

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

“Propuesta metodológica para desarrollar competencias en un departamento de
Inteligencia de Negocios con el apoyo de recursos eLearning”.



Universidad Evangélica
de El Salvador

PROYECTO DE INNOVACIÓN PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR:

Arias Villatoro, José Guillermo
Hernández Avelar, Pamela Victoria
Orellana Aquino, Ana Yanira

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA 2 DE ENERO 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA NECESIDAD DE INNOVAR.....	4
A. Estado anterior	4
B. Justificación	25
C. Fundamentación teórica	31
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	75
A. Objetivos.....	75
B. Diseño de la propuesta.....	76
C. Metodologías y estrategias.....	78
D. Organización para la ejecución	83
E. Monitoreo y evaluación.....	84
F. Recursos y presupuestos	85
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN.....	87
A. Cambios en necesidades o problemas abordados.....	87
B. Cambios observados en el proceso de desarrollo de competencias.....	89
C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.....	91
D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficios.....	91
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
A. Conclusiones	96
B. Recomendaciones y propuestas.....	97

C. Socialización de resultados	97
--------------------------------------	----

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.....	99
--	-----------

ANEXOS	103
---------------------	------------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango de edad de los colaboradores.	19
Gráfico 2: Antigüedad en el cargo de los colaboradores.	20
Gráfico 3: Competencias requeridas para el departamento Inteligencia de Negocios.	22
Gráfico 4: Población utilizando Internet en El Salvador.	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estrategia de muestreo en entrevista.	10
Tabla 2: Estrategia de muestreo encuesta.	11
Tabla 3: Resultados de entrevista a profundidad a.....	14
Tabla 4: Resultados de encuesta a colaboradores.....	18
Tabla 5: Resultados de encuesta a colaboradores.....	20
Tabla 6: Resultados de encuesta a colaboradores.....	23
Tabla 7: Resultados de encuesta a colaboradores.....	23
Tabla 8: Resultados de encuesta a colaboradores.....	24
Tabla 9: Lista de competencias universales.	37
Tabla 10: Listado de supracompetencias.	38
Tabla 11: Competencias cardinales y específicas gerenciales.	39
Tabla 12: Competencias específicas por área.....	40
Tabla 13: Estadísticas de Plataforma Moodle.....	72
Tabla 14: Proveedores de plataformas eLearning.....	73
Tabla 15: Autores involucrados en el diseño e implementación de la propuesta.....	83
Tabla 16: Presupuesto del diseño de propuesta metodológica.	85
Tabla 17: Presupuesto de implementación de la propuesta metodológica.	86
Tabla 18: Resultados de encuesta de validación de propuesta de innovación.	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cronología de C. Imberton S.A. de C.V	5
Figura 2: Estructura organizativa de C. Imberton S.A. de C.V.	7
Figura 3: Estructura organizativa del departamento de IC.	8
Figura 4: Relación entre cultura y formación.	29
Figura 5: Modelo de Iceberg.	37
Figura 6: Esquema de análisis funcional.	44
Figura 7: Proceso de evaluación y certificación de competencias.	49
Figura 8: Modelo sistemático de la transferencia del aprendizaje.	53
Figura 9: Modelo de Holton para evaluar la transferencia del conocimiento.	54
Figura 11: Propuesta metodológica para el desarrollo de competencias.	77
Figura 12: Metodología y estrategias para el desarrollo de competencia.	78
Figura 13: Cronograma de validación de resultados.	87

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha de entrevista experto.....	103
Anexo 2: Ficha de entrevista a colaboradores.....	104
Anexo 3: Descriptores de puestos del departamento de IC.	107
Anexo 4: Árbol de problemas.....	129
Anexo 5: Árbol de objetivos.....	130
Anexo 6: Estructura de fundamentación teórica.	131
Anexo 7: Ficha de encuesta de validación de propuesta de innovación.	139
Anexo 8: : Propuesta metodológica para desarrollar competencias.....	141

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy día se enfrentan a un escenario incierto y altamente competitivo, esto las obliga a realizar cambios de estructura, procesos, infraestructura tecnológica, entre otros aspectos. Sin embargo, lo que hace la diferencia entre una organización y otra es la calidad de su recurso humano. Debido a esto, es indispensable que las organizaciones garanticen el desarrollo de las personas, es decir potencialicen las competencias laborales demandadas en cada puesto de trabajo.

Vargas (2004) define la competencia laboral como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. La competencia no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Para dar respuesta a este desafío, es indispensable que las empresas opten por la aplicación de un sistema de gestión basado en competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y desarrollo de los colaboradores; además, es necesario que dicho sistema integre diversos recursos orientados a las nuevas formas de aprendizaje y educación, entre los cuales destaca el eLearning.

Para Martínez (2009), el eLearning es cualquier forma de enseñanza-aprendizaje que usa Internet, Intranet y medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes, alumnos y alumnos entre sí, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida).

Por lo antes expuesto, el presente proyecto de innovación se centra en el diseño de una propuesta metodológica para desarrollar competencias laborales, a través de recursos eLearning, la cual logre identificar, evaluar, medir, desarrollar y cerrar brechas de desempeño. Cabe señalar que con el cierre de brechas puesto-persona lograremos el objetivo final de la propuesta de innovación, es decir, mejorar el rendimiento e

impactar positivamente los indicadores de resultados de los colaboradores de una unidad estratégica de la empresa C. Imberton S.A. de C.V.

C. Imberton es una distribuidora salvadoreña de productos de consumo masivo y farmacéuticos que atiende diversos canales de ventas tales como: mayoreo, detalle, farmacias, supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros.

La empresa cuenta con 100 años de trayectoria en el rubro y se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por sus valores éticos. En la actualidad, está integrada en promedio por 800 empleados, los cuales demandan formación y aprendizaje; por tratarse de una empresa familiar muchos de los procesos y, en específico, el orientado al desarrollo de competencias laborales, no ha sido definido estratégicamente o ha sido diseñado de manera conservadora y tradicional. Sin embargo, la dirección ejecutiva retomada por una nueva generación de la familia ha iniciado su gestión con la firme decisión de enfocarse en el talento humano.

Este nuevo enfoque busca potenciar y gestionar los proyectos relacionados a los colaboradores, por lo antes expuesto como equipo asesor proponemos desarrollar para C. Imberton una metodología enfocada a potenciar competencias laborales mediante el uso de recursos eLearning.

Cabe señalar que, debido al tiempo establecido para el desarrollo de la propuesta, está no podrá ser orientada a toda la empresa, por consiguiente, será delimitada a un departamento específico denominado Inteligencia de Negocios, el cual representa una unidad estratégica para C. Imberton y se integran únicamente por 5 posiciones. Cabe señalar que, el período de desarrollo de la propuesta será del 10 de agosto al 19 de diciembre de 2020.

En el Capítulo I daremos a conocer la necesidad actual de la empresa, los problemas asociados a dicha situación y el diagnóstico previo donde se detallarán los hallazgos encontrados sobre el proceso que actualmente se sigue para el desarrollo de

competencias laborales; además presentaremos el marco teórico donde se contemplan todas las definiciones de los elementos de mayor relevancia para el sustento de la propuesta.

Luego en el Capítulo II, expondremos los siguientes apartados: objetivos, justificación y diseño de la propuesta, así mismo el proceso de implementación, la organización para la ejecución, metodologías y estrategias, monitoreo y evaluación y finalmente los recursos y presupuestos necesarios para su implementación.

El Capítulo III; abordaremos los cambios en necesidades o problemas que solucionará la propuesta de innovación y los cambios específicos en el proceso de desarrollo de competencias. En este capítulo presentaremos también las pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad de la propuesta y la evaluación o perspectiva de los beneficiarios directos de la propuesta.

Finalmente, en el capítulo IV, plasmaremos las conclusiones, recomendaciones respectivas y la socialización de los resultados que generará la implementación de la propuesta de innovación.

CAPÍTULO I: LA NECESIDAD DE INNOVAR

A. Estado anterior

Información de la organización

En este apartado describiremos las características generales de la empresa C. Imberton S.A. de C.V., para la cual diseñaremos la propuesta de innovación.

Naturaleza de la organización

C. Imberton, una de las principales distribuidoras de productos farmacéuticos y de consumo masivo en El Salvador, comenzó su historia en 1885, cuando dos comerciantes franceses iniciaron la compra y exportación de cacao y añil en Sonsonate, además de una tienda de variedades en San Salvador.

Uno de los comerciantes se convirtió en administrador de este negocio familiar y lo, transformó en una firma extranjera. Actualmente, la distribuidora cuenta con más de 800 colaboradores y atiende a los siguientes canales de venta en todo el país: tiendas mayoristas, detallistas, supermercados e instituciones de Estado.

La compañía distribuye marcas ampliamente reconocidas en el mercado a más de 1,500 farmacias independientes en El Salvador, cadenas de prestigio y hospitales, dentro de estas destacan: laboratorios alemanes como Merck y Pfizer y Sanofi Aventis.

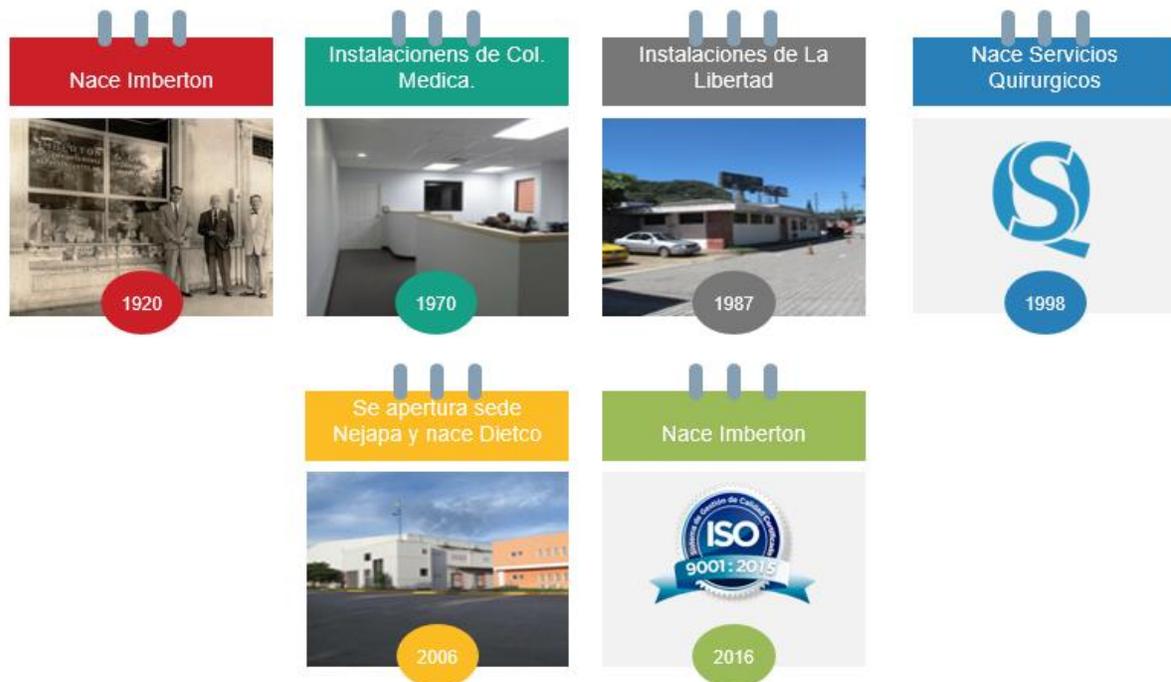
En su división comercial, además, promueve las marcas P&G, Abbott, Jumex, Kellog's, Pringles y Mondelez International a los diversos canales de ventas como supermercados, tiendas de conveniencia, detalle y mayoristas.

Su infraestructura física la integran dos almacenes de productos, uno ubicado Carretera al Puerto de La Libertad, donde se despacha y recibe el producto de canal

farmacia e institucional y otro almacén de gran volumen ubicado carretera a Quezaltepeque donde se recibe, almacena y distribuye los productos de consumo masivo a todo el país.

Algunos datos que marcan la historia de C. Imberton se resume en la siguiente figura:

Figura 1: Cronología de C. Imberton S.A. de C.V



Fuente: Elaboración propia.

La filosofía de C. Imberton se basa en:

- **Misión:** Distribuir oportunidades en todo el país.
- **Visión:** Llevar siempre crecimiento con valor agregado.
- **Valores:**
 - **Respeto:** Nos sentimos orgullosos de cuidar de todos nuestros aliados, sabedores que nuestro actuar hoy es la semilla del mañana.

- **Integridad:** Asumimos el compromiso de obrar con rectitud y transparencia sin importar las circunstancias; evitando poner en riesgo el bienestar y la reputación de la empresa y de los que la conformamos.

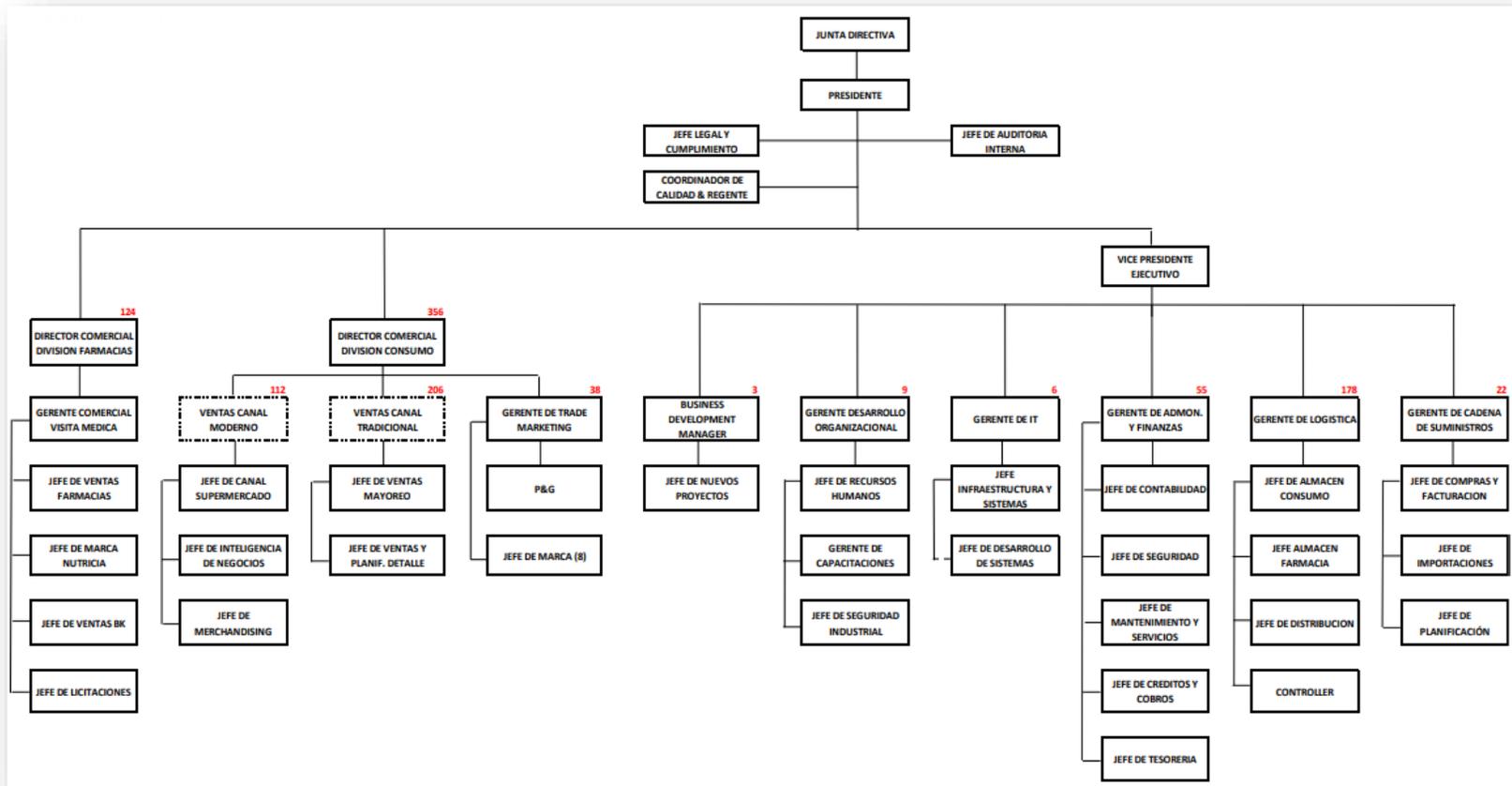
- **Pasión:** Por la excelencia: Nos esforzamos cada día para demostrar que nuestra capacidad de agregar valor, a todos nuestros aliados siendo eficientes, no tiene límites, y que ir un paso adelante es nuestra mejor garantía de éxito.

- **Cooperación:** Solo trabajando desde la empatía y como un solo equipo, logramos verdaderamente agregar valor y hacer la diferencia con nuestros aliados.

Organigrama

C. Imberton se integra bajo la siguiente estructura:

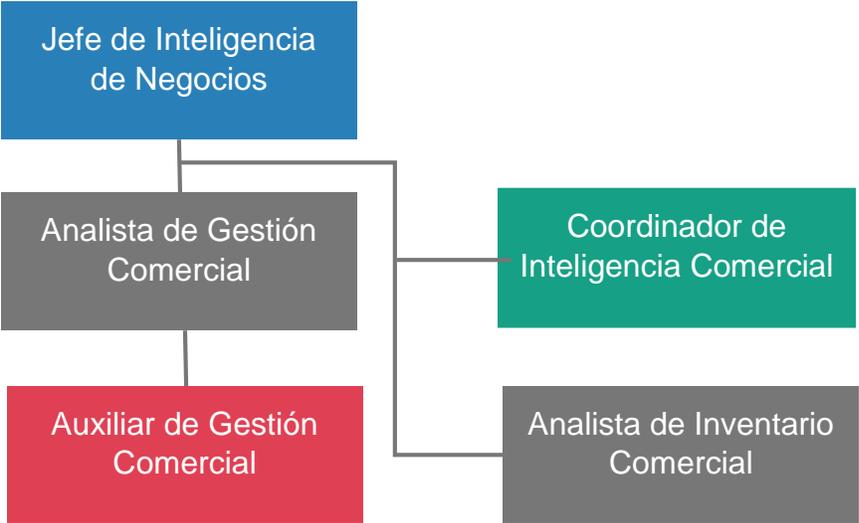
Figura 2: Estructura organizativa de C. Imberton S.A. de C.V.



Fuente: Documento de estructura organizativa proporcionada por la Gerencia de Talento Humano de la distribuidora C. Imberton.

Como mencionamos previamente, el proyecto de innovación se delimitará al departamento de Inteligencia de Negocios, por lo que consideramos importante presentar también la estructura de dicha unidad:

Figura 3: Estructura organizativa del departamento de IC.



Fuente: Documento de estructura organizativa proporcionada por la Gerencia de Talento Humano de la distribuidora C. Imberton S.A. de C. V.

Contexto actual

C. Imberton es una empresa altamente posicionada en El Salvador en el rubro de distribución. Maneja una amplia línea de productos de consumo y farmacéuticos y atiende una diversidad de canales. Su estructura está integrada por diversas unidades estratégicas, entre las que destaca el departamento de Inteligencia de Negocios, el cual centra sus funciones en la generación y análisis de datos e información relevante para la toma de decisiones comerciales.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que el departamento de Inteligencia de Negocios es una unidad que demanda un desarrollo constante de competencias laborales y, por ende, la propuesta de innovación será de gran aporte para C. Imberton y para los colaboradores de dicha unidad; sin embargo, el desarrollo de competencias

es un proceso complejo y requiere la implementación de una metodología para identificar, evaluar, medir, desarrollar competencias y cerrar brechas de desempeño.

Objetivos del diagnóstico

Objetivo general del diagnóstico

Conocer el proceso actual de desarrollo de competencias laborales de la empresa C. Imberton S.A. de C.V.

Objetivos específicos del diagnóstico

1. Identificar los alcances y las limitantes del proceso actual de desarrollo de competencias laborales.
2. Validar las competencias laborales requeridas para las posiciones que integran el departamento de Inteligencia de Negocios.
3. Indagar sobre las expectativas que poseen los colaboradores del departamento de Inteligencia de Negocios respecto al proceso de desarrollo de competencias.
4. Conocer cómo ha sido gestionado el desarrollo de los colaboradores durante la crisis por Covid-19.

Metodología del diagnóstico

La metodología que utilizamos para realizar el diagnóstico fue de tipo mixta, debido a que la investigación exigía la obtención de datos cualitativos referente al proceso actual de desarrollo de competencias laborales en C. Imberton, pero también datos cuantitativos relacionados a los siguientes aspectos:

- Edad y años de antigüedad en el cargo de los colaboradores del departamento de Inteligencia de Negocios.

- Competencias duras y blandas requeridas para el desarrollo óptimo de las funciones de cada puesto que integra el departamento.

Luego de diseñar la metodología, fue necesario que identificáramos las siguientes técnicas e instrumentos para recolectar información:

- 1. Documentación:** Este tipo de técnica la implementamos para recabar datos relevantes como: descriptores de puestos del departamento de Inteligencia de Negocios, estructura organizativa de la empresa, datos históricos, entre otros aspectos.
- 2. Entrevista:** Otra técnica que implementamos fue la entrevista bajo modalidad online semiestructurada y el instrumento que diseñamos fue una guía de entrevista (ver anexo 1). El objetivo del instrumento fue indagar sobre el proceso actual que sigue C. Imberton, para el desarrollar competencias laborales.

La estrategia de muestreo que aplicamos fue la siguiente:

Tabla 1: Estrategia de muestreo en entrevista.

Total de entrevistas:	1
Nombre de entrevistado:	Licda. Andrea Larín
Cargo que desempeña:	Gerente de Talento Humano
Departamento al que pertenece:	Gerencia de Talento Humano
Modalidad:	Virtual plataforma Zoom

Fuente: Documento personal que integra Inteligencia de Negocios proporcionado por la Gerencia de Talento Humano de la distribuidora C. Imberton S.A. de C. V.

- 3. Encuesta:** Finalmente, aplicamos la técnica de la encuesta, en la cual el instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas de tipo abiertas, cerradas y de escala (ver anexo 2).

Para el desarrollo de esta técnica se envió el instrumento de manera online a los encuestados. El objetivo primordial era validar las competencias requeridas en los puestos de trabajo del departamento de Inteligencia de Negocios con el ocupante del cargo y conocer su percepción respecto al proceso actual de desarrollo de competencias laborales.

La estrategia de muestreo aplicada fue la siguiente:

Tabla 2: Estrategia de muestreo encuesta.

Total de encuestas:		4
Nombre de encuestado	Cargo de encuestado	
Lic. Carlos Alberto Coto	Jefe de Inteligencia de Negocios	
Luis Renderos	Analista de Gestión Comercial	
Gerbert Enríquez	Analista de Inventario Comercial	
Yanira Marisela Chacón	Auxiliar de Gestión Comercial	

Fuente: Documento personal que integra Inteligencia de Negocios proporcionado por la Gerencia de Talento Humano de la distribuidora C. Imberton S.A. de C. V.

