

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

"ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: PLANTA INDUSTRIAL DE PACKAGING DE CARTÓN CORRUGADO"

BARRAZA GARCÍA, Rocío Agustina

San Juan, Julio de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

"ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: PLANTA INDUSTRIAL DE PACKAGING DE CARTÓN CORRUGADO"

Trabajo Integrador Final de Licenciatura en Recursos Humanos

BARRAZA GARCÍA, Rocío Agustina

Dirección:

Esp. GUILLÉN MOYANO María Florencia

San Juan, Julio de 2026

Nota: .....

Nombres y Firmas de los miembros del Tribunal de Trabajo Final.

Título Nombre Apellido .....

Título Nombre Apellido .....

Título Nombre Apellido .....



FIRMA DEL ALUMNO

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi mamá, por ser mi luz y mi apoyo incondicional desde el inicio, por guiarme y acompañarme en cada paso. A mi familia, que siempre confió en mí y estuvo presente, incluso a la distancia. A Nicolás, por acompañarme en mi primera experiencia laboral corporativa y por enseñarme, con su ejemplo, lo que significa ser un buen profesional, con compromiso, vocación y una genuina orientación hacia las personas. A la universidad y a todo el equipo docente, por abrirme sus puertas a lo largo de mi formación, brindándome no sólo conocimientos académicos, sino también valores fundamentales como persona y como profesional. Y a Virna, por su constante apoyo desde la universidad en todos mis proyectos personales, destacando siempre su flexibilidad, comprensión y acompañamiento.

Resumen

La presente investigación analiza la evaluación de desempeño por competencias y su impacto en el desarrollo del capital humano en una planta de packaging de cartón corrugado. Conceptualmente se sustenta en autores como Chiavenato, Alles y el modelo de Spencer y Spencer. La estrategia metodológica tiene un enfoque mixto descriptivo, basado en una entrevista al Jefe de Planta y encuestas al personal fuera de convenio. Los resultados evidencian un sistema formalizado y transparente, pero revelan debilidades en la estandarización de la comunicación, una retroalimentación insuficiente y una escasa vinculación con el sistema de recompensas y el crecimiento profesional.

Palabras clave: competencias, evaluación de desempeño, feedback, cartón corrugado, packaging, economía circular.

Abstract

This paper analyzes the competency-based performance evaluation and its impact on human capital development in a corrugated cardboard packaging plant. Conceptually, it is supported by authors such as Chiavenato, Alles, and the Spencer and Spencer model. The methodological strategy features a descriptive mixed-methods approach, based on an interview with the Plant Manager and surveys applied to non-unionized personnel. The results show a formalized and transparent system, but reveal weaknesses in communication standardization, insufficient feedback, and a limited link to the reward system and professional growth.

Keywords: competencies, performance evaluation, feedback, corrugated cardboard, packaging, circular economy.

ÍNDICE

I. **INTRODUCCIÓN**.....7

1.1 Planteo del problema.....8

1.2 Justificación.....11

1.3 Objetivo general.....12

1.4 Objetivos específicos.....13

1.5 Marco Teórico.....14

1.5.1 Evaluación de desempeño como gestión de RR.HH.....14

1.5.2 Evaluación de desempeño 360º.....16

1.5.3 La evaluación de desempeño en la calidad.....19

1.5.4 Medición del desempeño de la función de recursos humanos.....22

1.5.5 Modelo de gestión por competencias.....24

1.5.6 Competencias.....25

1.5.7 Implementación de un modelo de gestión por competencias.....31

1.5.8 Modelo de iceberg.....35

1.5.9 Proceso de definición de modelos de competencias.....36

1.5.10 Criterios efectivos para definir competencias.....38

1.5.11 Diccionario de competencias.....39

1.5.12 Ventajas de una gestión por competencias.....40

1.5.13 Evaluación de desempeño por competencias.....41

1.5.14 Implementación de la evaluación de desempeño por competencias.43

II. **METODOLOGÍA**.....46

2.1 Diseño Metodológico.....47

2.2 Unidad de Análisis.....48

2.2.1 Población, muestra y criterio de selección.....50

2.3 Operacionalización de las Variables.....51

2.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....52

2.4 Momento Metodológico.....53

2.4.1 Instancia exploratoria.....53

2.4.2 Instancia de recolección de datos.....53

III. **RESULTADOS**.....55

3.1 Resultados de la entrevista.....56

3.2 Resultados de las encuestas.....60

3.2.1 Encuesta I.....60

3.2.2 Encuesta II.....65

IV. **DISCUSIÓN**.....74
4.1 Conclusiones.....74
4.2 Propuestas.....78
V. **APÉNDICE**.....79
Anexo 1.....79
Anexo 2.....80
Anexo 3.....81
Anexo 4.....82
Anexo 5.....83
Anexo 6.....84
VI. **BIBLIOGRAFÍA**.....88

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en el marco del Programa de Prácticas Profesionales Supervisadas y constituye el Trabajo Integrador Final, requisito académico para la obtención del título de Licenciada en Recursos Humanos de la Facultad de Filosofía y Humanidades, perteneciente a la Universidad Católica de Cuyo.

1.1 Planteo del problema

En la actualidad, las organizaciones se desarrollan en un contexto ampliamente reconocido como la era de la información, caracterizado por cambios acelerados, alta incertidumbre y una creciente complejidad operativa. En este entorno dinámico, el conocimiento y las competencias del capital humano se han consolidado como recursos estratégicos fundamentales para la sostenibilidad y competitividad empresarial. Este escenario ha impulsado una transformación sustancial en la manera en que las empresas conciben a las personas dentro de sus sistemas productivos, superando la visión tradicional del trabajador como un factor pasivo de producción para posicionarlo como un socio estratégico que aporta inteligencia, habilidades técnicas, capacidades analíticas y compromiso organizacional.

Históricamente, la gestión del desempeño en entornos industriales estuvo centrada casi exclusivamente en indicadores de productividad asociados al rendimiento de la maquinaria, la eficiencia de los procesos y la rentabilidad financiera. Bajo enfoques tayloristas y funcionalistas, el desempeño del trabajador se medía primordialmente por su capacidad de ejecutar tareas repetitivas conforme a procedimientos estandarizados, con escasa atención a variables como el aprendizaje, la toma de decisiones, la resolución de problemas o el desarrollo profesional. Sin embargo, la evolución de los modelos de gestión del capital humano, apoyada en los aportes de autores como McClelland, Spencer y Spencer, Le Boterf y Zarifian, ha evidenciado que el rendimiento superior no depende únicamente del cumplimiento técnico de tareas, sino de un conjunto integrado de competencias que incluyen el saber, el saber hacer y el saber ser.

En este marco, la evaluación del desempeño por competencias ha emergido como una herramienta clave para articular los objetivos organizacionales con el desarrollo profesional de los colaboradores. Este enfoque reconoce que la competencia no reside únicamente en los conocimientos adquiridos, sino en la capacidad del trabajador para movilizarlos eficazmente frente a situaciones reales, cambiantes e

imprevistas del entorno productivo. En consecuencia, la evaluación de desempeño deja de ser un proceso meramente administrativo o sancionatorio para convertirse en un instrumento estratégico de diagnóstico, retroalimentación y mejora continua del capital humano.

Esta transformación adquiere particular relevancia en la industria del packaging de cartón corrugado, un sector manufacturero caracterizado por procesos continuos de naturaleza físico-química que involucran la interacción permanente entre variables críticas como papel, adhesivo, temperatura, presión y velocidad de máquina. En este tipo de plantas industriales, la eficiencia operativa y la calidad del producto final dependen en gran medida de la pericia técnica de los operarios, su capacidad para interpretar datos de proceso, realizar ajustes en tiempo real y prevenir desviaciones que impacten en la resistencia estructural del empaque. Indicadores como el OEE (Overall Equipment Effectiveness), los índices ECT y BCT (métricas clave para medir la resistencia del cartón corrugado), los niveles de merma y los tiempos de set-up evidencian la estrecha relación existente entre el desempeño humano y los resultados productivos.

A su vez, la evolución hacia modelos industriales asociados especialmente a la Industria 4.0, ha incrementado la complejidad de las competencias requeridas al personal de planta. El operario ya no se limita a operar equipos mecánicos, sino que debe interactuar con sistemas digitalizados, interpretar información proveniente de interfaces computarizadas y participar activamente en procesos de mejora continua, sostenibilidad y seguridad industrial. En este contexto, la evaluación del desempeño por competencias debe integrar no solo competencias técnicas específicas, sino también competencias transversales como el pensamiento analítico, la alfabetización digital, la polivalencia operativa, la seguridad conductual y el compromiso con la reducción de impactos ambientales.

No obstante, pese a la relevancia estratégica que adquiere este enfoque, en muchas plantas industriales del sector del cartón corrugado persiste la ausencia de sistemas formales, estructurados y sistematizados de

evaluación de desempeño por competencias. En algunos casos, las evaluaciones continúan basándose en criterios empíricos, subjetivos o centrados exclusivamente en los resultados operativos de corto plazo, sin vincularlos de manera explícita al desarrollo profesional del capital humano, la capacitación planificada ni la gestión del talento especializado. Esta situación puede derivar en dificultades para detectar brechas de competencias, diseñar programas de formación efectivos, mejorar la retención del personal calificado y asegurar la sostenibilidad de los resultados productivos en el mediano y largo plazo.

En este sentido, surge la necesidad de analizar cómo se concibe, se implementa y se gestiona la evaluación de desempeño por competencias en contextos industriales específicos. Particularmente, resulta pertinente indagar si la unidad de análisis cuenta con un sistema de evaluación alineado a las exigencias técnicas, organizacionales y estratégicas propias de una planta industrial de packaging de cartón corrugado, así como en qué medida dicho sistema contribuye al desarrollo profesional del capital humano y a la mejora de la eficiencia operativa.

