en el mercado ecuatoriano, tiene un aproximado de 2.000 colaboradores a nivel nacional. Es una compañía con un enfoque de desarrollo hacia sus colaboradores y por ello están constantemente evaluándolos para identificar sus potenciales y brechas, con el fin de implementar planes de desarrollo que beneficie tanto a la compañía como a sus colaboradores.

La situación, presentada por la pandemia generada por el COVID-19, que estamos viviendo en la actualidad pone en riesgo la continuidad del servicio, de evaluación de personal de forma presencial, por lo que la consultora busca replantearse aplicando acciones eficientes que permitan seguir brindando los servicios de evaluación de personal.

Las pruebas psicométricas remontan su origen como disciplina psicológica en Francia, entre 1890 y 1900, donde Alfred Binet, un profesor de la Universidad de la Sorbona, a pedido del Ministerio de Educación, desarrolló una prueba junto a sus colaboradores para diferenciar a los niños con una mayor inteligencia del promedio (Rodríguez, 2015).

Las dificultades que se tienen al momento, en cuanto a realizar evaluaciones de manera presencial pueden minimizarse ya que las pruebas pueden llevarse a cabo desde la comodidad del hogar lo que elimina la necesidad de transportarse a un determinado lugar, además significa un ahorro para las empresas el no tener que imprimir hojas y hojas que no pueden ser utilizadas nuevamente, lo que favorece el cuidado del medio ambiente, tema que se ha vuelto fundamental en las empresas actuales. En 1917, mientras la primera guerra mundial tomaba lugar en Europa, Estados Unidos utilizó lo que en ese entonces era un nuevo método de reclutamiento y mediante pruebas psicológicas logró en un tiempo récord enrolar a un gran número de soldados con las capacidades necesarias para afrontar la guerra en curso. Este suceso tuvo una gran repercusión mundial impulsando el uso de este tipo de pruebas alrededor del mundo (Vega, s.f.).

Respecto a los roles definidos en este proceso en la compañía consultora cuenta con 2 especialistas técnicos, 1 persona en el área de servicio al cliente, 1 en el área técnica, 10 evaluadores. Los especialistas técnicos serán los encargados de llevar a cabo las etapas de intervención luego de generada la aprobación por la gerencia de la compañía.

Las etapas consideradas para el proceso de intervención son análisis del problema,

- análisis del problema
- sensibilización
- diseño y planeación de estrategias
- implementación de estrategias
- ejecución del proceso
- evaluación del proceso

Por su parte, Lipp (2013) menciona que Walt Disney es uno de los personajes de la historia que enseña mucho sobre Recursos Humanos. Disney tenía muy en claro que para poder vender felicidad debía primero contar con personal que genuinamente fuera feliz y de verdad amara realizar el trabajo que tenían que hacer. Una de las acciones que él requería de sus futuros colaboradores, a forma de evaluación, es que se disfrazaran y se imaginaran que ya estaban trabajando para la compañía.

Descripción del Problema Central

En el mes de marzo del 2020, la empresa consultora fue contratada para llevar a cabo un proyecto para ejecutar un proceso de assessment center en una empresa del sector farmacéutico, misma que dispone de farmacias a nivel nacional y que maneja un modelo de gestión por competencias. El número de personas que requería evaluar era de 160 colaboradores, a nivel nacional, que trabajaban en el área de venta y servicio al cliente, denominados auxiliares de

farmacia. El objetivo del proceso era identificar las brechas de competencias para utilizar estos resultados en la construcción de los planes de capacitación, además, identificar altos potenciales para encontrar colaboradores que pudieran ser desarrollados para ocupar cargos de administradores de farmacia junior y senior. La evaluación debe realizarse entre los meses de septiembre a noviembre del año 2020.

A los procesos de evaluación con utilización de la metodología de assessment center asisten, normalmente, un grupo entre 10 a 15 personas entre evaluados, observadores, facilitador y personal de apoyo. Considerando que existían limitaciones para el aforo de personas en espacios cerrados, además, de que se identifica que los asistentes de farmacia son personas que están expuestos a altos riesgos de contagio por la actividad de atención que realizan, la aplicación de assessment center, por decisión tanto de la consultora como de su cliente, quedó sin efecto. Los procesos establecidos para realizar la evaluación de assessment center no pueden ejecutarse de la forma como se tenía planificado, es decir de forma presencial y grupal.

A pesar de lo expuesto, la empresa farmacéutica expresa la necesidad que tiene la compañía para tener identificadas las competencias y otra información relevante de su personal de farmacias, ya que esto ayudaría a identificar colaboradores con los que podrían trabajar en planes de desarrollo para que puedan ascender como administradores de farmacias. Esto considerando que generalmente contaban con algunos puestos vacantes en el cargo mencionado, por ello era de su interés identificar los altos potenciales en el cargo de auxiliares de farmacia, para desarrollarlos y tener personal de respaldo para asumir puestos como administradores, o los llamados segundos a bordos.

Basados en estas necesidades la empresa consultora buscaba plantear, desarrollar, planificar, programar y ejecutar una metodología, que reemplazara el assessment center, para

obtener y presentar los resultados de la evaluación de competencias del grupo objetivo en los tiempos previstos, utilizando recursos tecnológicos y metodologías de evaluación de competencias, que no necesitaran hacerse de forma presencial.

Diseño Metodológico de la Intervención

Planificación y Organización del Trabajo

El desarrollo de este diseño metodológico nació de la necesidad que tiene la empresa consultora para realizar el planteamiento de un proceso que permita realizar la evaluación de competencias del personal de farmacia de una empresa del sector farmacéutico en una situación en la que la pandemia, del COVID 19, impedía realizar procesos masivos y presenciales, como lo es el assessment center, que era la metodología que solía utilizar la consultora. El proyecto buscaba ejecutarse sin exponer la seguridad del personal de la consultora ni la del personal del cliente. Además, ejecutar una metodología que permitiera hacer un mapeo del personal de farmacia e identificar potenciales.

En este proceso la consultora aplicó una intervención organizacional estratégica y del medio, ya que, por factores externos y no previstos, en este caso un virus, que llegó a tener la denominación de pandemia en el mes de marzo del año 2020, requiere implementar una metodología que resuelva el problema planteado y que permita brindar un servicio que genere los resultados que cumplan con las expectativas de todos los involucrados.

Se definió como responsable de la aplicación de la nueva metodología a la jefa de desarrollo de negocio quien planteó la propuesta, planificación y cronograma del trabajo a ejecutarse. Para ello se llevó una planificación como la detallada en la Tabla 1.

Tabla 1*Planificación y organización del proceso de evaluación*

| Actividad | Responsable | Duración (días) | Inicio | Fin |
|---|-------------------------------|--------------------|--------------|--------------|
| Fase de diseño | | | | |
| Identificación del problema | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 4-sep.-2020 | 5-sep.-2020 |
| Desarrollo de la propuesta de intervención | Jefe de desarrollo de negocio | 2 | 5-sep.-2020 | 7-sep.-2020 |
| Presentación de nueva metodología | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 7-sep.-2020 | 8-sep.-2020 |
| Aprobación de nueva metodología | Cliente | 2 | 8-sep.-2020 | 10-sep.-2020 |
| Fase de alineación | | | | |
| Identificación de los objetivos del Mapeo | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 10-sep.-2020 | 11-sep.-2020 |
| Identificación competencias a evaluar, número de personas, ruta de carrera y manuales de funciones. | Consultor senior | 1 | 10-sep.-2020 | 11-sep.-2020 |
| Verificación de disponibilidad de recursos: evaluadores, pruebas y personal | Consultor junior | 1 | 10-sep.-2020 | 11-sep.-2020 |
| Contratación de evaluadores adicionales | Consultor senior | 14 | 10-sep.-2020 | 24-sep.-2020 |
| Validar las pruebas psicométricas a utilizarse | Consultor senior | 2 | 11-sep.-2020 | 13-sep.-2020 |
| Validación de parámetros del informe | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 14-sep.-2020 | 15-sep.-2020 |
| Desarrollo de formato de informe | Jefe de desarrollo de negocio | 2 | 15-sep.-2020 | 17-sep.-2020 |
| Fase de planificación | | | | |

| | | | | |
|---|---------------------|----|--------------|--------------|
| Parametrización de pruebas en plataforma | Consultor senior | 1 | 14-sep.-2020 | 15-sep.-2020 |
| Coordinar reunión para calibración a los evaluadores | Asistente operativo | 1 | 18-sep.-2020 | 19-sep.-2020 |
| Calibración a los evaluadores: metodología, tiempos, informes, etc | Consultor senior | 1 | 19-sep.-2020 | 20-sep.-2020 |
| Remitir información detallada a evaluadores | Consultor senior | 1 | 19-sep.-2020 | 20-sep.-2020 |
| Envío base de datos de evaluados | Cliente | 4 | 20-sep.-2020 | 24-sep.-2020 |
| Enviar horarios de trabajo de evaluados para coordinación de evaluación. | Cliente | 4 | 24-sep.-2020 | 28-sep.-2020 |
| Enviar hojas de vida del personal a evaluar (paulatinamente) | Cliente | 20 | 24-sep.-2020 | 14-oct.-2020 |
| Generar cronograma para realización de pruebas y entrevistas | Asistente operativo | 15 | 28-sep.-2020 | 13-oct.-2020 |
| Remitir correo a evaluadores y personal de la consultora con el cronograma | Asistente operativo | 15 | 29-sep.-2020 | 14-oct.-2020 |
| Remitir correo a cliente con detalles: Planificación, link para acceso a pruebas. | Consultor senior | 1 | 14-oct.-2020 | 15-oct.-2020 |
| Fase de ejecución | | | | |
| Remitir comunicación interna a los evaluados para notificar inicio de proceso | Cliente | 1 | 15-oct.-2020 | 16-oct.-2020 |
| Envío de correo a evaluados para que accedan al portal y realicen las pruebas | Cliente | 1 | 17-oct.-2020 | 18-oct.-2020 |
| Ejecución de pruebas psicométricas evaluados | Evaluados | 14 | 18-oct.-2020 | 1-nov.-2020 |
| Generación de reportes para identificar avances de pruebas realizadas | Consultor junior | 17 | 21-oct.-2020 | 7-nov.-2020 |

| | | | | |
|--|------------------|----|--------------|--------------|
| Descarga de resultados y compartir información con los evaluadores | Consultor junior | 17 | 21-oct.-2020 | 7-nov.-2020 |
| Realización de entrevista | Evaluador | 20 | 21-oct.-2020 | 10-nov.-2020 |
| Notificar y dar seguimiento a evaluador para ingresar información en el informe integrado. | Consultor junior | 17 | 21-oct.-2020 | 7-nov.-2020 |

Fase de resultados

| | | | | |
|--|-------------------------------|----|--------------|--------------|
| Envío de informes de evaluadores | Evaluador | 18 | 24-oct.-2020 | 11-nov.-2020 |
| Asignar revisiones de informes a los consultores | Jefe de desarrollo de negocio | 13 | 29-oct.-2020 | 11-nov.-2020 |
| Revisión de informes | Consultor senior y junior | 18 | 29-oct.-2020 | 16-nov.-2020 |
| Revisión final | Jefe de desarrollo de negocio | 3 | 16-nov.-2020 | 19-nov.-2020 |
| Consolidar informes | Consultor senior y junior | 5 | 19-nov.-2020 | 24-nov.-2020 |
| Presentación y envío de resultados finales | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 24-nov.-2020 | 25-nov.-2020 |
| Definición de instrumentos de evaluación del proceso | Equipo técnico | 7 | 25-nov-2020 | 2-dic-2020 |
| Envío de encuestas validadas | Asistente operativo | 2 | 3-dic-2020 | 5-dic-2020 |

Nota. Elaboración propia

Las pruebas psicométricas a aplicarse están Moss, Cleaver y Líder por competencia (LPC), Moss y Big five que son realizadas por medio de la plataforma Psicoweb, en la Tabla 2 en el anexo 2, se da una descripción de lo que evalúa cada una de ellas.

Roles

Las personas involucradas en el proceso de implementación son:

Jefe de Desarrollo de Negocios

Tiene formación como Psicóloga Organizacional. Es la persona encargada de presentar la estrategia, metodología y argumento técnico de manera detallada para la aplicación de los procesos a fin de replantear el proceso de evaluación masivo. Además, es la responsable de verificar que la planificación se ejecute de una manera correcta, con los cumplimientos técnicos necesarios para lograr los objetivos y en caso de ser necesario aplicar las mejoras necesarias en el proceso. Define cronograma, modelo de informe, indicadores del proceso. Mantiene la comunicación con el cliente y es la persona que lidera el proyecto.

Consultores Técnicos

Los roles de estos miembros del equipo es otorgar información previa para identificar y mitigar los riesgos en la aplicación de la nueva metodología, considerando la experiencia previa que han tenido en el desarrollo y revisión de informes entregados en evaluaciones anteriores. Dar inducción a los evaluadores sobre el nuevo proceso, metodología, formatos de informes, seguimiento y control de los informes entregados; entre otros.