Cabe señalar que, excluimos para el desarrollo de esta técnica a la posición de Coordinador de Inteligencia de Negocios debido a que en ese momento se encontraba vacante dicha posición.

Resultados del diagnostico

A fin de diagnosticar la necesidad actual referente al proceso de desarrollo competencias laborales en la Distribuidora C. Imberton, aplicamos diversas técnicas para realizar el diagnóstico. Cada técnica utilizada, aportó información de distinta naturaleza y los resultados son los siguientes:

- 1. Documentación:** Está técnica se basó en la revisión de la siguiente información interna: estructura organizativa y descriptores de puesto del departamento de

Inteligencia de Negocios; así mismo, bibliografía enfocada a la función de Inteligencia de Negocios dentro de las organizaciones, entre otros datos.

Los resultados obtenidos fueron:

1.1. Rol y estructura organizativa del departamento:

El departamento de Inteligencia de Negocios es una unidad estratégica dentro de C. Imberton debido a que su gestión está orientada a la generación de información oportuna, confiable y veraz para la toma de decisiones comerciales, las cuales impactan directamente en la rentabilidad de la empresa. Así mismo, los puestos que conforman dicho departamento requieren de una renovación constante de conocimiento, dado que se integran por talento joven, receptivo y susceptible a la formación y desarrollo de competencias.

El departamento se integra por un jefe, un coordinador, un auxiliar y dos analistas; siendo estas últimas dos posiciones las encargadas de la reportería de información comercial, mientras que el coordinador y jefe de departamento cubren más funciones de cara a la parte estratégica comercial, a través del análisis de la información, así como del monitoreo y control de algunos indicadores.

1.2. Características del departamento de Inteligencia de Negocios:

- Departamento con un rol estratégico dentro de C. Imberton y relativamente nuevo; inició operaciones en el año 2018.
- Sus funciones se enfocan a la generación de información estratégica para mejorar el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa.
- Se relaciona y comunica directa con otras unidades estratégicas, entre ellas: Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia Comercial.

- Departamento integrado por colaboradores milenarios con necesidad de potenciar sus competencias laborales.
- Las posiciones de Inteligencia de Negocios demandan desarrollo permanente del talento, debido a que sus funciones implican el uso de tecnologías.
- El líder del departamento cuenta con una actitud favorable de apertura y disposición a la formación.

1.3. Características del diseño de descriptores de puestos:

- La estructura de los descriptores de puestos está diseñada bajo un formato tradicional, poco estructurado y genérico (ver anexo 3).
- Los descriptores de puestos actuales únicamente contemplan competencias transversales más no competencias técnicas para cada posición (blandas y duras).
- Los descriptores no detallan nivel requerido de competencia por posición.
- Las funciones que realizan algunas posiciones son mayormente, de tipo administrativas, por lo que no se ha plasmado una visión estratégica a dichas posiciones.

2. Entrevista: Como mencionamos previamente, a fin de indagar el proceso actual de desarrollo de competencias que sigue la empresa C. Imberton, realizamos una entrevista en profundidad en modalidad virtual, a través de la plataforma Zoom, a la Gerente de Talento Humano, Licda. Andrea Larín, el día 18 de septiembre de 2020, en la cual destacó:

Tabla 3: Resultados de entrevista a profundidad a Gerente de Talento Humano.

1. Actualmente C. Imberton ¿cuenta con un modelo de gestión por competencias?

El sistema de gestión por competencias no ha sido implementado por la empresa, debido a que la Presidencia ha priorizado otros proyectos como: certificaciones, incremento de rutas comerciales, adquisición de nuevas marcas, entre otros.

La estructura organizativa de la empresa se ha mantenido con un enfoque muy tradicional y con poca disposición financiera para invertir en proyectos relacionados al talento humano.

2. ¿Posee la empresa perfiles de puestos basados en competencias?

La empresa cuenta con perfiles de puesto diseñados de manera tradicional, donde han sido establecidas 12 competencias transversales.

Las competencias transversales de acuerdo con la autora Alles (2009), se definen como aquellas aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias transversales representan su esencia y permiten alcanzar la visión.

3. ¿Qué metodología implementa la empresa para identificar brechas de competencias en los colaboradores?

No hay metodología definida.

4. ¿Cuál es el proceso de desarrollo de competencias que se sigue dentro de la compañía?

Al no contar con competencias técnicas definidas no estamos siguiendo un proceso de desarrollo estructurado. En cuanto a las competencias

transversales definidas en los descriptores tampoco están siendo validadas, ni evaluadas periódicamente.

5. ¿Cuáles cree que, hoy por hoy, son los retos a los que se enfrenta la compañía al establecer una gestión por competencias?

La cultura organizacional actual representa una barrera y un reto a superar para la implementación efectiva de un sistema de gestión por competencias.

6. ¿Cuáles son los alcances y las limitantes del proceso que se sigue?

Contamos con planes de capacitación que, aunque no se rijan a una metodología se enfocan en desarrollar conocimiento, habilidades y comportamientos que se requieren en los diversos departamentos de la empresa. Las limitantes del proceso se basan en que el feedback no se está gestionando adecuadamente por falta de mediciones o indicadores; así mismo la evaluación de competencias está siendo sustentada en la percepción de cada jefe de departamento más que en un método objetivo.

7. ¿Cómo se ha gestionado durante este tiempo de pandemia la formación de los colaboradores?

En este momento, todos los planes de capacitación han sido suspendidos, debido a que fueron diseñados para ejecutarse de manera presencial; así mismo, actualmente, no se cuentan con herramientas tecnológicas estructuradas para desarrollar competencias a través de recursos eLearning.

Otro aspecto importante para destacar es que el departamento de recursos humanos durante la pandemia está enfocado en SSO y Bioseguridad; a fin de garantizar la continuidad del negocio y velar por la salud de los colaboradores.

8. ¿Considera que el uso de herramientas eLearning podrían contribuir al proceso de desarrollo de competencias?

El nuevo liderazgo de la empresa tiene una visión enfocada en el desarrollo del talento humano, lo cual ha permitido iniciar un proyecto de gestión por competencias transversales, evidenciando con ello que la empresa en la actualidad comprende la importancia estratégica de este enfoque para la organización, por consiguiente, la implementación de recurso eLearning darán un aporte positivo a la empresa y al colaborador.

Fuente: Obtenido de material audiovisual que contiene la entrevista a experto.

En base a la información obtenida de la entrevista a la Gerente de Talento Humano, logramos identificar como problemática principal de la empresa C. Imberton, la ausencia de un sistema de Gestión por competencias. Sousa (2011) afirma que la Gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización.

Lo anterior señala que, la carencia de un enfoque por competencias en C. Imberton, debilita todos los procesos de gestión humana que realiza actualmente la Gerencia de Talento Humano y, en específico, el relacionado a la capacitación y desarrollo de competencias; mismo que ha sido suprimido en su totalidad durante la crisis sanitaria por Covid-19, debido a los siguientes aspectos:

- Los planes de capacitación de la empresa están actualmente diseñados bajo un método formativo 100% presencial.

- La empresa ha priorizado su gestión en dar cumplimiento a las disposiciones establecidos por el Gobierno de El Salvador y en salvaguardar la salud de sus colaboradores.
- La Gerencia de Talento Humano ha enfocado su gestión a temas relacionados con Bioseguridad, Salud y Seguridad Ocupacional.
- C. Imberton no cuenta actualmente con recursos eLearning que se orienten al desarrollo de competencias laborales.

Luego que hemos descrito el problema central de C. Imberton, es importante señalar los efectos directos o inmediatos del mismo (ver anexo 4 y 5):

- Deficiencia en otros procesos relacionados a la gestión humana como: reclutamiento, selección, evaluación, entre otros.
- Proceso de capacitación suprimido en su totalidad.
- Debilidad en el proceso de Feedback otorgado a los colaboradores.
- Diseño de planes de capacitación con enfoque a solicitudes emitidas por los diversos departamentos.
- Evaluación de desempeño sustentada en la percepción de cada jefe más no en un método objetivo.
- Descriptores de puesto sin enfoque en competencias duras y blandas.
- No hay indicadores que respalden la efectividad de los planes de capacitación y desarrollo de competencias.

Por lo antes expuesto, concluimos que la propuesta de innovación para la empresa C. Imberton S.A. de C.V., se enfocará al diseño de una metodología para identificar competencias, evaluarlas, medir brechas de desempeño y desarrollarlas, a través del uso de recursos de eLearning, los cuales actuarán como el elemento innovador.

3. **Encuesta:** Luego que diagnosticamos el proceso actual para el desarrollo de competencias laborales, realizamos un cuestionario online a los colaboradores que integran del departamento de Inteligencia de Negocios. A continuación, presentamos las posiciones de los colaboradores que completaron el cuestionario:

Tabla 4: Resultados de encuesta a colaboradores.

N ^a	Cargo	Cuestionario completado
1	Jefe de Inteligencia de Negocios	X
2	Analista de Gestión Comercial	X
3	Analista de Inventario Comercial	X
4	Auxiliar de Gestión Comercial	X

Fuente: Archivo digital de “Resultados de encuesta colaboradores”.

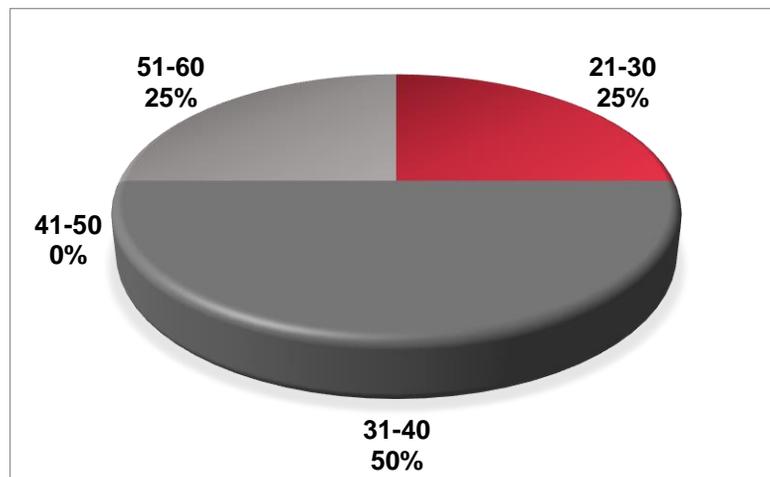
Es oportuno que aclaremos que la encuesta no fue completada por el ocupante del cargo de Coordinador de Inteligencia de Negocios debido a que, en ese momento, la posición se encontraba vacante.

La encuesta la elaboramos en la aplicación de formularios de Google y enviamos el enlace respectivo a cada colaborador, el 18 de septiembre de 2020 (ver anexo 2). El objetivo de esta técnica era validar las competencias más importantes de las posiciones que integran el departamento de Inteligencia de

Negocios; así mismo, se buscaba indagar sobre las perspectivas y expectativas de los colaboradores sobre el proceso de desarrollo de competencias.

Los resultados obtenidos fueron:

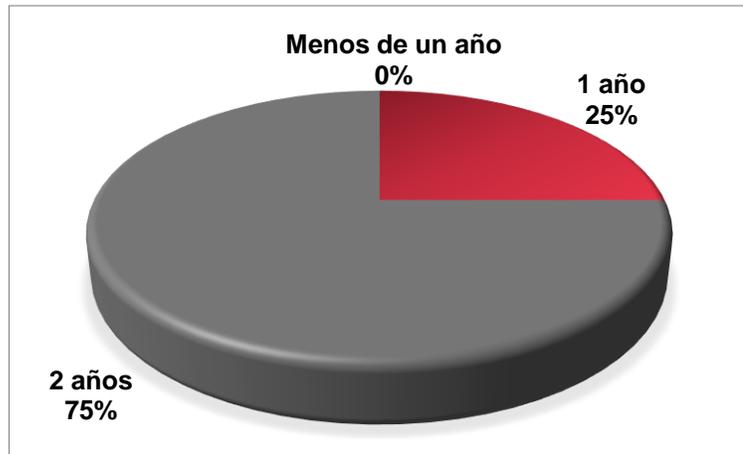
Gráfico 1: Rango de edad de los colaboradores.



Fuente: Obtenido de archivo digital "Resultados de encuesta a colaboradores".

El gráfico 1 evidencia que el departamento de Inteligencia de Negocios se integra, en un 75%, por colaboradores que no sobrepasan los 35 años, es decir millennials. En consecuencia, es un recurso joven, receptivo al aprendizaje, que demanda constantemente nuevos conocimientos porque utiliza recursos tecnológicos, entre otras características de esa generación.

Gráfico 2: Antigüedad en el cargo de los colaboradores.



Fuente: Obtenido de archivo digital “Resultados de encuesta a colaboradores”.

El departamento de Inteligencia de Negocios es nuevo dentro de la estructura organizativa de la empresa, inició operaciones en el año 2018 y, como lo muestra el gráfico 2, el 75% de los colaboradores ha permanecido constante en su cargo, es decir, que la rotación del departamento es baja.

Al ser un departamento nuevo e integrado por millennials, el jefe tiene la ventaja de influir positivamente en cambios de comportamientos o actitudes; así como en la formación de nuevos conocimientos y habilidades, dado que los colaboradores buscan su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Tabla 5: Resultados de encuesta a colaboradores.

1. ¿De acuerdo con su experiencia y funciones puede explicarnos que es la Inteligencia de Negocios?

De acuerdo con el jefe del departamento, la función se basa en un proceso a través del cual los datos transaccionales de una empresa son procesados y convertidos en información clave e importante que es utilizada para la toma de decisiones de negocios en las empresas. Esta información, al ser determinante puede llegar a convertirse en estrategias, políticas y

programas; y, cuando esto ocurre, se produce la generación de conocimiento.

2. ¿Cuál es el valor agregado que la función inteligencia de negocios aporta a la empresa?

El jefe y el resto del equipo indicaron que el valor agregado es la generación de ventaja competitiva.

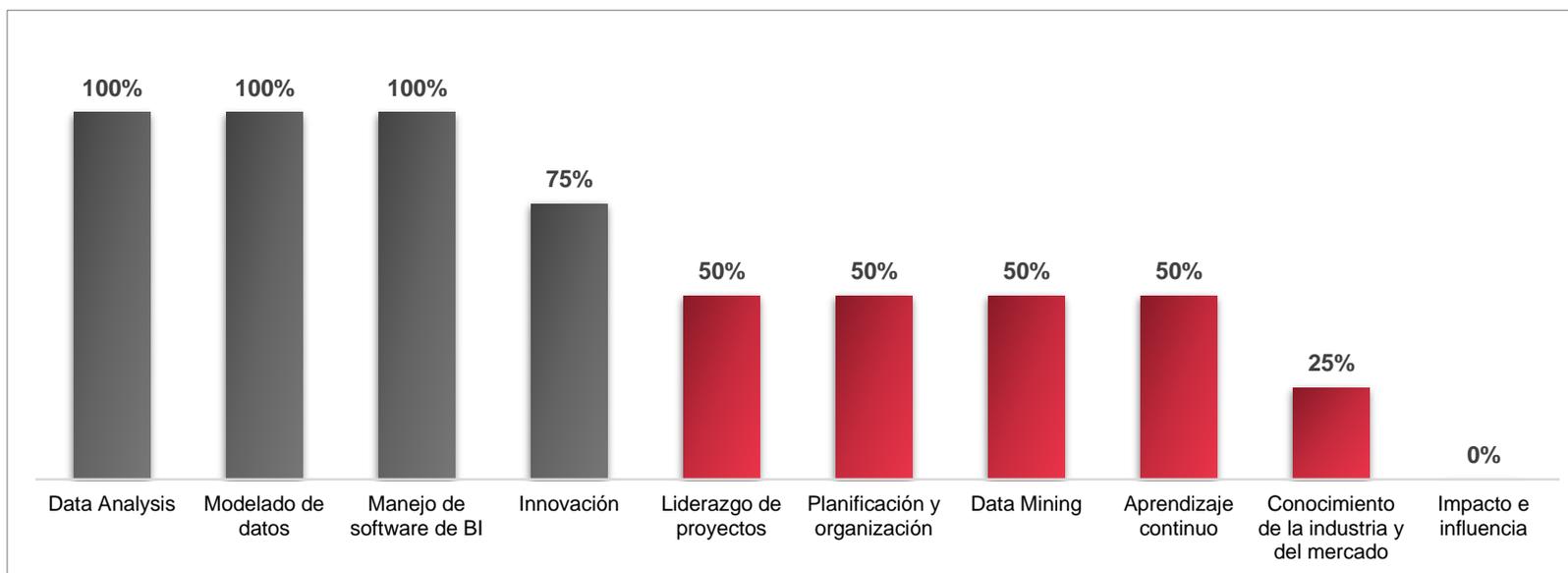
Fuente: Archivo digital de "Resultados de encuesta colaboradores".

Como determinamos durante la revisión de los descriptores de puestos de las posiciones que integra el departamento de Inteligencia de Negocios, la empresa no ha diseñado competencias blandas y duras, ni los niveles respectivos para cada posición.

Por consiguiente, realizamos primero la identificación y diseño de las competencias laborales demandadas por las posiciones y sus niveles respectivos, luego las validamos con los ocupantes del cargo, obteniendo los siguientes resultados:

3. ¿Cuáles de las siguientes competencias considera indispensable para su cargo?

Gráfico 3: Competencias requeridas para el departamento Inteligencia de Negocios.



Fuente: Obtenido de archivo digital "Resultados de encuesta a colaboradores".

Al validar las competencias, se identificó que las más esenciales para las posiciones de la unidad de Inteligencia de Negocios son: "Data Analysis, Modelado de Datos, Manejo de Software de Inteligencia de Negocios y la Innovación".

Tabla 6: Resultados de encuesta a colaboradores.

- 4. Las competencias previamente señaladas se encuentran definidas dentro de su descriptor de puesto:**
 Todo el equipo señaló que ninguna de las competencias presentadas se encuentra descrita en su descriptor de puesto.
- 5. Según su experiencia ¿Qué competencia laboral es la más difícil de desarrollar en su función de inteligencia de negocios?**
 De acuerdo con el jefe del departamento, aunque la competencia “Impacto e influencia” no fue considerada como primordial, es la más difícil de desarrollar y que la carencia de esta limita al colaborador a influir en la toma de decisiones estratégicas.

Fuente: Obtenido de archivo digital “Resultados de encuesta a colaboradores”.

6. ¿Cómo evalúa el proceso de desarrollo de competencias que actualmente implementa la empresa?

Tabla 7: Resultados de encuesta a colaboradores.

Cargo	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Jefe de Inteligencia de Negocios			X	
Analista de Gestión Comercial				X
Analista de Inventario Comercial				X
Auxiliar de Gestión Comercial			X	

Fuente: Obtenido de archivo digital “Resultados de encuesta a colaboradores”.

Todo el equipo indicó que, actualmente, no existe una estructura definida para el proceso de desarrollo de competencias y, por ende, el proceso es ineficiente y no se apega a las necesidades reales de formación y desarrollo.

Tabla 8: Resultados de encuesta a colaboradores.

7. ¿Considera que el liderazgo del departamento aporta positivamente al desarrollo de competencias?

El jefe afirmó que su liderazgo aporta positivamente al desarrollo de competencias en sus colaboradores, a través de reuniones one-to-one, capacitaciones e involucramiento de estos en otras funciones diferentes a su rutina diaria; mientras que sus colaboradores afirman que él es un líder impulsador del desarrollo del talento humano.

8. ¿Considera que el uso de herramientas eLearning podrían contribuir al proceso de desarrollo de competencias?

El departamento de Inteligencia de Negocios consideró que la implementación de un sistema de gestión por competencias sería favorable para los procesos relacionados a la gestión humana, dentro de los que se incluye la formación y el desarrollo; así mismo, afirmaron que el uso de recursos eLearning serían claves y necesarios para continuar y apoyar los procesos formativos

Fuente: Obtenido de archivo digital "Resultados de encuesta a colaboradores".

Por lo antes expuesto, reafirmamos que dentro de la Distribuidora C. Imberton S.A. de C.V. y, en específico, en el departamento de Inteligencia de Negocios existe una necesidad latente de contar con una metodología para desarrollar competencias duras y blandas en los colaboradores. Los recursos eLearning actuarían como el elemento innovador del proceso, dado que el equipo experimentaría nuevas metodologías didácticas de aprendizaje activo, eliminaría las barreras de tiempo y geografía y la empresa lograría reducir los costos asociados a la formación, así como garantizaría el seguimiento del proceso y la continuidad de este.

B. Justificación

Desde la Revolución Industrial el recurso humano es la clave para que una organización pueda diferenciarse y generar ventaja competitiva. De acuerdo con Michael Porter (2015), la ventaja competitiva nace del valor que una empresa crea para sus clientes internos y externos.

A fin de generar dicha ventaja, las organizaciones se han enfocado con el paso del tiempo, en transformar la gestión del recurso más valioso, a través de diversos enfoques, sin embargo, en la actualidad predomina el basado en la Gestión por competencias. Previo a introducirnos al enfoque por competencias debemos clarificar el concepto de competencia laboral, el cual, según Brockbank, Ulrich, Yeung y Lake (1995) las competencias son conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo, que añaden valor a una organización.

Ahora bien, el enfoque de Gestión por competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer (Sousa D., 2001).

Las organizaciones se enfrentan en la actualidad a una diversidad de debilidades y amenazas del entorno, que las obliga cada día a renovarse a través de la implementación de nuevas estrategias de mercado, cambios de procesos y estructura, inversión en recursos, etc.; sin embargo, todos estos cambios deben ir de la mano con la transformación del talento humano., lo cual se logra a través de la gestión por competencias.

De lo anterior radica la importancia del diseño, implementación y ejecución de sistemas basados en la gestión de competencias; ahora bien, al centrar dicho sistema en el

desarrollo de los colaboradores el proceso se vuelve bastante complejo y requiere del diseño e implementación de una metodología.

C. Imberton, actualmente, no implementa una metodología para el desarrollo de competencias laborales, esto debido a las siguientes causas (ver anexo 4):

- Alta Dirección enfocada al desarrollo de la gestión comercial y bajo un liderazgo conservador y tradicional.
- Gerencia de Talento Humano orientada en actividades operativas y no estratégicas.
- Poca innovación de los recursos tecnológicos indispensables para la formación y desarrollo de los colaboradores.
- Recursos económicos limitados para desarrollar proyectos con enfoque humano, entre otras.

Por otro lado, la carencia de una metodología de desarrollo de competencias retoma mayor relevancia al considerar que, debido a la crisis sanitaria que enfrentan nuestro país, el proceso de formación de los colaboradores de C. Imberton ha sido suprimido en su totalidad, debido a factores previamente abordados.

El alcance de la propuesta de innovación no solo se centrará en el diseño de una metodología para identificar, medir, evaluar, cerrar brechas y desarrollar competencias laborales; sino que innovará el proceso de desarrollo de competencias, a través de recurso eLearning.