Este planteamiento orienta la presente investigación hacia la comprensión integral del fenómeno evaluativo, considerando no solo sus aspectos técnicos y metodológicos, sino también su impacto en el aprendizaje organizacional, la productividad, la seguridad, la sostenibilidad y la generación de valor en un sector industrial altamente especializado. De este planteo surge el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características de evaluación del Desempeño por Competencias para el Desarrollo Profesional del Capital Humano en la planta industrial de packaging de cartón corrugado?

1.2 Justificación

Esta investigación busca centrarse en la aplicación específica de la evaluación de desempeño por competencias para el desarrollo profesional del capital humano de la planta industrial de packaging de cartón corrugado en San Juan.

La evaluación de desempeño por competencias se ha convertido en una herramienta fundamental en la gestión del capital humano en organizaciones contemporáneas. Dicha evaluación, se ha establecido como una herramienta esencial dentro de la gestión de recursos humanos, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En un entorno empresarial en constante cambio y competencia, la necesidad de contar con un equipo de trabajo altamente competente y en constante desarrollo, es esencial para mantener y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

La justificación de este estudio radica en la importancia de comprender y evaluar de manera precisa y objetiva las competencias individuales de los colaboradores en la unidad de análisis. A medida que las organizaciones buscan adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales, se torna imperativo contar con colaboradores que no solo posean las habilidades técnicas necesarias, sino también las competencias blandas y transversales que les permitan enfrentar los desafíos de manera efectiva y promover su crecimiento profesional.

La evaluación de desempeño por competencias tiene como objetivo principal proporcionar una visión integral de las habilidades, conocimientos y actitudes que el personal de la empresa aporta a sus roles dentro de la organización. Al hacerlo, se logra identificar tanto las fortalezas individuales como las áreas de mejora, lo que a su vez permite diseñar programas de capacitación y desarrollo específicos y personalizados. Esta aproximación basada en competencias no solo contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores, sino que también impacta positivamente en la eficiencia y eficacia global de la empresa.

1.3 Objetivo general

- Analizar la Evaluación del Desempeño por Competencias para el desarrollo profesional del Capital Humano de la empresa de packaging de cartón corrugado.

1.4 Objetivos específicos

1. Describir el proceso de evaluación de desempeño y sus principales desafíos e indicadores.
2. Identificar las competencias para puestos gerenciales.
3. Determinar el impacto de la evaluación de desempeño por competencias en el desarrollo profesional del Capital Humano.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Evaluación de desempeño como gestión de RR.HH

La gestión de los recursos humanos y la evaluación del desempeño son aspectos cruciales en las organizaciones modernas. Las estrategias de gestión del Capital Humano reconocen la importancia de los colaboradores y buscan potenciar su desarrollo personal y profesional. Los sistemas de evaluación de desempeño permiten medir el talento y crear oportunidades de crecimiento interno. Es esencial considerar factores situacionales y ambientales en la evaluación, así como también trabajar en las variables internas de las organizaciones implica evaluar y mejorar constantemente la gestión de recursos, en particular los recursos humanos, que son fundamentales en toda la operación.

En los últimos años, se han desarrollado diversas estrategias de gestión del Capital Humano, reconociendo que los colaboradores aportan su inteligencia y creatividad para el desarrollo organizacional, participando en la toma de decisiones y siendo responsables de sus acciones y omisiones. Las organizaciones se esfuerzan activamente en potenciar el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Como resultado, han surgido sistemas de evaluación de desempeño como alternativas para medir el talento de los recursos humanos de la organización. Estos sistemas crean oportunidades de desarrollo, ascenso y rotación interna, dirigiendo los esfuerzos hacia lo importante por sobre lo urgente, y mitigando o eliminando obstáculos en el camino.

La evaluación del desempeño ocupa y desarrolla un papel fundamental en las organizaciones modernas al estimar el rendimiento global de los colaboradores. Esta función esencial busca proporcionar retroalimentación sobre cómo los colaboradores cumplen sus actividades. (Werther & Davis, 1996).

Según Chiavenato, la evaluación del desempeño es un proceso que revisa la actividad productiva pasada de un trabajador para evaluar su contribución a los objetivos del sistema administrativo. Se reconoce que el desempeño humano en un puesto de trabajo es altamente situacional y

varía de una persona a otra, y de situación en situación, ya que está influenciado por numerosos factores condicionantes. Cada individuo evalúa la relación entre el esfuerzo y los beneficios para determinar cuánto vale la pena invertir en su trabajo. Además, el esfuerzo individual está influenciado por las habilidades, capacidades y la percepción del rol que se debe desempeñar (Chiavenato, 2001).

Anteriormente, la evaluación del desempeño se consideraba una "radiografía" de las responsabilidades y tareas del colaborador, sin tener en cuenta los aspectos ambientales y culturales que podrían afectar o condicionar dicho desempeño. Sin embargo, Chiavenato destaca en su libro "Gestión del talento humano" la importancia de evaluar el desempeño de las diferentes áreas de una organización, poniendo énfasis en la relevancia del desempeño humano. Se reconoce que las personas son quienes dan vida a la organización y son fundamentales en su dinámica (I. Chiavenato, 2001). En una visión más contemporánea, la evaluación del desempeño no se limita únicamente a los objetivos numéricos, sino que también considera la posibilidad de mejorar la calidad de los puestos de trabajo y las relaciones laborales.

Werther [1991] sostiene que las evaluaciones de desempeño constituyen el proceso por el cual se estima el rendimiento global y sistémico de un colaborador. Este es un proceso que implica el uso de herramientas diagramadas, formales, sistemáticas y de observación directa sobre el evaluado; priorizando la objetividad del proceso de evaluación propiamente dicho. En ese sentido Werther [1991] sostiene que deviene necesario, antes de iniciar el proceso de evaluación de desempeño propiamente dicho, revisar, redefinir o escribir tres aspectos simples:

- Disponer de una descripción de puesto (DP) -no autodidacta- para cada posición dentro de la estructura organizativa. La misma debe describir el perfil y sus competencias específicas y generales, en función del desempeño que se espera de dicha posición para la consecución de los objetivos organizacionales.

- Definir estándares del desempeño (variable para cada competencia que se desea medir, en función de la DP).
- Definir mediciones del desempeño (indicadores que reflejen el resultado de las variables, en función de la misma DP).

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que este tipo de evaluación no debe limitarse únicamente a los resultados financieros, sino que debe considerar el análisis del comportamiento del talento humano en la organización. Es importante que toda gestión del talento humano desempeñe un papel fundamental en el éxito organizacional y el bienestar de los colaboradores. A lo largo del tiempo, la evaluación de desempeño en las organizaciones ha estado principalmente enfocada en los resultados financieros y la rentabilidad. Sin embargo, es crucial que este concepto abarque también el análisis del comportamiento del talento humano involucrado en el proceso. Esto implica considerar aspectos como el aprendizaje, los logros, los errores y la satisfacción, entre otros, ya que estos elementos contribuyen al desarrollo del valor interno de una organización. La gestión del talento humano juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de la empresa y en el bienestar de los colaboradores, lo cual tiene un impacto directo en su rendimiento dentro de la organización (Pagán-Castaño et al., 2020).

En este sentido, es fundamental potenciar las oportunidades para el desarrollo del capital humano. El capital humano se define como el valor colectivo de las capacidades, conocimientos, habilidades, experiencias de vida y motivación de la fuerza laboral, y su contribución al éxito de la organización. Para lograrlo, se requiere un enfoque que vaya más allá de la evaluación tradicional y que considere aspectos integrales del desempeño.

1.5.2 Evaluación de desempeño 360º

Con un enfoque integral y la participación de múltiples evaluadores, Martha Alles ofrece una alternativa práctica e innovadora para obtener una visión completa y objetiva del desempeño de los colaboradores, promoviendo su desarrollo y contribución al logro de los objetivos de la organización: la Evaluación de Desempeño 360ª. Este sistema se destaca por su enfoque

integral y la participación de múltiples evaluadores en la evaluación de desempeño. La evaluación 360º toma en cuenta las perspectivas de diferentes actores, como superiores, pares, subordinados e incluso clientes, con el objetivo de obtener una visión completa del desempeño de un colaborador. Esta metodología permite obtener una retroalimentación más rica y completa sobre el rendimiento de los colaboradores, ya que considera diferentes puntos de vista y percepciones.

La evaluación de desempeño 360º brinda la oportunidad de identificar fortalezas y áreas de mejora desde diversas perspectivas, fomentando el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Al involucrar a múltiples evaluadores, se evita la parcialidad y se obtiene una visión más objetiva de la contribución individual al logro de los objetivos organizacionales.

El “sistema 360° Feedback Premium” se enfoca en proporcionar una visión integral y equitativa del desempeño de los colaboradores, involucrando múltiples perspectivas. Esto no solo promueve una evaluación más precisa y completa, sino que también brinda oportunidades de desarrollo personalizado y mejora continua. Además, este enfoque de evaluación promueve la comunicación abierta y la colaboración entre los diferentes miembros de la organización, ya que fomenta la retroalimentación constructiva y el diálogo. De esta manera, se crea un ambiente propicio para el crecimiento y la mejora continua. A continuación, se describen los pasos clave para implementar este sistema:

1. Definición de los evaluadores: Se identifican los diferentes grupos de evaluadores, como jefes, colegas, subordinados, proveedores y clientes, que participarán en la evaluación. Se busca incluir a personas que tengan una perspectiva relevante y significativa sobre el desempeño del colaborador.
2. Recolección de retroalimentación: Cada evaluador proporciona su retroalimentación sobre el desempeño del colaborador. Esto puede realizarse a través de cuestionarios, entrevistas o plataformas de

evaluación en línea. Se solicita a los evaluadores que brinden ejemplos concretos y específicos para respaldar sus comentarios.