Evaluadores

Son los especialistas que llevarán a cabo la implementación de la metodología propuesta. La consultora cuenta con siete personas con este rol para la ejecución de la actividad.

Asistente Logístico y Administrativo

Son personas a cargo de coordinar agendas y disponibilidad de evaluadores para ejecución del servicio. Emiten informes sobre el cumplimiento de las pruebas realizadas y las entrevistas ejecutadas, así como de aquellas que por alguna razón no se pudieron llevar a cabo.

Directivos

Otorga los recursos necesarios para el proyecto.

Jefe Servicio al Cliente

Verifica que se cumpla con los requisitos establecidos por el cliente.

Cliente

Determina los parámetros y objetivos del proceso de evaluación. Interviene en la logística del proceso.

Objetivos de la Intervención***Objetivo General***

Implementar un proceso de evaluación de competencias, utilizando pruebas psicométricas y entrevistas de competencias, para que la consultora pueda evaluar a 160 colaboradores de uno de sus clientes, e identificar sus altos potenciales, entre los meses de septiembre a noviembre del 2020, cuando no se pueden realizar procesos de evaluación presenciales debido a la pandemia del COVID 19.

Objetivos Específicos

- Aplicar una metodología de evaluación de competencias, que genere resultados que permitan identificar altos potenciales, en colaboradores de una empresa farmacéutica.
- Entregar al cliente un informe que les permita identificar al personal que tiene potencial a fin de tomar acciones para su desarrollo.
- Aplicar una metodología que sea igual o más efectiva que la de un assessment center.

Preguntas de Investigación

Para identificar la idoneidad del proceso de intervención se consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Fue efectiva la aplicación de una nueva metodología para evaluar al personal?
- ¿Qué efectos generó la aplicación de una metodología de evaluación de habilidades en un ambiente de virtualidad, debido a la pandemia decretada por la OMS en el 2020?
- ¿Cuáles fueron las limitaciones a las que se enfrentan los diferentes individuos que intervienen en el proceso?

Definición de Variables o Categorías de Análisis

Las variables consideradas para realizar el análisis de los resultados se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3

Definición de las variables de la investigación

| Variable | Descripción | Tipo | Indicador | Instrumento de medición |
|---|--|--|---|-------------------------|
| Analizar las diferentes etapas del proyecto | Por medio de esta variable se busca identificar qué etapas representaron mayores retos durante todo el proceso y cuáles fueron que pudieron ser manejadas efectivamente. | Cualitativo dependiente (nominal) | Nivel de calificación | Encuesta |
| Identificar la satisfacción del cliente | Con esta variable se buscaba conocer si el cliente considera que el proceso fue adecuadamente realizado y si éste llenó sus expectativas. | Cualitativo dependiente (ordinal) Cuantitativo (discreto) | Calificación general del servicio Porcentaje de personas satisfechas | Encuesta |
| Conocer las percepciones del servicio | Con esta variable se busca identificar la opinión de todas | Cualitativo dependiente (ordinal) | | Encuesta |

| | | | | |
|---|--|---------------------------------|---|----------|
| | las personas que intervinieron desde sus diferentes roles. | | | |
| Identificar las fortalezas y oportunidades de mejoras que se generaron en el proyecto | Siendo una metodología implementada por primera vez en la consultora conocer cuáles fueron los puntos fuertes y débiles, que se generaron en el proceso. | Cualitativo dependiente nominal | Detalle de las fortalezas y oportunidades de mejora | Encuesta |
| Dificultad de adaptación al nuevo proceso | Saber cuáles fueron los distintos retos a los que se enfrentaron los evaluadores, el cliente y el personal de la consultora durante toda la etapa de diseño, desarrollo, ejecución y presentación de resultados. | Cualitativo dependiente Nominal | | Encuesta |

Nota. Elaboración propia

Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos

Para medir los resultados de la intervención se utilizaron encuestas, las mismas fueron desarrolladas y validadas por un grupo de expertos compuestos por psicólogos clínicos, ingenieros comerciales, economista, ingeniero en marketing tomando en consideración el objetivo de la encuesta, determinación de la muestra a evaluar, la información que se requería obtener. Se generó una lista de preguntas y los expertos identificaron las más relevantes y cuáles debían aplicarse. Se aplicaron inicialmente a un grupo de evaluadores que estaban participando en el proyecto, al validarse su idoneidad se establecieron como parte de las encuestas de medición para efectividad del proyecto.

Las encuestas fueron desarrolladas en la herramienta Google form, herramienta para desarrollar y recopilar información de encuestas, ésta fue distribuida de forma electrónica, a la muestra definida previamente, en el comunicado enviado se encontraba la especificación y objetivos de la misma que se buscaban lograr con la misma.

El tipo de metodología aplicada es cualitativa y cuantitativa, transversal considerando que se realizó en un tiempo específico.

Cuantitativo

Para la obtención de los resultados de las encuestas al personal de la consultora y del cliente, involucrados en el proyecto, se realiza por medio del método cuantitativo debido a que se realiza un procesamiento de información obtenido de las encuestas aplicadas. Además, se considera cuantitativo porque utiliza el levantamiento y el análisis de datos que contestan preguntas establecidas en un marco de investigación en donde se confía de la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística porcentual para establecer patrones de comportamiento con exactitud en una población. El formato de las encuestas se encuentra detallado en el Anexo 4.

Cualitativo

Para la obtención de los resultados de las encuestas al personal de la consultora y del cliente involucrados en el proyecto. El formato de las encuestas se encuentra detallado en el Anexo 4.

Universo, Población y Muestra

El universo considerado para este estudio fue el personal de la consultora que estuvo directamente relacionado en el proceso, esto es los evaluadores, el personal técnico, operativo y administrativo; además del cliente las personas del área de talento humano que lideraron el proyecto.

La población a considerarse es el personal de la consultora y del cliente que estuvieron involucrados en el desarrollo, implementación, ejecución y presentación de resultados de la

nueva metodología a aplicarse. Por parte de la consultora en total son 10 personas y por parte del cliente tres personas.

El método para la definición de la muestra es por conveniencia. La muestra a considerar es de 13 personas con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 5%.

Con la información que se generó del proyecto la empresa consultora podrá identificar la idoneidad del proyecto propuesto y desarrollado. El estudio le permitirá también conocer la continuidad de la aplicación de esta nueva metodología para futuros proyectos, en donde se mantenga un ambiente similar al que se vivía en el momento de su aplicación o como metodología alternativa para otros clientes.

Consideraciones Éticas

Contrato de Confidencialidad Cliente

Contrato con el que la consultora y el cliente se obligan mutuamente a mantener la confidencialidad de los procesos, metodologías, información y resultados de todas las actividades generadas entre ambos.

Contrato Confidencialidad Evaluador

Contrato de trabajo por proyectos con el evaluador en el que se obliga a mantener la confidencialidad de los procesos, metodologías, información y resultados de todas las actividades generadas entre ambos, que incluye la información de los clientes a los que tiene acceso.

Contrato de Confidencialidad Colaborador

Contrato de trabajo por proyectos con el evaluador en el que se obliga a mantener la confidencialidad de los procesos, metodologías, información y resultados de todas las

actividades generadas entre ambos, que incluye la información de los clientes a los que tiene acceso.

Universidad

La información que resulte de este trabajo servirá únicamente para fines académicos y se guardará completa confidencialidad de los encuestados que participaron en el proceso pudiendo ser el personal de la empresa consultora, o la empresa farmacéutica, el cliente. Cuando se recabe la información se solicitará la aceptación expresa de los participantes para su ayuda dentro del proceso y, de considerarlo necesario, tendrán la potestad de abandonar el mismo, en cualquiera instante de la misma. Al interpretar los resultados se tendrá un enfoque completamente objetivo con miras a controlar correctamente la información. Acorde a la normativa de la Universidad Casa Grande, los tutores del estudio podrán tener derecho al uso de esta información.

Encuesta

Se comunicó que la información generada como resultado de las encuestas será de estricta confidencialidad.

Informe de Intervención

Caracterización de la Organización, Área o Departamento

Datos de Identificación

La empresa donde se realizó el proceso de intervención es una organización creada en el año 2017 en la ciudad de Guayaquil, cuya misión es brindar a las empresas servicios de evaluación, formación y desarrollo, selección y asesoría para el talento humano de las compañías, con alcance a nivel nacional.

Sus clientes principales se encuentran en el sector farmacéutico donde ha desarrollado proyectos de evaluación de competencias con metodología de assessment center, entrevistas por competencias entre otros; además proyectos de capacitación e-learning y presencial, coaching y mentoring realizados a nivel nacional.

En la actualidad tiene un total de 7 empleados fijos y trabaja por contrato por obra con especialistas en los proyectos que se desarrollan sean estos de evaluación, formación, desarrollo y asesoría que son los servicios que ofrece.

Sus accionistas son personas que además cuenta con otras consultoras relacionadas a implementación y asesoría de normas y sistemas de gestión; consultoría financiera y asesoría legal. Tienen experiencia en este tipo de negocios desde el año 2005.

Datos Históricos

La declaración de pandemia por COVID 19 y la situación de incertidumbre de las empresas llevaron a replantear todos los objetivos organizacionales a partir del segundo trimestre del año 2020 para la consultora de talento humano.

De la facturación que tenía proyectada la consultora, para primer semestre del año, el 55% ellos dependían de los procesos de evaluación, que se iban a realizar por medio del assessment center. Con las limitaciones presentadas debieron formular nuevas acciones para evitar que la compañía tuviera problemas financieros y que se paralizaran sus actividades. Además, debió asegurarse de que las nuevas metodologías aplicadas permitieran generar los mismos o mejores resultados si se comparaba con el método anterior aplicado para las evaluaciones de competencias.

Uno de los principales problemas identificados fue que al utilizar la nueva metodología para los procesos de evaluación probablemente se perdería información valiosa de los evaluados pues no se iban a realizar de manera presencial. Sin embargo, esto se previó de manera que la consultora, por medio de su departamento técnico realice la planificación, socialización y calibración a los evaluadores, personal técnico y cliente para manejar de manera eficiente todas las actividades relacionadas a la evaluación. Ello también debía ser complementado con procesos de capacitación para refrescar conocimientos en la interpretación de las pruebas psicométricas y realización de informes para calibrar, unificar y homologar criterios.

Otra instancia que se debía superar fue en la etapa de entrega de informes de parte de los evaluadores hacia los revisores técnicos ya que se empezaron a generar cuellos de botellas, puesto que algunos evaluadores se tomaban más tiempo en entregarlos o en su defecto requerían mayor retroalimentación que desembocaba en reprocesos, para esos casos se debió hacer una segunda calibración, a ciertos evaluadores para que pudieran desarrollar informes más precisos y de mejor calidad.

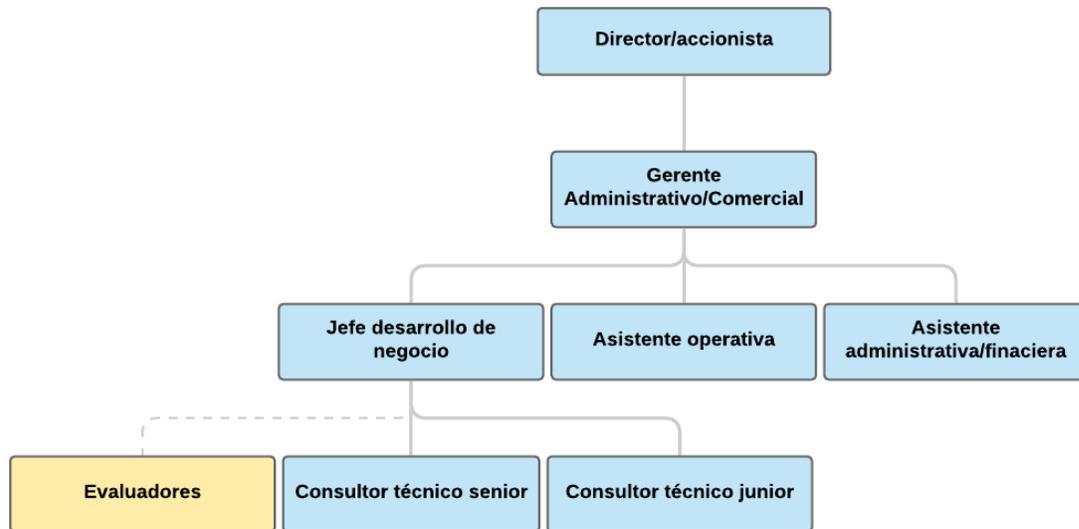
En cada una de las etapas del proceso, el personal de la compañía, tanto internos como externos demostraron su compromiso para con la compañía y el proceso que se estaba realizando a pesar de las limitaciones de tiempo, recursos y la imposibilidad de ejecutar el servicio de manera presencial.

Datos de la Estructura

La estructura organizacional de la consultora se encuentra detallada en la figura 1.