Según González (2015), las ventajas del uso de recursos eLearning para el proceso formativo se centran en: la flexibilidad horaria y geográfica, aprendizaje múltiple: mismo que contribuye a la formación en un tipo de competencia específica pero también desarrolla habilidades relacionadas al uso de nuevas tecnologías,

personalización de temarios, ahorro económico, reducción de costos asociados al desplazamiento, hospedaje, alimentación y otros y finalmente estos recursos generan mayor cantidad de información sobre el proceso formativo; es decir, que arrojan un feedback de la metodología.

El recurso eLearning permitirá darle continuidad a los planes de formación de la unidad de Inteligencia de Negocios de C. Imberton , así mismo, implementará nuevas formas de aprendizaje, potencializará en los colaboradores competencias relacionadas a la tecnología, controlará y medirá eficientemente el proceso de formación, motivará y generará sentido de pertenencia, establecerá las bases para estructurar planes de sucesión, estandarizará los contenidos y, finalmente, cimentará las bases para que la empresa pueda replicar la metodología en otras unidades.

Ahora bien, el desarrollo e implementación de nuevas competencias laborales en el departamento de Inteligencia de Negocios traerá consigo muchos beneficios a la empresa, entre los cuales podemos mencionar:

- Se logrará identificar pequeños nichos de clientes que requieren trato especial y que son de alta rentabilidad (Fernández, 2017).
- Se podrá identificar grupos de clientes inactivos que las fuerzas de ventas deben activar para aumentar la facturación (Fernández, 2017).
- Se logrará identificar clientes que desertaron hacia la competencia y que hay que recuperar con incentivos especiales (Fernández, (2017).
- Se identificarán nuevas tendencias en las preferencias de los consumidores ya sea por subgrupos etarios (edades), demográficos, geográficos, etc.(Fernández, 2017).
- Además, con la aplicación de nuevas competencias se podrá identificar una adecuada suavización (smoothing) de la curva de aprovisionamiento de

productos en las diferentes líneas de productos para reducir costos de obsolescencia, es decir, una aplicación adecuada de las técnicas de la Teoría de “Lote Económico de Compra”: Forecasting de la demanda e Inventario Económico (Revista NG Logística, 2009).

- Finalmente, se podrán descubrir “líderes de opinión” o “influencers” que puedan promover marcas con más profundidad y efectividad, etc.

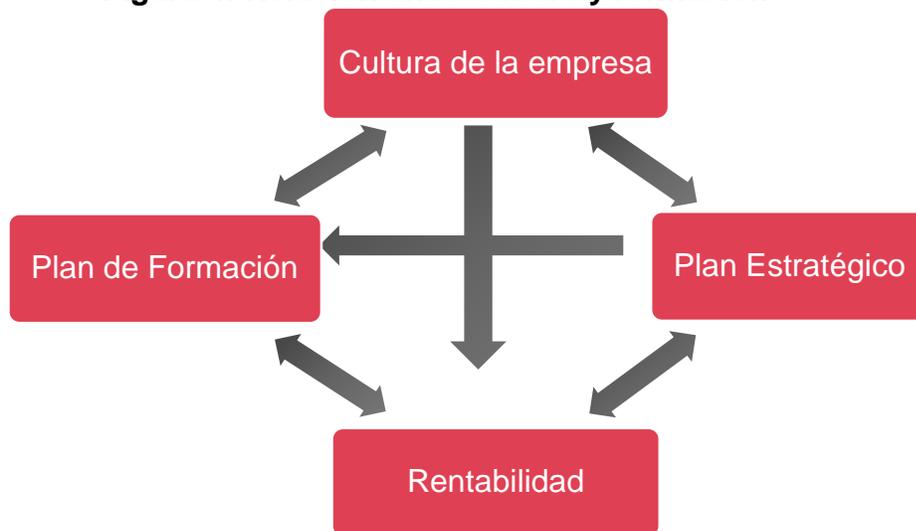
Por dichos beneficios, consideramos que el diseño de una metodología enfocada al desarrollo de competencias de una unidad estratégica como lo es Inteligencia de Negocios será de gran utilidad; no obstante, debemos aclarar que, aunque la propuesta se base en la implementación de metodología y un pensum eLearning para el cierre de brechas puesto persona, esto no garantiza el éxito total del departamento de Inteligencia de Negocios, debido a que existe un grupo de variables intervinientes y contaminantes de carácter externo que no pueden aislarse del ambiente y que pueden minimizar el impacto de la propuesta de formación:

- **Deficiencia del proceso de selección:** Es importante que previo a que los colaboradores se sometan al proceso de desarrollo de competencias debe evaluarse si cumplen con el perfil requerido para ocupar la posición, dado que el proceso de reclutamiento y selección podría estar deficiente o viciado al no haberse ejecutado bajo un enfoque por competencias.
- **Características de los individuos:** Fernández (2019), citado en “Transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo”, plantea que las características individuales consisten en la habilidad, la personalidad y la motivación de las personas. Cabe señalar que dichas variables pueden afectar negativamente el proceso de desarrollo de competencias y pueden no generar el impacto esperado en el colaborador. Algunos aspectos que influyen negativamente la habilidad y personalidad son: el ambiente físico de trabajo, la presión recibida, el número de procesos establecidos, el apoyo del jefe del departamento, la actitud de compañeros, entre otros elementos.

Respecto a la variable motivación es oportuno señalar que, aunque el colaborador desarrolle competencias, sino está siendo incentivado o reconocido adecuadamente no podrá sobrepasar sus límites y dar mejores resultados. Se sugiere que, previo a implementar la propuesta, la empresa realice evaluaciones de clima y cultura organizacional; así como revise y ajuste, de ser necesario, el plan de incentivos para el departamento.

- **Cultura:** Según Fernández (1999) la cultura de empresa y la formación se hallan en interrelación constante, entre ellas se da una mutua dependencia debido principalmente a su coincidencia de objeto: el factor humano. Las acciones de una afectan a la otra directamente y viceversa. Además, ambas se interrelacionan con la estrategia de la empresa. La estrategia condiciona la cultura y la formación existe en función de la estrategia y como instrumento para su aplicación. Esta relación se explica en el siguiente cuadro retomado de Pineda (1995).

Figura 4: Relación entre cultura y formación.



Fuente: Obtenido de Pineda (1995).

Esta variable, indiscutiblemente, afectará las métricas esperadas considerando que, aunque se implemente a cabalidad la metodología y estrategias para el desarrollo de competencias en el equipo, si la cultura de la empresa no la

empuja y la transmite adecuadamente, los colaboradores no incrementarán su productividad o impactarán positivamente en sus resultados.

- **Liderazgo del equipo:** Si el equipo no está siendo liderado adecuadamente, las actitudes de los colaboradores serán negativas y obstaculizarán el proceso de desarrollo de competencias; se requiere que el jefe del departamento sea visto por sus colaboradores como un líder que motive y conduzca a mejorar los resultados en conjunto.
- **Competitividad o equidad salarial:** No se puede dejar de señalar que el salario, los incentivos monetarios y las prestaciones que se pagan a los colaboradores, influyen en el cierre de las brechas y en la transferencia del aprendizaje de los equipos de trabajo. Una adecuada competitividad y equidad salarial de los colaboradores puede estimular o en su defecto, desincentivar la transferencia o aplicación de nuevos aprendizajes en la empresa.
- **Movilidad dentro de la organización, derivada de un plan de sucesión:** La movilidad laboral hace referencia a la capacidad de un individuo de cambiar de actividad laboral y está planificada estratégicamente en las organizaciones a través de los planes de sucesión.

Dalziel (1996) explica que la sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los procesos de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos claves de la organización.

Ahora bien, la carencia de planes de sucesiones se convierte en una variable contaminante del proceso de transferencia de aprendizaje, debido a que, tanto la empresa como los empleados no estarían enfocándose en desarrollar

competencias que aseguren la permanencia y crecimiento profesional del talento clave.

Es importante señalar también que los planes de sucesión incrementan considerablemente la motivación y compromiso de los empleados y por ende esto les permite estar más susceptibles y dispuestos a la formación y el aprendizaje.

- **Otros factores:** Existen otros factores no menos importantes que pueden contaminar el proceso, entre los cuales podemos mencionar: el establecimiento de objetivos, el equipamiento y recursos, las aspiraciones y motivaciones de la generación millennials que conforman el equipo de Inteligencia de Negocios, entre otros.

C. Fundamentación teórica

La presente fundamentación teórica recopila información sobre antecedentes, investigaciones previas, teorías y demás aspectos que sustentan la propuesta de innovación. Abordaremos en este apartado tres temáticas fundamentales que son: competencias laborales y formación basada en competencias, Inteligencia de Negocios y eLearning. En el primer punto explicaremos todos los aspectos relacionados a la gestión por competencias y su importancia en la administración efectiva del recurso humano.

Luego describiremos el departamento de Inteligencia de Negocios y su rol estratégico dentro de las organizaciones, así como el perfil o competencias requeridas para las posiciones que integran dicha unidad; finalmente, definiremos el origen y la conceptualización relacionada al eLearning.

1. Competencias laborales

1.1. Historia de las competencias laborales

En el año 1901 surge la Revolución Industrial, dando paso al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales. Su origen se remonta a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; se les denominó con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar y aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales.

En 1949, Talcot Parsons elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Logros vs Atributos, que, en esencia, consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

Junto con este aporte, surgen cambios en los departamentos de relaciones industriales, estos pasan a ser administradores de personal, que no solamente mediaban entre la industria y los empleados; si no que administraban personas de acuerdo con la legislación laboral y, por ende, consideraban sus derechos, deberes y necesidades.

En 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. En la década 1960, el concepto de administración de personal sufrió una nueva transformación, la legislación laboral se volvió obsoleta, las personas fueron consideradas como recurso fundamental para el éxito

organizacional; como únicos recursos vivos e inteligentes de cual dispone la organización para hacerle frente a los desafíos.

En esta época, se marcan tres aspectos fundamentales en la administración de personal:

- Se reconoce la autenticidad de cada colaborador.
- Las personas son elementos vivos y los impulsores de la organización.
- Las personas son socios de la organización.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño/ Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y; el segundo, como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

McClelland (1973) plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Boyatzis (1982), como seguidor del enfoque conductista, estudió las competencias que permitirían predecir el desempeño excelente de directivos y gerentes de grandes empresas. Realizó un estudio con una muestra de 2000 mandos de veintiuna empresas diferentes, identificando

cinco agrupaciones (clusters) de competencias genéricas las cuales explicaron la variación existente entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de otros gerentes con rendimiento promedio o bajo.

Sobre el año 2000, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) reconoce el concepto de competencias que se explicará a detalle más adelante. Así mismo, diversos autores como, Chiavenato reconocen el papel de las competencias en la administración. En el año 2003, surge el modelo por competencias de Martha Alles, que realiza una propuesta amplia y practica de aplicación en las empresas.

En la actualidad, el reconocimiento del recurso humano como socio estratégico, ha motivado el desarrollo de modelos por competencias en las organizaciones, volviéndose no solo un tema de agenda si no de plan estratégico empresarial prioritario para las juntas directivas.

1.2. Definición de competencia laboral

Dentro de la teoría encontramos diversos conceptos y definiciones de las competencias desde variadas perspectivas. Es importante señalar que cada definición realiza un aporte significativo para englobar el concepto en su totalidad.

- Para Boyatzis (1982), las competencias son una amalgama de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de la autoimagen que se relacionan con un desempeño efectivo en el trabajo.
- Spencer y Spencer (1993) mencionan que competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con una estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

- Brockbank, Ulrich, Yeung y Lake (1995) señalaron que las competencias son conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo, que añaden valor a una organización.
- Levy-Leboyer (2001) afirmó que las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
- Según la International Project Management Association (2009), “es un compendio de conocimientos, actitud personal, destrezas, y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función”.

Según las definiciones mencionadas, se retomaron los conceptos para aportar una definición propia. Competencia es el conjunto de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades que se relacionan con un desempeño efectivo estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Dichas competencias se manifiestan en repertorios de comportamientos que añaden valor a una organización y que pueden ser medibles y desarrollados a través de niveles jerárquicos.

1.3. Clasificación de las competencias laborales

A continuación, presentamos algunas clasificaciones y definiciones de las tipologías de acuerdo con varios autores.

Spencer y Spencer (1993), citados por Martha Alles (2013), exponen que son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- **Características:** físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** actitudes, valores o imagen propia de una persona. Son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. Es una competencia compleja que en general no pueden predecir en su totalidad el desempeño laboral ya que no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.
- **Habilidad:** capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, incluyen el pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

En este sentido, los autores plantean que unas competencias son más fáciles de detectar o visibles y; otras, no visibles. Se muestra a continuación el Modelo del Iceberg para ejemplificar las competencias centrales y las superficiales.

Figura 5: Modelo de Iceberg.



Fuente: Obtenido de Spencer y Spencer (1993).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Levy-Leboyer (2001) presenta un listado de competencias universales que serán las básicas para cualquier posición:

Tabla 9: Lista de competencias universales.

Competencias universales		
Presentación oral	Desarrollo de subordinados	Decisión
Comunicación oral	Sensibilidad	Conocimientos técnicos y profesionales

Competencias universales		
Comunicación escrita	Autoridad sobre individuos	Energía
Análisis de problemas de la organización	Autoridad sobre grupos	Apertura de otros intereses
Comprensión de los problemas de la organización	Tenacidad	Iniciativa
Análisis de problemas fuera de la organización	Negociación	Tolerancia al estrés
Comprensión de los problemas fuera de la organización	Vocación para el análisis	Adaptabilidad
Planificación y organización	Sentido común	Independencia
Delegación	Creatividad	Motivación
Control	Entrenamiento de riesgos	

Fuente: Obtenido de Levy-Leboyer (2001).

Levy-Leboyer (2001) también señala dentro de su modelo la supracompetencias, las cuales aplican a puestos específicos:

Tabla 10: Listado de supracompetencias.

Intelectuales	Interpersonales
Perspectiva estratégica	Dirigir colaboradores
Análisis y sentido común	Persuasión
Planificación y organización	Decisión
	Sensibilidad interpersonal
	Comunicación oral
Adaptabilidad	Orientación a resultados
Adaptación al medio	Energía e iniciativa

Intelectuales	Interpersonales
	Deseos de éxito
	Sensatez para los negocios

Fuente: Obtenido de Levy-Leboyer (2001).

Martha Alles (2013) clasifica las competencias con relación a la misión, visión y plan estratégico de la empresa:

- **Genéricas o cardinales:** son las que deberían de poseer todos los miembros de la organización y que representan una misión y visión en común.

Tabla 11: Competencias cardinales y específicas gerenciales.

Competencias cardinales		Competencias específicas gerenciales
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Innovación y creatividad	Conducción de personas
Compromiso	Integridad	Dirección de equipos de trabajo
Compromiso con la calidad del trabajo	Justicia	Empowerment
Compromiso con la rentabilidad	Perseverancia en la ejecución de objetivos	Entrenador
Conciencia organizacional	Prudencia	Entreprenurial
Ética	Respeto	Liderar con ejemplo
Ética y sencillez	Responsabilidad personal	Liderazgo

Competencias cardinales		Competencias específicas gerenciales	
Flexibilidad y adaptación	Responsabilidad social	Liderazgo ejecutivo	
Fortaleza	Sencillez	Liderazgo para el cambio	
Iniciativa	Temple	Visión estratégica	

Fuente: Obtenido de Martha Alles (2013).

- **Específicas:** incluyen las competencias del conocimiento; abarcando los aspectos técnicos básicos necesarios para el puesto y las competencias conductuales; comportamientos y características de personalidad que son imprescindibles para desarrollar el puesto y que poseen nivel determinado de desarrollo en la persona de acuerdo con el puesto.

Tabla 12: Competencias específicas por área.

Competencias específicas por área		
Adaptabilidad-flexibilidad	Desarrollo y autodesarrollo del talento	Pensamiento conceptual
Calidad y mejora continua	Dinamismo-energía	Pensamiento estratégico
Capacidad de planificación y organización	Gestión y logros de objetivos	Productividad
Cierre de acuerdos	Habilidades mediáticas	Profundidad en el conocimiento de los productos
Colaboración	Influencia y negociación	Relaciones públicas

Competencias específicas por área		
Competencia del “naufrago”	Iniciativa-autonomía	Responsabilidad
Comunicación eficaz	Manejo de crisis	Temple y dinamismo
Conocimiento de la industria y el mercado	Orientación a los resultados con calidad	Tolerancia a la presión del trabajo
Conocimientos técnicos	Orientación al cliente interno y externo	Toma de decisiones
Credibilidad técnica	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo

Fuente: Obtenido de Martha Alles (2013).

Es evidente que, para cada autor, las competencias difieren. Sin embargo, encontramos que las competencias cardinales o generales deben estar presentes de forma medible en las personas. Las no visibles o específicas, por otro lado, se evidencian en comportamientos y deben ser evaluadas a profundidad.

El aspecto cognitivo constituye otra competencia que también es medible y permite predecir algunos aspectos del desempeño laboral pero no en su totalidad, por lo que, las competencias se vuelven complementarias entre sí y diferenciales.

1.4. Aplicación del enfoque de competencia laboral

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es

necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer (De Sousa, 2001).

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo deberá permitir (HayGroup, 1996):

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Grupo Scotiabank (Canadá) es una de las empresas que ha implementado la gestión de competencias. La implementación, no solo es basada en el reclutamiento y selección del personal más idóneo, sino que, también se enfoca en el desarrollo de competencias laborales y el diseño de carrera. Esto le ha permitido al grupo ser más eficientes en la retención del talento.

1.5. Fases de aplicación del modelo de competencias

Vargas (2004) argumenta que, al hablar del enfoque de competencia laboral, es conveniente distinguir entre las diferentes fases en su aplicación: la identificación de competencias, la normalización de

competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

1.5.1. Identificación de competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. En esta fase, se recurre a diversos análisis del puesto de trabajo y el ambiente en que se genera. Dentro de las metodologías para realizar la identificación, podemos destacar el análisis ocupacional y análisis funcional.

Este último, será el análisis que se retomará para cada puesto de trabajo del área de Inteligencia de Negocios.

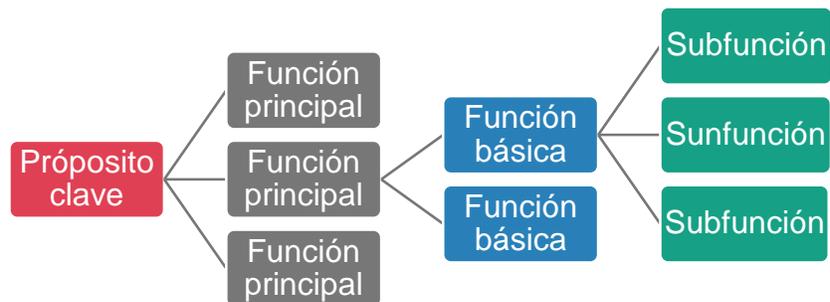
1.5.1.1. Análisis funcional

Se refiere únicamente a los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en un contexto laboral determinado. Bajo esta perspectiva, se mide la aplicación de la capacidad del trabajador en el logro del resultado esperado, a través del ejercicio del cargo en una situación de trabajo concreta. Se busca establecer, entonces, una conexión directa entre resultados, por una parte, y dotación de conocimientos y habilidades por otra.

El análisis funcional, de acuerdo a Ortiz. y Redón (2012), parte de la identificación del o de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación, y describe, por lo tanto, productos y resultados en un proceso de despliegue que va de lo general a lo particular. Para ello, se desglosa, los roles de trabajo en unidades y estas en

elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos esperados, y utilizando la metodología denominada “mapa funcional”. Su visualización gráfica, en forma esquemática primero y; detallada después, sería la siguiente:

Figura 6: Esquema de análisis funcional.



Fuente Ortiz. J, Redón. M. (2012).

El análisis funcional, al igual que cualquier otra metodología de análisis de las ocupaciones, se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia, sino también de los programas de formación. El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización (Vargas 2004).

1.5.2. Normalización de competencias

La NCL está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un

instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

En cuanto a la competencia, la NCL permite describir (Vargas, 2004):

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

Según Vargas (2004), las NCL se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la empresa. La NCL define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un colaborador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente.

Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido, la NCL está en la base de varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos: selección, formación, evaluación y certificación.

La definición de niveles de competencia hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las

posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

1.5.2.1. Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son según Vargas (2004):

- **Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- **Nivel 2:** Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
- **Nivel 3:** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- **Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo,

requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

- **Nivel 5:** Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Estos niveles de competencia han servido como modelo en otros sistemas y, actualmente, se pueden encontrar casi en la misma forma en los sistemas aplicados en México, Colombia y Chile, entre otros. También en países del Caribe inglés, como Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago utilizan este referente.

1.5.3. Formación basada en competencias

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también,

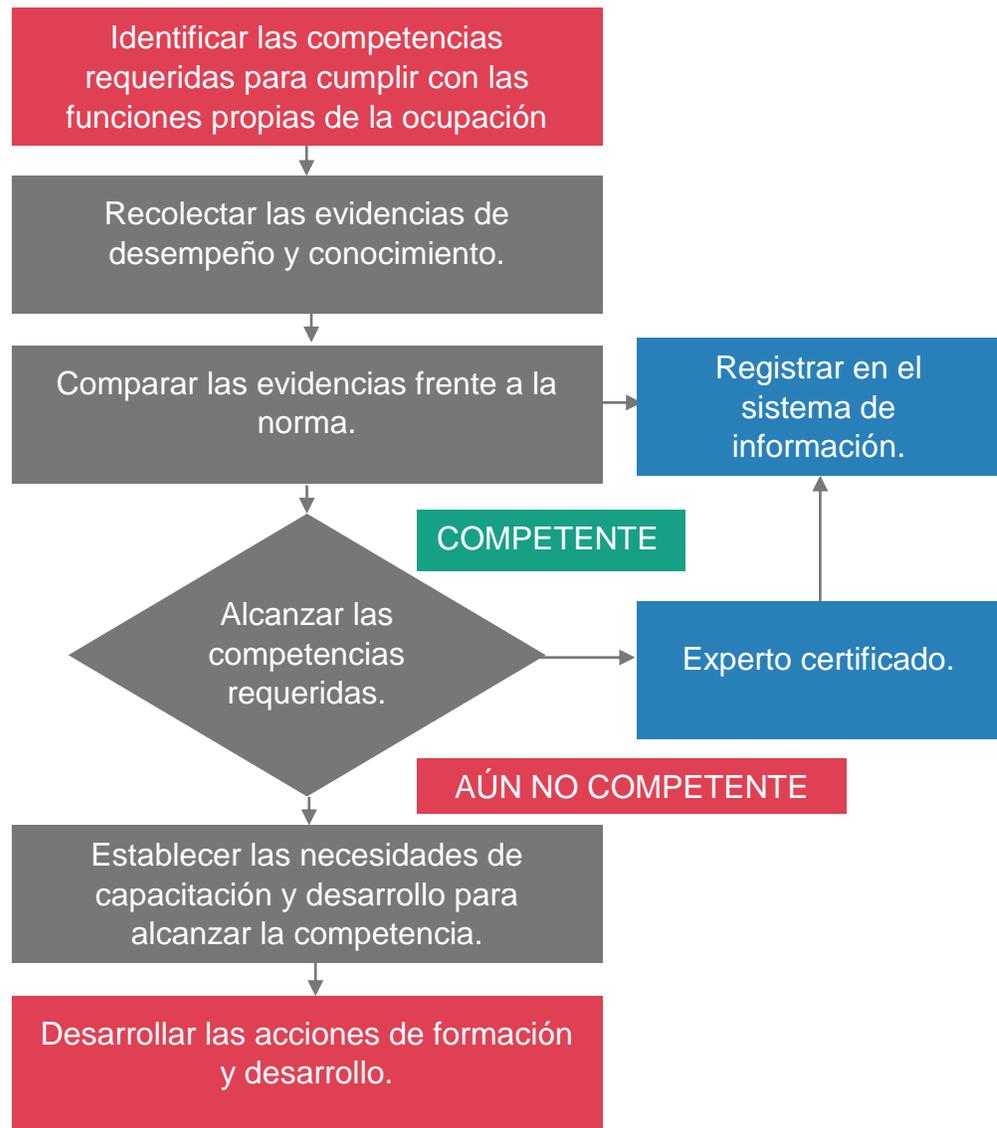
que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De acuerdo con Vargas (2004), la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

1.5.4. Certificación de las competencias

La certificación es la culminación del proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. Normalmente, la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados.