3. Anonimato y confidencialidad: Se garantiza el anonimato y la confidencialidad de las respuestas de los evaluadores para fomentar una evaluación honesta y sin temores. Esto permite que los evaluadores se sientan cómodos al expresar sus opiniones y percepciones.
4. Procesamiento de datos: El departamento de recursos humanos o el equipo encargado procesan los datos recopilados y analizan las respuestas de los evaluadores. Se puede utilizar software especializado para realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados.
5. Retroalimentación al evaluado: Se brinda retroalimentación al colaborador evaluado, comunicándose los resultados de la evaluación. Se destacan las fortalezas y áreas de mejora identificadas a partir de las respuestas de los evaluadores. Esta retroalimentación se presenta de manera constructiva y se enfoca en el desarrollo y crecimiento profesional del colaborador.
6. Plan de desarrollo personalizado: En conjunto con el colaborador, se desarrolla un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas. Se establecen metas y objetivos claros, así como actividades de capacitación y desarrollo para fortalecer las competencias necesarias.
7. Seguimiento y revisión: Se realiza un seguimiento regular del progreso del colaborador en relación con su plan de desarrollo. Se programan reuniones de seguimiento con el gerente y los evaluadores para discutir avances, desafíos y ajustes necesarios en el plan.
8. Mejora continua del sistema: Después de cada ciclo de evaluación, se lleva a cabo una evaluación del sistema en sí mismo. Se

recopilan comentarios y se realizan ajustes para mejorar la efectividad y la satisfacción de los participantes en el proceso.

1.5.3 La evaluación de desempeño en la calidad

En el contexto organizacional, la eficiencia y eficacia con las que se desempeñan los cargos tienen un impacto significativo en la productividad, los costos operativos, los beneficios, la imagen de la empresa, su competitividad y el cumplimiento de su misión institucional.

El desempeño de los colaboradores requiere que tengan una comprensión holística de la organización en su conjunto y sean conscientes de cómo su trabajo contribuye de manera interdependiente a los objetivos de la empresa. Esto implica entender tanto la visión macro como micro de su función en la organización, dentro de su área y equipo de trabajo, para actuar con un entendimiento profundo de la importancia de su contribución. Cuando se carece de esta visión, el trabajo del colaborador se limita a cumplir tareas sin una perspectiva de trascendencia o proyección de su labor.

La evaluación de desempeño se convierte en una herramienta crucial para comparar el rendimiento real de cada colaborador con las expectativas y, a partir de esta comparación, tomar decisiones relacionadas con la remuneración, la promoción y las acciones correctivas (Cuesta Santos, 2010). Además, debe servir como un motivador para los colaboradores al permitir la evaluación real de su desempeño en relación con los objetivos de su área y cargo. También facilita la identificación de áreas de mejora y el potencial de desarrollo en cada colaborador, ya que, como se afirma, "medir el desempeño empresarial u organizacional es medir (evaluar) esa capacidad" (Cuesta Santos & Valencia, 2014, p. 29).

La evaluación de desempeño tiene la función de detectar problemas en la gestión de personal, la integración del colaborador en la organización y la subutilización de colaboradores con un potencial superior al requerido para su cargo (Montoya, 2009). Además, permite evaluar la motivación, los problemas de selección, comunicación y las condiciones de trabajo en general. Debe ser un vehículo para promover una filosofía de mejora

continua e instar a adoptar una actitud de cambio, basada en la premisa de que "ser bastante bueno no basta y se puede ser mejor".

Entonces, una evaluación de desempeño orientada a la calidad de la empresa debe:

- Fomentar el desarrollo continuo del personal: Una evaluación de desempeño efectiva no solo se trata de calificar el trabajo pasado, sino también de crear un plan de desarrollo para el futuro. Esto implica identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores y diseñar un camino para mejorar constantemente. Ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo, como cursos, capacitaciones y programas de mentoría, basados en los resultados de la evaluación, fomenta el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.
- Identificar áreas de mejora para la capacitación: La evaluación de desempeño destaca áreas en las que los colaboradores pueden necesitar mejorar. Estas deficiencias pueden estar relacionadas con habilidades técnicas, habilidades blandas o conocimientos específicos. Una vez identificadas, se pueden crear programas de capacitación específicos para abordar estas áreas, lo que ayuda a cerrar brechas de habilidades y mejorar el desempeño individual y del equipo.
- Confirmar la presencia de habilidades y conocimientos en los trabajadores: La evaluación de desempeño no solo se centra en áreas de mejora, sino que también reconoce y valida las habilidades y conocimientos existentes en los trabajadores. Esto es fundamental para reconocer y recompensar el buen desempeño y motivar a los colaboradores a seguir contribuyendo con su experiencia y habilidades a los objetivos de la empresa.
- Reforzar la identificación de los trabajadores con los objetivos de su área y organización: Cuando los colaboradores entienden claramente cómo su trabajo contribuye a los objetivos de su departamento y, en última instancia, a los de la organización en su

conjunto, se sienten más comprometidos y conectados con la empresa. La evaluación de desempeño puede incluir una discusión sobre la alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, y puede destacar áreas en las que esta alineación es sólida y aquellas que necesitan mejorarse.

- Contribuir a la formación de un personal de alta calidad: Al abordar las áreas de mejora y proporcionar oportunidades de desarrollo, la evaluación de desempeño contribuye a la formación de un personal de alta calidad. Esto no solo beneficia a los colaboradores, sino que también mejora la calidad de la fuerza laboral de la empresa en su conjunto, lo que, a su vez, se refleja en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Establecer correcciones con su respectivo plan de mejora a corto, mediano y largo plazo: La evaluación de desempeño identifica áreas que requieren corrección o mejora. Estas correcciones deben ir acompañadas de planes de mejora con plazos específicos a corto, mediano y largo plazo. Esto garantiza que las áreas de mejora se aborden de manera efectiva y que los colaboradores tengan un camino claro para alcanzar sus objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

Podemos concluir que, en el entorno empresarial actual, se enfrentan dos desafíos clave: el presente, que se centra en la supervivencia de acuerdo con la misión de la organización, y el futuro, que se relaciona con el deseo de crecimiento y la realización de la visión de la empresa en un sentido más amplio en cuanto a los Recursos Humanos. El diseño de estrategias y la planificación de recursos humanos buscan permitir a la organización convertirse en un modelo empresarial que responda a las nuevas demandas del mercado y los clientes.

La capacidad de la organización para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnología, y su éxito futuro, dependerán no solo de su salud financiera, sino también de su habilidad para contar con colaboradores capacitados y comprometidos que satisfagan las nuevas

demandas. Las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva sostenible a través de sus colaboradores, y las directivas deben desempeñar un papel activo en la planificación estratégica y la toma de decisiones, reconociendo la importancia de la gestión de los colaboradores.

Las normas ISO se convierten en una estrategia que se centra en la calidad de procesos, productos y servicios. Deben ir acompañadas de un sistema de calidad que fomente la integración, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización en busca de la calidad. La implementación de normas ISO transforma a las personas en protagonistas del éxito organizacional y la calidad. Esto requiere motivación y preparación, así como educación para participar y comprometerse en el cambio y la mejora continua.

El desafío que plantea el sistema de calidad a la dirección de la organización es el desarrollo de la calidad humana de la institución. Esto implica fomentar una cultura de calidad que atraiga, motive y desarrolle personas con calidad, fortaleciendo así el sistema de calidad existente. Para garantizar el éxito en la implementación de las normas ISO, se debe proporcionar capacitación y educación a los miembros de la organización, no solo para aceptar el cambio, sino para participar activamente y comprometerse con la calidad humana. Esto implica empoderar a los individuos en su trabajo, fomentar el liderazgo, la colaboración y el trabajo en equipo, y promover mejoras a través de la evaluación del desempeño.

1.5.4 Medición del desempeño de la función de recursos humanos

En la búsqueda constante de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, dos áreas aparentemente distintas pero intrínsecamente relacionadas son cruciales para este cometido: la Evaluación de la Función de Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos.

Un análisis de las empresas más destacadas de los Estados Unidos revela que estas se encuentran en distintas fases del proceso. Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas está comprometida en la planificación o el diseño de una estrategia de cambio, mientras que la otra

mitad ha avanzado a la etapa de implementación, incluyendo pruebas piloto y ajustes posteriores.

Sin embargo, medir el progreso y su impacto en los resultados empresariales sigue siendo un reto. En última instancia, el progreso radica en la formulación de las preguntas adecuadas y la identificación de aspectos críticos dentro de la organización. Esta evolución puede evaluarse por el valor añadido al negocio a través de mejoras en las relaciones industriales y la gestión de recursos humanos. Dicho valor añadido se manifiesta en indicadores como la satisfacción del cliente, el compromiso de los colaboradores y los resultados financieros.

Mediciones Internas y Externas: Los ejecutivos de relaciones industriales desempeñan un papel fundamental al establecer indicadores tanto internos como externos para evaluar el desempeño de las relaciones industriales y la gestión de recursos humanos. Se emplean diversos métodos para estos fines, y la adopción de estas mediciones varía de una empresa a otra.

Entre las mediciones clave utilizadas por las empresas competitivas, se destacan aquellas que reflejan aspectos específicos relacionados con la participación, como la satisfacción de los clientes, colaboradores, la comunidad y el gobierno. La satisfacción del cliente se erige como el indicador externo más recurrente. A nivel interno, la eficacia de la función central y la satisfacción de los colaboradores se consideran las principales medidas de referencia.

Es relevante destacar que las métricas financieras tradicionales solo proporcionan información retrospectiva sobre la empresa, mientras que las métricas no financieras, como las mencionadas anteriormente, ofrecen una perspicacia crítica sobre la dirección futura de la organización.