Figura 1

Organigrama de la consultora año 2020



Nota. Desarrollo del área de talento humano de la consultora.

La oficina se encuentra dividida en tres áreas, una en la que se encuentra el personal técnico, otra donde se encuentran los asistentes operativos y administrativos y una tercera área que está ocupada por la gerencia administrativa y comercial.

El director de la compañía tiene formación en finanzas, economía y leyes, es el encargado de plantear y desarrollar en conjunto con la gerente administrativa y jefe de negocios los objetivos organizacionales para que sean ejecutados.

La persona que ocupa el cargo de gerente administrativa y comercial, está actualmente estudiando carrera relacionadas al área de talento humano. Tiene experiencia de doce años en el área de talento humano y comercial. Esta experiencia la ha ido ganando en empresas multinacionales de servicios y consultoras de talento humano y sistemas de gestión. Sus funciones principales son liderar, coordinar y controlar las áreas operativas y administrativas.

La jefa de desarrollo de negocios tiene formación en psicología industrial además de maestría en talento humano. Cuenta con experiencia de nueve años en sectores de la construcción, consultoría, servicios y automotriz estando a cargo en todos los casos de las áreas

de recursos humanos. Sus funciones principales son receptor los requerimientos del área comercial para desarrollar los proyectos requeridos por los clientes, además lidera el área técnica, tiene a su cargo las consultoras técnicas de la compañía en relación de dependencia y a los consultores externos cuando es necesario contratarlos. Dentro de sus funciones se encuentran asegurar que el área desde la parte técnica aporte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, asegura la calidad del servicio y los entregables que se generan de los procesos ejecutados. Tiene aproximadamente tres años trabajando en la compañía.

En cuanto a la consultora técnica senior tiene formación como psicóloga industrial, además experiencia en empresas consultoras, consumo masivo, servicios, sector farmacéutico, entre otros. Su función principal es desarrollar los formatos y parámetros para la generación de los entregables de los servicios. Además, en conjunto con la jefa de desarrollo de negocios planifican, organizan y se aseguran de ejecutar de manera efectiva la ejecución de las actividades. Tiene un año y medio trabajando en la consultora.

La consultora técnica junior tiene formación como ingeniera comercial y cuenta con una maestría en el área de talento humano y experiencia en subsistema de nómina, manejo de plataformas de seguridad social y seguridad ocupacional. Dentro de sus funciones se encuentra el manejo de la nómina, selección de personal, control y reportes del personal de la consultora. Tiene dos años y medio trabajando en la compañía.

El asistente administrativo es tecnólogo en administración de empresas. Tiene experiencia de cinco años en cargos similares. Sus responsabilidades son las de facturar, recibir facturas de proveedores y desarrollar las actividades administrativas de la compañía. Además, brinda apoyo cuando es necesario en la programación de las actividades. Tiene trabajando en la compañía desde que se fundó, es decir tres años aproximadamente.

El asistente operativo es técnico en administración de empresas. Tiene bajo su responsabilidad la programación de las actividades para realizar una ejecución eficaz. Tiene aproximadamente dos años en la compañía.

Los evaluadores, tienen comunicación directa con la jefa de desarrollo de negocios, quienes generalmente tienen formación en psicología industrial y maestría en el área de talento humano, ellos trabajan por contrato por ejecución de obra y por proyectos ejecutados.

Respecto al proceso de reclutamiento, selección, atracción y retención de personal es realizado por el consultor técnico junior. Considerando que la consultora es una empresa pequeña y con proyecciones de crecimiento, para identificar la necesidad de contratar personal se revisa la propuesta con el director para justificar y verificar la conveniencia de incorporar un nuevo puesto. Cuando se trata de reemplazo para un puesto existente, se debe seguir el procedimiento establecido que indica, el asesor debe considerar el manual de cargo para iniciar el proceso de selección, que se realiza por medio de referidos, anuncios en las redes y en caso que se apruebe con anuncios en plataformas de búsqueda. La entrevista telefónica y verificaciones son realizadas por la consultora junior, la entrevista presencial la realiza la consultora senior, quien emite los informes con la información levantada y en una siguiente etapa la terna presentada es entrevistada por la jefa de desarrollo de negocios y finalmente, por la gerente administrativa o director, quienes dan su criterio respecto al candidato que debe ser contratado.

En cuanto a la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores se da cumplimiento a lo especificado en la ley y el ministerio de trabajo. La consultora cuenta con manual de seguridad y realiza los registros requeridos en el sistema único de trabajo (SUT) de capacitaciones, registros de contratos, entre otros. Durante las épocas de pandemia envió a sus empleados a

trabajar desde casa incluso antes de la declaratoria de la emergencia nacional y proyectó retornar a oficina el 4 de noviembre, tomando en cuenta todas las medidas de bioseguridad necesarias.

Respecto a los planes de carrera o desarrollo, se ha logrado identificar los puestos claves, entre ellos están la gerencia general y la jefatura de desarrollo de negocios. Sin embargo, el área donde la empresa ha planteado planes de carrera es en el departamento técnico donde el asesor técnico tiene la oportunidad de convertirse en líder de una subunidad técnica cuando la compañía tenga un crecimiento que lo amerite. Por otro lado, el plan de carrera para el consultor junior deberá desarrollar sus competencias y conocimientos, además de la experiencia necesaria para alcanzar el cargo de Asesor senior.

En la organización se otorgan, por supuesto, todo lo que la ley dispone. Además, los colaboradores cuentan con planes celulares, al finalizar el año la empresa entrega un bono por cumplimiento de facturación proyectada para ese año. Se realizan celebraciones de cumpleaños de los empleados y la empresa entrega un obsequio.

Funcionamiento Organizacional

Durante la intervención el funcionamiento organizacional no se vio afectada de manera general, las personas que conforman la compañía están acostumbradas a trabajar sobre tareas y objetivos, por lo que la figura de teletrabajo se manejó de una manera efectiva. Respecto a la comunicación en un inicio se vio afectada. Sin embargo, se aplicaron los correctivos necesarios para remediarlo.

Una de las situaciones que enfrentar la consultora durante el proceso de implementación fue que una de sus colaboradoras resultó contagiada con COVID 19, aun cuando se estaba haciendo teletrabajo y el proyecto se encontraba en implementación y en fechas posteriores, otra de ellas se vio afectada por el fallecimiento de un familiar, también durante el tiempo que se

encontraban haciendo teletrabajo. En cuanto a la parte psicológica, la colaboradora que perdió al familiar se vio afectada. Sin embargo, con ayuda y apoyo, además de su profesionalismo se pudo superar la situación.

Actitudes e Interrelaciones

Las personas del equipo tienen una alta orientación al cliente, orientación a resultados y trabajo en equipo. En la consultora es parte de las competencias organizacionales el orden y la calidad ya que estos se reflejan en los servicios o productos finales que se entregan al cliente interno como externo. Al ser una consultora que constantemente está trabajando con personas por contratos por proyecto, es muy importante que el personal tenga desarrollada la competencia de desarrollo y creación de relaciones, tenga flexibilidad y pueda adaptarse al cambio. Una de sus oportunidades, identificada dentro de la consultora es la estructura y mejora del área de marketing y comercial.

El estilo de liderazgo en la consultora es participativo, ya que todos los miembros del equipo aportan sus ideas y puntos de vistas, que son considerados para las decisiones y mejoras que requieren tomarse en la organización.

Análisis y Conclusiones

La consultora vio afectadas sus actividades habituales, vio amenazada la continuidad de su negocio debido a la pandemia del COVID 19 e identificó el riesgo que tenía al no poder ejecutar sus actividades de la forma como habitualmente se lo venía haciendo. Su estructura, adaptabilidad al cambio y recursos humanos permitieron presentar soluciones que se fueron aplicando para lograr la menor afectación posible.

A pesar de las afectaciones psicológicas y de salud que tuvo el personal, se atribuye totalmente al conocimiento, experiencia y eficiencia, así como al profesionalismo y compromiso

de cada uno de los colaboradores para que este proyecto se pudiera llevar a cabo, que se vio reflejado en cada una de las etapas del proyecto. A diferencia de muchas empresas que temían el hecho de que sus colaboradores tuvieran un menor desempeño al realizar teletrabajo, en el caso de la consultora fue distinto y eso se puede atribuir a la cultura que se ha desarrollado en la compañía.

Sin embargo, también es importante identificar oportunidades de mejora que se presentaron en esta etapa como fueron mejorar la gestión comercial, diversificar la cartera de clientes, desarrollar sistemas digitales de apoyo para el área de talento humano.

Características de la Muestra

Para verificar la efectividad de la intervención se hizo un estudio con las personas que fueron parte de la intervención entre ellos la parte técnica de la consultora, conformado por la jefa de desarrollo de negocios, las consultoras técnicas junior y senior, los evaluadores, asistente administrativo y operativo; y por otro lado el cliente, que suman un total de 13 personas. El número a considerarse para el estudio será del 100%. En el Anexo 5 se encuentran detallados los resultados de las encuestas realizadas para levantamiento de información de la muestra considerada para analizar los resultados de la implementación.

Tomando en cuenta los resultados se tiene que para todos los casos la muestra a considerar son psicólogos organizacionales o personas relacionadas al área de talento humano o que han tenido experiencia laboral en ésta. En cuanto a su formación académica el 54% cuenta con estudios de cuarto nivel y el 46% restante tiene estudios de tercer nivel. Del grupo el 38% son psicólogos industriales, en cuanto al resto de profesiones están psicólogo generalista y el resto tiene alguna maestría relacionada al área de talento humano tales como maestría en gestión del conocimiento o seguridad y salud ocupacional.

La muestra oscila entre los 25 a 47 años de edad. La mayor parte de los encuestados se encontró en el rango de edad entre 30 a 35 años, con un 46%. Con un nivel socio-económico medio. El 77% son mujeres y el 23% son hombres.

Se encuentran en la muestra colaboradores de la compañía, así como también clientes quienes fueron los que solicitaron el servicio y recibieron los resultados del proceso. Del grupo encuestado el 54% desempeñaron el rol de evaluadores, un 23% lo ocupan el cliente y de igual manera un 23% del personal de la consultora. Respecto a la trayectoria del personal considerado como muestra tenemos que el 100% tienen más de cinco años de experiencia en el área de talento humano. Y el 69% de ellos más de 5 años ejecutando evaluaciones de competencias.

Implementación del Diagnóstico para la intervención

La planificación y organización de la intervención se llevó a cabo una vez se realizó el análisis y planteamiento, para generar una solución que permitiera a la empresa consultora evaluar las competencias a los empleados del área de farmacias de su cliente.

El área técnica de la compañía fue la encargada de llevar a cabo el proceso. Conjugando el conocimiento y los recursos con los que la compañía disponía o podía adquirir a corto plazo.

Esta decisión se tomó luego de que el departamento técnico, compuesto por el jefe desarrollo de negocios, revisores técnicos y evaluadores identificaron que las pruebas psicométricas, cuentan con respaldo científico que certifican que, son herramientas que permiten tener resultados eficientes y comprobados, para este caso se aplicarán dos pruebas de personalidad y una de medición de competencias. A pesar de que las pruebas son un importante instrumento para obtener la información requerida, se identificó que es necesario complementarlas con entrevistas por incidentes críticos, en línea, éstas se convertirán en la referencia, principal, que tendrán los evaluadores en este proceso para calificar las competencias

de los asistentes de farmacias, ya que podrán identificar con cada uno de los evaluados el nivel de sus competencias respuestas.

Reflexión de la Implementación Realizada

Resultó un poco frustrante comprender que a pesar de los avances en tecnología y medicina que existe en la actualidad, se puede decir que la mayoría de las empresas a nivel mundial se vieron afectada de una u otra manera con la situación presentada por el COVID. Durante el tiempo de pandemia el mundo pudo evidenciar que empresas tan sólidas, de distintos sectores industriales, vieron cómo el trabajo de tantos años se desvanecía en pocos meses, casos como Airbnb, Hertz, Latam, Disney, el gigante de entretenimiento, que por primera vez en 40 años reportó pérdidas, y así como esos gigantes empresas medianas y pequeñas de Ecuador y el mundo no tuvieron más alternativa que cerrar sus puertas y despedir a su personal. Y aquellas que no querían desaparecer tuvieron que transformarse y enfrentar el momento con todos los recursos que disponían para no convertirse en una estadística más dentro del grupo de empresas que cerraron.

Como factores positivos identificados durante el proyecto se puede atribuir al personal, el manejo de los recursos disponibles, la cultura organizacional, el liderazgo y compromiso de los involucrados.

Fue indispensable contar con personal competente y comprometido, en el proceso se pudo evidenciar que cada uno de los miembros del equipo estaba comprometido con su trabajo, además demostraron responsabilidad en todas las actividades encomendadas. La preparación, conocimiento y agilidad para presentar opciones y soluciones además de realizar la planificación y organización del proyecto demostró que la consultora contaba con el personal idóneo que le

permitiera implementar las mejoras necesarias para llevar a cabo la intervención, sin ello nada hubiese sido posible.