A continuación, se muestra un resumen del proceso de evaluación y certificación retomado de Vargas (2004).

Figura 7: Proceso de evaluación y certificación de competencias.



Fuente: Obtenido de Vargas 2004.

1.6. Transferencia del aprendizaje en el puesto de trabajo.

Continuando con la gestión por competencias aplicado a la formación, es importante retomar el concepto de transferencia del aprendizaje y transferencia de la formación. Subedi (2004) argumenta que, mientras transferencia del aprendizaje hace referencia a la aplicación de competencias y conocimientos genéricos en diferentes situaciones, la transferencia de la formación hace referencia a la aplicación de competencias específicas en el lugar de trabajo.

Los estudios centrados en la transferencia de la formación han intentado indagar sobre las condiciones, las características, la naturaleza de la transferencia y su relación con el contexto. En este sentido, la transferencia de la formación ha sido considerada como una medida de la efectividad de las acciones formativas.

La mayoría de los estudios llevados a cabo desde la perspectiva del Desarrollo de los Recursos Humanos coinciden en definir el concepto de transferencia como la aplicación, al puesto de trabajo, de lo aprendido durante el proceso de formación.

Una definición bastante extendida y aceptada es la de Baldwin & Ford (1988), quienes definen la transferencia del aprendizaje como "el grado en que los participantes aplican efectivamente el conocimiento, las habilidades y las actitudes adquiridas durante la formación en su contexto de trabajo" (Pág. 64). Estos autores continúan diciendo que "de este modo, la transferencia es más que una función del aprendizaje original adquirido durante el programa de formación. Para que ocurra la transferencia, la conducta aprendida debe ser generalizada y mantenida en el trabajo durante un período de tiempo" (Pág., 50).

Broad & Newstrom (1992), por su parte, definen la transferencia del aprendizaje "como la efectiva y continua aplicación del conocimiento y habilidades aprendidas durante actividades de formación al desempeño del trabajo individual, organizacional o comunitario" (Pág. 2).

Daffron & North (2006) argumentan que "la transferencia del aprendizaje consiste en implantar las habilidades y el conocimiento nuevo en la práctica" (Pág., 51).

Según Baldwin & Ford (1988), existen dos criterios para definir la transferencia de la formación:

- La generalización es la identificación de conocimientos, habilidades y conductas transferidas en el puesto de trabajo.
- El mantenimiento es la frecuencia con que esos conocimientos, habilidades y conductas están presentes en el trabajo cierto tiempo posterior a la formación.

No obstante, en una revisión bibliográfica posterior, Ford & Weissbein (1997) agregan un criterio más: la adaptabilidad. Para esos autores, la transferencia no solo es la aplicación de conocimientos, habilidades y conductas al puesto de trabajo sino también la posibilidad de adaptar el contenido del nuevo aprendizaje a diferentes situaciones según las demandas del contexto.

1.5.5. Modelos y factores que influyen en la transferencia del aprendizaje

Una vez definido el concepto de transferencia del aprendizaje y formación, el modelo del proceso de transferencia desarrollado por Baldwin & Ford en 1988, describen la transferencia del aprendizaje en

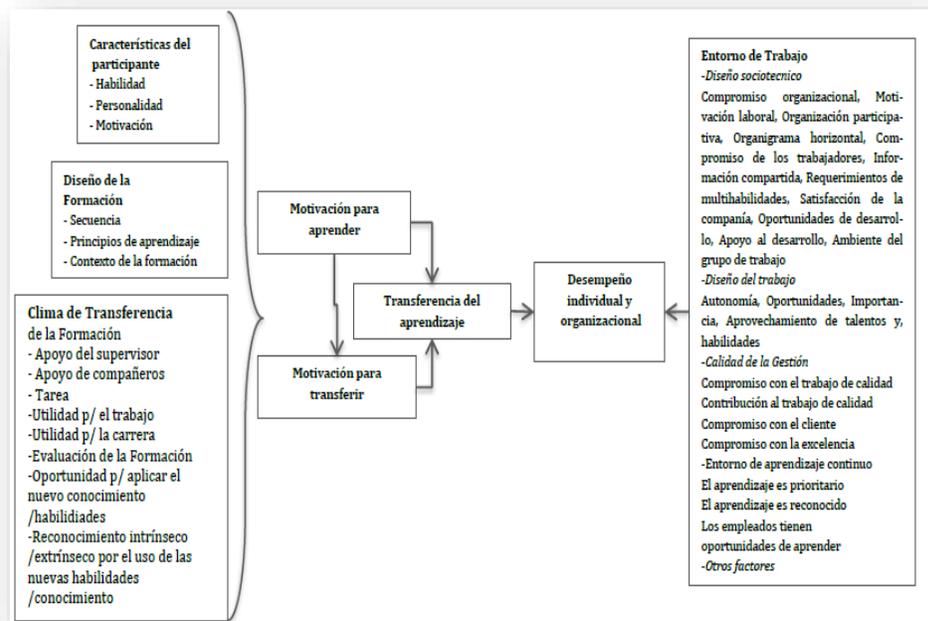
términos de factores de entrada (inputs), factores de salida (outputs) y condiciones de transferencia.

- Las condiciones de la transferencia se refieren a la generalización del material de aprendizaje para ser usado en el contexto de trabajo y a la permanencia de la conducta aprendida durante un período de tiempo determinado una vez que ha finalizado la formación.
- Los factores de entrada se refieren a tres dimensiones principales: las características del individuo, el diseño de la formación y el entorno de trabajo; y los factores de salida, o también llamados resultados de aprendizaje, se refieren a la cantidad de aprendizaje original producido durante el desarrollo de la formación, su retención y su aplicación al contexto de trabajo.

Sin embargo, ese modelo carece de una visión holística, por lo cual es acertado revisar el modelo de Kontoghiorghes (2002), el cual sugiere que el entorno de trabajo está relacionado con el desempeño y ofrece una interpretación más holística y sistémica del proceso de transferencia e identifica el desempeño individual y organizacional como el eslabón clave entre la transferencia del aprendizaje y las características del entorno de trabajo.

A continuación, se presenta un esquema que resume el modelo de Kontoghiorghes donde se introduce la variable del clima de transferencia.

Figura 8: Modelo sistemático de la transferencia del aprendizaje.



Obtenido de: Transferencia del Aprendizaje de Kontoghiorghes, 2004, p. 214

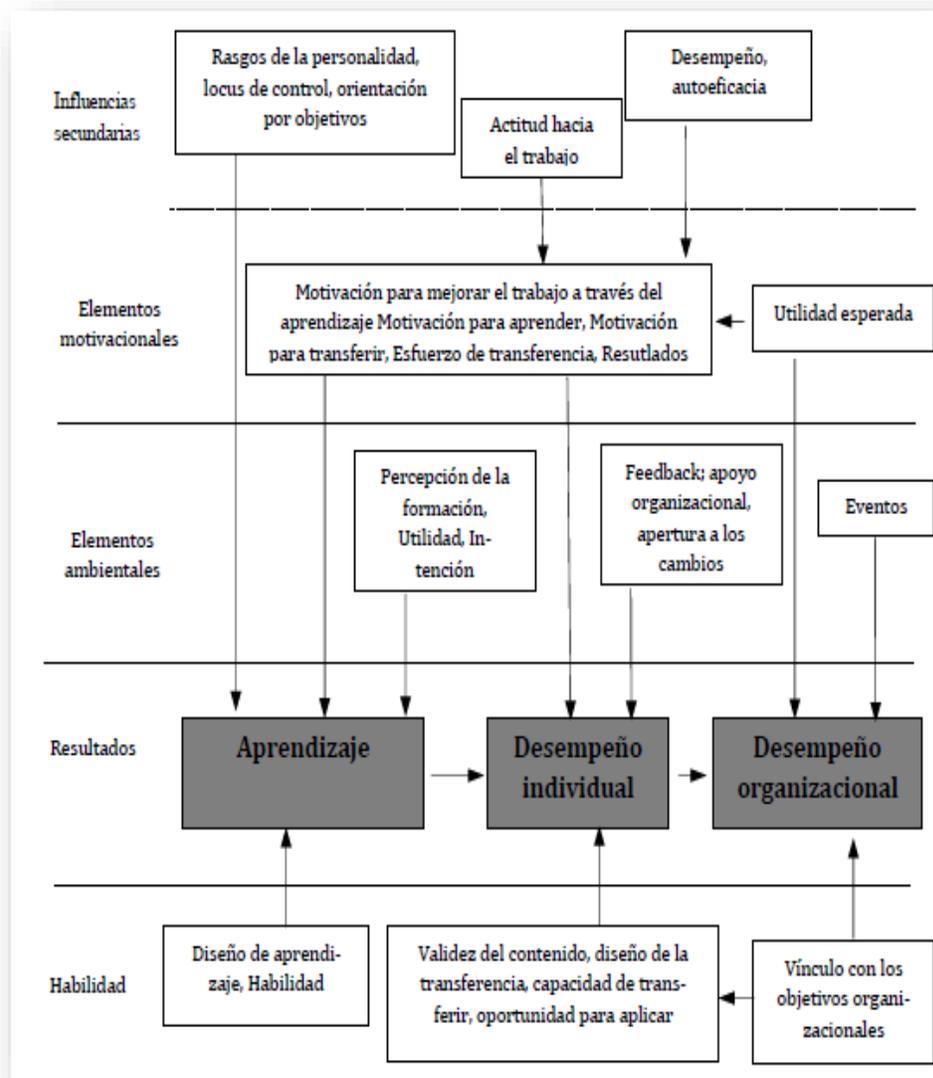
En un intento de ofrecer un modelo más comprensivo y holístico de las relaciones e influencias causales de una intervención de desarrollo de los recursos humanos, Holton (1996, 2005) propone un modelo, derivado de la taxonomía de cuatro niveles de Kirkpatrick (1999), en el que abordan tres dimensiones principales: aprendizaje, desempeño individual y desempeño organizacional.

Además, incluye influencias secundarias que antes habían sido omitidas, tales como la motivación para aprender o actitudes hacia el trabajo, elementos motivacionales y elementos ambientales.

Holton (2005) considera que un fracaso de la intervención formativa no ha de ser atribuido directamente a la propia intervención, sino que existen otras variables moderadoras que influyen los resultados.

Por ejemplo, considera que es fundamental evaluar el clima de transferencia, ya que, si el clima de transferencia en una organización no es positivo, aun cuando la formación haya sido un éxito no será posible observar resultados en el desempeño de los trabajadores y de la organización. El siguiente esquema expone los elementos y sus relaciones consideradas en el modelo de Holton (2005).

Figura 9: Modelo de Holton para evaluar la transferencia del conocimiento.



Obtenido de: Modelo de Evaluación del Desarrollo de los Recursos Humanos de Holton, 2005, p. 38.

A manera de conclusión de los modelos retomados, podemos evidenciar que la teoría fundamenta que los esfuerzos de formación centrados en competencias pueden instaurar nuevas habilidades, conocimientos y pericia en los colaboradores; sin embargo, la efectividad de dichos planes dependerá de factores motivacionales, ambientales, organizacionales e individuales que en sinergia permitan la consecución del objetivo de formación.

2. Inteligencia de Negocios en las empresas

2.1. Antecedentes de la Inteligencia de Negocios

Podemos decir que los antecedentes de la disciplina en Inteligencia de Negocios se remontan a la década de 1930, durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, cuando los responsables técnicos del diseño de la defensa aérea británica, con la intriga de cómo defenderse de un posible ataque aéreo a gran escala, exploraron varias alternativas de defensa, entre los cuales se consideró según Muñoz, (2016): “el diseño de un nuevo supercañón antiaéreo, capaz de lanzar rayos de la muerte a gran distancia contra los aviones enemigos, la cual fue descartada por su viabilidad tecnológica” (Pág. 167).

Posteriormente, se consideró factible utilizar un emisor de rayos de ondas electromagnéticas que hoy conocemos como el radar para detectar desde lejos los aviones enemigos, de tal forma de prever la trayectoria e interceptarlos con cazas propios. Esto permitió a los británicos construir un sistema de información que contribuyó notablemente a evitar una invasión terrestre de las Islas Británicas”.

Tal como sabemos, muchas disciplinas que hoy se manejan en el mundo, fueron creadas y desarrolladas en el ambiente militar, ya sea por la necesidad de defenderse, de planear o contrarrestar ataques de las

fuerzas enemigas, pues como hemos observado en el párrafo anterior, la Inteligencia de Negocios no es la excepción.

En el ambiente empresarial, podemos mencionar que antes de 1960 muchos se recordaran que la información de las empresas se llevaba de forma manual en papel y se requería de un gran espacio físico y volumen de materiales adicionales para archivar toda esa información.

Posteriormente, con la aparición de las computadoras, casi toda la información comenzó a almacenarse en archivos digitales, sin embargo, esto trajo consigo el riesgo y la dificultad en el manejo de la información y posibles pérdidas. En 1969, Edgar Codd introduce el concepto de base de datos, y estas empezaron a ser usadas en las organizaciones, sin embargo, se requería de personal altamente especializado para administrar dichas bases de datos y también para cargar la información.

Durante esta misma época en los años 70, los negocios requerían una forma más sencilla para ingresar su información a las bases de datos, y es así como surgen las llamadas aplicaciones de negocio que, junto a las bases de datos brindaron una forma sencilla de recolectar información de las organizaciones.

Nuevamente, estos desarrollos trajeron consigo otros problemas tecnológicos tales como la dificultad en el acceso a la información y también que los datos empezaron a estar en múltiples localizaciones; por lo que, estos problemas se trataron de resolver por medio de la emisión de reportes, sin embargo, se encontraron con otra situación, y era que estos reportes eran muy planos.

Ya para los años 80, surge el concepto de bodega de datos conocida como warehouse por su traducción al inglés, que organiza y centraliza todas

las necesidades de consumo de información por parte de las empresas; es aquí donde surgen las primeras herramientas de Inteligencia de Negocios, y es cuando el consumo de información aumenta y se necesitan soluciones de reporting y análisis.

Ahora bien, el termino Inteligencia de Negocio, tal como lo conocemos hoy en día, surge en 1989 por parte del señor Howard Dresner quien, según Aguirre (2013), “la inteligencia de negocios como un término general para describir los conceptos y métodos usados para mejorar los procesos de toma de decisiones mediante el uso de sistemas” (Pág. 1).

Este término se popularizó ya para los años 90 cuando surgen varias empresas y herramientas de Inteligencia de negocios; sin embargo, con el crecimiento de la información y el advenimiento de nuevas tecnologías como el Internet surgen nuevos problemas tales como consultas y reportes lentos, herramientas de inteligencia de negocios poco amigables con el usuario final, proliferación de Excel y de diferentes versiones de la verdad, altos costos y difícil mantenimiento.

En respuesta a todo lo anterior, se diseñan nuevas herramientas y funcionalidades asociadas a la Inteligencia de Negocios, sin embargo, después de estos desarrollos y herramienta se siguen dando problemas, pues estas no son muy intuitivas y surge la necesidad de analizar nuevas fuentes de datos no estructurados como documentos, wikis, redes sociales, videos, audios, entre otros.

Es así como en breves párrafos pudimos resumir cómo nace, se desarrolla y permanece en el ámbito empresarial la disciplina de la Inteligencia de Negocios.

2.2. Definición de Inteligencia de Negocios

La Inteligencia de Negocios es muy amplia y tiene diversos contextos, ya que es una disciplina que se encuentra en una infinidad de ambientes que sería imposible definirla con exactitud bajo un enfoque. Es por esta razón, a continuación, sistematizamos algunas de esas definiciones:

- Según Díaz (2010), la Inteligencia de Negocios “es el conjunto de metodologías, aplicaciones prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización” (Pág. 18).
- Para López (2018), la Inteligencia de Negocios “permite en las empresas manejar, procesar y actualizar gran cantidad de datos pudiendo ser capaz de relacionarlos entre sí, extrayendo información útil con alto valor empresarial, con el fin de facilitar y optimizar la toma de decisiones dentro de la empresa a la misma velocidad que cambian los escenarios económicos” (Pág. 2).
- López (2018), también la define como “el manejo optimizado de los datos que almacena recopila y analiza una organización, siendo capaz de transformarlos en decisiones estratégicas que permitan el diseño de acciones orientadas a alcanzar el éxito empresarial” (Pág. 4).

Para propósitos de esta propuesta de innovación se entenderá la Inteligencia de Negocios como la disciplina que se encarga de recopilar, almacenar, clasificar y transformar los datos de sus operaciones, clientes, mercado y demás stakeholder en información estratégica para la toma de decisiones empresariales.

2.3. Competencias específicas en profesionales d Inteligencia de Negocios

Actualmente, existe un conjunto de perfiles que trabajan en entornos de Inteligencia de Negocio, análisis de datos, ciencia de datos y otras relacionadas, que no están claramente definidos en el mercado ni en la formación académica. El auge tecnológico relacionado con todos los campos de inteligencia artificial y, en concreto, relacionados con el análisis y ciencia de los datos, ha propiciado cierta confusión en la definición de los roles profesionales de estos nuevos perfiles profesionales.

En Inteligencia de Negocios, Díaz (2020), en su artículo “Perfiles y roles profesionales”, describe cinco títulos profesionales que actualmente se pueden encontrar en cualquier organización que tenga esta disciplina en funcionamiento:

- “Los managers o consultores de Inteligencia de Negocio son profesionales que se encargan de la gestión de proyectos relacionados con el desarrollo e implantación de proyectos de Inteligencia de Negocios, BA o Big Data” (Pág. 1).

Díaz, (2020) menciona que, en general, estos consultores de Inteligencia de Negocios son quienes se encargan de la creación y coordinación de los equipos que realizan la implementación de los proyectos.

- El Analista de datos es un profesional que se dedica, principalmente, al reporting, desarrollo de dashboards, análisis mediante técnicas OLAP y otras herramientas de minería de datos.

Estos analistas de datos, según el artículo de Díaz, realizan tareas de Inteligencia de Negocios y BA con soluciones empaquetadas, es

decir, productos empaquetados que realizan los procesos de análisis.

- Científicos de datos, es un perfil de reciente creación. Hasta hace unos pocos años no se hablaba de este perfil ni en la industria ni en la academia. Explica que este perfil presenta un nivel de conocimientos superior al del Analista de datos, pudiendo realizar sus mismas tareas, pero con un nivel de profundidad superior a nivel de conocimientos matemáticos y de programación, que le permiten conocer los detalles de implementación de los métodos y algoritmos de minería de datos y machine learning.

Tal como se observa en el detalle de los perfiles, estos profesionales se dedican a resolver problemas con características complejas, muchas veces de problemas ad-hoc que requieren un análisis y dedicación profundo; así mismo deben de ser capaces de hacer investigación y conocer el estado del arte en los temas de minería de datos y machine learning.

- El Arquitecto o ingeniero de datos que se encarga del diseño de la estructura de los datos y de los procesos de extracción, transformación y carga de los datos (procesos ETL). Estos arquitectos de datos trabajan, tradicionalmente, con bases de datos analíticas o data warehouses, aunque recientemente se ha ampliado el catálogo con las nuevas bases de datos derivadas de los almacenes de datos, como, por ejemplo, data lakes, data marts, etc.”

Ahora bien, para poder tener éxito en el desarrollo de todas estas responsabilidades de Inteligencia de Negocios, todos los profesionales deberán lograr con éxito el desarrollo de ciertas habilidades y

competencias, algunas de las cuales han sido descritas en los párrafos anteriores; sin embargo, detallamos algunas que, según Velázquez (2019), son importantes para el éxito en esta disciplina profesional:

- La perspicacia empresarial es una de las competencias técnicas fundamentales para el Business Intelligence Analyst (BIA) y consiste en la capacidad de comprender y conversar en el dominio comercial específico de la industria y organización particular que se analiza. Menciona que el responsable necesita una base sólida de conocimiento de la industria, así como el modelo de negocio, la estrategia y los objetivos de la organización, sus problemas y competidores.
- Análisis de datos y modelado es la capacidad para comprender datos e información y convertir estos en ideas. El profesional debe ser capaz de pensar de manera conceptual al utilizar modelos de datos de alto nivel para mapear el mundo real de la organización. También requiere una comprensión firme de cómo se mueven los datos desde los sistemas de origen operativos en toda la organización, a través de los diversos procesos de transformación, hasta donde finalmente son utilizados por los tomadores de decisiones.

El profesional en Inteligencia de Negocios debe conocer sobre las diferentes metodologías del departamento y comprender el ciclo de vida de desarrollo de sistemas (SDLC, por sus siglas en inglés).

Del mismo modo, el profesional debe conocer tanto la metodología para su departamento y organización en particular; también debe saber, específicamente, cómo fluyen los requisitos a través de los procesos de desarrollo de Inteligencia de Negocios; puntos clave

de transferencia, quiénes son los miembros del equipo y cómo colaborar con ellos; procesos de gobierno y mantenimiento requeridos en las operaciones después de la conclusión de algún proyecto de Inteligencia de Negocios.

- Ahora bien, todo profesional, principalmente aquellos que han ascendido en la estructura jerárquica de la empresa y ocupan puestos de liderazgo, debe desarrollar competencias que le ayuden a la gestión de personas y recursos bajo su cargo y que no necesariamente son competencias técnicas, tales como lograr visualizar el panorama general y a la vez ser alguien orientado al detalle, esta competencia es importante ya, que a menudo, la Inteligencia de Negocios trabaja con mucha información por lo que necesita comprender esta información con todos sus detalles.

Esta competencia ofrece la posibilidad de implicar de dónde provienen los datos y cuáles podrían ser las reglas de transformación, quién lo usa, quién es el propietario, etc. Pero al mismo tiempo, necesita comprender la visión de la organización, cómo esta información se traduce en varios intereses y niveles estratégicos, tácticos y operativos.