Para evaluar la efectividad relativa y el valor de los servicios de relaciones industriales y recursos humanos, se han desarrollado cinco preguntas de diagnóstico como herramienta de evaluación:

- ¿En qué medida contribuyen nuestros productos y servicios de relaciones industriales a la ventaja competitiva que brindan nuestros colaboradores?
- ¿Cómo fomentamos la innovación y la creatividad entre nuestros colaboradores y dentro del ámbito de relaciones industriales?
- ¿Cómo actuamos como agentes de cambio para ayudar a nuestros colaboradores a gestionar las transiciones?
- ¿Cuál es nuestra contribución a la comunidad empresarial en términos de altos directivos, gerentes de línea, vendedores y proveedores externos?
- ¿Cómo influye el ámbito de relaciones industriales en la calidad de vida y el trabajo de nuestros colaboradores?

Existe una diversidad de medidas de desempeño que incluyen, entre otras, la calidad de los resultados, la satisfacción y retención de clientes, la rotación de colaboradores, la capacitación de los mismos, las inversiones en investigación y desarrollo, la productividad en investigación y ventas, el desarrollo de utilidades, el lanzamiento de nuevos productos, el crecimiento de mercado y la competitividad ambiental. Estas medidas, combinadas con una evaluación continua y una perspectiva proactiva, ofrecen un enfoque más completo para mejorar el éxito empresarial. Además, las empresas están dirigiendo su atención hacia los "intangibles", como el capital intelectual, la satisfacción del cliente y las prácticas laborales, lo que subraya la creciente importancia de las métricas no financieras en la toma de decisiones. El cambio de paradigma de los Recursos humanos se explica en orden de importancia en un cuadro comparativo (Ver Anexo N°1)

1.5.5 Modelo de gestión por competencias

El modelo de Gestión por Competencias ha adquirido una gran relevancia en la actualidad y se considera uno de los enfoques más innovadores en el campo del management en la última década. Sin embargo, su origen no puede atribuirse a un único punto de partida, ya que ha surgido y se ha desarrollado en diversos contextos históricos.

El concepto de Gestión por Competencias ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha sido influenciado por diversas corrientes de pensamiento y enfoques en la gestión de recursos humanos. Se pueden identificar contribuciones de diferentes teorías y prácticas, como la teoría de recursos humanos, la gestión del conocimiento, el enfoque conductual, entre otros. Además, el desarrollo de este modelo ha sido impulsado por la necesidad de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno laboral y empresarial. La globalización, la evolución tecnológica y la creciente demanda de habilidades específicas han llevado a la búsqueda de nuevas formas de gestionar el talento y maximizar el rendimiento organizacional.

1.5.6 Competencias

Las competencias son conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para llevar a cabo actividades o tareas de manera efectiva y eficiente (Paningua, 2007). Estas competencias brindan a los colaboradores la capacidad de desempeñarse mejor en sus funciones dentro de la organización. Son un factor crucial al momento de contratar, ya que marcan la diferencia entre los candidatos y pueden ser determinantes para que una persona se destaque y se convierta en el candidato preferido (Díaz, Rodríguez & Jiménez, 2015). Al evaluar la contribución de un colaborador al desarrollo de su puesto de trabajo, se toman en cuenta todos los factores que hacen que una persona sea exitosa en su rol, lo cual influirá en su posición y desarrollo profesional.

La definición por competencias es un enfoque que ha ganado relevancia en el ámbito educativo y laboral en los últimos años. Este enfoque considera que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para desempeñarse de manera efectiva en determinada área o actividad:

En primer lugar, los conocimientos se refieren a los estudios, formaciones previas e información que una persona posee y que se considera relevante para aplicar en su desempeño. Aunque no son requisitos indispensables, estos conocimientos proporcionan una base sólida que puede contribuir al éxito en una tarea o actividad específica.

En segundo lugar, las habilidades son la capacidad de llevar a cabo una tarea o actividad que implica un esfuerzo físico o mental. Estas habilidades se adquieren a través de la práctica, la experiencia y el desarrollo personal. Pueden incluir destrezas técnicas, habilidades comunicativas, capacidad de resolución de problemas, entre otras (Alles, 2005).

Por último, las actitudes se refieren a los comportamientos que una persona adopta frente a una acción o situación determinada. Estas actitudes pueden influir en la forma en que se aborda una tarea, en la motivación y en la interacción con otros individuos. Para mejorar las actitudes, es necesario un proceso de adiestramiento y formación que permita a la persona evaluar de manera previa los posibles resultados de sus decisiones y evitar descuidos (Escobar, 2005).

En el ámbito de las competencias, se pueden identificar tres tipos principales: competencias técnicas, competencias bases y competencias transversales. Estos tipos permiten evaluar el desempeño de los individuos en una actividad asignada:

Las competencias técnicas se refieren a los conocimientos y habilidades específicas requeridas para desempeñar un puesto de trabajo particular. Por ejemplo, un guía turístico necesita tener conocimientos de legislación turística, técnicas de conducción de grupos, conocimiento de medios de transporte y habilidades en el uso de micrófono (Amarante, 2018). Del mismo modo, un peluquero debe tener competencias técnicas relacionadas con el conocimiento de las características y tipos de peinados y acabados.

Por otro lado, las competencias bases son conocimientos, habilidades o actitudes fundamentales que permiten a una persona desarrollar su trabajo de manera exitosa. Estas competencias son aplicables a diversos puestos de trabajo y son consideradas como requisitos esenciales. Un ejemplo de competencia base podría ser el dominio de un idioma extranjero en términos orales, escritos y de comprensión (Amarante, 2018).

Finalmente, las competencias transversales son aquellas que están asociadas con habilidades, actitudes, valores y conocimientos relevantes a lo largo de la trayectoria profesional de una persona. Estas competencias

son comunes en determinadas profesiones y se utilizan para distinguir a los individuos que tienen un desempeño promedio de aquellos que destacan en su campo (Gumucio, 2010). Por ejemplo, para trabajar como mesero/a, algunas competencias transversales importantes pueden ser la comunicación efectiva, habilidades para relacionarse con los clientes y organización del trabajo.

Si bien las competencias técnicas y bases son consideradas indispensables en ciertos puestos de trabajo, cada vez más las empresas valoran las competencias transversales de los candidatos (Amarante, 2018). Esto se debe a que estas competencias reflejan habilidades y características personales que pueden marcar la diferencia en un entorno laboral, y que van más allá de los conocimientos técnicos específicos requeridos para un puesto determinado.

Otra clasificación de las competencias laborales se basa en diversos enfoques teóricos, sin embargo, uno de los modelos destacados considera la siguiente categorización que se ajusta a la complejidad de su evaluación:

Las competencias visibles comprenden dos aspectos principales. En primer lugar, las destrezas hacen referencia a la forma en que una persona lleva a cabo sus tareas, es decir, cómo ejecuta las actividades requeridas en un entorno laboral específico. Estas destrezas están relacionadas con la capacidad de aplicar de manera efectiva los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas y reales.

Por otro lado, los conocimientos son la información específica que una persona posee en áreas particulares. Estos conocimientos se basan en el aprendizaje adquirido a lo largo del tiempo y son fundamentales para comprender y abordar de manera eficiente los desafíos laborales que surgen en un contexto determinado.

Las competencias no visibles incluyen dos aspectos esenciales, pero más difíciles de detectar externamente. En primer lugar, el concepto de uno mismo se refiere a las actitudes, valores e imagen que una persona tiene de sí misma. Estos aspectos internos influyen en la forma en que se

enfrentan los desafíos laborales, la forma de interactuar con los demás y cómo se afrontan las situaciones difíciles.

Por último, los rasgos de personalidad constituyen el componente central de la personalidad de un individuo y son más difíciles de identificar superficialmente. Estos rasgos influyen en el comportamiento laboral, las preferencias, las motivaciones y la forma de relacionarse con los demás.

Se puede declarar, entonces, al modelo de gestión por competencias, como una herramienta que representa un cambio significativo en los procesos de gestión tradicionales utilizados en las empresas. En este enfoque, la gestión se convierte en la acción misma de administrar, identificar y desarrollar las competencias individuales que son necesarias para lograr comportamientos óptimos y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Diversos autores definen el modelo de Gestión por Competencias como un "proceso". La UPF Barcelona School of Management lo describe como un proceso que permite identificar las habilidades de las personas a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo. Miranda explica que la Gestión por Competencias se centra en acciones relacionadas con el comportamiento organizacional, con el objetivo de identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos establecidos.

Por otro lado, Alles ofrece una definición consolidada del modelo, basada en la idea de alinear los objetivos organizacionales (estrategia) con las personas que forman parte de la organización. Como modelo de gestión, busca evaluar las competencias específicas desarrolladas para cada puesto de trabajo, y también considera la aparición y desarrollo de capacidades adicionales necesarias para el crecimiento profesional y personal de cada colaborador.

Inicialmente, el término "competencia" fue introducido por David McClelland hace aproximadamente 30 años. McClelland demostró que las evaluaciones y pruebas tradicionales que pretendían predecir el

desempeño exitoso eran insuficientes. Por lo tanto, se define una competencia como la capacidad de llevar a cabo eficazmente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que facilitan la resolución de situaciones contingentes y problemas.