La cultura de la organización logró que la metodología de teletrabajo se pueda realizar de una manera eficiente, el personal realizó las actividades cumpliendo con los objetivos propuestos. Cada uno tenía conocimiento respecto a cuáles eran los tiempos, responsable y resultados que se debían alcanzar, además de tener la capacidad de avanzar al ritmo que las exigencias del momento requerían, para ello fue fundamental plantear y comunicar los objetivos de una forma clara.

El liderazgo que se evidenció durante el período de transición fue clave y exigió una participación más activa. Motivando, apoyando y ayudando a solucionar los obstáculos que se iban presentando a medida de los avances realizados. Se evidenció una comunicación más efectiva y asertiva.

La inducción al personal en el nuevo proceso fue fundamental, ya que a pesar de que existieron casos en los que se tuvo que reforzar la metodología sucedió que el porcentaje de errores o devoluciones de informe fue muy bajo por parte de la parte técnica a los evaluadores.

Por otro lado, existieron también situaciones que ayudaron a identificar oportunidades de mejoras que en algunos casos debieron ser implementados de inmediato y en otros casos fueron de utilidad para ser aplicados a futuros proyectos tales como planteamiento de tiempos reales que permitieran cumplir con los tiempos de entrega de informes y no sacrificar los tiempos de los colaboradores, plantear desde inicio entregable, y evitar que tengan futuros cambios, centralización de manejo de información, tener respaldos de personal para todas las actividades, conexión y acceso a los servicios de conexión.

Para el cliente es importante generalmente tener resultados instantáneos, pero en este caso, a pesar de haberse cumplido con los días de entrega, en ocasiones se debió tomar tiempos fuera del horario laboral o días de descanso para poder llegar a las fechas y compromisos acordados. Se considera necesario acordar con el cliente los tiempos que permitan asegurar calidad de informes sin sacrificar el tiempo, la salud y bienestar de los colaboradores. En algunos casos revisores y evaluadores se infectaron de virus o sufrieron alguna pérdida de familiar, para ellos se tuvo que reemplazar con otras personas.

Existieron limitantes como el acceso a internet tanto de los evaluadores, el personal técnico como de los evaluados que en un inicio afectaron la programación planteada. Sin embargo, con el pasar del tiempo se dieron las facilidades al personal de la consultora para que pudieran hacer uso de las instalaciones y recursos de oficina, cuando fue posible, para suplir este tema, tomando en consideración las medidas de bioseguridad.

Por otro lado, una buena comunicación de todos los actores de este tipo de proyectos, debe ser indispensable para lograr una adecuada intervención. Para algunos procesos, en los que el personal no está familiarizado o desconoce su manejo, es necesario desarrollar y aplicar una campaña de socialización de proyecto. Para este caso hubo muchas reprogramaciones que generaban reprocesos al interior de la consultora y con el cliente, debido a que, por ejemplo, algunos evaluados, durante la ejecución de la evaluación, estaban en sus horas y lugar de trabajo, para ello se considera que es necesario guiar de primera mano al cliente sobre el manejo de la comunicación interna.

Durante el tiempo de desarrollo del proyecto y desde el inicio de la pandemia la empresa tuvo claro que en adelante para todo servicio que se genere dentro de la compañía deben existir tanto personal de respaldo, así como alternativas que puedan reemplazar las que existen

actualmente, incluso porque durante el tiempo de pandemia personal clave de la compañía se tuvo que ausentar por contagios o pérdidas de familiares debido al COVID.

En definitiva, las empresas que lograron sobrevivir a los tiempos difíciles por la pandemia fueron aquellas que lograron adaptarse y rápidamente plantearse soluciones y alternativas para sacar adelante a la compañía, ninguna quería verse enfrentada a tener que cerrar sus puertas y menos a despedir a su personal. Ello lleva a reflexionar a que las empresas deben cada vez estar más listas para reaccionar inmediatamente ante los distintos factores que pueden amenazar la continuidad de su negocio.

Presentación y Análisis de los Resultados

Luego de haberse aplicado el instrumento de recolección de la información, que para este caso fueron las encuestas, se realizó el análisis correspondiente de los resultados presentados. Con los datos obtenidos, se generaron las conclusiones relacionadas a la intervención ejecutada para identificar el cumplimiento del objetivo general de la propuesta, que consistía en presentar una propuesta con una nueva metodología para evaluar las competencias a 160 colaboradores de una compañía farmacéutica a nivel nacional reemplazando la metodología de assessment center.

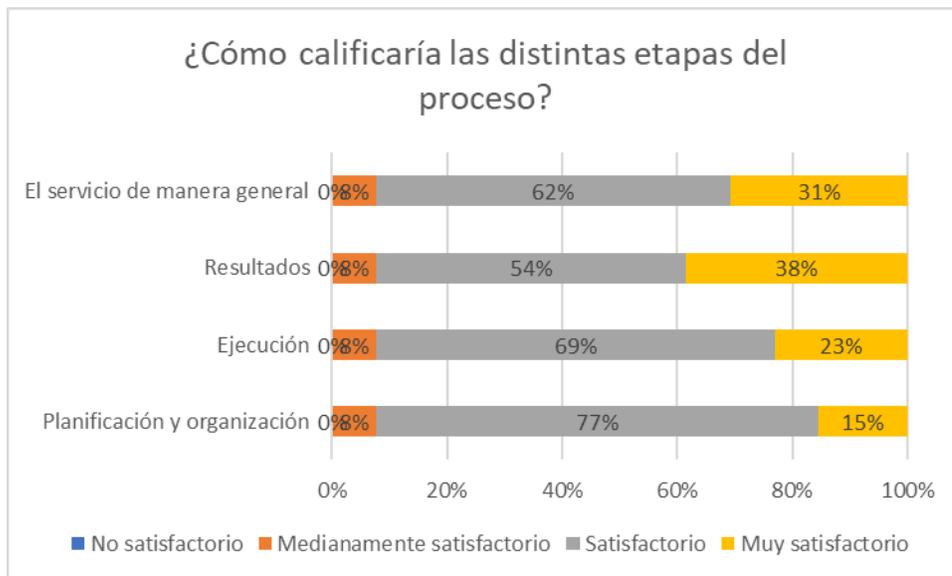
Análisis Cuantitativo

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas en la Figura 9 tenemos que en la calificación de las etapas del proceso se obtiene que el 77% de los encuestados considera que la planificación del proyecto fue satisfactoria, un servicio que de manera general fue satisfactorio. El 23% de los encuestados mencionan que la ejecución del servicio de evaluaciones fue muy satisfactoria y el 69% lo considera satisfactorio. Cinco de los encuestados indican que el resultado del proceso obtenido fue satisfactorio y el 38% considera que los resultados entregados

al finalizar del proyecto fueron muy satisfactorios. Sin embargo, un 8% considera que fue medianamente satisfactorio, esta selección fue dada por uno de los evaluadores.

Figura 9

Calificación de las etapas del proceso



En la figura 10 se puede observar que las fortalezas reconocidas en esta investigación es que el equipo técnico contaba con conocimiento adecuado del proceso y las metodologías utilizadas. El 92% indicó que estaba totalmente de acuerdo en que el nivel y conocimiento de los profesionales del área técnica era el idóneo.

Los encuestados consideran en un 85% que las entrevistas fueron una herramienta indispensable para obtener información relevante de los participantes. El 77% de la muestra está totalmente de acuerdo en que la metodología, la ejecución y planificación fueron los adecuados.

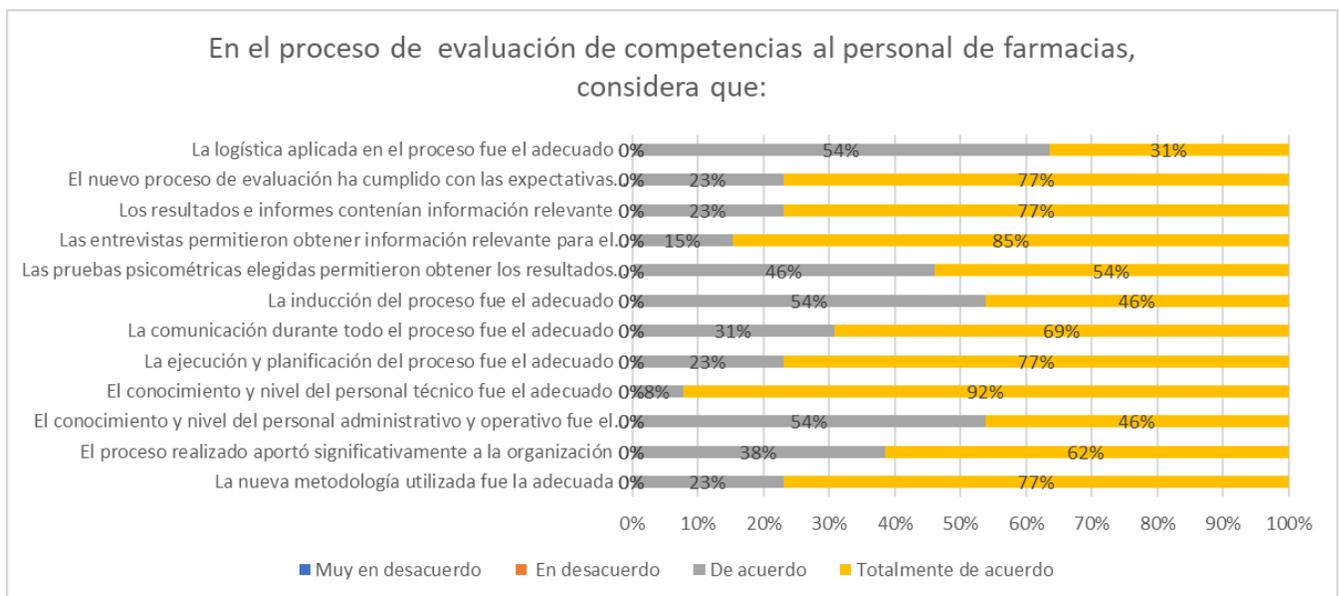
También el 77% consideran que el nuevo proceso ha cumplido con sus expectativas y que la metodología utilizada fue la adecuada. resultados contenían información relevante.

El 69% está totalmente de acuerdo en que la comunicación fue adecuada. El 62% indicó que la actividad realizada aportó favorablemente a la organización por la generación de resultados dados en el proceso. El 54% dijo que las pruebas utilizadas fueron adecuadas para el levantamiento de la información requerida.

Las oportunidades de mejora se presentaron en la logística del proceso fue el adecuado ya que a pesar de haber sido calificado en un 30% como muy satisfactoria, con respecto a los otros puntos es la que más baja calificación obtuvo.

Figura 10

Calificación de las actividades del proceso



Mientras tanto en la Figura 11 se identifica que una de las preguntas planteadas para determinar si el proceso tuvo éxito es haber consultado que si en una instancia en la que se volviera a la normalidad el 23% considera que el método actual sería de su preferencia y un 69% considera que cualquiera de las dos metodologías sería idónea a aplicarse.

Figura 11

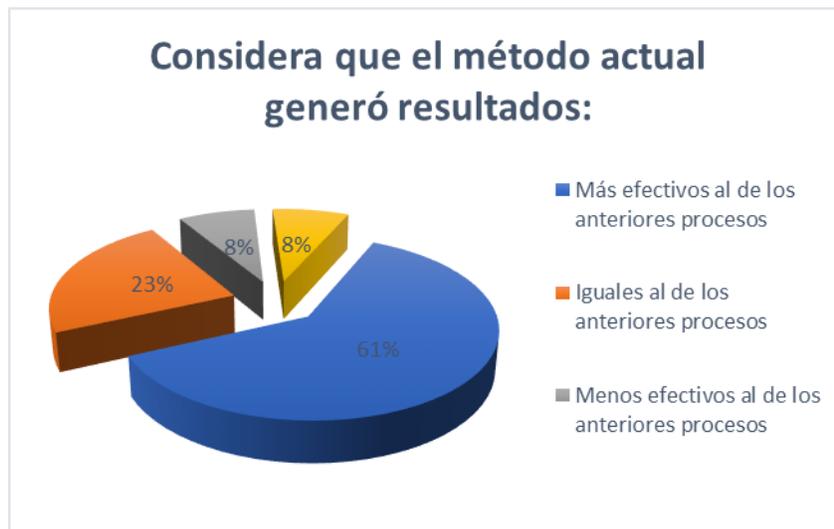
Metodología anterior comparada con la actual



En la Figura 12, el 61% de los encuestados indica que los resultados obtenidos en la nueva metodología generaron resultados más efectivos al de los procesos anteriores.