- Por otro lado, este profesional debe tener la capacidad para navegar con las políticas de la organización, ya que las soluciones y proyectos de Inteligencia de Negocios, generalmente, son aprobados por una serie de departamentos funcionales, donde las partes interesadas pueden objetar, observar e incluso denegar los proyectos y soluciones o pueden temer o no estar dispuestos a compartir información, por lo que, este profesional debe ser capaz de navegar por las políticas y estructuras jerárquicas empresariales

y partes interesadas clave para definir o aprobar cualquier requerimiento.

- A la vez, este profesional debe tener alta tolerancia a la ambigüedad debido a que, muchas veces, el alcance y los requisitos de los proyectos de Inteligencia de Negocios están mal definidos por los usuarios y la calidad y la estructura de los datos tampoco suelen conocerse por adelantado. Debido a lo anterior, el responsable de Inteligencia de Negocios necesita las habilidades blandas para manejarse con confianza en lo desconocido, creando estabilidad y estructura para ellos mismos, así como para los miembros de su equipo y sus partes interesadas comerciales a medida que avanzan en el desarrollo de los proyectos.

En conclusión, podemos afirmar que los profesionales y líderes de Inteligencia de negocios deben desarrollar un sinfín de competencias técnicas que ayudan en desarrollo exitoso de sus proyectos, requerimientos y soluciones; sin embargo, deben ser capaces de desarrollar competencias blandas que le ayuden a la gestión eficiente de los recursos bajo su responsabilidad para lograr con éxito el cumplimiento de sus responsabilidades.

3. eLearning

3.1. Orígenes del eLearning

Elearning tiene su origen en XIX con la introducción de cursos por correspondencia en gramática y otras habilidades, que fueron desarrollados en países como Suecia e Inglaterra y que buscaban capacitar a todas las personas que se les dificultaba acceder a la educación presencial.

Iniciando el siglo XX, la educación a distancia introduce el uso de imágenes y videos a través del auge de las tecnologías de comunicación: televisión y radio. Se potencia las radios y los programas televisivos con enfoque educativo, sin embargo, a finales del siglo surgen los ordenadores domésticos y con ellos se abre paso a la formación asistida u online.

González (2005) afirma que, en la década de 1990, la educación asistida o a distancia evolucionó hasta el eLearning a raíz de la rápida expansión del Internet a todos los sectores de la sociedad.

Según Internet World Stats (2019), para el año 2019, 61.9% de la población centroamericana utilizaba Internet y; en el caso de El Salvador, el 57.4%, es decir, 3,700,000 habitantes.

En síntesis, concluimos que el Internet se encuentra en su época de mayor auge y evolución al igual que los recursos eLearning; por esta razón, las empresas y; en específico, los departamentos de talento humano deben apostarle a dichos recursos e implementarlos como elemento innovador del proceso de desarrollo y formación de competencias laborales.

Cabe considerar que, para Velazco, Abuchar, Castilla & Rivera (2017), “la producción científica sobre la educación a distancia y los ambientes virtuales de aprendizaje son limitados en Latinoamérica. Sin embargo, el eLearning ha sido ampliamente adoptado en el mundo occidental; las empresas y organizaciones en los países en desarrollo están aprovechando herramientas de aprendizaje para apoyar la educación y la habilidad de actualización de su fuerza de trabajo como mecanismo para competir cada vez más en la economía global” (Pág. 97).

Podemos concluir que, el eLearning será incluido en la propuesta metodológica para el desarrollo de competencias del departamento de Inteligencia de Negocios de la Distribuidora C. Imberton S.A. de C.V. como elemento innovador debido a que se acopla a las necesidades y problemas previamente identificados en el Capítulo I.

3.2. Definición conceptual del eLearning

Ahora bien, después de conocer el origen del eLearning, procederemos a su definición a fin de tener un panorama más amplio del concepto y la perspectiva de algunos autores:

- El eLearning es cualquier forma de enseñanza-aprendizaje que usa Internet, Intranet y medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes, alumnos y alumnos entre sí, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida), (Martínez & Martínez, 2009).
- González (2015) define el eLearning como “un tipo de formación a distancia cuyo soporte principal son las nuevas tecnologías de la información y comunicación y, más concretamente un ordenador e Internet, que pueden integrar gran variedad de técnicas para la formación” (Pág. 68).
- Márquez, en el 2013, define el término como aquella formación que se realiza en su totalidad a distancia mediante el uso de las tecnologías de comunicación e información (hipertexto, plataformas educativas, aulas virtuales, etc.) como medio para el soporte del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Por su parte, Velazco et al (2017) suponen que el eLearning es una estrategia de formación orientada a solucionar diversidad de problemas: la distancia geográfica, el ahorro de recurso como tiempo y dinero, la necesidad de perfeccionar constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otros.

En síntesis, todos los planteamientos previamente expuestos señalan al eLearning como una forma de aprendizaje a distancia que requiere el empleo de recursos online o inversión en infraestructura tecnológica que permitan eliminar barreras que obstaculizan el proceso de enseñanza-aprendizaje y en caso particular para las organizaciones el desarrollo del talento humano.

3.3. Ventajas y desventajas del eLearning

Para González (2015), las ventajas del uso de recursos eLearning para el proceso formativo del recurso humano se resumen en los siguientes enunciados:

- **Flexibilidad horaria y geográfica:** la formación online no está sujeta a horarios ni espacios físicos determinados, solo se necesita un ordenador y conexión a Internet. Los límites geográficos del eLearning son inexistentes.
- **Autodeterminación:** en este tipo de formación es el participante que determina que esfuerzo o avance tendrá dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Aprendizaje múltiple:** este tipo de formación contribuye a la formación en un área específica pero también desarrolla

habilidades relacionadas al uso de nuevas tecnologías y el entorno web.

- **Personalización de temarios:** el eLearning permite que los participantes personalicen su aprendizaje y lo acoplen a sus necesidades, conocimientos previos y otras variables, así también puede acoplarse a temáticas o metodologías ad-hoc a las necesidades de cada empresa.
- **Ahorro económico:** cuando una empresa decide implementar un plan de formación modalidad eLearning para sus empleados, reduce costos importantes asociados desplazamiento, hospedaje, alimentación y otros.
- **Control por parte de la empresa:** en la formación online, los empresarios obtienen una mayor cantidad de información de sus empleados y de procesos formativo que cuando sea realiza de manera presencial, ya que esta metodología permite una data importante de dicho proceso.

Por otro lado, Velazco et al (2017) sostiene que el eLearning presenta las siguientes desventajas:

- Dependencia de medios digitales: cualquier defecto en esto afecta de inmediato al usuario.
- Los sistemas de aprendizaje electrónico representan una inversión en infraestructura.

- Alta tasa de deserción por parte de los usuarios después de su primera experiencia con el aprendizaje en línea.
- Difícil adaptación a la metodología por la fuerte influencia del paradigma tradicional de formación.
- Requiere autodisciplina: la capacidad de hacer cosas, que el participante sabe que debe hacer e incluso cuando no quiere, esta modalidad implica tener capacidad para controlar los sentimientos y superar las debilidades.
- Requiere motivación: implica que el participante mantenga su motivación en un nivel bastante alto y de esa forma evitar su deserción.

En base a las ventajas y desventajas expuestas por los autores, podemos afirmar que la implementación de recursos eLearning para el desarrollo del capital humano requiere que las empresas descentralicen sus estrategias de capacitación del formato tradicional, el cual, en este momento, no está siendo efectivo para el cierre de brechas.

Ahora bien, es importante que señalemos las ventajas que, a nuestro criterio, obtendrá C. Imberton al utilizar recursos eLearning:

- Acceso remoto a proveedores que ofrecen capacitaciones que cumplen altos estándares internacionales de calidad que serían inviables a nivel de cursos presenciales debido al costo y a la disponibilidad.

- Acceso a facilitadores y comunidad de estudiantes internacionales que enriquecerán el aprendizaje del participante a través de la exposición de experiencias.
- Reducción de costos de capacitación provenientes de ahorros de: viajes, alojamiento en hoteles, transporte, gasto en viáticos, alimentación, etc.
- Horarios flexibles: se evita la ausencia de colaboradores de la operación laboral ya que las capacitaciones se pueden programar de tal forma que no se suspendan actividades cotidianas.
- “State of the Art Training”: acceso a temáticas de vanguardia de fuentes originales que de otra forma no serían accesibles.

Concluimos que el eLearning actuará como elemento innovador que generará grandes beneficios para la empresa y los colaboradores, sin embargo, para implementarlo se requiere un cambio de cultura organizacional, la disposición de recursos financieros y humanos, entre otros aspectos.

3.4. Categorías del eLearning

Velazco et al (2017) plantea que los recursos eLearning se centran en las siguientes cuatro categorías:

- **Base de datos de conocimiento:** son la forma más básica de eLearning en las que se alojan instrucciones paso a paso para realizar tareas específicas.

- **Soporte en línea:** este tipo de eLearning se identifica a través de recursos como foros, salas de chat, correo electrónico o soporte instantánea en vivo.
- **Entrenamiento asincrónico:** incluye el acceso a instructores a través de grupos o tableros de discusión en línea y correo electrónico.
- **Entrenamiento sincrónico:** este tipo de eLearning se realiza con en tiempo real con instructores en vivo que facilita el entrenamiento del participante, dado que se genera una comunicación activa y participativa entre ambas partes.

3.5. Plataformas eLearning

Actualmente, los recursos eLearning han evolucionado y la forma más práctica y accesible de encontrarlos es a través de una plataforma o campus virtual. Es oportuno definir este término debido a que la propuesta se concentrará en la disponibilidad de este recurso para el desarrollo de competencias del departamento en estudio.

Para Velazco et al (2017) afirman que la plataforma de eLearning, campus virtual o Learning Management System (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje que permite facilitar la experiencia de capacitación a distancia, tanto para empresas como para instituciones educativas.

Lo anterior, indica que una plataforma de eLearning es un sistema orientado a la gestión del aprendizaje que utiliza un conjunto de herramientas tecnológicas como: chat, foros, pizarra-e, mail, lista de distribución, weblogs y otras.

Es oportuno señalar que las empresas pueden optar por el diseño propio de una plataforma o campus virtual, adaptar una plataforma de código abierto o bien alquilar de propietarios. La implementación dependerá de una diversidad de factores internos de la empresa entre los más destacados se encuentran: costos, estrategias de formación, diseños de planes de capacitación, etc.

Actualmente, las organizaciones están haciendo uso de plataformas con diseño propio, esto indica que la empresa a través de recursos internos o asesoría contratada se encargan del diseño, implementación y control de la plataforma de aprendizaje; con esta alternativa lo que se busca es adaptarse a las necesidades o requerimientos de la empresa, sin embargo, la inversión requerida es bastante fuerte.

Por otra parte, existe también la alternativa de plataformas de código abierto, las cuales suelen ser más accesibles. Simplemente, se descargan de sitio en línea y luego se acoplan a los requerimientos de la empresa. Ahora bien, con esta alternativa para el diseño de los programas de capacitación y el control del proceso formativo, las empresas deben disponer de recursos humanos que se encarguen de dichos procesos.

En la actualidad algunas de las plataformas de código más utilizadas abierto son:

- **Moodle:** sus propietarios la definen como una “plataforma de aprendizaje diseñada para proporcionarle a educadores, administradores y estudiantes un sistema integrado único, robusto y seguro para crear ambientes de aprendizaje personalizados” (Moodle, 2020).

Tabla 13: Estadísticas de Plataforma Moodle.

Sitios creados	159,000
Cursos	30,000,000
Usuarios	232,000,000
Inscripciones	1,232,000,000
Países	240

Fuente: Obtenido de <https://stats.moodle.org/>.

- **Brighspace:** creada por la empresa D2L y consiste en una plataforma online de enseñanza y aprendizaje que busca ser de fácil acceso, flexible e inteligente a las necesidades de los usuarios (obtenido de: <https://www.d2l.com/es/educacion-superior/productos/core/>).
- **ATutor:** sus creadores lo definen como “un sistema de gestión de aprendizaje (LMS) de código abierto basado en la web que se utiliza para desarrollar e impartir cursos en línea” (obtenido de: <https://atutor.github.io/atutor/index.html>).

Finalmente, las empresas pueden optar a las plataformas de alquiler a propietarios, en las cuales, para tener acceso a los programas formativos, se debe cancelar una suscripción de manera mensual o anual, dichos programas son diseñados por el proveedor y esto puede ser desventaja para las empresas que buscan algo más ad-hoc a sus necesidades, sin embargo, una de las ventajas que ofrecen estas plataformas es el acceso a una amplia gama de programas formativos ofrecidos por instituciones reconocidas por su altos estándares de calidad.

Algunas proveedores de este tipo de plataformas encontrados en top rankings online, se presentan a continuación:

Tabla 14: Proveedores de plataformas eLearning.

Plataforma	Características
	<ul style="list-style-type: none"> • Asocio con más de 200 universidades o instituciones educativas internacionales, certificadas y de prestigio. • Creadores de contenido universidades o instituciones educativas. • 76,000 millones de estudiantes utilizando Coursera a nivel mundial. • Acceso a más de 2000 cursos, así como, especializaciones, certificados y otros programas. • Coursera for Business solución transformadora para empresas y equipos de trabajo (obtenido de: https://www.coursera.org/browse).
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay colaboración o asocio con universidades o instituciones educativas. • Creador de contenidos profesionales o expertos en diversas áreas. • 30 millones de estudiantes utilizando Udemy a nivel mundial. • Acceso a 100,000 cursos. • Udemy for Business, esta plataforma también posee soluciones para las organizaciones y ofrece un demo demostrativo con accesibilidad a 7,000

Plataforma	Características
	<p>cursos (obtenido de: https://business.udemy.com/).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Asocio con más de 120 universidades o instituciones educativas internacionales, certificadas y de prestigio. • Creadores de contenido universidades o instituciones educativas. • Acceso a más de 2,800 en área de humanidades, matemática e informática, certificados, posgrados y maestrías. • 34 millones de estudiantes utilizando EDX en el mundo. • Udemy para empresas, esta plataforma también posee soluciones para el recurso humano. Ofrece por suscripción acceso a más de 700 cursos (obtenido de: https://business.edx.org/).

Fuente: Elaboración propia con información encontrada de sitio web de proveedores de plataformas e-Learning.

En resumen, podemos afirmar que C. Imberton cuenta con diversas alternativas para implementar recursos eLearning dentro de su proceso de desarrollo de competencias laborales, sin embargo, la alternativa a considerar en la propuesta de innovación será basada en ciertos criterios entre los que podemos mencionar: disponibilidad financiera, objetivos del proyecto, los recursos tecnológicos y humanos disponibles, entre otros aspectos.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Objetivos

Objetivo general

Crear una propuesta metodológica para desarrollar competencias en el departamento de Inteligencia de Negocios de la Distribuidora C. Imberton S.A de C.V., con el apoyo de recursos eLearning.

Objetivos específicos

1. Diseñar perfiles de puesto y competencias duras y blanda del departamento de Inteligencia de Negocios (Jefe de Inteligencia de Negocios, Coordinador de Inteligencia de Mercado, Analista de Gestión Comercial, Analista de Inventario Comercial y Auxiliar de Gestión Comercial).
2. Elaborar diccionario de competencias del departamento de Inteligencia de Negocios.
3. Evaluar competencias blandas del Coordinador de Inteligencia de Mercado, Analista de Gestión Comercial y Auxiliar de Gestión Comercial y competencias duras del Analista de Gestión Comercial.
4. Medir brechas de desarrollo que existen entre el perfil ideal y los ocupantes del puesto (Coordinador de Inteligencia de Mercado, Analista de Gestión Comercial y Auxiliar de Gestión Comercial).
5. Determinar necesidades y acciones de desarrollo algunas posiciones del departamento de Inteligencia Comercial (Coordinador de Inteligencia de Mercado, Analista de Gestión Comercial y Auxiliar de Gestión Comercial).

6. Diseñar el pensum de eLearning de acuerdo a las brechas identificadas en algunas posiciones del departamento (Coordinador de Inteligencia de Mercado, Analista de Gestión Comercial y Auxiliar de Gestión Comercial).
7. Validar la propuesta metodológica y su aplicabilidad con el jefe de Inteligencia de Negocios.

B. Diseño de la propuesta

La propuesta metodológica para el desarrollo de competencias diseñamos para el departamento de Inteligencia de Negocios contiene diversas fases, las cuales se detallan a continuación (ver anexo 8):

Figura 10: Propuesta metodológica para el desarrollo de competencias.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta contempla el orden lógico detallado previamente, ya que una fase antecede a la otra y fue necesaria cada una de ellas para el diseño del pensum eLearning propuesto.

C. Metodologías y estrategias

La metodología que implementamos en el proyecto de innovación se detalla a continuación.

Figura 11: Metodología y estrategias para el desarrollo de competencia.

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
1. DEFINICIÓN DEL PERFIL IDEAL DEL PUESTO	2. MEDICIÓN DE BRECHAS DE DESARROLLO	3. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO	4. FORMULACIÓN DE PENSUM ELEARNING	5. EVALUACIÓN DEL DESARROLLO
1.1 ANALISIS DEL PUESTO	2.1 DEFINICIÓN DE NIVELES DE CADA COMPETENCIA	3.1 IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS A DESARROLLAR	4.1 IDENTIFICACIÓN DE PLATAFORMA VIRTUAL A UTILIZAR	5.1 DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS PARA MEDIR TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE
1.2 DEFINICIÓN DEL PERFIL IDEAL DEL PUESTO	2.2 CREACIÓN DE METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS	3.2 IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE DESARROLLO	4.2 IDENTIFICACIÓN PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN POR CURSO	5.2 DEFINICIÓN INSTRUMENTOS PARA EVALUAR CIERRE DE BRECHAS
1.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	2.3 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS			

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Definición del perfil ideal del puesto.

En esta fase realizamos los siguientes pasos para conocer el perfil idóneo de cada uno de los puestos de Inteligencia de Negocios.

- 1. Análisis de puestos:** identificamos los descriptores y perfiles de puestos actuales y realizamos una entrevista con el jefe para conocer cada una de las posiciones.
- 2. Definición del perfil ideal:** Definimos cual es el perfil ideal para cada posición y luego lo validamos con el jefe del departamento.
- 3. Definición de competencias:** Luego de conocer los perfiles actuales y diseñar los ideales, definimos las competencias blandas y duras, a través de un análisis funcional de cada posición. Finalmente diseñamos el diccionario de competencias del departamento de Inteligencia Comercial.

Fase 2: Medición de brechas de desarrollo.

En esta fase evaluamos las competencias blandas de 3 posiciones: Coordinador de Inteligencia de Negocios, Analista de Gestión Comercial y Auxiliar de Gestión Comercial y las competencias duras únicamente del Analista de Gestión Comercial.

Cabe señalar que la medición de brechas no pudo desarrollarse a todo el equipo debido a:

- **Tiempo limitado:** En el momento de la evaluación el equipo se encontraba realizando operaciones de cierre de año y fue muy difícil agendar el espacio para la ejecución de las pruebas; por ello únicamente se orientó la evaluación de las competencias blandas a 3 posiciones y las competencias duras a 1 posición.
- **Selección de evaluados:** Luego que comparamos el perfil actual versus el ideal de la posición de Analista de Averías e Inventario, concluimos que el

ocupante del cargo no realiza funciones de Inteligencia Comercial y por ende no posee las competencias requeridas. Por lo antes expuesto, no se incluyó a esta posición para la evaluación.

El procedimiento que realizamos en esta fase fue el siguiente:

- 1. Definición de niveles:** En este paso definimos los niveles de competencia de acuerdo con los comportamientos esperados para cada nivel.
- 2. Creación de instrumentos y metodología:** Luego de identificar competencias y comportamientos diseñamos un instrumento para medir de manera simultáneamente las competencias blandas de 3 posiciones previamente señaladas y un instrumento que nos sirviera para la evaluación de las competencias duras. Cabe señalar que, la disponibilidad del equipo de Inteligencia Comercial fue una limitante para evaluar las competencias duras de las 3 posiciones y, por consiguiente, únicamente se orientó al Analista de Gestión Comercial.

Las metodologías que empleamos para medir las competencias fueron:

- **Assement Center:** Consistió en la simulación de una situación real para evaluar competencias blandas (Innovación, Planificación y organización, Impacto e Influencia, Liderazgo de proyectos y Desarrollo estratégico del recurso humano). Esta prueba la desarrollamos de manera virtual a través de Zoom.
- **Caso práctico:** Con apoyo del Jefe de Inteligencia de Negocios diseñamos una prueba técnica para evaluar las competencias duras del Analista de Gestión Comercial, dicha prueba también la desarrollamos de manera grupal.

- 3. Evaluación de competencias:** Etapa en la que desarrollamos de manera virtual las pruebas diseñadas para medir las competencias.

Fase 3: Identificación de necesidades de desarrollo

En esta fase determinamos el nivel de cumplimiento de cada competencia evaluada y de esa manera pudimos determinar brechas y acciones de desarrollo.

- 1. Identificación de brechas de desarrollo:** Luego de evaluar cada competencia obtuvimos el porcentaje de cumplimiento de cada evaluado y determinamos la brecha entre el nivel requerido y el nivel obtenido de cada competencia.
- 2. Identificación de acciones de desarrollo:** Después de haber determinado las brechas de desempeño por puesto, procedimos a identificar necesidades de capacitación y formación que existen actualmente en las posiciones evaluadas.

Es oportuno señalar que únicamente se determinaron brechas de desarrollo y por ende acciones de formación en el Coordinador de Inteligencia Negocios y en el Analista de Gestión Comercial. En el caso de la posición de Auxiliar de Gestión Comercial obtuvimos inexistencia de brechas en las competencias blandas.

Fase 4: Formulación de pensum eLearning

En esta etapa diseñamos el pensum eLearning a través de la búsqueda de plataformas de proveedores y de la selección de temáticas.

- 1. Seleccionar plataforma eLearning:** Como habíamos planificado desde el inicio la plataforma eLearning más adecuada para el desarrollo de competencias es la de alquiler a propietarios, debido a todos los beneficios que ofrece este tipo de plataforma y considerando también que las temáticas propuestas son poco ofertadas en el mercado salvadoreño.

2. Creación de cuadro de proveedores eLearning: El paso dos consistió en la búsqueda y selección de los proveedores de plataformas de alquiler de propietarios. Finalmente diseñamos el pensum eLearning con la siguiente información de cada curso propuesto:

- Nombre del curso.
- Proveedor.
- Nivel de complejidad.
- Costo mensual.
- Objetivo del curso.
- Competencias para desarrollar.
- Puesto al que se aplica.

Fase 5: Evaluar el desarrollo (propuesta de evaluación)

En esta fase se propondrá la metodología para la medición de cierre de brechas en las competencias desarrolladas y en la transferencia del aprendizaje.

1. Propuesta de herramienta para medición de transferencia del aprendizaje:

Debido a que la propuesta de innovación sólo contempla el diseño de la metodología y no abarcará la etapa de implementación en la que se podrán medir la transferencia aprendizaje; consideramos oportuno en esta fase al menos establecer herramientas que la empresa pueda utilizar en la etapa de ejecución.