Para que una persona muestre las competencias requeridas en un perfil laboral específico o en situaciones personales que enfrenta, es necesario que se den los siguientes elementos:

1. Saber: Se refiere al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos que son relevantes para la competencia. Estos conocimientos pueden ser técnicos, orientados a la realización de tareas específicas, o sociales, orientados a las relaciones interpersonales.
2. Saber hacer: Se trata del conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos. Estas habilidades pueden ser técnicas, como la capacidad de realizar diversas tareas, habilidades sociales, como trabajar en equipo, o habilidades cognitivas, como procesar la información y analizar situaciones o resolver problemas.
3. Saber estar: Hace referencia al conjunto de actitudes que son acordes con las principales características del entorno organizacional o social en el que se desenvuelve la persona. Implica tener en cuenta los valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan ciertos comportamientos en un contexto determinado.
4. Querer hacer: Se refiere a los aspectos relacionados con la motivación, es decir, los factores internos o externos que determinan si una persona está dispuesta o no a realizar los comportamientos propios de la competencia. Esto puede incluir la motivación por ser competente, la identificación con la tarea, así como incentivos externos como recompensas económicas o beneficios sociales.

5. Poder hacer: Engloba factores relacionados tanto a nivel individual como situacional. Desde el punto de vista individual, se considera la capacidad personal, aptitudes y rasgos personales como indicadores de la facilidad con la que alguien puede mostrar un comportamiento determinado o su potencial de aprendizaje. Desde el punto de vista situacional, se considera el grado de "favorabilidad" del entorno, es decir, las diferentes situaciones que pueden presentar distintos niveles de dificultad para mostrar un comportamiento dado, como la presión de un grupo, la interacción con un jefe autoritario o el nivel jerárquico ocupado.

Entonces, se podría decir que el modelo de gestión por competencias implica un cambio en los procesos de gestión tradicionales, centrándose en la identificación y desarrollo de las competencias individuales necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Se trata de un proceso que busca evaluar y desarrollar habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, alineándolos con los objetivos establecidos. Además, este modelo considera la evolución de las competencias a lo largo del tiempo, fomentando el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Por otro lado, Chiavenato sostiene que la gestión por competencias es un enfoque estratégico que busca desarrollar el talento humano en las organizaciones, y que su principal contribución radica en identificar y evaluar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. A diferencia de la gestión tradicional de recursos humanos, la gestión por competencias se centra en las habilidades, conocimientos y actitudes específicas que cada colaborador debe poseer para desempeñar su rol de manera efectiva. Chiavenato enfatiza que las competencias son fundamentales para el éxito de una organización, ya que le permiten diferenciarse en el mercado y adaptarse a los cambios. Además, la gestión por competencias fomenta el desarrollo continuo de los colaboradores al brindarles oportunidades de capacitación y crecimiento personal. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino

también fortalece el desempeño colectivo de los equipos de trabajo. Un aspecto relevante es que la gestión por competencias implica la integración con otros procesos de recursos humanos, como la selección, el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la compensación. Esto permite una gestión más coherente y alineada con los objetivos organizacionales.

Se podría concluir en que el enfoque estratégico y la capacidad de potenciar el talento humano son los aportes más importantes de la gestión por competencias según Chiavenato. Al identificar, evaluar y desarrollar las competencias necesarias, se crea un ambiente propicio para el éxito y la obtención de resultados sobresalientes en un entorno empresarial altamente competitivo. La gestión por competencias se enfoca en la identificación, desarrollo y utilización de las competencias individuales y colectivas de los colaboradores como base para el logro de los objetivos organizacionales.

El enfoque de competencias propuesto por los reconocidos autores Spencer y Spencer se centra en la identificación, desarrollo y evaluación de las competencias necesarias para el desempeño efectivo de los colaboradores en una organización. Uno de los enfoques más conocidos en este campo es el propuesto por David Spencer y Signe Spencer. David McClelland fue uno de los primeros psicólogos en enfocarse en la importancia de las competencias en el entorno laboral, y su trabajo sentó las bases para el enfoque de gestión por competencias. Sin embargo, fueron David Spencer y Signe Spencer quienes desarrollaron un modelo más estructurado y práctico para la gestión de competencias.

1.5.7 Implementación de un modelo de gestión por competencias

La implementación de un modelo de gestión por competencias es un proceso fundamental que requiere una planificación y ejecución cuidadosa. Antes de iniciar este proceso, es de suma importancia definir la filosofía institucional de la organización. Esto implica establecer los conceptos clave, como la visión, la misión y los objetivos organizacionales, así como los valores que guían la organización. Además, involucra la participación y

el compromiso de todo el personal, definiendo cómo se llevará a cabo el proceso y con qué propósito se realizará (Alles, 2002).

Los pasos clave para la implementación de un modelo de gestión por competencias son los siguientes:

1. Definición de la visión y misión organizacional: Es esencial que la organización tenga una comprensión clara de su visión y misión, ya que estas declaraciones proporcionarán la dirección estratégica que guiará la implementación del modelo de gestión por competencias.
2. Definir las competencias para la gestión directiva: Identificar y definir las competencias necesarias para la gestión de los líderes y directivos de la organización.
3. Realizar un grupo focal para un pilotaje: Se puede llevar a cabo un piloto inicial para evaluar y validar las competencias de un equipo de ejecutivos de la organización. Esto permite realizar ajustes y mejoras antes de una implementación más amplia.
4. Validación de las competencias: Es importante validar las competencias identificadas, asegurando que sean adecuadas y relevantes para los roles y responsabilidades de la organización.
5. Ajustar los procesos de administración de recursos humanos: Los procesos de gestión de recursos humanos deben ser ajustados y alineados con las competencias definidas en el nuevo modelo.

Además, es fundamental que las directivas de la organización estén involucradas y acompañen el proceso de implementación desde el inicio hasta la ejecución. Esto garantiza un compromiso continuo y una alineación con la filosofía de gestión por competencias (Alles, 2002).

Durante el proceso de implementación, se deben seguir los siguientes pasos adicionales:

1. Definir y describir las competencias: Especificar con claridad las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

2. Definir los grados o niveles de competencias: Establecer niveles de competencias que permitan evaluar y medir el desempeño.
3. Realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo: Describir los puestos de trabajo, identificar los grados y las competencias requeridas para cada uno.
4. Evaluar las competencias en el personal: Evaluar las competencias de los colaboradores y asociarlas con su desempeño.
5. Implementación del sistema: Llevar a cabo la implementación del sistema de gestión por competencias en toda la organización.

La implementación exitosa de un modelo de gestión por competencias puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la efectividad de la organización, así como en el desarrollo de su capital humano. Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo este proceso de manera planificada y con el compromiso de todas las partes involucradas

Por otro lado, los autores Spencer sostienen que una competencia se define como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior en un puesto de trabajo. Para implementar la gestión por competencias según los autores, se deben seguir algunos pasos clave:

1. Identificación de competencias: Se realiza un análisis de los puestos de trabajo y se identifican las competencias requeridas para cada uno de ellos. Esto implica definir las competencias clave que son necesarias para un desempeño efectivo en cada función.
2. Evaluación de competencias: Se utilizan diferentes herramientas y técnicas, como evaluaciones de desempeño, entrevistas conductuales estructuradas y pruebas psicométricas, para evaluar el nivel de competencia de los colaboradores en relación con las competencias requeridas.
3. Desarrollo de competencias: Se diseñan programas de desarrollo que permiten a los colaboradores adquirir, mejorar o fortalecer las competencias necesarias para su desempeño actual o futuro en la

organización. Estos programas pueden incluir capacitación, mentoring, asignación de proyectos especiales, entre otros.

4. Gestión del desempeño: Las competencias se utilizan como base para establecer metas de desempeño y evaluar el rendimiento de los colaboradores. Se establecen indicadores claros y medibles para cada competencia y se brinda retroalimentación regular para fomentar el crecimiento y el desarrollo continuo.
5. Selección y reclutamiento: Las competencias identificadas se utilizan como criterios de selección durante el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esto ayuda a asegurar que los candidatos seleccionados posean las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el puesto de trabajo.

Uno de los aportes de mayor valor de estos autores, fue el modelo integrado de competencias. Se trata de un enfoque utilizado en la gestión del talento y el desarrollo organizacional, y fue propuesto con el objetivo de lograr un marco para identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave necesarias para el éxito en un puesto de trabajo específico. Este modelo se basa en la idea de que las competencias son características subyacentes que se pueden observar en el comportamiento de una persona, y consta de cuatro componentes principales:

1. Competencias específicas del trabajo: Estas competencias se refieren a los conocimientos técnicos y habilidades necesarios para llevar a cabo tareas específicas en un trabajo. Estas competencias pueden variar según el campo y el nivel de experiencia requerido.
2. Competencias genéricas: También conocidas como competencias transversales o habilidades blandas, son habilidades que se aplican en una variedad de situaciones laborales y son importantes para el éxito en cualquier puesto de trabajo. Algunos ejemplos de competencias genéricas son la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación.

3. Competencias organizacionales: Estas competencias se centran en los valores, la cultura y las metas de una organización en particular. Pueden incluir competencias como el liderazgo, la orientación al cliente, la orientación a resultados y la gestión del cambio. Estas competencias reflejan la forma en que una organización específica busca lograr su misión y alcanzar sus objetivos.
4. Competencias individuales: Estas competencias son las características personales y los rasgos de personalidad que influyen en el desempeño laboral. Pueden incluir competencias como la motivación, la capacidad de aprendizaje, la autoconfianza y la resiliencia. Estas competencias reflejan las cualidades únicas que cada individuo aporta al trabajo y su capacidad para enfrentar desafíos y adaptarse a nuevas situaciones.

El modelo integrado de competencias se utiliza, hoy en día, para identificar las competencias clave requeridas para un puesto de trabajo específico y desarrollar programas de desarrollo que ayuden a los colaboradores a adquirir y fortalecer esas competencias. También se utiliza en los procesos de selección y evaluación de desempeño para identificar candidatos con las competencias adecuadas y evaluar el éxito y el potencial de los colaboradores en función de sus competencias. Además, proporciona un modelo integrado que abarca diferentes dimensiones clave para el éxito laboral. La comprensión y aplicación efectiva de estas competencias puede ser de gran relevancia tanto para las organizaciones, en términos de selección y desarrollo de personal, como para los profesionales, en su crecimiento y desarrollo profesional.