Figura 12

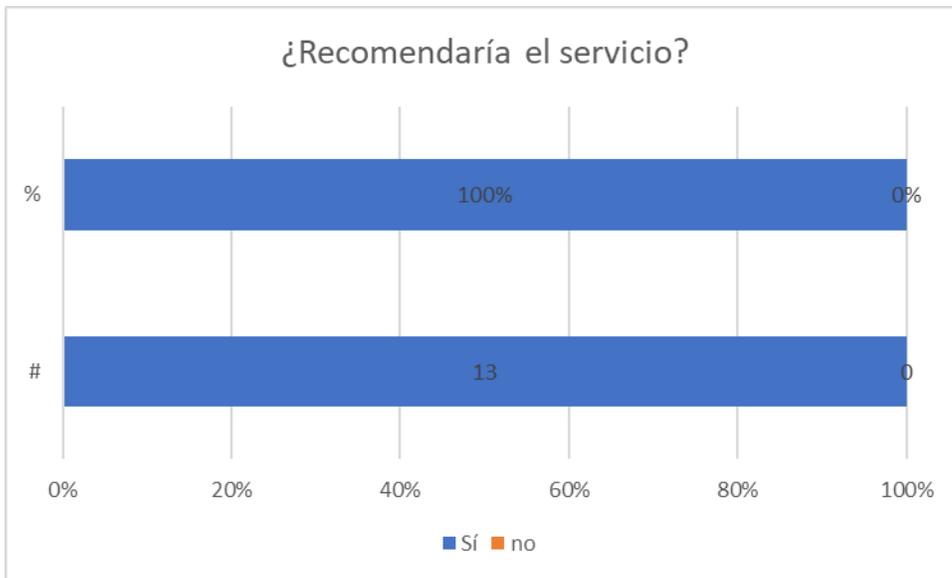
Comparación resultados de metodologías



En la figura 13 el 100% de los encuestados contestó que recomendaría este proceso para realizar evaluaciones de competencias.

Figura 13

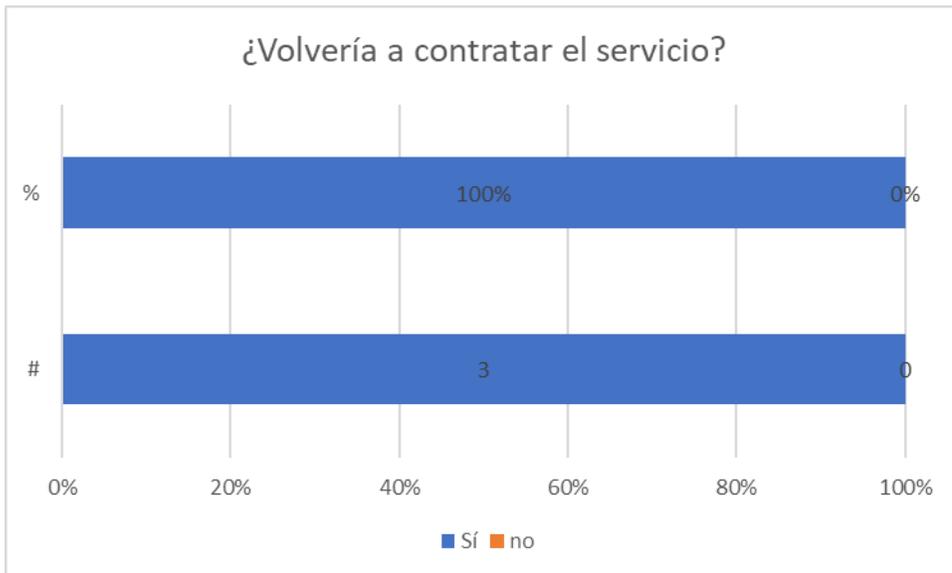
Satisfacción al cliente



En la figura 14, se muestra los resultados de una pregunta en la que se utilizó solo la muestra de los individuos del cliente, en este caso se consulta si volvería a contratar el servicio, el 100% contestó que sí.

Figura 14

Identificación de satisfacción del cliente



Análisis Cualitativo

Dentro de las encuestas realizadas se realizaron también preguntas que permitieron tener aportes e información relacionada a las evaluaciones realizadas. Algunas de las preguntas utilizadas se presentan a continuación:

¿Desde su rol cuáles fueron los principales retos/limitaciones a los que se tuvo que enfrentarse durante el proceso de cambio de metodología?

En esta pregunta la mayoría de los encuestados contestaron que uno de los problemas de mayor recurrencia presentados durante el proceso se daba por el servicio de conexión a internet que tenían los evaluados y en algunos casos con los evaluadores. Otro de los problemas identificados como recurrentes fue el desarrollo de informes debido a que el tiempo en el que tenía que presentarse era limitado, en ocasiones las pruebas psicométricas, que debían estar respondidas previo a entrevistas, era contestada en ocasiones hasta una semana después de ésta, lo que generaba que el evaluador no pudiera finalizar el informe.

Desde el rol de la parte técnica el adaptar e incorporar formatos de informes de manera virtual para que los facilitadores cuenten con información completa y a tiempo, implicó un reto ya que la metodología anterior tenía un proceso automatizado para este fin. De igual manera para que puedan registrar resultados de manera más sencilla. En algunos casos, el uso de las plataformas para pruebas psicométricas implicó un proceso de aprendizaje ya que se debían configurar de acuerdo al perfil que se iba a evaluar. Realizar el seguimiento de las entrevistas y pruebas implicó una tarea de mucho esfuerzo debido al tiempo y la cantidad de personas a evaluarse.

En otra de las preguntas se pidió que mencionaran si consideraban que los resultados presentados eran iguales, mejores o menos efectivos que la metodología anterior. Como

respuesta a esa pregunta solo una persona indicó que consideraba que las pruebas psicométricas y las entrevistas eran menos efectivas que un assessment center debido a que según su experiencia algunos evaluados durante la entrevista no tenían el espacio o tiempo disponible para ésta, ya que se encontraban trabajando mientras se realizaba la entrevista. Desde la parte de la operatividad en comparación al assessment center es menor el tiempo que toma su ejecución. Por ejemplo, la implementación de las baterías de pruebas psicométricas y psicotécnicas fueron de gran utilidad, sin embargo, el seguimiento que se debe de dar para que los participantes cumplan con el desarrollo de las mismas y su falta de realización puede llegar a afectar la entrega de resultados en los tiempos establecidos.

Por otro lado, en su mayoría mencionaron que la metodología actual les permitía tener mejores resultados porque se evita el sesgo de otros observadores y se tiene la oportunidad y más tiempo para indagar en un comportamiento y conocer más al evaluado. En cuanto a resultados consideraban que son más precisos ya que al contar con las pruebas que reflejan ciertas características y resultados de los participantes que durante las entrevistas se pueden profundizar y esclarecer.

Otros que consideraban que es importante siempre complementar un assessment con entrevistas ya que ayudan a recabar información más personalizada sobre necesidades que puede ayudar al desarrollo del personal evaluado.

¿Qué cambios sugeriría para mejorar el proceso de evaluación de competencias realizado?

Entre las respuestas los evaluadores se refirieron a los informes en donde consideraban que se podía mejorar la comunicación respecto a los cambios que se pudieran presentar en formatos de los informes a presentarse además de optimizar el tamaño de los informes.

Que el cliente pueda generar una comunicación interna más eficiente con los evaluados. Además de que en próximos proyectos el cliente pueda flexibilizarse con las fechas de entregas de informes considerando las limitaciones que se tuvieron.

Tener un tiempo mayor de capacitación para el personal técnico. Revisar bien los parámetros de calificación, tratar que sean estándar con el cliente.

¿Cuál considera usted fue el mayor aporte que generó el proceso de evaluación realizado?

Obtener resultados efectivos para cada candidato. Además, tener un mejor análisis de competencias de los evaluados, identificar y detectar los factores a fortalecer, conociendo a profundidad el status del candidato para identificar los altos potenciales.

Este tipo de procesos permiten desarrollar, comprometer y mejorar la productividad de los colaboradores dentro de una compañía. También a los evaluados les permite tener mayor claridad de las expectativas que tienen de él.

¿Cuál considera usted es la fortaleza del proceso de evaluación realizado?

Algunas de las respuestas a esta pregunta fueron que les pareció una fortaleza la organización del proyecto, la personalización y parametrización de las pruebas; correlacionar los resultados de las pruebas con las entrevistas de competencias y tener expertos en entrevistas por competencias.

Por su parte el cliente mencionó que fue la apertura, servicio y paciencia. También el nivel de análisis y detalle de la información y la comunicación permanente que se mantuvo con ellos.

Y el haber efectuado entrevistas y evaluaciones que consideran fueron más aterrizados a la realidad de cada participante en relación a sus competencias, experiencias y planes de carrera.

¿Cuál considera usted es la debilidad del proceso de evaluación realizado?

Se mencionó que la etapa de creación y entrega de informes. Disponibilidad de los evaluados para las entrevistas. Algunos opinaron que la virtualidad y la conexión a internet en ocasiones trastocaba la continuidad de la actividad y se generaban reprogramaciones.

¿Cuál considera fueron las principales limitaciones que tuvieron los evaluados en este nuevo proceso?

Muchos coincidieron que la conexión a internet y la falta de manejo de las plataformas para conexión en un inicio generaron problemas en la ejecución de la actividad.

Se menciona nuevamente que los evaluados solían estar trabajando cuando les tocaba realizar las entrevistas. La adaptación a la nueva metodología por parte de todos los involucrados se percibió a inicios del proyecto.

Mencione el(los) aprendizajes que se generaron en el proceso de evaluación

Respecto al aprendizaje que les dejó la nueva metodología están aprender a manejar algunas herramientas tecnológicas, la adaptación al medio virtual y a manejar una nueva y mejor interacción virtual, organización del tiempo, precisión y atención a los detalles. conocimiento de la industria farmacéutica, que permitieron hacer informes más precisos. La importancia de adaptar el léxico utilizado a las diferentes culturas.

Se aprendieron nuevas metodologías, procesos de comunicación. La importancia de la actualización de los manuales, perfiles y la importancia de mantenerse comunicados y al tanto de los procesos.

¿Qué diferencias esenciales identificó entre los resultados generados por un assessment center vs. la metodología aplicada en este proceso?

El tiempo de ejecución y la forma de interacción es más rápida y directa.. La dinámica en que se manejó, en entrevista disminuyó la tensión de los participantes. Se levantó información de

carácter personal más detallada sobre los evaluados y hubo más información por parte de los evaluados. Fue mucho más personalizada y al detalle. Los informes fueron más preciosos, la identificación de la mayoría de competencias fue más clara y la precisión en resultados en base a la realidad y experiencia de cada colaborador.

¿En su lugar qué otra opción hubiese planteado para reemplazar un assessment center?

Muchos de los evaluados contestaron que hubiesen escogido la misma opción para realizar la evaluación. Otros indicaron que hubieran aplicado juego de roles en línea para corroborar sus competencias.

Por lo tanto, considerando la información cualitativa y cuantitativa podemos concluir que la nueva metodología implementada por la consultora, utilizando pruebas psicométricas y entrevistas de competencias, para llevar a cabo procesos de evaluación a 160 colaboradores, en época de pandemia por el COVID 19, es considerada como apropiada y efectiva, ya que se pudieron emitir los resultados al cliente sobre los altos potenciales de su grupo de colaboradores, los resultados presentados en su mayoría fueron considerados como satisfactorios e incluso considerados como más precisos que los que se obtenían en procesos anteriores con metodologías distintas.

- ¿Qué efectos generó la aplicación de una metodología de evaluación de habilidades en un ambiente de virtualidad, debido a la pandemia decretada por la OMS en el 2020?
- ¿Cuáles fueron las limitaciones a las que se enfrentan los diferentes individuos que intervienen en el proceso?

Debido a que las pruebas psicométricas, cuentan con respaldo científico que certifican que, son herramientas que permiten tener resultados eficientes y comprobados, que además junto con las entrevistas de competencias donde el evaluado pudo explicar situaciones, tareas, acciones y resultados que se lograron en instancias donde sus competencias se pusieron a prueba y con ello el evaluador lograr identificar sus nivel de competencias y personalidad, para establecer informes donde se plasme al cliente sobre su potencial.

Conclusiones, discusión y recomendaciones

Conclusiones

El llevar a cabo una intervención dentro de una organización en un momento en el que se pusieron a prueba la capacidad de cambio, adaptabilidad y creatividad de las mismas fue determinante para la empresa consultora ya que de ello dependía la continuidad de su negocio, en un momento de mucha conmoción e incertidumbre por la pandemia generada por el COVID 19. Durante el proceso fue necesario llevar a cabo una sistematización ordenada con un equipo idóneo que permitiera cumplir con los objetivos planteados en el proyecto. Como se mencionaba en un proceso de intervención exige etapas desde el levantamiento de información hasta la revisión y aplicación de acciones correctivas en los casos que fuesen necesarios.