2. Propuesta de metodología para medir cierre de brechas:

Como se expresó en el punto anterior la propuesta no desarrollará la etapa de ejecución y, por ende, también consideramos oportuno determinar el tipo de metodología que se deberá implementar para identificar el cierre de brecha puesto persona.

D. Organización para la ejecución

A continuación, presentamos las diversas instancias que se involucraran en el desarrollo de la propuesta metodológica:

Tabla 15: Autores involucrados en el diseño e implementación de la propuesta.

Rol/Puesto	Responsabilidades
Gerente de Desarrollo Organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar la información necesaria para el diagnóstico y dar acceso a descriptores de puestos de la empresa y otra información relevante.• Validar descriptores de puestos propuestos.• Validar instrumentos de metodología de evaluación de competencias blandas.
Jefe de Inteligencia de Negocios.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar información necesaria sobre el departamento, funciones y expectativas que son bases fundamentales en esta etapa.• Ser el vínculo entre el equipo consultor y los colaboradores del departamento a su cargo.• Validar descriptores propuestos y competencias.• Diseñar instrumentos de metodología de evaluación de competencias duras.
Coordinador, analistas y auxiliar de Inteligencia de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar información relevante y de aporte a la fase diagnóstica.• Colaborar en las evaluaciones realizadas por parte del equipo consultor.
Equipo consultor de proyecto de innovación.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar las fases mencionadas previamente en coordinación con las unidades involucradas de la empresa, asesores y autoridades designadas por parte de la universidad.

Rol/Puesto	Responsabilidades
Asesor de contenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría específica y acoplada a la temática del proyecto de innovación, solventando dudas a través de asesorías programadas de manera oportuna. • Realizar revisiones y correcciones de contenido sobre la temática en estudio, proponiendo información bibliográfica para sustentar el proyecto.
Asesor metodológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría metodológica del proyecto de innovación, solventando dudas a través de asesorías programadas de manera oportuna. • Realizar revisiones y correcciones de metodológicas; así como sugerencias sobre el proceso de innovación y su abordaje.

Fuente: Elaboración propia.

E. Monitoreo y evaluación

Como parte del monitoreo y evaluación del proyecto de innovación, proponemos que los encargados de la implementación puedan determinar los siguientes indicadores o KPIS de medición:

1. Cumplimiento de la calendarización de cursos anuales en un 100%.
2. Cumplimiento del presupuesto destinado para eLearning en un 100%.
3. Cierre de brechas puesto-persona en un 60%: Este indicador podrá ser medido cuando el ocupante del puesto tenga como mínimo un año de antigüedad en el cargo y haya recibido el entrenamiento propuesto.

4. Retorno de la inversión realizada en formación: La empresa debe cuantificar los beneficios económicos de la capacitación y los costos, a fin de obtener el beneficio neto originado del proceso de formación, esto será calculado con la siguiente formula:

$$\text{Formula: Total, beneficio- Total costes = Beneficio neto.}$$

F. Recursos y presupuestos

En los recursos y presupuestos hemos considerado dos etapas. La primera corresponde al diseño de la propuesta de innovación, es decir, de la metodología para el desarrollo de competencias y; la segunda, considera todos los recursos y el presupuesto que la empresa necesita en la etapa de ejecución de la propuesta de innovación.

Tabla 16: Presupuesto del diseño de propuesta metodológica.

Conceptos	Cantidad	Recursos	Precio unitario	Total
Honorarios de consultores				\$ 3,300.00
Preparación de perfiles	1		\$ 600.00	\$
Elaboración de diccionario	1		\$ 800.00	
Evaluación y determinación de brechas	1		\$ 800.00	
Diseño de pensum académico	1		\$ 600.00	
Sistematización de la propuesta	1		\$ 500.00	
Materiales				\$ 690.00
Uso de computadora	1	3	\$ 150.00	\$ 450.00
Mantenimiento de equipo computo	1	3	\$ 80.00	\$ 240.00
Viáticos y comidas				\$ 480.00
Comidas durante reuniones	32	3	\$ 5.00	\$ 480.00
Licencias de video llamadas				\$ 15.00
Derechos de comunicación Zoom	1	1	\$ 15.00	\$ 15.00

Conceptos	Cantidad	Recursos	Precio unitario	Total
Comunicaciones				\$ 84.00
Uso de internet	1	3	\$ 28.00	\$ 84.00
Suscripciones				\$ 360.00
Bibliografía y bases de datos	3	3	\$ 40.00	\$ 360.00
Total				\$ 4,929.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Presupuesto de implementación de la propuesta metodológica.

Conceptos	Cantidad de cursos	Precio unitario	Total
Suscripción a cursos y certificados			\$ 1450.00
Coordinador			\$ 186.00
Analista de Gestión Comercial			\$ 264.00
Certificados			\$ 1000.00
Honorarios de Consultoría			\$ 5,540.00
Implementación	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Evaluación de resultados	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Materiales			\$ 690.00
Uso de computadora	3	\$ 150.00	\$ 450.00
Mantenimiento de equipo computo	3	\$ 80.00	\$ 240.00
Viáticos y comidas			\$ 240.00
Comidas durante reuniones/llamadas	48	\$ 5.00	\$ 240.00
Papelería/licencias/video llamadas			\$ 30.00
Derechos de comunicación Zoom	2	\$ 15.00	\$ 30.00
Comunicaciones			\$ 84.00
Uso de internet	3	\$ 28.00	\$ 84.00
Suscripciones			\$ 80.00
Bibliografía y bases de datos	2	\$ 40.00	\$ 80.00
Total			\$ 4,174.00

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

A. Cambios en necesidades o problemas abordados

Debido al tiempo que implica la implementación de la propuesta de innovación esta etapa no será ejecutada, sin embargo, la metodología diseñada fue valida con el jefe del departamento de Inteligencia de Negocios, quien consideró viable su puesta en marcha.

El proceso de validación fue ejecutado en las diversas fases:

Validación de resultados por fases: El diseño de la propuesta implicó resultados en cada fase, los cuales, fueron validados con el jefe de Inteligencia de Negocios y el asesor de contenido, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Figura 12: Cronograma de validación de resultados.

Resultado por fases	Oct	Nov	Dic
Fase 1: Descriptores de puestos	■		
Fase 2: Diccionario de competencias	■	■	
Fase 2: Instrumentos de evaluación de competencias		■	
Fase 3: Brechas de desarrollo			■
Fase 4: Pensum eLearning			■
Fase 5: Instrumento de medición de transferencia del aprendizaje. Fase 5: Técnica para medición de cierre de brechas.			■

Fuente: Elaboración propia.

Con la validación de cada fase de la propuesta pudimos identificar que, al ser implementada, se obtendrán los siguientes cambios de las necesidades plasmadas en el Capítulo I:

- **Para la empresa:**
 1. Cierre de brechas de desempeño entre el perfil ideal y los ocupantes del cargo.
 2. Generar valor al negocio, a través de la mejora del rendimiento e impacto positivo de los indicadores de resultados (kpis) del departamento de Inteligencia Comercial.
 3. Cumplimiento al 100% del plan de capacitación de un departamento estratégico de la organización.
 4. Innovación del proceso de desarrollo y capacitación de los colaboradores.
 5. Medición del impacto de la capacitación y de la transferencia del aprendizaje.

- **Para el jefe del departamento:**
 1. Eficiencia y efectividad en el proceso de feedback otorgado a los colaboradores.
 2. Evaluación de desempeño del equipo de Inteligencia de Negocios basada en indicadores de cumplimiento y un método objetivo.
 3. Realizar un mapeo del talento actual del departamento y retroalimentar sobre las áreas de mejora de cada puesto.

- **Para los colaboradores:**

Al ejecutar la propuesta metodológica para desarrollar competencias, utilizando recursos de eLearning en el departamento de Inteligencia de Negocios de la

empresa, se espera obtener diversos resultados para los colaboradores en tiempos diferentes, por lo que se puede decir que:

1. A corto plazo de la implementación, se verá un cambio de actitud de los colaboradores, una mayor identificación, colaboración y eficiencia en su trabajo, debido al esfuerzo mostrado por la empresa para capacitarlos en nuevos conocimientos; todo con el objetivo de mejorar la eficiencia, sus competencias y que puedan optar por promociones internas en la empresa.
2. A mediano plazo, se podrá observar resultados más profundos de comportamiento, se comenzará a utilizar un lenguaje más técnico en el equipo de trabajo. Al utilizar las herramientas y conocimientos obtenidos en los cursos de capacitación y formación se comenzará a observar: un mejor desempeño del equipo de trabajo, mayor puntualidad y exactitud, cohesión en el equipo y mayor adhesión a los objetivos del departamento.
3. En el largo plazo, se esperan cambios más permanentes como: rotación y promoción interna de los colaboradores; una inserción de estos talentos en posiciones más estratégicas de la empresa, además, se observará una mayor intervención de estos colaboradores en decisiones estratégicas del departamento, a la vez una mayor colaboración en la gestión y control de indicadores y un mayor aporte de ideas estratégicas e importantes para la gestión comercial.

B. Cambios observados en el proceso de desarrollo de competencias

Aunque la propuesta no ha sido implementada, se observaron diversos cambios durante el diseño de la metodología para el desarrollo de competencias, los cuales detallamos a continuación:

- **Fase 1:** Durante la revisión de los descriptores de puestos identificamos que todas las posiciones que integran el departamento, a excepción del Jefe de Inteligencia de Negocios, cumplen actualmente con un perfil de cara a la parte operativa y esto limita al cumplimiento de objetivos estratégicos. Así mismo, se determinó que la posición conocida como Analista de Averías y Vencidos, debía dar un giro como Analista de Inventario Comercial, lo cual implica una modificación del perfil académico y en cuanto a experticia; difiriendo en gran manera del perfil actual del ocupante del puesto.

Los cambios para solventar las problemáticas expuestas fueron:

1. Diseño de perfiles con un enfoque en funciones estratégicas que impacten positivamente en los resultados propuestos.
 2. Se recomienda que la posición de Analista de Averías y Vencidos no dependa del departamento de Inteligencia de Negocios, debido a que no realiza funciones relacionadas al análisis de datos; además dicha posición se orienta a dar servicio a otras unidades como: Logística Comercial y Consumo. En sustitución de la posición diseñamos el perfil de Analista de Inventario Comercial, modificando competencias e indicadores basados en funciones más estratégicas del área de Inteligencia Comercial.
- **Fase 2:** En la etapa de evaluación de competencias y determinación de brechas de desarrollo, identificamos que el ocupante de la posición de Auxiliar de Gestión Comercial cumple al 100% con las competencias blandas requeridas en el cargo; por lo que se sugiere generar un plan de desarrollo, a fin de que dicho colaborador pueda ascender al siguiente nivel y se evite la fuga de talento. Por lo antes expuesto, podemos concluir que la metodología no solo se centra en el desarrollo de las competencias, sino que apoya el resto de los procesos relacionados a la gestión humana.

C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

Como equipo asesor consideramos importante obtener la aprobación y perspectiva final del Jefe de Inteligencia de Negocios, para ello realizamos el 18 de diciembre la presentación de la propuesta de innovación, a través de una reunión virtual en Zoom. Se preparó la encuesta de validación de la propuesta (ver anexo 8), la cual fue completada por el jefe del departamento al final de la presentación; dichos resultados se presentan en el siguiente apartado.

Con el resto del equipo, a solicitud del jefe, se realizará un feedback a cada colaborador de los resultados de la evaluación y se le presentará el pensum propuesto para su formación y desarrollo.

Cabe señalar que, por disponibilidad de tiempo, la propuesta no pudo ser validada con la Gerente de Talento Humano, sin embargo, al final de cada fase se le informó de los resultados obtenidos.

D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficios

Como habíamos mencionado previamente, a fin de medir la percepción del Jefe de Inteligencia de Negocios, se diseñó una encuesta enfocada a validar los siguientes objetivos:

1. Ponderar la viabilidad del proyecto para reducir brechas entre el perfil ideal y los ocupantes del puesto.
2. Validar el catálogo de competencias blandas y duras diseñado con el jefe del departamento.
3. Contrastar el pensum eLearning con las competencias identificadas y creadas con el Jefe de Inteligencia de Negocios.

Los resultados obtenidos los presentamos a continuación:

Tabla 18: Resultados de encuesta de validación de propuesta de innovación.

1. Ponderar la viabilidad de la propuesta para reducir brechas entre el perfil ideal y los ocupantes del puesto.

- a. ¿Desde su experiencia en el cargo, la propuesta presentada, aporta elementos para reducir la brecha entre el perfil ideal de los ocupantes del puesto y las necesidades específicas del departamento? ¿Podría detallar un poco más? ¿Qué brechas reduce la propuesta y cómo las resuelve?**

La propuesta presentada son un reflejo claro de las brechas de mi equipo y las diferentes oportunidades que tiene cada persona en su área respectiva. Aspectos claves como innovación (competencia soft), análisis y modelado de datos (competencia hard), entre otras reflejan la necesidad de llevar nuestro departamento a otro nivel.

- b. ¿Cómo evaluaría la propuesta en términos de viabilidad?**

La evalúo completamente aplicable a nuestra realidad, fácil de ejecutar y, sobre todo, con la posibilidad de darle seguimiento.

- c. ¿Qué aspectos de la implementación de la propuesta considera ejecutables para el rompimiento de la brecha?**

En lo particular quisiera llevar a cabo esta propuesta con mi equipo, solicitándole desde ya al grupo de tesis, su apoyo para sesiones de coaching y feedback que permitan ayudar a los colaboradores a crecer profesionalmente. Por otro lado, desde el punto de vista ejecución, creo que la propuesta presentada es fácil de llevar a cabo, ya sea en términos económicos como de tiempo.

2. Validar el catálogo de competencias (blandas y duras) diseñado con el jefe del departamento

a. ¿Cómo considera que las competencias propuestas se relacionan con el perfil de los cargos que usted necesita?

Cada una de ellas, han definido claramente las competencias que deben tener todos los puestos que tiene el área de BI dentro de nuestra empresa. Estamos muy satisfechos con ello.

b. ¿Cómo evalúa las competencias presentadas en función de la especialización de las personas bajo su cargo?

En función que las personas de mi equipo fueron incorporadas a la organización, bajo un perfil más funcional que de competencias, creo que muestran de forma objetiva la necesidad de llevar a cabo una transformación, tanto desde los perfiles de los puestos de trabajo, como de la forma en que las personas son incorporadas a nuestra empresa.

c. ¿Qué ventaja competitiva le representa esas competencias?

El área de BI dentro de cualquier organización representa la oportunidad de una empresa de convertir el conocimiento y la información como ventaja competitiva en el mercado. Desde esa perspectiva, las competencias que se reflejan en la propuesta permitirán llevar a cabo este objetivo.

d. ¿De qué manera la relación de las competencias en los cargos puede proporcionarle un mejor desempeño de su área?

Personas que trabajan en lo que son buenas, personas que se desarrollan y pueden apreciar el potencial que tienen, como resultado con fuente importante en el mejoramiento del desempeño de cualquier área del negocio. Desde esa perspectiva, todo lo presentado permitirá que las personas dentro del área de BI tengan un mejor desempeño en sus funciones.

3. Contrastar el pensum del eLearning diseñado con las competencias identificadas y propuestas con el jefe de área.

a. ¿Considera que la metodología presentada contribuirá al desarrollo de las competencias laborales de los integrantes del equipo de Inteligencia de Negocios? ¿De qué manera?

Creo que es una metodología sencilla, económica y desde el punto de vista del tiempo requerido, al ser eLearning, se adapta a las necesidades de cualquier persona.

b. ¿A su juicio, el pensum del eLearning diseñado contribuye a solventar la especialización de su área? ¿De qué manera?

Creo categóricamente que sí, ayudará a solventar la especialización de mi área, pues ha identificado claramente las áreas de oportunidad en cada puesto de trabajo.

c. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del proceso de formación en e-learning propuesto a partir de su experiencia?

Ventajas: Fácilmente adaptable a cualquier horario, no lo veo económicamente caro, puede tener certificación internacional. Desventajas: No existen centros de formación en El Salvador que ayude a desarrollar estas competencias, tal como son requeridas.

d. ¿Cómo evaluaría el pensum en términos operativos?

Práctico y amplio en su contenido.

e. ¿Cómo evaluaría el pensum en términos de creación de competencias?

Práctico y con respuestas claras a las brechas que se han detectado.

Fuente: Obtenido de material audiovisual que contiene la entrevista a jefe.

Concluimos que la implementación de la propuesta de innovación es viable y aceptada por el jefe del departamento, mismo que posee un compromiso firme y orientado al desarrollo de sus colaboradores. Esta apertura y compromiso será favorable para el cierre de brechas puesto persona y para mejorar el rendimiento del equipo de Inteligencia de Negocios.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. Los descriptores de puestos del departamento de Inteligencia de Negocios deben ser orientados de manera estratégica a indicadores de cumplimiento y funciones que cumplan con el objetivo principal de la unidad; el cual se enfoca en convertir información y data en decisiones estratégicas de tipo comercial.
2. La estructura de competencias duras para un departamento especializado como Inteligencia Comercial, requiere para los profesionales en talento humano un alto nivel de comprensión, estudio e investigación técnica, que les permita el diseño, evaluación y adecuación de estas a la empresa.
3. La determinación de brechas de desempeño puesto-persona, implica el diseño de instrumentos de evaluación ad-hoc al descriptor de puesto y a los objetivos del departamento.
4. La evaluación por competencias no solo se enfoca en la medición de brechas de desarrollo; sino que también identifica oportunidades de crecimiento interno para los colaboradores, lo cual permita generar valor a la organización.
5. El pensum basado en recursos eLearning se considera una propuesta viable en términos económicos para C. Imberton, y su implementación lograría innovar el proceso de formación y desarrollo de los colaboradores.
6. Se concluye que la metodología de desarrollo de competencias con apoyo de recursos eLearning, puede ser replicada a los demás departamentos de la empresa C. Imberton.
7. El pensum e-Learning permitirá a los colaboradores tener acceso a temáticas de vanguardia en materia de Inteligencia Comercial, mismas que actualmente no están siendo ofertadas por proveedores locales.

B. Recomendaciones y propuestas

1. Se recomienda que los descriptores de puestos propuestos para el departamento de Inteligencia Comercial sean la guía a seguir para implementar la Gestión por Competencias en todos los procesos relacionados al talento humano como: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitaciones, etc.
2. Se recomienda a la empresa C. Imberton invertir en el desarrollo de un departamento tan estratégico como es Inteligencia Comercial, promoviendo un semillero de talentos a través de pasantías o posiciones de trainee; lo cual permitirá fomentar competencias duras y blandas y formar su propio talento in house.
3. Se recomienda a la empresa C. Imberton implementar la evaluación de desempeño de forma anual, a fin de detectar brechas e implementar acciones de desarrollo de manera oportuna y estratégica.
4. Se recomienda a la Vicepresidencia de C. Imberton contemplar dentro de sus líneas estratégicas la formación de líderes que sean pilar fundamental para el crecimiento de la compañía y el desarrollo de los colaboradores.

C. Socialización de resultados

La presente propuesta fue socializada para propósitos de validación con el asesor metodológico especialistas en materia de Recursos Humanos y con el Jefe de Inteligencia de Negocios de C. Imberton, quien domina el área propuesta a desarrollar.

La propuesta también será presentada y defendida ante el panel de jurado de la Universidad Evangélica de El Salvador. Posteriormente al proceso de validación y defensa de la propuesta, ésta será compartida con: Gerencia de Talento Humano,

Gerencia Comercial y Jefatura de Inteligencia de Negocios, para que pueda ser implementada en C. Imberton.

Como compromiso pactado con el jefe de IC, como etapa final daremos feedback de los resultados de evaluación y presentaremos el pensum eLearning a la Coordinadora de Inteligencia de Negocios, Analista y Auxiliar de Gestión Comercial.

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- Aguirre L. (2013) Soluciones y negocios inteligentes. Historia de la inteligencia de negocios. Recuperado de: <http://solucionesynegociosinteligentes.blogspot.com/p/historia-de-la-inteligencia-de-negocios.html>.
- Alles, M. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2ª edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.
- Adaptive Technology Resource Centre (ATRC) (2002). Atutor. Toronto, Canadá. Recuperado de: <https://atutor.github.io/>.
- Boyatzis R. The competent manager A Model for Effective Performance. 1ª Edición. New York: John Willey & Sons, 1982. 308p. ISBN: 0-471-09031-X. doi:10.1002/smj.4250040413. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040413>.
- Brockbank, W., Ulrich, D., Yeung, AK y Lake, DG (1995) Competencias de recursos humanos: una evaluación empírica. Gestión de Recursos Humanos, 34, 473-495. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930340402>.
- Díaz, J. (2010). Introducción al Business Inteligencia. Editorial UOC.
- Díaz J. (2020). Perfiles y roles profesionales. Análisis y ciencia de datos. Universidad Oberta de Catalunya. Retomado de: <http://dataanalysis.blogs.uoc.edu/perfiles-profesionales/>.
- Dalziel, M. (1996). Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos. España: Deusto, 2a Edición.
- Desire 2 Learn (1999). Brightspace. Recuperado de: <https://www.d2l.com/es/>.

- De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Dougiamas (2001). Moodle. Pert, Australia. Recuperado de: <https://moodle.org/?lang=es>.
- Fernández C. (1999) El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Revista Complutense de Educación, Departamento de Teoría e Historia de la Educación Facultad de Educación. Universidad Complutense de Madrid. I55N: 1130-2496, vol. 10 # 1:181-242.
- González, R., (2005). Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. Las TIC'S como herramienta permanente del capital humano, España, Ideas propias Editorial.
- Grupo Banco Mundial (sin fecha). Banco Mundial. Washington, EU. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USE.ZS?locations=SV>.
- HayGroup (1996). Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.
- International Project Management Association. Bases para la competencia en Dirección de Proyectos. 3ª Edición. Valencia: AEIPRO, 2009. 236p. ISBN: 978-84-8363-502-5.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. 1º edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- López Y. (2018) Business Inteligencia, ADGG102PO. IC Editorial.

- Márquez, I., (2013). E-learning en la formación profesional para el empleo, Málaga, España, IC Editorial.
- Martínez, E. & Martínez, F. (2009). Capacitación por Competencias. Principios y Métodos. Santiago, Chile, Derechos reservados.
- McClelland, David. 1973. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review.
- Muñoz, H. H., Osorio, M. R., & Zúñiga, P.L. (2016). Inteligencia de los negocios. Clave del Éxito en la era de la información. Editorial Clío América.
- Ortiz J, Redón. M. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "scores" asociado a los procesos clave de su negocio 1° edición. Palibrio. Medellín, Colombia.
- Pedraza A. (2018) Inteligencia en los negocios. Instituto tecnológico de Orizaba, México. Retomado de: <http://www.gestiopolis.com/historia-de-la-inteligencia-de-negocios/>.
- Porter. M. (2015) Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (segunda edición reformada)- Grupo editorial Patria S.A de C.V México D.F.
- Renta D. (2013). La transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo. Universitat Rovira I Virgili. Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/handle/10803/119559>
- Spencer L, Spencer S. Competence at work: models for superior performance. 1ª Edición. New York: John Wiley and Sons, 1993.372p. ISBN: 0-471-54809-X.
- Vargas Zúñiga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 13.