1.5.8 Modelo de iceberg

En el campo de las competencias, los autores Spencer y Spencer hacen un aporte, desarrollando el "Modelo Iceberg" para facilitar la comprensión de las personas y su relación con las competencias. Este modelo gráfico propone que las competencias tienen una base subyacente en las características de la personalidad, las cuales pueden influir en el

comportamiento de las personas en distintas situaciones laborales (Spencer & Spencer, 2008).

El "Modelo Iceberg" sugiere que las competencias son solo la parte visible y tangible de un conjunto más amplio de elementos que se encuentran debajo de la superficie, al igual que la mayor parte de un iceberg está oculta bajo el agua. Estos elementos subyacentes incluyen aspectos como la personalidad, los valores, las creencias, las actitudes y las motivaciones, que pueden tener un impacto significativo en cómo una persona se desempeña en el trabajo. Según Spencer y Spencer, estas características subyacentes de la personalidad influyen en la forma en que una persona piensa, siente y actúa en el entorno laboral. A partir de ellas, se puede predecir el comportamiento de una persona en diferentes situaciones y contextos laborales. Por lo tanto, entender estas características subyacentes puede ser clave para comprender y desarrollar competencias específicas en los individuos.

1.5.9 Proceso de definición de modelos de competencias.

El proceso de definición de modelos de competencias es fundamental para la implementación exitosa de la gestión por competencias en una organización. A continuación, se describe detalladamente cada paso de este proceso (Ver Anexo N°2):

1. Panel de expertos: Se reúne un grupo de expertos en áreas de talento humano con amplia experiencia y conocimientos en la conceptualización y definición de competencias. Este panel incluye directores, jefes, colaboradores de diversos niveles jerárquicos y especialistas en diferentes puestos de trabajo. Su función es facilitar la búsqueda de conocimientos para validar o evaluar los resultados de la fase de investigación.

2. Análisis DAFO: Se lleva a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) para evaluar la situación de la organización. Este análisis proporciona información clave sobre las competencias necesarias para afrontar los desafíos actuales y futuros.

3. Establecimiento de la razón de ser de cada cargo: Para cada puesto de trabajo, se determina su propósito y función en la organización. Esto ayuda a definir las competencias requeridas para desempeñar eficazmente ese rol.

4. Tipificación de competencias aptitudinales y actitudinales: Se identifican las competencias aptitudinales y actitudinales necesarias para cada puesto de trabajo. Estas competencias se derivan de las actividades y tareas específicas asociadas al cargo.

5. Muestra representativa: Se selecciona una muestra representativa de colaboradores para la recolección de datos. Esta muestra se basa en la identificación previa de sus conductas y competencias.

6. Realización de entrevistas de incidentes críticos (BEI): Se utilizan entrevistas basadas en la conducta para evaluar las competencias transversales. Estas entrevistas proporcionan información detallada sobre el comportamiento de los individuos en situaciones específicas relacionadas con su trabajo.

Pasos para el BEI:

- Exploración.
- Análisis de responsabilidades en ocupaciones anteriores.
- Acontecimientos evaluadores de la conducta.
- Características para desarrollar con éxito el nuevo cargo.
- Conclusiones sobre el proceso de entrevista.

7. Análisis de datos: Se analizan los datos recopilados durante las entrevistas de incidentes críticos y se identifican las competencias necesarias para el desempeño eficaz de cada puesto de trabajo.

8. Validación: La validación implica identificar colaboradores con desempeños sobresalientes en los puestos evaluados. Se utilizan formatos de evaluación de desempeño para medir el potencial de los colaboradores y su evolución respecto a las competencias identificadas.

9. Planificación de las aplicaciones: En esta etapa, se establecen los principios, políticas, normas y metodologías que servirán como referencia en la aplicación del modelo en los procesos de recursos humanos.

10. Informe final: Se genera un informe final que documenta las actitudes y aptitudes (competencias) requeridas para que la organización cumpla su filosofía institucional.

Este proceso de definición de modelos de competencias es esencial para garantizar que las competencias identificadas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.

1.5.10 Criterios efectivos para definir competencias

La definición de competencias es un paso crítico en la implementación de un modelo de gestión por competencias. Seguir los criterios efectivos para definir competencias es fundamental para garantizar que el modelo de gestión por competencias sea sólido y beneficioso para la organización. Una definición precisa y una implementación coherente de las competencias son clave para el desarrollo y la gestión efectiva del talento humano.

Para garantizar que las competencias estén bien definidas y sean efectivas, es esencial seguir una serie de criterios adecuados redactados por Alles, 2008 (Ver Anexo N°3):

1. Especificar criterios de desempeño: Es fundamental establecer criterios claros y medibles que describen el desempeño deseado para cada competencia. Estos criterios deben incluir comportamientos observables que reflejen el grado de dominio de la competencia.

2. Recolección de la información: Para definir las competencias de manera efectiva, es necesario recopilar información de diversas fuentes, como expertos en el campo, colaboradores, y datos relevantes para cada puesto de trabajo. Esta información ayudará a

comprender mejor las necesidades y expectativas de la organización.

3. Identificar labores y requerimientos actitudinales y aptitudinales: Se debe identificar las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. Además, es importante definir los requerimientos actitudinales y aptitudinales necesarios para llevar a cabo estas tareas con éxito. Esto contribuirá a la definición precisa de las competencias.

4. Definición de competencias, niveles y grados: Las competencias deben definirse de manera completa, incluyendo una descripción detallada de lo que implica cada competencia. Además, es necesario establecer diferentes niveles o grados que reflejen la progresión desde un desempeño básico hasta un desempeño excepcional en cada competencia.

5. Validación del modelo: Antes de la implementación completa, es esencial validar el modelo de competencias. Esto implica obtener retroalimentación y comentarios de diversas partes interesadas, como los colaboradores y los expertos en recursos humanos. La validación garantiza que el modelo sea sólido y efectivo.

6. Implementación del modelo en los procesos de administración del talento humano: Una vez definidas las competencias de manera efectiva, es crucial integrarlas en los procesos de recursos humanos, como la selección, el entrenamiento y la capacitación, el desarrollo, la evaluación de desempeño, los planes de sucesión y la estructura salarial. Esto asegura que las competencias se utilicen de manera coherente en toda la organización y contribuyan al éxito de la gestión de talento

1.5.11 Diccionario de competencias

El Diccionario de Competencias es una herramienta fundamental para la gestión de los colaboradores en el área administrativa, basada en el enfoque por competencias. Su función principal es servir como un elemento

común en la articulación de los procesos de análisis ocupacional. Este diccionario se construye a partir del perfil de cada puesto de trabajo y se convierte en una unidad de análisis que permite identificar actividades, procesos, productos, conocimientos y comportamientos observables en el proceso de trabajo. Su propósito es proporcionar una referencia detallada y estructurada de las competencias necesarias para el desempeño efectivo en cada puesto, lo que facilita la selección, el desarrollo y la evaluación de los colaboradores (Alles, 2005).

1.5.12 Ventajas de una gestión por competencias

- Alineación con la misión y objetivos de la organización: Permite identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de la misión de la organización, lo que facilita la adecuación de los profesionales a los puestos de trabajo y garantiza que estén contribuyendo directamente a los objetivos estratégicos.
- Claridad en procedimientos y objetivos: Facilita la definición de procedimientos y objetivos claros, lo que mejora la eficiencia operativa y reduce la ambigüedad en las funciones de los colaboradores.
- Cultura basada en competencias: Introduce una cultura organizacional basada en competencias, lo que puede mejorar la imagen corporativa y el desempeño excelente de la empresa.
- Motivación de los colaboradores: Al reconocer y valorar las competencias de los colaboradores, la gestión por competencias puede aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores.
- Optimización del valor de los profesionales: Ayuda a maximizar el valor que cada profesional aporta a la organización al asignarlos a roles que se ajusten a sus competencias.
- Reducción del tiempo para proyectos de entrenamiento y desarrollo: Permite reducir el tiempo requerido para diseñar y ejecutar proyectos de entrenamiento y desarrollo, ya que se enfocan directamente en las competencias necesarias.

En resumen, la gestión por competencias contribuye a una mayor eficiencia organizativa, al alineamiento estratégico, a la motivación de los colaboradores y a la mejora de la cultura corporativa, lo que resulta en beneficios tanto para la organización como para su personal (Calvo Sanz, 2014). Además, a nivel gerencial, puede acelerar el desarrollo de proyectos de formación y capacitación al enfocarse en las competencias necesarias sin desviarse de los requisitos de la organización. (Cruz & Vega, 2001).

1.5.13 Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño por competencias es un proceso valioso de gestión del Capital Humano que ha ido cobrando protagonismo en el área de Administración y Recursos Humanos. Esta herramienta, permite medir y analizar las habilidades y competencias clave de los colaboradores en relación con los estándares y requisitos de sus puestos de trabajo. Proporciona información esencial para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de los colaboradores, promociones y asignación de responsabilidades. Sin embargo, es fundamental que el sistema de evaluación sea válido, confiable y aceptado por todos los miembros de la organización para obtener resultados efectivos y significativos.

Esta manera de evaluar por competencias, según Martha Alles, es un proceso utilizado en el entorno laboral para evaluar el rendimiento de los colaboradores, centrándose en las competencias individuales en relación con los estándares y requisitos establecidos para sus respectivos puestos de trabajo. Esta forma de evaluación busca medir y analizar las habilidades, conocimientos, destrezas y comportamientos clave que son fundamentales para el éxito en un puesto determinado.