Entre las personas que participaron en la intervención tenemos al personal de la consultora, entre ellos evaluadores y personal técnico, del cliente, el personal del área de talento y su personal evaluado, asistentes de farmacia. Para tener la retroalimentación del proyecto participaron principalmente por parte del cliente las personas que lideraban el proyecto dentro de la organización quienes pertenecían al área de talento humano, con quienes se hizo el levantamiento de información y el planteamiento de la propuesta, en la consultora con el

personal técnico y por otro lado los evaluadores quienes fueron los que tuvieron que asumir, entender y aplicar la nueva metodología para alcanzar los resultados.

Para llegar a las conclusiones del proyecto se llevaron a cabo métodos cualitativos y cuantitativos, por medio de la aplicación de encuestas, en ellas se cuestionó sobre la eficacia del proceso de intervención. La mayor retroalimentación se dio por parte de los evaluadores ellos consideraban que los resultados obtenidos fueron idóneos, que la metodología permitía indagar con cada evaluado e identificar sus competencias. De parte de los técnicos, la principal preocupación fue el tiempo de entrega de informes y preparación del personal para la aplicación y presentación de resultados con el uso de la nueva metodología. Para evidenciar la aplicación de la efectividad del proyecto no se realizaron encuestas al personal evaluado, es decir a los asistentes de farmacia, ya que se considera que su evaluación está enfocada percepción de la entrevista realizada mas no de la intervención, sistematización o efectividad de la aplicación de la una nueva metodología de evaluación. Se justifica que las encuestas no se realicen a este grupo puesto que no podrían realizar aportes respecto a la conveniencia o no de la nueva metodología de evaluación de competencias, que es lo que se buscaba identificar en este proyecto.

Dentro del proceso se consideró cumplir con los siguientes objetivos (a) salvaguardar la seguridad de su personal, (b) cumplir con los tiempos requeridos para la evaluación y entrega de resultados, y (c) obtener los resultados que la evaluación, por medio de assessment center, les hubiese también generado.

El cumplimiento del primer objetivo se dio en totalidad ya que las pruebas y las entrevistas no representaron en ningún momento una amenaza para el personal del cliente ni de la consultora, ya que en todos los casos se aplicaron pruebas que se podían realizar desde una

computadora o un dispositivo móvil, desde el lugar que el evaluado prefiriera y para el caso de las entrevistas fueron realizadas por medio de plataformas virtuales. En el caso del personal de la consultora toda la información fue manejada de forma digital y bajo metodología de teletrabajo de manera que no se atentara contra la integridad y seguridad del personal debido a la pandemia.

En cuanto al segundo objetivo planteado, a pesar de que los tiempos de entrega de informes fueron muy cortos, la consultora logró entregar los resultados dentro del período acordado, asegurando orden y calidad en los mismos. Sin embargo, ello implicó que el personal tuviera que sacrificar tiempos fuera de su horario laboral o fines de semana.

Respecto a los resultados generados luego de la aplicación de la nueva metodología de evaluación se puede evidenciar incluso que en algunos casos fueron considerados como más precisos y exitosos que la evaluación anterior, puesto que, al realizar primero las pruebas psicométricas y tener esos resultados, durante las entrevistas, el evaluador tuvo la oportunidad de indagar en aspectos que consideraba relevante confirmar o rectificar algún resultado. El cliente, los evaluadores y el personal técnico se sintieron satisfechos con los resultados obtenidos, es tal el caso que en las encuestas se pudo evidenciar que al preguntar sobre qué metodología había generado mejores resultados, si la anterior o la actual, el 61% indicó que la metodología actual permitió obtener mejores resultados.

Para la realización del proyecto se plantearon inquietudes y preguntas que guiaron el proceso de la intervención, que a su vez están vinculadas con el propósito de la misma. La primera pregunta planteada en el proyecto era conocer si, ¿fue efectiva la aplicación de una nueva metodología para evaluar al personal? Se considera que la metodología aplicada fue la correcta ya que se conjugaron dos herramientas que, al unificar sus resultados, en conjunto, lograron integrar información relevante en el proceso de evaluación de competencias, que

permitió identificar el nivel de competencia de los evaluados y los altos potenciales que podría ser considerados en los procesos de desarrollo.

Otra de las preguntas planteadas fue determinar, ¿qué efectos generó la aplicación de una metodología de evaluación de habilidades en un ambiente de virtualidad, debido a la pandemia decretada por la OMS en el 2020? Desde el punto de vista de la consultora obligó a plantear, buscar y presentar soluciones, adaptarse al cambio, ser ágiles y planificados. A contar con personal capacitado y comprometido, a capacitarlo y a socializar para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, también se cuestiona sobre: ¿cuáles fueron las limitaciones a las que se enfrentaron los diferentes individuos que intervinieron en el proceso? consideran que fueron varios los roles involucrados en el proceso se puede determinar que para el personal técnico implicó implementar nuevas metodología que aunque ya eran conocidas requería desarrollo en todas las etapas desde el diagnóstico, la inducción a los evaluadores y el personal involucrado, la comunicación, a pesar de las limitaciones, y los acuerdos generados con el cliente, las revisiones y resultados inmediatos requeridos. Para el cliente también implicó una etapa de adaptación ya que internamente debían comunicar, socializar, contactar, llegar a acuerdos con las jefaturas internas de la empresa, a la incertidumbre de tener que cumplir con los objetivos propuestos. Para los evaluados la principal limitación que tuvieron que enfrentar fue con la comunicación, acceso a internet, entendimiento del proyecto, el saber y entender por qué y para qué estaban siendo evaluados. Para los evaluadores tener que adaptarse a los cambios de procesos e informes cuando estaban familiarizados con otros, a comunicar a los evaluados que el proceso en el que estaban participando no significaba que iban a ser despedidos sino todo lo contrario y generar la apertura en las entrevistas, la ejecución de entrevistas en un ambiente en el que no estaban familiarizados, a adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas poder entrevistar e identificar

los comportamientos por medio de una pantalla, incluso en casos cuando los evaluados estaban en sus puestos de trabajo.

En cuanto a la experiencia con la nueva metodología y la anterior se puede mencionar que en ambos casos son metodologías científicas validadas para la medición de competencias, los resultados e informes han sido igual de útiles para el objetivo por el cual se generaron, ambos requirieron de personal competente para poder ejecutarlos. Respecto a las diferencias, se podrían mencionar que la programación y logística en la primera metodología resultaba un poco más compleja desde la consultora, ya que, para cada grupo, en el caso de assessment center se debía coordinar y hacer coincidir las agendas de todas las personas involucradas, por otro lado en cuanto a la evaluación se evita el sesgo, al calificar, cuando participan observadores que están relacionados con el evaluado, durante la entrevista se tuvo mayor oportunidad y a identificar de manera más precisa, por medio de preguntas, las competencias del evaluado, con la nueva metodología los evaluadores tenían información previa de los evaluados ya que revisaban y analizaban previamente los resultados de las pruebas antes de entrevistarlos.

Discusión

Respecto a lo mencionado en el marco conceptual el trabajo concluye que las pruebas psicométricas y las entrevistas por competencias son herramientas eficaces para la identificación de competencias y potenciales en el individuo. En este trabajo se logró identificar que estas herramientas permitieron levantar información relacionada a las competencias de los evaluados e identificar los potenciales dentro de la organización del cliente, esto siendo una de sus prioridades al requerir desarrollar planes de desarrollo para el personal.

La identificación que se pudo tener durante este trabajo fue que a pesar de los impedimentos para poder realizar evaluaciones presenciales se pudo realizar una intervención

organizacional estratégica y del medio, la consultora pudo implementar herramientas y una nueva metodología para poder realizar la evaluación de competencias e identificación de potenciales de una manera distinta a la que se venía realizando. El éxito de la intervención se enmarca en la organización, planificación, determinación de pasos sistema y la verificación de su eficacia durante la ejecución.

La aplicación de entrevistas por competencias representó un acierto, ya que ayudaron a complementar, verificar y corregir cualquier desviación que se podría presentar en los resultados de las pruebas psicométricas, siendo en conjunto un método idóneo que permitió entregar resultados de calidad y apegados a la realidad de cada uno de los evaluados. Esto disminuyó la incertidumbre que podrían presentar los resultados de una evaluación si solo se hubiesen realizado pruebas psicométricas, que como se comentó en el marco conceptual siendo herramientas validadas científicamente pueden llegar a tener un margen de error.

Recomendaciones

Para siguientes trabajos relacionados a este tipo de evaluaciones es importante que la socialización del proyecto se haga en todos los niveles y con todos los involucrados para evitar reprocesos o contratiempos y avanzar de una manera más eficiente. La disponibilidad y gestión de la información es indispensable en estos casos, más al tratarse de procesos masivos, se considera primordial utilizar herramientas que permitan obtener información actualizada y en línea para identificar los avances. Además, es importante considerar las limitaciones que pudiera existir con la conexión que tendrán los evaluadores y los evaluados y con ello planes de contingencia, si las condiciones no permiten que se hagan de manera presencial.

Por otro lado, es importante considerar que esta intervención se llevó a cabo en una empresa que utiliza frecuentemente el assessment center como metodología de evaluación de

competencias. Pueden existir empresas a nivel local, regional o mundial que cuenten con metodologías propias desarrolladas que permitan también tener resultados idóneos para medición de competencias e identificación de potenciales. En ese caso las pruebas psicométricas y entrevistas por competencias no son las únicas metodologías que pueden aplicarse existen algunos otros, así como otras pruebas que pueden aplicarse para lograr los resultados.

Se recomienda que se tome principal atención a la selección o tipo de pruebas que decidan aplicar ya que para determinarlas de manera correcta es necesario considerar cuales son las competencias, funciones y responsabilidades que requiere el cargo a evaluar, ello ayudará a aplicar la batería de pruebas necesarias y no excederse en ellas, factor que podría ser contraproducente.

Se recomienda para futuros procesos de evaluación en los que se requiera optimizar la logística o uso de recursos o evitar la hacer actividades de forma presencial, la aplicación de pruebas psicométricas en conjunto con entrevistas por competencias, ya que estas juntas generan resultados muy acertados. Por otro lado, la aplicación de solo una de ellas puede dejar de lado algunas consideraciones importantes como aporte de las conclusiones o calificaciones de los evaluados.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lipp. (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees*. Estados Unidos: McGraw Hill Professional.
- Mann, N. (1 de febrero de 2018). Cuida Tu Dinero. Obtenido de Nick Mann:
<https://www.cuidatudinero.com/13102107/las-desventajas-de-las-pruebas-psicometricas>
- Mikulic, I. M. (Enero de 2014). Universidad de Buenos Aires. Obtenido de
http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/f2.pdf
- Montes, M., & Gonzáles, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Idesaspropias Editorial.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. España: Gesbiblo S.L.
- Restrepo De O., L., & Ladino T., A., & Orozco A., D. (2008). *Modelo De Reclutamiento Y Selección De Talento Humano Por Competencias Para Niveles Directivo De La Organización*. Scientia Et Technica, Xiv.
- Shavick, A. (2011). *Management Level Psychometric and Assessment Tests*. London: Constable & Robinson Ltd.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA:
John Wiley & Sons, Inc.

Anexos

Anexo 1. Planificación y organización

Tabla 1

Planificación y organización del proceso de evaluación

| Actividad | Responsable | Duración (días) | Inicio | Fin |
|---|-------------------------------|-----------------|--------------|--------------|
| Fase de diseño | | | | |
| Identificación del problema | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 4-sep.-2020 | 5-sep.-2020 |
| Desarrollo de la propuesta de intervención | Jefe de desarrollo de negocio | 2 | 5-sep.-2020 | 7-sep.-2020 |
| Presentación de nueva metodología | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 7-sep.-2020 | 8-sep.-2020 |
| Aprobación de nueva metodología | Cliente | 2 | 8-sep.-2020 | 10-sep.-2020 |
| Fase de alineación | | | | |
| Identificación de los objetivos del Mapeo | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 10-sep.-2020 | 11-sep.-2020 |
| Identificación competencias a evaluar, número de personas, ruta de carrera y manuales de funciones. | Consultor senior | 1 | 10-sep.-2020 | 11-sep.-2020 |
| Verificación de disponibilidad de recursos: evaluadores, pruebas y personal | Consultor junior | 1 | 10-sep.-2020 | 11-sep.-2020 |
| Contratación de evaluadores adicionales | Consultor senior | 14 | 10-sep.-2020 | 24-sep.-2020 |
| Validar las pruebas psicométricas a utilizarse | Consultor senior | 2 | 11-sep.-2020 | 13-sep.-2020 |
| Validación de parámetros del informe | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 14-sep.-2020 | 15-sep.-2020 |
| Desarrollo de formato de informe | Jefe de desarrollo de negocio | 2 | 15-sep.-2020 | 17-sep.-2020 |