- Velásquez M. (2019) Información del capital humano en la industria de TI. Reclutamiento y atracción del talento en IT. Recuperado de: https://recluit.com/que-habilidades-te-haran-triunfar-en-business-intelligence/#.X2_AaGhKjIU.
- Velazco, S., Abuchar, Alexandra, Castilla, I., & Rivera, Karen (2 de enero de 2017). E-learning: Rompiendo fronteras. Redes de Ingeniería. Volumen especial, p.97.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de entrevista experto.

DISTRIBUIDORA C. IMBERTON S.A. DE C.V. GERENCIA DE TALENTO HUMANO	
Tema de Investigación:	“Propuesta metodológica para desarrollar competencias en un departamento de Inteligencia de Negocios con el apoyo de recursos eLearning”.
Objetivo del instrumento:	Determinar el proceso de desarrollo de competencias, su alcance y los recursos que actualmente se utilizan en el departamento de Inteligencia de Negocios de la Distribuidora C. Imberton S.A. de C.V.”
Perfil específico:	Jefe o Gerente de Talento Humano.
Fecha:	Lunes 18 de septiembre 2020.
Desarrollo:	<ol style="list-style-type: none">1. Actualmente C. Imberton ¿cuenta con un modelo de gestión por competencias?2. ¿Posee la empresa perfiles de puestos basados en competencias?3. ¿Qué metodología implementa la empresa para identificar brechas de competencias en los colaboradores?4. ¿Cuál es el proceso de desarrollo de competencias que se sigue dentro de la compañía?5. ¿Cuáles cree que hoy por hoy son los retos a los que se enfrenta la compañía al establecer una gestión por competencias?

DISTRIBUIDORA C. IMBERTON S.A. DE C.V.
GERENCIA DE TALENTO HUMANO

6. ¿Cuáles son los alcances y las limitantes del proceso que se sigue?
7. ¿Cómo se ha gestionado durante este tiempo de pandemia la formación de los colaboradores?
8. ¿Considera que el uso de herramientas eLearning podrían contribuir al proceso de desarrollo de competencias?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Ficha de entrevista a colaboradores.

DISTRIBUIDORA C. IMBERTON S.A. DE C.V.
GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Tema de Investigación:

“Propuesta metodológica para desarrollar competencias en un departamento de Inteligencia de Negocios con el apoyo de recursos eLearning”.

Objetivo del instrumento:

Validar las competencias del equipo de Inteligencia de Negocios, la perspectiva y las expectativas que los colaboradores poseen del proceso de desarrollo.

Perfil específico:

Jefe y colaboradores del departamento de Inteligencia de Negocios.

Fecha:

Lunes 18 de septiembre 2020.

Desarrollo:

1. ¿De acuerdo con su experiencia y funciones puede explicarnos que es la Inteligencia de Negocios?
2. ¿Cuál es el valor agregado que la función Inteligencia de Negocios aporta a la empresa?

3. Considerando que una competencia laboral incluye los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada función o actividad. ¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted indispensables para su cargo?

Data Analysis: Análisis de datos o variables para identificar oportunidades de negocio.	
Conocimiento de la industria y del mercado: Conocer a los clientes, identificar amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.	
Data Mining (Minería de datos): Explora grandes bases de datos para determinar tendencias, modelos, reglas u otros.	
Modelado de datos: Organiza datos de una forma adecuada con el objetivo de identificar clases, operaciones, atributos y otros.	
Aprendizaje continuo: Busca constantemente nuevos conocimientos destrezas y habilidades con el fin de estar a la vanguardia.	
Manejo de software de Inteligencia de Negocios: Utiliza sistemas de información especializados (Microsoft Power BI, Tableau, Sap BI, Oracle BI, entre otros) para extraer, transformar y homogenizar datos.	
Impacto e influencia: Influye en los demás compañeros de trabajo, clientes, subalternos y pares; con la finalidad de convencer e influir en la ejecución de determinadas acciones.	
Liderazgo de proyectos: Lidera equipos de trabajo multidisciplinarios integrados en proyectos para alcanzar objetivos estratégicos, en la forma, plazos y recursos disponibles.	

DISTRIBUIDORA C. IMBERTON S.A. DE C.V.
GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Innovación: Desarrolla soluciones novedosas e innovadoras que generan ventaja competitiva y posicionamiento de las categorías de la empresa, para generar un crecimiento sostenible en la venta y rentabilidad.

Planificación y organización: Determina de manera eficaz las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

4. Las competencias previamente señaladas se encuentran definidas dentro de su descriptor de puesto:

Si	
No	

5. Según su experiencia ¿Qué competencia laboral es la más difícil de desarrollar en su función de inteligencia de negocios?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Considera que el liderazgo del departamento aporta positivamente al desarrollo de competencias?

7. ¿Cómo evalúa el proceso de desarrollo de competencias que actualmente implementa la empresa?

8. ¿Considera que el uso de herramientas eLearning podrían contribuir al proceso de desarrollo de competencias?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Descriptores de puestos del departamento de IC.

	DESCRIPTOR DE PUESTO Jefe de Inteligencia de Negocios	Código	CI-FRM-DO-1-13
		Versión	2.0
		Emisión	05-06-2019
		Páginas	Página 107 de 145

I. Identificación del Puesto

Título del Puesto de Trabajo
Jefe de Inteligencia de Negocios

Gerencia	Departamento
División Consumo	Departamento de Inteligencia de Negocios
Puesto Superior Inmediato	Sede del Puesto (instalación)
Director Comercial División Consumo	CD La Libertad

Objetivo del Puesto de Trabajo
Desarrollo de ventaja competitiva en Inteligencia de Negocios, específicamente en tres áreas funcionales: Category Management, Revenue Management & Intelligence Management, con tres objetivos a cumplir: Crecimiento en ventas de nuestras categorías a través de un entendimiento del shopper, velar por el margen bruto de la compañía; y convertirse en el administrador de la Información y principal asesor en el proceso de toma de decisiones de negocio.

II. Principales Funciones y Actividades del Puesto de Trabajo

Funciones	Actividades
Gestión del Category Management	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de inventario de medidas de góndolas de las categorías más importantes. • Levantamiento de inventario de medidas y fotografías de los productos de las categorías más importantes-relevantes y estratégicas que la compañía comercializa. • Análisis y entendimiento del shopper de las categorías donde se compite.

Funciones	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo del equipo comercial en temas de Category Management & Shopper Marketing. • Desarrollo de proyectos de “Experiencias de Compra” junto con nuestros proveedores. • Monitoreo de Ejecución de PDV a través de un modelo de Perfect Store.
Gestión del Revenue Management	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar, monitorear y resguardar constantemente el margen de CIMSA en base a lo pactado con los proveedores. • Levantamiento periódico de precios en los PDV. • Diseño y aplicación de un modelo de monitoreo del margen bruto en toda la cadena de distribución. • Generación y vigilancia de Index de precios inter-canales y dentro de los diferentes formatos del canal moderno. • Análisis de rentabilidad y precio de venta sugerido para productos de nuevo ingreso. • Vigilancia del margen bruto en las dinámicas comerciales en las cuales se participa.
Gestión de Intelligence Management	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar dashboard y scorecard de los resultados de la ejecución comercial. • Creación y administración de una Máster Data. • Desarrollo de análisis específicos cuando éstos sean requeridos. • Mantenimiento y actualización de reportes (DSS-EIS). • Capacitación a los equipos comerciales en el uso de las herramientas de análisis respectivas.

III. Relaciones Principales del Puesto de Trabajo

Relaciones Internas	Propósito
Gerente Comercial Canal Moderno	Revisar periódicamente los avances de proyectos comerciales y de las tres áreas funcionales del puesto.
Jefe de Marca	Apoyar con la realización, seguimiento y medición a los proyectos realizados en los PDV. Gestión del Category Management.
Key Account Manager (KAM)	Establecer proyectos de medición o seguimiento, o ambos con métricas específicas.
Desarrollador de Zona	Asignar revisión de proyectos, mediciones específicas y levantamiento de datos en sala de venta.
Mercaderista	Solicitar información específica para el levantamiento de datos en PDV. Entregar seguimiento de resultados semanalmente sobre cuotas de venta.
Jefe de Programación	Coordinar las fuentes de datos del Datawarehouse. Coordinar el desarrollo de herramientas de apoyo al DSS-EIS.

Relaciones Externas	Propósito
Administradores de Categorías de cadenas de supermercados	Seguimiento al proceso de Category Management. Desarrollo de proyectos especiales de “shopper experience”. Revisiones periódicas de categorías.
Proveedores	Cotizar servicios para eventos relacionados a los mercaderistas y capacitaciones. Participar en procesos de contratación de proveedores de sistemas integrados para la administración de datos y ejecución en campo.

IV. Responsabilidad por Datos Confidenciales

Información	Grado de Confidencialidad (Bajo, Medio, Alto)
Sell – In	Alto

Información	Grado de Confidencialidad (Bajo, Medio, Alto)
Sell – Out	Alto
Fill Rate de las Cadenas	Alto
Cuotas de Venta	Alto
Márgenes y competitividad	Alto
Plan estratégico de la gerencia comercial	Alto
Estrategias de Desarrollo de Categorías	Alto

V. Manejo de Equipo

Equipo / Herramienta	Porcentaje de Uso
Computadora (laptop)	100%
Celular	100%
Equipos de monitoreo en PDV	50%

VI. Responsabilidad de Supervisión Directa de Personal

Personal Interno	Personal Subcontratado
Asistente de Inteligencia de Mercados	N/A.
Analista de Averías y Vencidos	
Analista de Gestión Comercial	
Auxiliar de Gestión Comercial	

VII. Perfil del Puesto: Educación, formación y experiencia

Grado Académico	Especialidad	Indispensable / Deseable
Universitario	Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines	Indispensable

Descripción de Experiencia Previa
Mínimo dos años en puestos similares, con experiencia en administración de información, procesamiento de datos y administración e implementación de proyectos. Conocimientos en PDV y Administración por Categorías.

Habilidades específicas
Conocimientos avanzados de Excel Conocimientos a nivel intermedio de Bases de Datos (SQL, Access, SAP, etc.). Análisis e interpretación de información y presentación de reportes.

Habilidades específicas
Sólidos conocimientos del PDV (Merchandising & Category Management).

VIII. Conocimientos, Valores

Valores	
<input checked="" type="checkbox"/> Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> Compromiso
<input checked="" type="checkbox"/> Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Respeto

Competencias		
<input checked="" type="checkbox"/> Autoliderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Gestión Estratégica
<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de Proyectos	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación Etica	<input type="checkbox"/> Orientación al Servicio	<input type="checkbox"/> Referenciación Competitiva
<input checked="" type="checkbox"/> Innovación y Capacidad de Adaptación	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Cliente Interno	

III. Revisiones y Autorizaciones

Revisión	Autorización
Coordinador de Recursos Humanos	Nombre:
	Puesto:

Fuente: Archivo digital proporcionado por Gerencia de Talento Humano de C. Imberton.

	DESCRIPTOR DE PUESTO Coordinador de Inteligencia de Mercados	Código	CI-FRM-DO-1-13
		Versión	2.0
		Emisión	18/05/2018
		Páginas	Página 112 de 145

IX. Identificación del Puesto

Título del Puesto de Trabajo
Coordinador de Inteligencia de Mercados

Gerencia	Departamento
División Consumo	Departamento de Inteligencia de Negocios
Puesto Superior Inmediato	Sede del Puesto (instalación)
Jefe de Inteligencia de Negocios	CD La Libertad

Objetivo del Puesto de Trabajo
Asegurar el adecuado procesamiento de la información de ventas, inventarios, despachos, entre otros que aportan información para la elaboración de los dashboard, scorecard y las presentaciones de resultados.

X. Principales Funciones y Actividades del Puesto de Trabajo

Funciones	Actividades
Actualizar y dar mantenimiento al dashboard, scorecard y bases de datos para cada una de las marcas de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la actualización y mantenimiento de: <ul style="list-style-type: none"> Tableros Sell Out. Reportes de despachos a salas. Indicadores de Fill Rate. Objetivos comerciales. Consolidado de otras bases de información. Atender las solicitudes de información de las diferentes áreas que lo requieran.

XI. Relaciones Principales del Puesto de Trabajo

Relaciones Internas	Propósito
Jefe de Marca	Brindar información necesaria para generación de reportes y toma de decisiones. Apoyar con la realización de proyectos de medición de ejecuciones específicas de cada marca
Desarrollador de Zona	Brindar información relacionada al punto de venta para la toma de decisiones
Jefe de IT	Coordinación para el desarrollo de herramientas necesarias para dashboard y recopilación de datos
Jefe de Inteligencia de Negocios	Reportar avances de proyectos. Revisión de indicadores del puesto

Relaciones Externas	Propósito
N/A	

XII. Responsabilidad por Datos Confidenciales

Información	Grado de Confidencialidad (Bajo, Medio, Alto)
Sell Out de las marcas	Alto
Fill Rate	Alto
Objetivos comerciales	Alto
Sell In	Alto

XIII. Manejo de Equipo

Equipo / Herramienta	Porcentaje de Uso
Computadora	100%
Celular	100%
Equipo de monitoreo en punto de venta	50%

XIV. Responsabilidad de Supervisión Directa de Personal

Personal Interno	Personal Subcontratado
N/A	

XV. Perfil del Puesto: Educación, formación y experiencia

Grado Académico	Especialidad	Indispensable / Deseable
Universitario	Licenciatura de Administración de Empresas / Estadística / Ingeniería Industrial o carreras afines	Indispensable

Descripción de Experiencia Previa
No se requiere experiencia previa para el puesto.

Habilidades específicas
N/A

XVI. Conocimientos, Valores

Valores	
<input checked="" type="checkbox"/> Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> Compromiso
<input checked="" type="checkbox"/> Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Respeto

Competencias		
<input type="checkbox"/> Autoliderazgo	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Gestión Estratégica
<input type="checkbox"/> Manejo de Proyectos	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación Ética	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Servicio	<input type="checkbox"/> Referenciación Competitiva
<input type="checkbox"/> Innovación y Capacidad de Adaptación	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Cliente Interno	

XVII. Revisiones y Autorizaciones

Revisión	Autorización
Coordinador de Recursos Humanos	Nombre:
	Puesto:

Fuente: Archivo digital proporcionado por Gerencia de Talento Humano de C. Imberton.

	DESCRIPTOR DE PUESTO Analista de Gestión Comercial	Código	CI-FRM-DO-1-13
		Versión	2.0
		Emisión	06/05/2019
		Páginas	Página 115 de 145

I. Identificación del Puesto

Título del Puesto de Trabajo
Analista de Gestión Comercial

Gerencia	Departamento
División Consumo	Inteligencia de Negocios
Puesto Superior Inmediato	Sede del Puesto (instalación)
Jefe de Inteligencia de Negocios	CD La Libertad

Objetivo del Puesto de Trabajo
Apoyar al proceso administrativo de venta desde su inicio hasta cierre, asegurando que el margen pactado con la marca sea el adecuado. Además, apoyar actualizando de manera oportuna precios y promociones de productos, evitando impactar negativamente al margen de utilidad.

II. Principales Funciones y Actividades del Puesto de Trabajo

Funciones	Actividades
Gestionar el establecimiento adecuado de precios a los productos a comercializar.	Creación de precio nuevo: <ul style="list-style-type: none"> • Validar estructura de precios con jefaturas de marcas y solicitar aprobación a gerente de Trade Marketing. • Solicitar al Encargado de Maestro de Inventarios asignar precios al producto en el sistema, mediante el envío de un correo con formatos correspondientes según sea el nivel de precio. • Validación en el sistema que el precio este correcto en su nivel y su valor.

Funciones	Actividades
	<p>Cambios de Precio / Actualización de Precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener del Jefe de Marca la notificación de cambios en sus listas. • Estructurar análisis de margen bruto (escenario actual vs propuesto). • Negociar precios con el proveedor (si es necesario para garantizar el margen). • Comunicar con anticipación a los vendedores/KAMs los nuevos precios y que éstos se lo transmitan a sus clientes.
Monitoreo de Márgenes	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información correspondiente al margen por parte del Analista de Negocios o, en todo caso, el margen presupuestado. • Validar alcance de márgenes pactado según negociaciones con proveedores. • Gestionar autorización de las reconstrucciones, para registro contable y ejecutar con el envío de los formatos correspondientes. • Documentar las autorizaciones de las reconstrucciones de márgenes realizadas con los proveedores y/o acuerdos comerciales que garanticen la operatividad de este.
Apoyar en elaboración de presupuestos de ventas anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de base de datos de ventas para elaboración del presupuesto de ventas; además llevar el control del cumplimiento de estos. • Revisión de proyecciones de venta con los KAMS en cada mes. • Llevar archivos actualizados de ventas al cierre de cada mes. • Apoyo en revisiones trimestrales a los ajustes de presupuestos y márgenes.

Funciones	Actividades
Listas de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar junto al Auxiliar de Gestión Comercial las listas de precios actualizadas para los diferentes canales. • Actualizar las listas de precios en Datawarehouse para la valorización del forecast.
Ajustes de costo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte de ajustes de costo haciendo primero la gestión de validación de inventarios con personal de auditoría interna. • Enviar reporte de ajuste de costo a Jefe de Inteligencia de Negocios para su ejecución en conjunto con auditoría interna. • Enviar a Auditoría Interna los códigos para ajuste de costo a que validen las cantidades de inventarios a ajustar. • Obtener del proveedor/marca los nuevos costos de los productos; si no los tienen se procede a analizarlo.
Parametrizaciones de descuentos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar junto al Auxiliar de Gestión Comercial todo lo referente a parametrizaciones de descuentos, cartas promocionales, promociones en cadenas de supermercados.
Elaboración de acuerdos comerciales con marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de elaborará junto con Jefatura de Inteligencia de Negocios los datos relacionados a márgenes pactados con las marcas. • Resguardo de la información de los acuerdos comerciales. • Revisión de las vigencias de los acuerdos comerciales, así como los cambios que puedan darse.
Autorizar variaciones en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener del Analista o Auxiliar de Importaciones información de variaciones +/- 3%, y en caso de productos nuevos.

Funciones	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar variación de costo; si ésta es congruente con los volúmenes de compra y/o cambio de precios anunciados previamente por el proveedor, se autoriza actualización del costo, caso contrario gestionar con el proveedor antes de autorizar actualización. • En caso de cambio de costo no justificado por la marca / proveedor, gestionar reclamo para ejecutar análisis de ajuste de costo.
Autorización de nivel de precios autoconsumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el formulario Hoja de Pedido del Jefe de Marca. • Verificar existencia de precio para los códigos reflejados en la Hoja de Pedidos. • Autorizar el nivel de precio y comunicarlo al área de facturación para que proceda.

IV. Relaciones Principales del Puesto de Trabajo

Relaciones Internas	Propósito
Gerente Comercial	Brindar información relacionada a estructuras de precios, márgenes, presupuestos de ventas. Además, brindar apoyo en negociaciones con clientes y proveedores sobre temas específicos de estructuras de precios.
Jefe de Inteligencia de Negocios	Elaborar información correspondiente a precios, márgenes, presupuesto de ventas y su respectiva digitalización.
Área de Importaciones	Llevar el control de las diferencias de precios por pagos de DAI y errores en facturaciones. Analizar y aprobar diferencias en costos mayores a 3%. Además, brindar apoyo con información que ayude a identificar circunstancias especiales que afecten al costo.
Área de Contabilidad	Elaboración de reportes de reconstrucciones de margen, cargos a proveedores, entre otros.

Relaciones Internas	Propósito
	Gestionar el control contable de reconstrucciones del margen, cargos a proveedores, entre otros.
Analista de Negocios	Revisión quincenal sobre resultados de márgenes en supermercados.
Área de Créditos y Cobros	Revisar diferencias en facturaciones y gestionar descuentos o cambios de precios según corresponda.
Área de Licitaciones	Apoyo en la gestión de colocación de precios nivel 12 de la lista de precios de licitaciones.
Jefes de Marca	Apoyo en el envío de información de lista de precios, consulta sobre reconstrucciones, cargos a proveedores en temas de descuentos.
Key Account Manager (KAM)	Apoyo en la colocación de precios en órdenes de compra al momento de caer.
Vendedor Mayoreo	Compartir lista de precios vigente.

Relaciones Externas	Propósito
Jefes de Marca Externos	Orientar al personal externo la forma en la cual deben parametrizar descuentos, solicitar cambios de precios, productos nuevos. Facilitar el proceso interno para establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores y velar por el cumplimiento de acuerdos y políticas comerciales establecidas por ambas partes.

V. Responsabilidad por Datos Confidenciales

Información	Grado de Confidencialidad (Bajo, Medio, Alto)
Precios de productos	Alto
Costos de productos	Alto
Márgenes de ganancia	Alto
Negociaciones específicas con proveedores y clientes en relación con temas de precios.	Alto

VI. Manejo de Equipo

Equipo / Herramienta	Porcentaje de Uso
Computadora	95%
Multifuncional	5%

VII. Responsabilidad de Supervisión Directa de Personal

Personal Interno	Personal Subcontratado

VIII. Perfil del Puesto: Educación, formación y experiencia

Grado Académico	Especialidad	Indispensable / Deseable
Universitario	Graduado de Lic. en Administración de empresas, Contabilidad, Técnico en Contabilidad	Indispensable

Descripción de Experiencia Previa

Mínimo de 1 año de experiencia en puestos similares o 2 años de experiencia en cargos administrativos de apoyo. Conocimiento de contabilidad, matemáticas financieras, análisis de márgenes, presupuestos, costos, conocimiento de Excel.

Habilidades específicas

Capacidad de análisis, Flexibilidad ante los cambios, Adaptabilidad, Capacidad de resolver problemas de manera creativa, que genere confianza, con altos valores éticos apegados al negocio y a la empresa, trabajo en equipo, ordenado, que sepa comunicar claramente sus ideas.

IX. Conocimientos, Valores

Valores	
<input checked="" type="checkbox"/> Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> Compromiso
<input checked="" type="checkbox"/> Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Respeto

Competencias		
<input checked="" type="checkbox"/> Autoliderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Gestión Estratégica
<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de Proyectos	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación Ética	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> Referenciación Competitiva

Competencias	
<input checked="" type="checkbox"/> Innovación y Capacidad de Adaptación	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Cliente Interno

X. Revisiones y Autorizaciones

Revisión	Autorización
Coordinador de Recursos Humanos	Nombre:
	Puesto:

Fuente: Archivo digital proporcionado por Gerencia de Talento Humano de C. Imberton.