El enfoque de la evaluación de desempeño por competencias parte del supuesto de que el rendimiento laboral efectivo no se limita únicamente a los resultados obtenidos, sino que también involucra las competencias y habilidades utilizadas para alcanzar dichos resultados. Por lo tanto, se busca evaluar no solo el logro en sí, sino también la manera en que se ha logrado. En este tipo de evaluación, se establecen previamente las competencias relevantes para cada puesto de trabajo, así como los

criterios de evaluación claros. Durante el proceso de evaluación, se recolecta información sobre el desempeño de los colaboradores a través de diversas fuentes, como observaciones directas, retroalimentación de colegas y supervisores, pruebas y cuestionarios, entre otros. Luego, esta información es analizada con el fin de determinar el nivel de dominio de cada competencia evaluada.

La evaluación de desempeño por competencias según Alles se utiliza para identificar las fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores, así como para desarrollar planes de capacitación y desarrollo personalizados. Además, puede ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones relacionadas con promociones, asignación de responsabilidades y reconocimiento del rendimiento. La evaluación de desempeño por competencias es un proceso de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que permite evaluar el rendimiento global de los colaboradores centrándose en las habilidades y capacidades específicas requeridas para llevar a cabo sus tareas. Reconoce que cada persona tiene fortalezas y debilidades en diferentes áreas y que su nivel de interés varía en distintas categorías de trabajo. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta la motivación de cada individuo para fomentar un desarrollo óptimo de sus competencias.

Aunque las evaluaciones informales que se realizan a través de la observación diaria del trabajo son necesarias, suelen ser insuficientes para obtener una visión completa del desempeño de los colaboradores. Por esta razón, contar con un sistema formal de retroalimentación se vuelve fundamental para el departamento de recursos humanos, ya que les permite identificar a aquellos colaboradores que cumplen o superan las expectativas, así como a aquellos que no lo hacen. Además, estas evaluaciones también ayudan a identificar las necesidades individuales de cada colaborador.

Es importante destacar que las evaluaciones del desempeño individual realizadas por los supervisores y jefes son necesarias, ya que los colaboradores suelen buscar retroalimentación sobre su rendimiento y

aquellos encargados de dirigir a otros colaboradores deben evaluar su desempeño para poder tomar decisiones adecuadas.

1.5.14 Implementación de la evaluación de desempeño por competencias

Debido a que no se puede implementar cualquier sistema de evaluación del desempeño en una organización, es fundamental entender que el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos los miembros de la empresa. Se deben identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos de manera precisa y proporcionar retroalimentación tanto a los colaboradores como al departamento de recursos humanos. En general, el departamento de recursos humanos se encarga de desarrollar evaluaciones del desempeño por competencias para colaboradores de todos los departamentos, buscando mantener la uniformidad en el procedimiento. No obstante, es posible que se adopten enfoques diferentes para evaluar a ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, colaboradores y obreros, siempre manteniendo la coherencia dentro de cada categoría para obtener resultados útiles. Aunque el diseño del sistema de evaluación recae en el departamento de recursos humanos, en la mayoría de los casos, son los supervisores quienes llevan a cabo la evaluación de sus respectivos colaboradores.

Es indispensable poder llevar a la práctica sistemas de gestión como la evaluación de desempeño por competencias, por esto surgen distintas maneras de implementación como la siguiente, conformada una serie de pasos que garantizan su efectividad y utilidad en la organización:

1. Establecimiento de la intención de implementar la evaluación de desempeño: La alta dirección, el departamento de recursos humanos u otra entidad con influencia en la organización manifiesta la necesidad y el deseo de aplicar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias.
2. Análisis de sistemas posibles: Se realiza un análisis exhaustivo de los sistemas disponibles para la evaluación de desempeño por competencias. Se consideran los métodos existentes y se diseña un

sistema propio que se alinee con las competencias específicas de la organización y sus estrategias comerciales.

3. Elaboración del diccionario de competencias: Los responsables de la gestión elaboran un listado de competencias que se evaluarán, alineadas con la misión y visión de la organización. Estas competencias son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y se definen de manera clara y concisa. Ejemplos de competencias pueden incluir liderazgo, integridad, iniciativa, trabajo en equipo, entre otras.
4. Diseño de la evaluación: Se desarrolla un proceso de evaluación que abarque todos los aspectos considerados relevantes para la organización y que los colaboradores se sientan incluidos en él. El departamento de recursos humanos colabora con profesionales estadísticos para diseñar una evaluación atractiva, de fácil aplicación y completa. Se establecen los métodos de evaluación, como entrevistas, cuestionarios o ejercicios prácticos.
5. Comunicación: Se informa a todos los miembros de la organización sobre el sistema de evaluación que se implementará. El departamento de recursos humanos es responsable de comunicar esta información, utilizando diferentes medios como reuniones por sectores, reuniones generales, intranet, boletines internos, entre otros. Se explican los objetivos del sistema, los beneficios para los colaboradores y la importancia de su participación.
6. Capacitación de los involucrados: Tanto los evaluadores como los evaluados reciben capacitación sobre el funcionamiento del sistema y el rol que cada uno desempeñará. Se brinda orientación sobre cómo evaluar competencias, cómo proporcionar retroalimentación constructiva y cómo establecer planes de desarrollo personalizados. Se recomienda realizar una prueba piloto con una muestra de los colaboradores para identificar posibles confusiones o errores de comprensión.

7. Período de evaluación: Se establece un período de evaluación, preferiblemente cerca del final del año. La duración dependerá del tamaño de la organización y del método utilizado para la evaluación (intranet, entrevistas personales, formularios en papel, etc.). Se establecen plazos previos para que los colaboradores y los evaluadores completen las evaluaciones dentro de un marco de tiempo específico.
8. Análisis de los resultados: Una vez que los formularios de evaluación son devueltos al departamento de recursos humanos, se analizan los contenidos y se detectan los conflictos o discrepancias que surgen de las evaluaciones. Con base en este análisis, se toman decisiones sobre el potencial de cada colaborador, su desarrollo profesional, capacitación y remuneración. Posteriormente, se informan los resultados y los planes de acción futuros a los colaboradores y a los jefes de cada área, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
9. Análisis del sistema: Al finalizar el proceso, se lleva a cabo un análisis y una reflexión sobre las fortalezas y debilidades del sistema de evaluación, así como de su implementación (recursos materiales, humanos y financieros utilizados, estrategias, tiempos, reacciones, clima laboral, etc.). El objetivo es realizar mejoras y adaptar el sistema aún más a las características de la organización para el próximo ciclo de evaluación.
10. Retroalimentación y seguimiento continuo: Para completar el modelo de gestión por competencias, es fundamental no dejar de lado la retroalimentación y el seguimiento continuo. Estos aspectos adquieren una importancia decisiva, ya que se centran en acompañar la evaluación a través del desempeño futuro de los colaboradores. Se busca brindar retroalimentación constante para el desarrollo y mejora continua, estableciendo planes de desarrollo personalizados y realizando seguimiento periódico de los avances y áreas de mejora identificadas.

II. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta el contenido relacionado a la metodología de una investigación universitaria sobre la evaluación del desempeño por competencias para el desarrollo del capital humano en la planta industrial de packaging de cartón corrugado, ubicada en el departamento Rawson, en la provincia de San Juan, Argentina. La empresa tiene como misión brindar a sus clientes soluciones innovadoras y sustentables en materiales de empaque, estando a la vanguardia de las tendencias del mercado mundial. Su visión es ser una de las empresas líderes de materiales de empaque en Latinoamérica, reconocida por la seguridad en sus procesos, la calidad de sus productos y servicios, la innovación permanente y la excelencia en la atención al cliente.

2.1 Diseño Metodológico

En esta sección, se describe el diseño metodológico empleado en esta investigación, así como la unidad de análisis y la metodología utilizada para cumplir con los objetivos planteados.

La presente investigación se basa en un análisis exhaustivo de las operaciones de la planta industrial de packaging de cartón corrugado, una empresa perteneciente a un Grupo Empresarial líder en Argentina, con un enfoque especial en su planta ubicada en la localidad de Rawson, en la provincia de San Juan, Argentina. Esta metodología tiene como objetivo desglosar el contexto, las características generales y los procesos específicos relacionados con la gestión del desempeño basada en competencias que se lleva a cabo en la planta industrial de San Juan.

Este trabajo de investigación se basó en un diseño descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las investigaciones descriptivas cualitativas se centran en recopilar, analizar y evaluar información obtenida de la unidad de análisis seleccionada, utilizando el lenguaje verbal en lugar de datos cuantificables o lenguaje numérico. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se utiliza para recopilar datos numéricos que pueden ser sometidos a análisis estadísticos. En este caso, se aplicará una encuesta a una muestra de 17 personas de la empresa. La encuesta permitirá recoger datos cuantificables que servirán para cuantificar percepciones y evaluar tendencias relacionadas con la investigación.

2.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis seleccionada para este estudio es el área de Recursos Humanos, Ventas y Logística de la empresa de packaging de cartón corrugado. Esta empresa subyace en San Juan, Argentina y tiene sedes ubicadas en distintas provincias de Argentina, logrando cubrir el mercado local y regional en Sudamérica. La empresa tiene como misión brindar a sus clientes soluciones innovadoras y sustentables en materiales de empaque, estando a la vanguardia de las tendencias del mercado mundial. Su visión es ser una de las empresas líderes de materiales de empaque en Latinoamérica, reconocida por la seguridad en sus procesos, la calidad de sus productos y servicios, la innovación permanente y la excelencia en la atención al cliente.