| Fase de planificación | | | | |
|---|---------------------|----|--------------|--------------|
| Parametrización de pruebas en plataforma | Consultor senior | 1 | 14-sep.-2020 | 15-sep.-2020 |
| Coordinar reunión para calibración a los evaluadores | Asistente operativo | 1 | 18-sep.-2020 | 19-sep.-2020 |
| Calibración a los evaluadores: metodología, tiempos, informes, etc | Consultor senior | 1 | 19-sep.-2020 | 20-sep.-2020 |
| Remitir información detallada a evaluadores | Consultor senior | 1 | 19-sep.-2020 | 20-sep.-2020 |
| Envío base de datos de evaluados | Cliente | 4 | 20-sep.-2020 | 24-sep.-2020 |
| Enviar horarios de trabajo de evaluados para coordinación de evaluación. | Cliente | 4 | 24-sep.-2020 | 28-sep.-2020 |
| Enviar hojas de vida del personal a evaluar (paulatinamente) | Cliente | 20 | 24-sep.-2020 | 14-oct.-2020 |
| Generar cronograma para realización de pruebas y entrevistas | Asistente operativo | 15 | 28-sep.-2020 | 13-oct.-2020 |
| Remitir correo a evaluadores y personal de la consultora con el cronograma | Asistente operativo | 15 | 29-sep.-2020 | 14-oct.-2020 |
| Remitir correo a cliente con detalles: Planificación, link para acceso a pruebas. | Consultor senior | 1 | 14-oct.-2020 | 15-oct.-2020 |
| Fase de ejecución | | | | |
| Remitir comunicación interna a los evaluados para notificar inicio de proceso | Cliente | 1 | 15-oct.-2020 | 16-oct.-2020 |
| Envío de correo a evaluados para que accedan al portal y realicen las pruebas | Cliente | 1 | 17-oct.-2020 | 18-oct.-2020 |
| Ejecución de pruebas psicométricas evaluados | Evaluados | 14 | 18-oct.-2020 | 1-nov.-2020 |

| | | | | |
|--|-------------------------------|----|--------------|--------------|
| Generación de reportes para identificar avances de pruebas realizadas | Consultor junior | 17 | 21-oct.-2020 | 7-nov.-2020 |
| Descarga de resultados y compartir información con los evaluadores | Consultor junior | 17 | 21-oct.-2020 | 7-nov.-2020 |
| Realización de entrevista | Evaluador | 20 | 21-oct.-2020 | 10-nov.-2020 |
| Notificar y dar seguimiento a evaluador para ingresar información en el informe integrado. | Consultor junior | 17 | 21-oct.-2020 | 7-nov.-2020 |
| Fase de resultados | | | | |
| Envío de informes de evaluadores | Evaluador | 18 | 24-oct.-2020 | 11-nov.-2020 |
| Asignar revisiones de informes a los consultores | Jefe de desarrollo de negocio | 13 | 29-oct.-2020 | 11-nov.-2020 |
| Revisión de informes | Consultor senior y junior | 18 | 29-oct.-2020 | 16-nov.-2020 |
| Revisión final | Jefe de desarrollo de negocio | 3 | 16-nov.-2020 | 19-nov.-2020 |
| Consolidar informes | Consultor senior y junior | 5 | 19-nov.-2020 | 24-nov.-2020 |
| Presentación y envío de resultados finales | Jefe de desarrollo de negocio | 1 | 24-nov.-2020 | 25-nov.-2020 |
| Definición de instrumentos de evaluación del proceso | Equipo técnico | 7 | 25-nov-2020 | 2-dic-2020 |
| Envío de encuestas validadas | Asistente operativo | 2 | 3-dic-2020 | 5-dic-2020 |

Anexo 2. Descripción prueba psicométrica**Tabla 2***Descripción de las pruebas psicométricas*

| Prueba | Descripción | Tiempo aproximado de prueba |
|-----------------------------|--|-----------------------------|
| Líder por competencia (LPC) | Identifica a los colaboradores que tienen la habilidad a adaptarse con mayor facilidad a nuevos desafíos, de manera eficiente y efectiva, teniendo un buen nivel de relación con los demás miembros del equipo y manteniendo un nivel deseable de rendimiento. | 30 minutos |
| Moss | Evalúa el grado en que una persona se adapta a diferentes situaciones sociales necesarias para construir relaciones entre estas la capacidad de decisión en las relaciones humanas, evaluación de problemas interpersonales, establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales y la habilidad de supervisión. | 30 minutos |
| Big five | Esta prueba evalúa la personalidad del individuo en cinco dimensiones y 10 sub-dimensiones. Esas cinco dimensiones son energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental. | 30 minutos |

Anexo 3. Variables de investigación

Tabla 3

Definición de las variables de la investigación

| Variable | Descripción | Tipo | Indicador | Instrumento de medición |
|---|--|-----------------------------------|---|-------------------------|
| Analizar las diferentes etapas del proyecto | Por medio de esta variable se busca identificar qué etapas representaron mayores retos durante todo el proceso y cuáles fueron que pudieron ser manejadas efectivamente. | Cualitativo dependiente (nominal) | Nivel de calificación | Encuesta |
| Identificar la satisfacción del cliente | Con esta variable se buscaba conocer si el cliente considera que el proceso fue adecuadamente realizado y si éste llenó sus expectativas. | Cualitativo dependiente (ordinal) | Calificación general del servicio | Encuesta |
| | | Cuantitativo (discreto) | Porcentaje de personas satisfechas | |
| Conocer las percepciones del servicio | Con esta variable se busca identificar la opinión de todas las personas que intervinieron desde sus diferentes roles. | Cualitativo dependiente (ordinal) | | Encuesta |
| Identificar las fortalezas y oportunidades de mejoras que se generaron en el proyecto | Siendo una metodología implementada por primera vez en la consultora conocer cuáles fueron los puntos fuertes y débiles, que se generaron en el proceso. | Cualitativo dependiente nominal | Detalle de las fortalezas y oportunidades de mejora | Encuesta |
| Dificultad de adaptación al nuevo proceso | Saber cuáles fueron los distintos retos a los que se enfrentaron los evaluadores, el cliente y el personal de la consultora durante toda la etapa de diseño, desarrollo, ejecución y presentación de resultados. | Cualitativo dependiente Nominal | | Encuesta |

Anexo 4. Formato de encuesta**Encuesta evaluación de competencias 2020**

Como parte de la valoración del cambio en la metodología y herramientas para las evaluaciones de competencias debido a la situación del COVID 19, nos gustaría poder conocer sus apreciaciones sobre los puntos aquí detallados.

Su opinión nos permite mejorar continuamente.

Consideraciones éticas

La información recabada será en su totalidad de carácter anónimo y serán utilizadas exclusivamente con la finalidad de gestionar la mejora de nuestras ofertas y servicios.

Nombre y apellido

Edad

Cargo dentro de la compañía:

Género

Formación académica

- Tercer nivel graduado
- Tercer nivel egresado
- Cuarto nivel

Título obtenido

Años de experiencia en el área de talento humano

- 0 a 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 o más años

Años de experiencia en realización de evaluaciones de competencias

- 0 a 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 o más años

Años en la organización donde trabaja

- 0 a 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 o más años

Por favor identifique su rol en el proceso de evaluación que se llevó a cabo y seleccione

- evaluador
- cliente
- personal de Multiadvice

Indique si previamente realizó o tuvo experiencia en procesos de assessment center realizados por Consultora Multiadvice:

- sí
- no

¿Desde su rol cuáles fueron los principales retos/limitaciones a los que se tuvo que enfrentarse durante el proceso de cambio de metodología?

- Identificación del modelo aplicar
- Manejo de herramientas tecnológica

- Comunicación con evaluados
- Comunicación con la consultora
- Tiempos de entrega de informes
- Análisis de resultados
- Calidad de los resultados
- Ninguno

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, considera que estos en comparación con un assessment center fueron:

- Más efectivos
- Iguales
- Menos efectivos
- No sabe (no participó en procesos anteriores de A.C.)

Considerando su selección en la pregunta anterior, mencione por favor el porqué de su respuesta

En el proceso de evaluación de competencias al personal de farmacias considera que:

Muy en desacuerdo - En desacuerdo - De acuerdo - Totalmente de acuerdo

- La nueva metodología utilizada fue la adecuada
- El proceso realizado aportó significativamente a la organización
- El conocimiento y nivel del personal técnico fue el adecuado
- El conocimiento y nivel del administrativo y operativo fue el adecuado
- La planificación y ejecución del proceso fue el adecuado
- La comunicación durante todo el proceso fue el adecuado
- Las entrevistas permitieron obtener información relevante para el proceso
- Los resultados e informes contenían información relevante

- Los resultados generados fueron útiles para el cumplimiento de los objetivos de la organización
- El nuevo proceso de evaluación ha cumplido con las expectativas
- El nuevo proceso de evaluación ha cumplido con sus expectativas
- Los resultados e informes eran fáciles de interpretar

¿Cómo calificaría las distintas etapas del proceso?

No satisfactorio - Medianamente satisfactorio - Satisfactorio - Muy satisfactorio

- Planteamiento de solución
- Planificación y organización del proceso
- Ejecución del proceso
- Resultados del proceso
- El servicio de manera general

¿Cuál su nivel de satisfacción con respecto al servicio de evaluación de competencias realizado en esta etapa?

- No satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

¿Qué cambios sugeriría para mejorar el proceso de evaluación de competencias realizado?

¿Cuál considera usted fue el mayor aporte para su organización, que generó el proceso de evaluación realizado en la organización?

¿Cuál considera usted fue la mayor fortaleza que demostró tener la consultora del proceso de evaluación realizado?

¿Cuál considera usted fue la mayor debilidad que demostró tener la consultora del proceso de evaluación realizado?

Pudiendo retornar a evaluaciones presenciales, ¿mantendría las pruebas psicométricas y entrevistas o preferiría realizar un assessment center?

- Assessment center
- Pruebas psicométricas y entrevistas
- Cualquiera de las dos

¿Cuál considera fueron las principales limitaciones que tuvieron los evaluados en este nuevo proceso?

Por favor mencione el porqué de su respuesta anterior.

Mencione el(los) aprendizajes que se generaron en el proceso de evaluación

¿Qué diferencias esenciales identificó entre los resultados generados por un assessment center vs. la metodología aplicada en este proceso?

¿Volvería a solicitar el servicio?

- Sí
- no

¿Recomendaría el servicio?

- Sí
- No

La consultora agradece su aporte. Su opinión es importante para nosotros.

Anexo 5. Identificación de la muestra

Figura 2

Edad de los encuestados

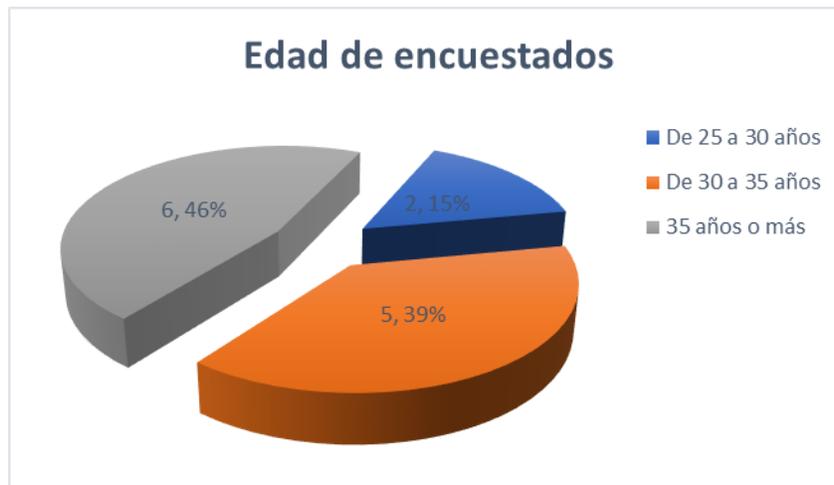


Figura 3

Género de los encuestados

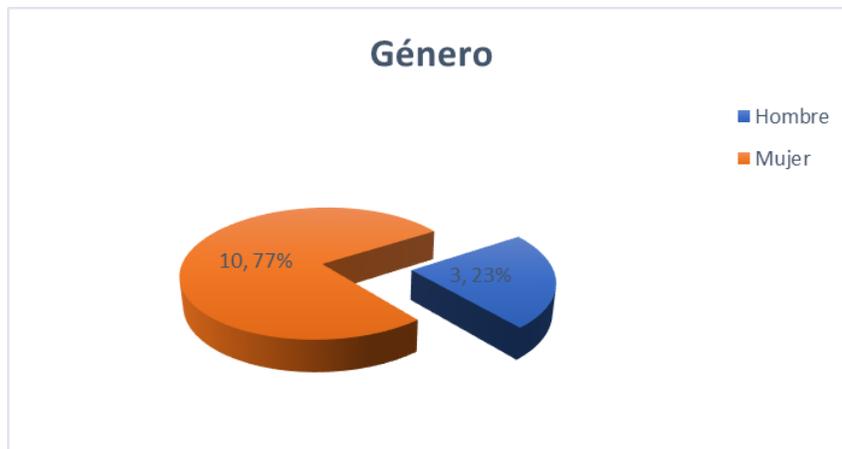


Figura 4

Formación académica encuestados



Figura 5

Profesión encuestados

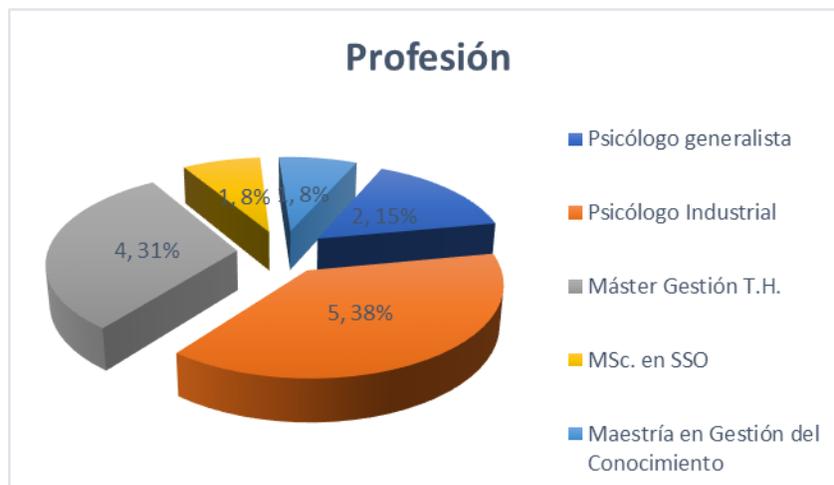


Figura 6

Años experiencia en el área de T.H.