	DESCRIPTOR DE PUESTO Auxiliar de Gestión Comercial	Código	CI-FRM-DO-1-13
		Versión	2.0
		Emisión	06/05/2019
		Páginas	Página 121 de 145

I. Identificación del Puesto

Título del Puesto de Trabajo
Auxiliar de Gestión Comercial

Gerencia	Departamento
División Consumo	Inteligencia de Negocios
Puesto Superior Inmediato	Sede del Puesto (instalación)
Jefe de Inteligencia de Negocios	CD La Libertad

Objetivo del Puesto de Trabajo
Servir de apoyo para las diferentes actividades relacionadas a la gestión comercial, proporcionar la información adecuada y en tiempo para la toma de decisiones relacionadas a ventas, inventarios, precios.

II. Principales Funciones y Actividades del Puesto de Trabajo

Funciones	Actividades
Listas de precios del canal mayoreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de lista de precios semanal y compartir al Analista de Gestión Comercial, actualizando los costos y reportando las variaciones.
Parametrizaciones de descuentos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte de parametrizaciones de descuentos. • Llevar el control del vencimiento de los descuentos en concepto de Roll Back o alguna otra actividad comercial en supermercado que amerite una parametrización en el sistema.
Soporte administrativo clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> • Servir de enlace con los jefes de marca para abordar temas administrativos concernientes con contabilidad y finanzas.
Elaboración de información	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar junto con coordinador de averías y vencidos la presentación que conlleve el desalojo para los cortos vencimientos. • Elaboración de reporte de ventas para marcas Abbott, Mondelez, P&G semanalmente • Actualización de las bases de datos de información de PDV para los reportes de Perfect Store en Tableau. • Actualización de reporte de costos para detectar variaciones en los mismos.

III. Relaciones Principales del Puesto de Trabajo

Relaciones Internas	Propósito
Jefe de Inteligencia de Negocios	Elaborar información correspondiente a bases de datos de auditoría de precios en punto de venta.
Área de Créditos y Cobros	Revisar diferencias en facturaciones y gestionar descuentos o cambios de precios según corresponda.

Relaciones Internas	Propósito
Jefes de Marca	Apoyo en el envío de información de lista de precios, consulta sobre reconstrucciones, cargos a proveedores en temas de descuentos.
Key Account Manager (KAM)	Apoyo en la colocación de precios en órdenes de compra al momento de caer.
Vendedor Mayoreo	Compartir lista de precios vigente.

Relaciones Externas	Propósito

IV. Responsabilidad por Datos Confidenciales

Información	Grado de Confidencialidad (Bajo, Medio, Alto)
Precios de productos	Alto
Costos de productos	Alto
Márgenes de ganancia	Alto

V. Manejo de Equipo

Equipo / Herramienta	Porcentaje de Uso
Computadora	95%
Multifuncional	5%

VI. Responsabilidad de Supervisión Directa de Personal

Personal Interno	Personal Subcontratado
N/A	

VII. Perfil del Puesto: Educación, formación y experiencia

Grado Académico	Especialidad	Indispensable / Deseable
Universitario	Estudiante de Lic. En Administración de empresas, Mercadeo, Contabilidad, Técnico en contabilidad	Indispensable

Descripción de Experiencia Previa
Experiencia en cargos administrativos de apoyo. Conocimiento de Microsoft Office.

Habilidades específicas

Capacidad de análisis, Flexibilidad ante los cambios, Adaptabilidad, con altos valores éticos apegados al negocio y a la empresa, trabajo en equipo, ordenado(a), que sepa comunicar claramente sus ideas.

VIII. Conocimientos, Valores

Valores	
<input checked="" type="checkbox"/> Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> Compromiso
<input checked="" type="checkbox"/> Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Respeto

Competencias		
<input type="checkbox"/> Autoliderazgo	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Gestión Estratégica
<input type="checkbox"/> Manejo de Proyectos	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación Ética	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> Referenciación Competitiva
<input type="checkbox"/> Innovación y Capacidad de Adaptación	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Cliente Interno	

IX. Revisiones y Autorizaciones

Revisión	Autorización
Coordinador de Recursos Humanos	Nombre:
	Puesto:

Fuente: Archivo digital proporcionado por Gerencia de Talento Humano de C. Imberton.

	DESCRIPTOR DE PUESTO Analista de Averías y Vencidos	Código	CI-FRM-DO-1-13
		Versión	2.0
		Emisión	16 mayo 2018
		Páginas	Página 125 de 145

I. Identificación del Puesto

Título del Puesto de Trabajo
Analista de Averías y Vencidos.

Gerencia	Departamento
Gerente de Canal Moderno	Canal Moderno
Puesto Superior Inmediato	Sede del Puesto (instalación)
Jefe Administrativo de Ventas	CD La Libertad

Objetivo del Puesto de Trabajo
Definir e implementar planes de desalojo con el apoyo de Trade Marketing para poder comercializar productos con corto vencimiento y averías, alertar al área comercial de posibles riesgos en vencimientos de productos, apoyo en el ingreso de órdenes de compra de supermercados al portal de EDI.

II. Principales Funciones y Actividades del Puesto de Trabajo

Funciones	Actividades
Definir listado de productos en corto vence y averías para traer a feria de corredor.	<ul style="list-style-type: none"> Envío del listado de productos de corto vencimiento y avería para traer a la venta de corredor. Envío de lista para venta de corredor almacén (para preparación) y a jefe administrativo de ventas (para la definición de precios).
Apoyar y dar seguimiento al desarrollo correcto del procedimiento de preparación y envío de venta corredor.	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de la preparación y logística de envío del producto. Control y seguimiento de las herramientas e insumos usados para la feria de corredor. Impresión de precios y orden en el transcurso de la venta de corredor.

Funciones	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar montaje de producto y equipo, así como el desmonte de este. • Cálculo del nivel de servicio de Almacén.
Seguimiento y desarrollo de cartera de clientes mayoristas para productos corto vence y averías	<ul style="list-style-type: none"> • Manteniendo de la cartera cliente de clientes actual. • Desarrollo de nuevos clientes mayorista de corto vence y averías. • Definir estrategias de precios y descuentos para los clientes en base a volumen siempre y cuando estén autorizados por Gerencia de Marketing.
Armar propuestas de venta con descuentos especiales para su respectiva autorización en ventas de corto vence y averías.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir precios de oferta para los productos. • Desarrollo del cuadro de autorización de descuentos. • Desarrollar bitácora de descuento y ventas de corto vence.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar pedidos específicos de mayorías por corto vence (desde oferta a la entrega de este). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de hoja de precios. • Consolidar autorizaciones para descuentos. • Desarrollar cuadro resumen de pedido • Envío de correo de pedido para las áreas involucradas en la facturación, preparación y despacho. • Seguimiento a la entrega correcta y fechas requeridos para despacho.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar pedido, listado, precios y facturación de los productos consignados para la venta en cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir listado de venta en la cooperativa. • Definir pedido. • Definir precios en base a los autorizados en el corredor. • Desarrollo de pedido. • Seguimiento de los traslados, preparación y envío. • Seguimiento para cuadrar inventario con auditoría. • Envío a autorización de puesta de precios para la cooperativa.

Funciones	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del pedido para facturación después de cuadrar inventarios con auditoria. • Seguimiento a la devolución de mercadería vencida a almacén.
<p>Armar y dar seguimiento a los planes para la comercialización de corto vence y posibles riesgos de vencimientos con los jefes de marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar reuniones con los jefes de marca para armar los planes de desalojo en base al reporte de riesgos de inventario. • Enviar los planes a las gerencias y jefaturas. • Dar seguimiento semanal a los planes. • Apoyo en conjunto con el jefe de marca para la implementación de los planes.
<p>Notificar cortos vence y riesgos de vencimiento, así como listado de averías comercializables al área comercial y de mercadeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reenvió de reportes inteligente a los jefes de marca. • Reenvió de reporte “Corto Vence” y “General de vencimiento”. • Liderar mejora y automatizaciones de reportes y notificaciones. • Notificaciones puntuales de productos con riesgo a vencer. • Envío de reporte de averías comerciables (bodega 16).
<p>Envío de propuesta a almacén de productos que entran en política de cargo proveedor y de re-etiquetado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de listados de productos amparados por la policía de cargo proveedor en vencimiento. • Almacenar políticas o negociaciones con proveedor en el que el producto a su vencimiento se cargue a la marca. Y notificar respectivamente. • Elaboración de listado de productos que aplican para la revisión del re-etiquetado.
<p>Búsqueda de nuevas opciones o alternativas de comercialización de producto corto vence y averías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos y oportunidades de mejora para la venta de productos corto vence y averías.

Funciones	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos clientes (ampliar la cartera) y nuevos canales o vías para comercializar productos de corto vence y averías.
<p>Órdenes de compra de supermercado (Gestión de Order entry).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estar pendiente del ingreso de las órdenes de compra vía correo electrónico enviadas por clientes. • Bajar los archivos especiales que contienen las órdenes de compra de los clientes. • Subir al portal de EDI supermercados las órdenes de compra en los archivos especiales de Excel. • Al tener las ordenes cargadas iniciar el proceso de revisión de productos, existencias y correlativos garantizando que todo esté bien. • Generar los pedidos al tener toda la información de los códigos que contiene la orden de compra, asegurando que este correcto el correlativo a facturar. • Notificar a los KAMs que las órdenes ha sido subidas correctamente.

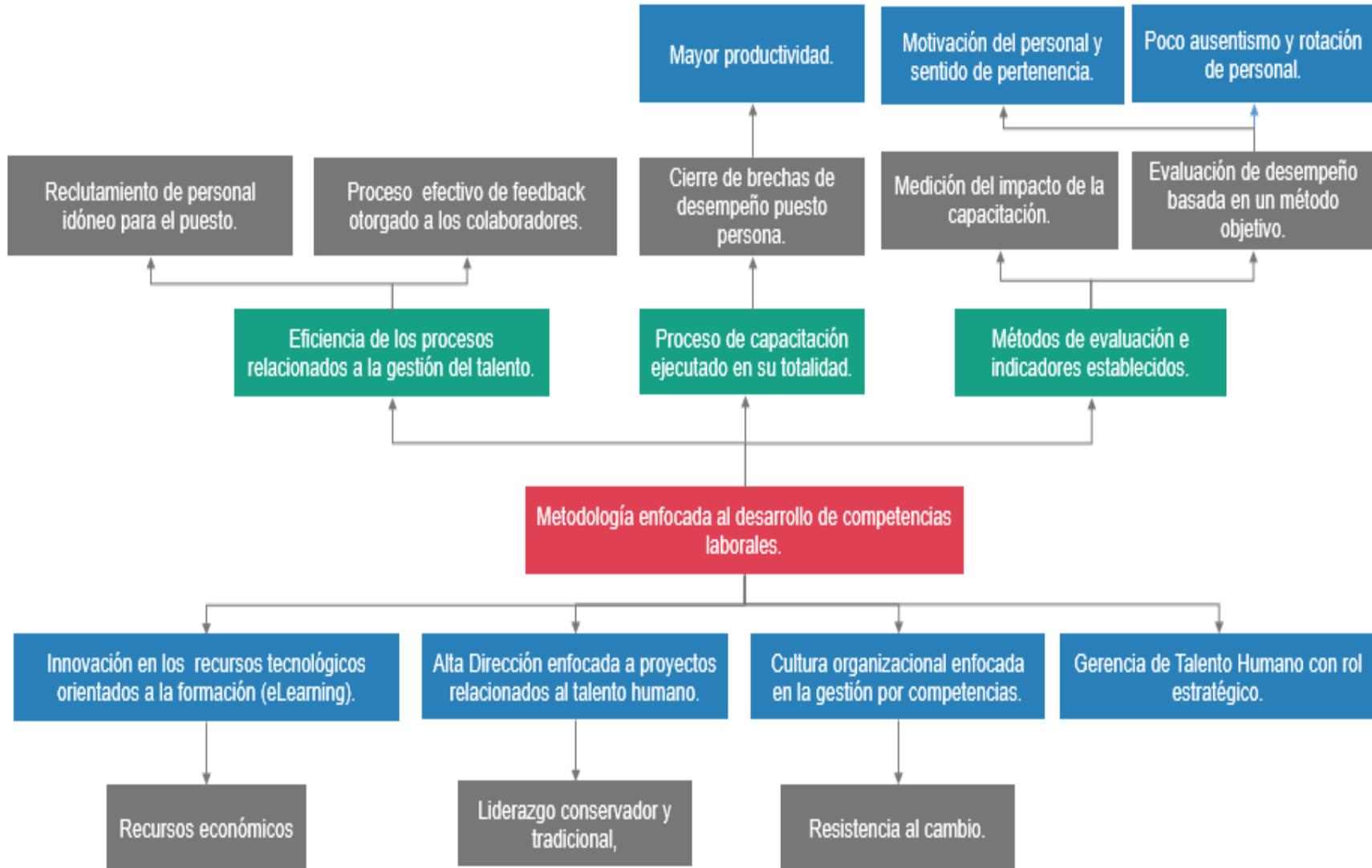
Fuente: Archivo digital proporcionado por Gerencia de Talento Humano de C. Imberton.

Anexo 4: Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Estructura de fundamentación teórica.

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
1. Competencia laborales	
1.1. Historia de las competencias laborales.	i. McClelland, David. 1973. Modificando la competencia más que la inteligencia. <i>American Psychology Review</i> .
1.2. Definición de competencia laboral.	ii. Boyatzis R. <i>The competent manager A Model for Effective Performance</i> . 1ª Edición, New York: John Willey & Sons, 1982. 308p. ISBN: 0-471-09031-X. doi:10.1002/smj.4250040413. Retomado de: http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040413 . iii. Spencer L, Spencer S. <i>Competence at work: models for superior performance</i> . 1ª Edición. New York: John Wiley and Sons, 1993. 372p. ISBN: 0-471-54809-X. iv. Brockbank, W., Ulrich, D., Yeung, AK y Lake, DG (1995) <i>Competencias de recursos humanos: una evaluación empírica</i> . <i>Gestión de Recursos Humanos</i> , 34, 473-495. Retomado de: http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930340402 . v. Levy-Leboyer, C. (1997). <i>Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo</i>

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
	<p>desarrollarlas. 1º edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.</p> <p>vi. International Project Management Association. Bases para la competencia en Dirección de Proyectos. 3ª Edición. Valencia: AEIPRO, 2009. 236p. ISBN: 978-84-8363-502-5.</p>
1.3. Clasificación de las competencias laborales.	<p>vii. Spencer L, Spencer S. Competence at work: models for superior performance. 1ª Edición. New York: John Wiley and Sons, 1993.372p. ISBN: 0-471-54809-X.</p> <p>viii. Alles, M. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2ª edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.</p>
1.4. Aplicación del enfoque de competencia laboral.	<p>ix. De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.</p> <p>x. HayGroup (1996). Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.</p>

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
1.5. Fases de aplicación del método de competencias.	xi. Vargas Zúniga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 13).
1.5.1. Identificación de competencia.	xii. Vargas Zúniga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 13).
1.5.2. Análisis funcional.	xiii. Ortiz J, Redón. M. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "scores" asociado a los procesos clave de su negocio 1° edición. Palibrio. Medellín, Colombia.
1.5.2.1 Los cinco niveles de competencias.	xiv. Vargas Zúniga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 13).
1.5.3. Formación basada en competencias.	xv. Vargas Zúniga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 13).
1.5.4. Certificación de las competencias.	xvi. Vargas Zúniga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 13).

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
2.6. Transferencia del aprendizaje en el puesto de trabajo.	xvii. Renta D. (2013). La transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo. Universitat Rovira I Virgili. Recuperado de: https://www.tesisenred.net/handle/10803/119559 .
1.6.1 Modelos y factores que influyen en la transferencia del aprendizaje.	xviii. Renta D. (2013). La transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo. Universitat Rovira I Virgili. Recuperado de: https://www.tesisenred.net/handle/10803/119559 .
2. Inteligencia de Negocios en las empresas	
2.1. Antecedentes de la Inteligencias de Negocios.	<p>xix. Muñoz, H. H., Osorio, M. R., & Zúñiga, P.L. (2016). Inteligencia de los negocios. Clave del Éxito en la era de la información. Editorial Clío América.</p> <p>xx. Aguirre L. (2013) Soluciones y negocios inteligentes. Historia de la inteligencia de negocios. Recuperado de: http://solucionesynegociosinteligentes.blogspot.com/p/historia-de-la-inteligencia-de-negocios.html.</p>
2.2. Definición de Inteligencia de Negocios.	<p>xxi. Díaz, J. (mayo, 2010) Introducción al Business Inteligencia. Editorial UOC.</p> <p>xxii. López Y. (2018) Business Inteligencia, ADGG102PO. IC Editorial.</p>

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
	<p>xxiii. Pedraza A. (2018) Inteligencia en los negocios. Instituto tecnológico de Orizaba, México. Retomado de: http://www.gestiopolis.com/historia-de-la-inteligencia-de-negocios/.</p> <p>xxiv. Muñoz, H. H., Osorio, M. R., & Zúñiga, P.L. (2016). Inteligencia de los negocios. Clave del Éxito en la era de la información. Editorial Clío América.</p>
<p>2.3. Competencias específicas de profesionales del departamento de Inteligencia de Negocios.</p>	<p>xxv. Díaz J. (2020) Perfiles y roles profesionales. Análisis y ciencia de datos. Universidad Oberta de Catalunya. Retomado de: http://dataanalysis.blogs.uoc.edu/perfiles-profesionales/.</p> <p>xxvi. Velásquez M. (2019) Información del capital humano en la industria de TI. Reclu IT atracción del talento en IT. Recuperado de: https://recluit.com/que-habilidades-te-haran-triunfar-en-business-intelligence/#.X2_AaGhKjIU.</p>
<p>3. ELearning</p>	
<p>3.1. Orígenes del eLearning.</p>	<p>cxvii. González, R., (2005). <i>Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. Las TIC'S como</i></p>

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
	<p><i>herramienta permanente del capital humano</i>, España, Ideas propias Editorial.</p> <p>xviii. Grupo Banco Mundial (sin fecha). <i>Banco Mundial</i>. Washington, EU. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USE.ZS?locations=SV.</p> <p>xxix. Velazco, S., Abuchar, Alexandra, Castilla, I., & Rivera, Karen (2 de enero de 2017). <i>eLearning: Rompiendo fronteras</i>. Redes de Ingeniería. Volumen especial, p.97.</p>
3.2. Definición conceptual de eLearning.	<p>xxx. Martínez, E. & Martínez, F. (2009). <i>Capacitación por Competencias. Principios y Métodos</i>. Santiago, Chile, Derechos reservados.</p> <p>xxxi. González, R., (2005). <i>Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. Las TIC'S como herramienta permanente del capital humano</i>, España, Ideas propias Editorial.</p> <p>xxii. Márquez, I., (2013). <i>eLearning en la formación profesional para el empleo</i>, Málaga, España, IC Editorial.</p>

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
	xxiii. Velazco, S., Abuchar, Alexandra, Castilla, I., & Rivera, Karen (2 de enero de 2017). <i>eLearning: Rompiendo fronteras</i> . Redes de Ingeniería. Volumen especial, p.97.
4.3. Ventajas y desventajas del eLearning.	xxiv. González, R., (2005). <i>Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. Las TIC'S como herramienta permanente del capital humano</i> , España, Ideas propias Editorial. xxv. Velazco, S., Abuchar, Alexandra, Castilla, I., & Rivera, Karen (2 de enero de 2017). <i>eLearning: Rompiendo fronteras</i> . Redes de Ingeniería. Volumen especial, p.97.
4.4. Categorías del eLearning.	xxvi. Velazco, S., Abuchar, Alexandra, Castilla, I., & Rivera, Karen (2 de enero de 2017). <i>eLearning: Rompiendo fronteras</i> . Redes de Ingeniería. Volumen especial, p.97.
4.5. Plataformas eLearning.	xxvii. Velazco, S., Abuchar, Alexandra, Castilla, I., & Rivera, Karen (2 de enero de 2017). <i>eLearning: Rompiendo fronteras</i> . Redes de Ingeniería. Volumen especial, p.97. xxviii. Dougiamas (2001). <i>Moodle</i> . Pert, Australia. Recuperado de: https://moodle.org/?lang=es . xxix. Desire 2 Learn (1999). Brightspace. Recuperado de: https://www.d2l.com/es/ .

Temas y subtemas	Fuentes bibliográficas
	xi. Adaptive Technology Resource Centre (ATRC) (2002). Atutor. Toronto, Canadá. Recuperado de: https://atutor.github.io/ .

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Ficha de encuesta de validación de propuesta de innovación.

DISTRIBUIDORA C. IMBERTON S.A. DE C.V.

GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Tema de Investigación:

“Propuesta metodológica para desarrollar competencias en un departamento de Inteligencia de Negocios con el apoyo de recursos eLearning”.

Objetivo del instrumento:

1. Ponderar la viabilidad del proyecto para reducir brechas entre el perfil ideal y los ocupantes del puesto.
2. Validar el catálogo de competencias blandas y duras diseñado con el jefe del departamento.
3. Contrastar el pensum eLearning con las competencias identificadas y creadas con el Jefe de Inteligencia de Negocios.

Perfil específico:

Jefe o Gerente de Talento Humano.

Fecha:

Viernes 18 de diciembre 2020.

Desarrollo:

Ponderar la viabilidad de la propuesta para reducir brechas entre el perfil ideal y los ocupantes del puesto.

- a. ¿Desde su experiencia en el cargo, la propuesta presentada, aporta elementos para reducir la brecha entre el perfil ideal de los ocupantes del puesto y las necesidades específicas del departamento? ¿Podría detallar un poco más? ¿Qué brechas reduce la propuesta y cómo las resuelve?
- b. ¿Cómo evaluaría la propuesta en términos de viabilidad?

- c. ¿Qué aspectos de la implementación de la propuesta considera ejecutables para el rompimiento de la brecha?

Validar el catálogo de competencias (blandas y duras) diseñado con el jefe del departamento.

- a. ¿Cómo considera que las competencias propuestas se relacionan con el perfil de los cargos que usted necesita?
- b. ¿Cómo evalúa las competencias presentadas en función de la especialización de las personas bajo su cargo?
- c. ¿Qué ventaja competitiva le representa esas competencias?
- d. ¿De qué manera la relación de las competencias en los cargos puede proporcionarle un mejor desempeño de su área?

Contrastar el pensum del eLearning diseñado con las competencias identificadas y propuestas con el jefe de área.

- a. ¿Considera que la metodología presentada contribuirá al desarrollo de las competencias laborales de los integrantes del equipo de Inteligencia de Negocios? ¿De qué manera?
- b. ¿A su juicio, el pensum del eLearning diseñado, contribuye a solventar la especialización de su área? ¿De qué manera?
- c. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del proceso de formación en e-learning propuesto a partir de su experiencia?

DISTRIBUIDORA C. IMBERTON S.A. DE C.V.

GERENCIA DE TALENTO HUMANO

d. ¿Cómo evaluaría el pensum en términos operativos?

e. ¿Cómo evaluaría el pensum en términos de creación de competencias?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: : Propuesta metodológica para desarrollar competencias en un departamento de Inteligencia de Negocios con el apoyo de recursos eLearning.