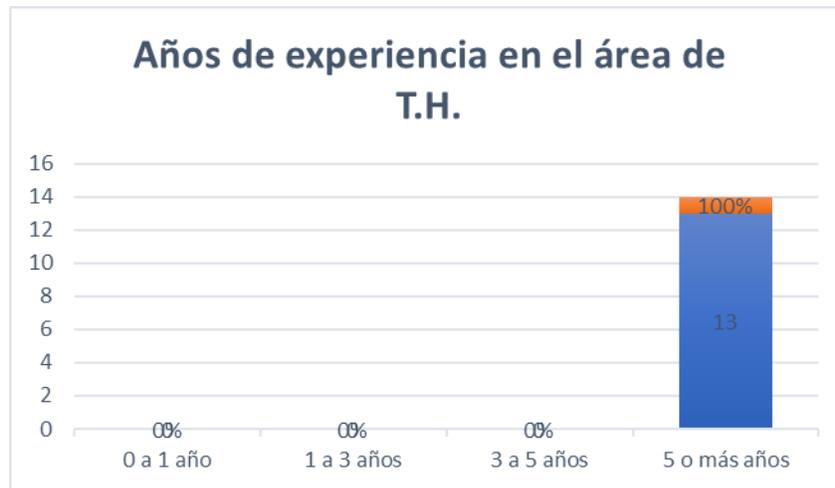


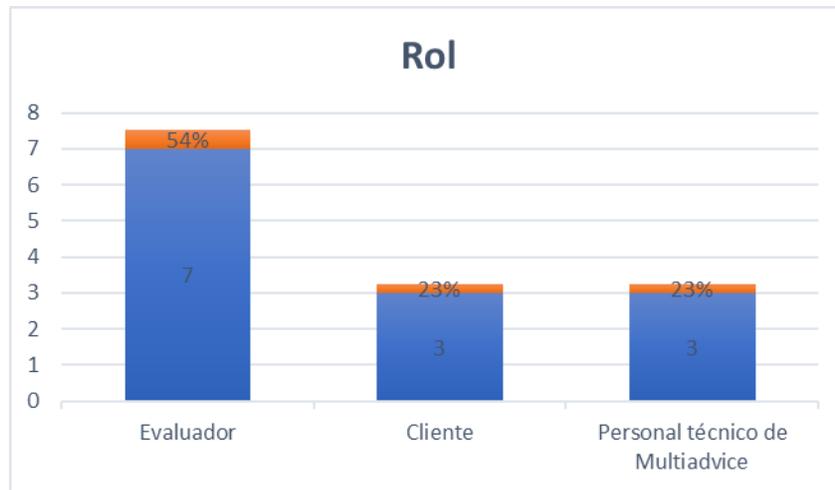
Figura 7

Años experiencia realizando evaluaciones de competencias



Figura 8

Rol en el proceso de evaluación



Anexo 6. Gráfico de resultados de encuestas

Figura 9

Calificación de las etapas del proceso

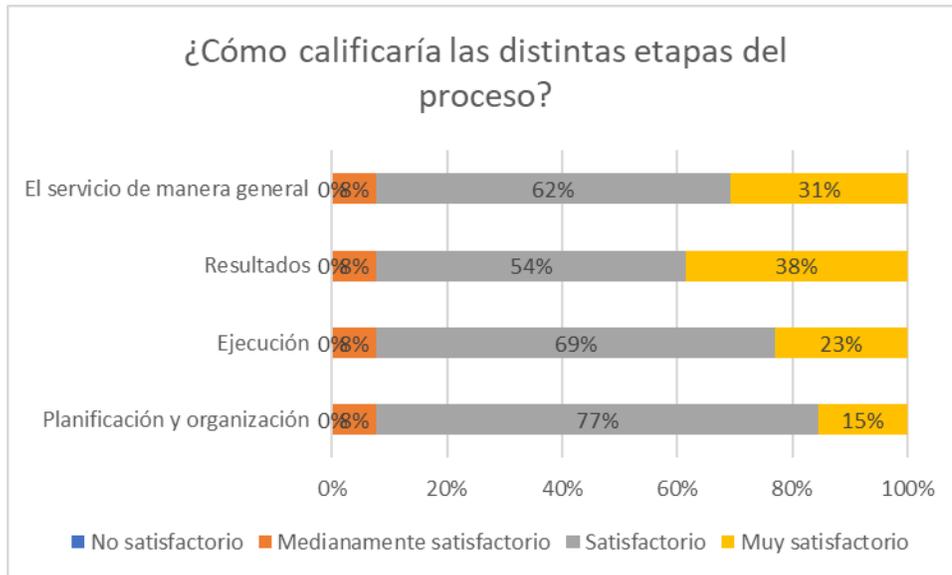


Figura 10

Calificación de las actividades del proceso

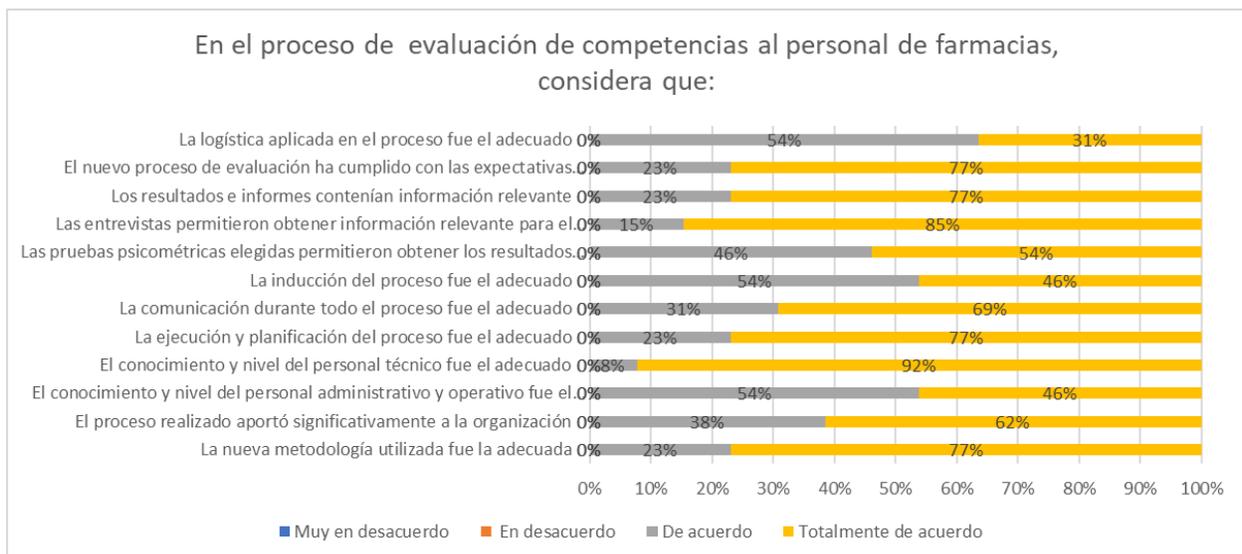


Figura 11

Metodología anterior comparada con la actual

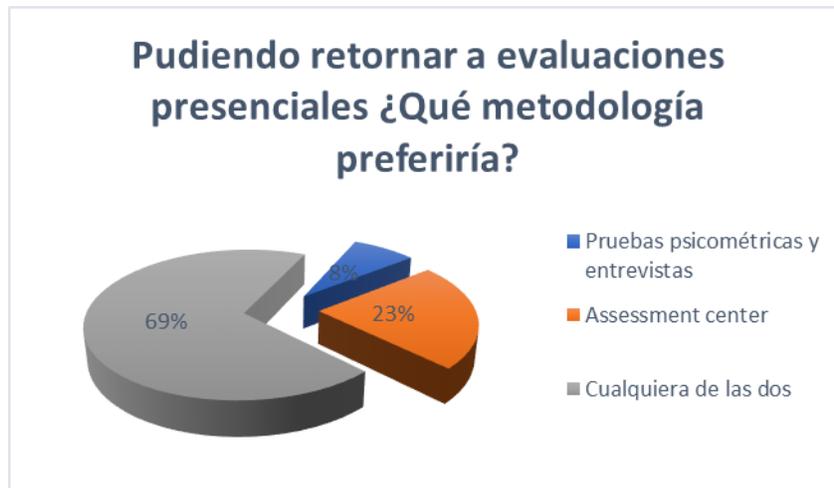


Figura 12

Comparación resultados de metodologías

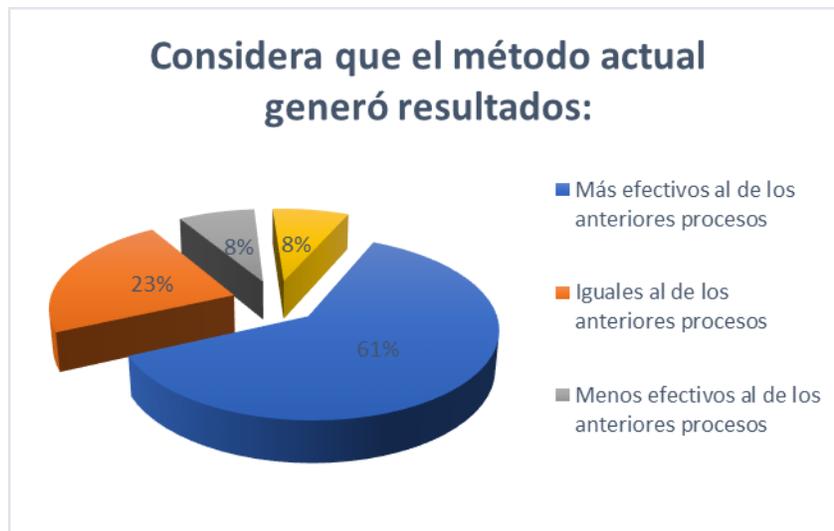


Figura 13

Satisfacción al cliente

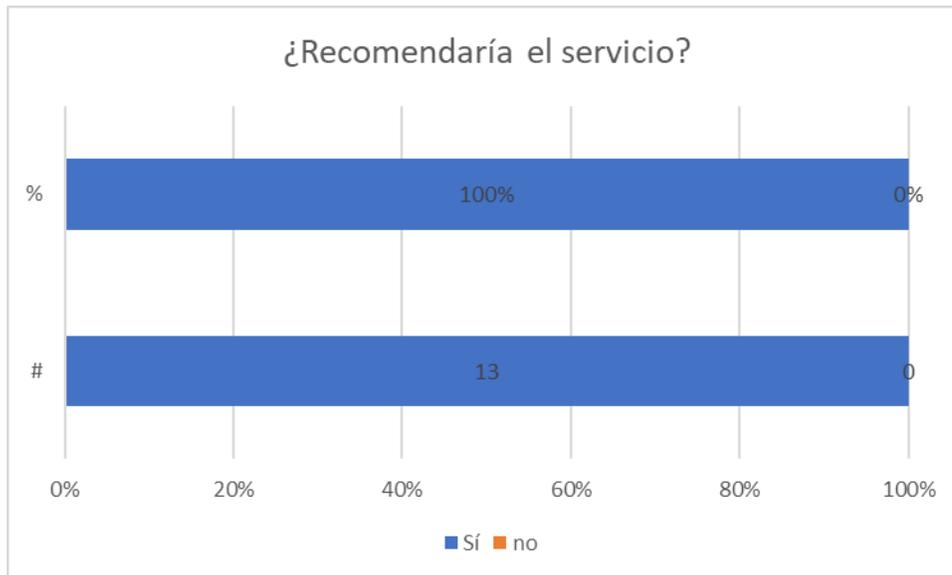


Figura 14

Identificación de satisfacción del cliente