La planta industrial de packaging de cartón corrugado, como unidad de negocio del grupo empresarial, cuenta con 18 plantas industriales distribuidas estratégicamente en todo el territorio argentino, lo que le permite asegurar una cobertura nacional y regional eficiente. Estas plantas tienen una capacidad de producción de 900 millones de metros cuadrados anuales de cartón corrugado, posicionando a la organización como uno de los mayores fabricantes en este segmento en Argentina. Además, produce 12.000 toneladas anuales de packaging flexible, lo que le permite atender las necesidades específicas del mercado de embalajes flexibles. La empresa es el principal fabricante interno de papel virgen para embalajes, asegurando así un suministro estable y controlado de materia prima. También fabrica 110 millones de bolsas de papel al año, destinadas a diversos sectores industriales. Con una plantilla de 3.000 colaboradores distribuidos en sus plantas y áreas administrativas, la empresa de packaging de cartón corrugado mantiene un alto grado de especialización y capacidad productiva.

La empresa gestiona 23.000 hectáreas propias dedicadas a desarrollos forestales, reforzando su compromiso con la sostenibilidad y el autoabastecimiento de materias primas renovables. Además, la planta industrial produce 170.000 toneladas de papel reciclado anualmente, lo que

contribuye al cierre del ciclo productivo y minimiza su impacto ambiental, fomentando una economía circular.

La planta industrial en San Juan, que constituye la unidad de análisis central de este trabajo, tiene una larga trayectoria, ya que fue inaugurada en 1985 bajo el nombre de Zucamor, en la localidad de Rawson. Desde sus inicios, esta planta se especializó en la fabricación de packaging de cartón corrugado. En 2017, cuando el grupo empresarial adquirió las plantas de Zucamor, la planta de San Juan pasó a formar parte del grupo empresarial. A partir de 2018, esta planta opera oficialmente bajo el grupo empresarial, consolidando su posición en el mercado y reforzando su capacidad productiva.

En la actualidad, la planta de San Juan cuenta con 162 colaboradores, de los cuales 145 pertenecen al personal dentro del convenio colectivo de trabajo, incluyendo operarios de producción y mantenimiento. Los 17 colaboradores restantes, que no están dentro del convenio, ocupan cargos estratégicos en áreas de gestión, tales como administración (ventas, recursos humanos, tecnología de la información) y jefaturas en producción, mantenimiento eléctrico y mecánico, sistemas de gestión integral y logística.

Esta planta juega un papel fundamental en la cadena de valor de la organización, ya que recibe bobinas de papel 100% reciclado provenientes de la planta de Papel Misionero, ubicada en Mendoza. En San Juan, a partir de estas bobinas, se fabrican envases de cartón corrugado que se distribuyen a diversos sectores industriales. El proceso productivo está diseñado para maximizar el uso de recursos renovables y minimizar el impacto ambiental. Los restos de cartón que no se utilizan en la producción son enviados nuevamente a la planta de Papel Misionero para ser reciclados, cerrando así el ciclo de reciclaje y optimizando el uso de los materiales.

Dentro de las prácticas sustentables implementadas en la planta de San Juan, se destaca el uso de tintas a base de agua para la pintura de los envases, las cuales son reciclables, lo que reduce la utilización de

compuestos tóxicos y permite la reutilización del agua empleada en el proceso productivo. Además, en lugar de utilizar adhesivos sintéticos, la empresa utiliza pegamentos a base de almidón de maíz, un recurso biodegradable que contribuye a reducir los residuos no reciclables y a promover el uso de materiales renovables. Asimismo, la planta ha implementado un sistema de reutilización del agua, optimizando el uso de este recurso vital y reduciendo el desperdicio.

Como parte de su estrategia de mejora continua y su compromiso con los estándares internacionales, la planta de San Juan ha logrado importantes certificaciones en los últimos años. En 2023, auditó y obtuvo la certificación bajo la norma FSSC 22000, que asegura la inocuidad de los productos fabricados, un aspecto crítico para industrias como la alimentaria y la farmacéutica. Además, cuenta con certificaciones como la ISO 9001, que garantiza que los procesos de producción cumplen con altos estándares de calidad a nivel internacional, la ISO 14001, que certifica la implementación de un sistema de gestión ambiental responsable, y la OHSAS 18001, que asegura la correcta gestión de la seguridad y salud ocupacional, protegiendo a los colaboradores y garantizando condiciones de trabajo seguras.

2.2.1 Población, muestra y criterio de selección

A pesar de que la empresa cuenta con un personal de 162 colaboradores, esta investigación se centrará en aquellas personas que trabajan en las áreas directamente relacionadas con la evaluación de desempeño de la empresa. Estas áreas incluyen el Departamento de Recursos Humanos, Ventas y Logística.

2.3 Operacionalización de las Variables

El objetivo general de esta investigación es describir la evaluación de desempeño por competencias aplicada por el área de Recursos Humanos de la empresa. Asimismo, se analizan los pasos de la evaluación y se estudian los resultados con respecto al desarrollo del capital humano. Los objetivos específicos se desglosan en:

1. Variable: Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias

- Dimensión: Diseño del proceso
    - Indicador: Claridad del proceso de evaluación.
- Dimensión: Aplicación del sistema
    - Indicadores: Comunicación de criterios e instrumentos.
    - Participación de distintos actores.
- Dimensión: Retroalimentación y seguimiento
    - Indicador: Existencia de instancias de retroalimentación y seguimiento.

2. Variable: Desarrollo del Capital Humano

- Dimensión: Crecimiento profesional
    - Indicador: Oportunidades de capacitación derivadas de la evaluación.
- Dimensión: Adquisición de habilidades
    - Indicador: Aplicación de nuevas habilidades en el trabajo.
- Dimensión: Contribución a los objetivos organizacionales
    - Indicador: Impacto de la evaluación en la productividad y la satisfacción laboral.

3. Variable: Desafíos y Áreas de Mejora

- Dimensión: Comunicación y transparencia
    - Indicador: Claridad de la comunicación interna sobre el proceso.
- Dimensión: Frecuencia y seguimiento
    - Indicador: Suficiencia del seguimiento posterior a la evaluación.
- Dimensión: Recompensas y reconocimiento

- Indicador: Percepción de justicia, motivación y reconocimiento de logros.

2.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para alcanzar estos objetivos, se utilizaron tres instrumentos principales: la entrevista y la encuesta. La entrevista es una forma específica de interacción social que permite recopilar datos para la investigación. En este caso, se realizó una entrevista al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la empresa con el fin de obtener información relevante. Por último, la encuesta se aplicará a un grupo de 17 personas dentro de la unidad de análisis, que comprende el área de Recursos Humanos, Ventas y Logística de la empresa. La encuesta permitirá recopilar información adicional y valiosa sobre las percepciones y experiencias de los colaboradores en relación con la evaluación de desempeño por competencias, su proceso y resultados. La combinación de entrevistas y encuestas brindará una perspectiva más completa y detallada para cumplir con los objetivos de la investigación.

2.4 Momento Metodológico

2.4.1 Instancia exploratoria

Se llevó a cabo una reunión inicial con los fundadores de la empresa para presentar la idea general de esta investigación y determinar su interés en participar en el estudio. Durante esta reunión, se explicaron los objetivos y las expectativas de la empresa en relación con la investigación.

2.4.2 Instancia de recolección de datos

La autora de esta investigación realizó una pasantía profesional en la planta industrial de packaging de cartón corrugado en los años 2022 y 2023, lo que le permitió conocer de cerca el funcionamiento de la empresa y adquirir experiencia en el área de Recursos Humanos.

Previo al inicio de la investigación, se efectuó un relevamiento interno de la organización con el propósito de identificar las distintas áreas que la conforman, así como la cantidad de colaboradores por sector. Este análisis permitió delimitar el ámbito de estudio y definir el área sobre la cual se desarrollaría la investigación. A partir de la observación del organigrama general de la empresa (Ver Anexo N°4), se resolvió centrar el trabajo en el área de Recursos Humanos, decisión que fue comunicada oportunamente a la organización junto con la aplicación de las herramientas metodológicas seleccionadas.

La empresa cuenta con un total de 162 colaboradores, distribuidos entre personal comprendido dentro y fuera de convenio. No obstante, se constató que únicamente el personal fuera de convenio, integrado por 17 colaboradores, participa del proceso de evaluación de desempeño por competencias, eje central de la presente investigación. En función de ello, se decidió aplicar las encuestas a la totalidad de dicha población, es decir, a los 17 colaboradores fuera de convenio, constituyendo así la muestra del estudio.

Asimismo, se realizó una entrevista al jefe de planta, seleccionada como informante clave, con el propósito de complementar la información obtenida

a partir de las encuestas y profundizar en la comprensión del proceso de evaluación de desempeño por competencias dentro de la organización.

III. RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrollan los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos realizada mediante la aplicación de las técnicas de entrevista y encuesta, de acuerdo con los objetivos propuestos en la presente investigación.

En primer lugar, se presentan los resultados correspondientes a la entrevista realizada al Jefe de Planta de la planta industrial de San Juan, quien fue seleccionado como informante clave debido a su rol estratégico en la gestión operativa y en la implementación de políticas vinculadas a la evaluación de desempeño y al desarrollo del capital humano. Posteriormente, se exponen los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas al personal fuera de convenio de la organización.

3.1 Resultados de la entrevista

El entrevistado manifestó pertenecer a la organización desde hace varios años y contar con formación universitaria completa en el área de ingeniería, desempeñándose actualmente en un cargo de responsabilidad gerencial dentro de la planta industrial. Señaló que su permanencia en la empresa se encuentra vinculada tanto al proyecto organizacional del grupo empresarial como a su convicción profesional respecto de la mejora continua de los procesos y al desarrollo del personal. En este sentido, expresó: "...Como ingeniero creo mucho en la mejora continua; para mí todos los procesos tienen que ser medibles, porque solo así se pueden ver los puntos de mejora", agregando que esta concepción se aplica tanto a los procesos productivos como a los de gestión del capital humano: "...Eso aplica tanto a la producción y a la planta como al área de Recursos Humanos y a las evaluaciones de desempeño que se realizan en la compañía".

En relación con el proceso de evaluación de desempeño por competencias, el Jefe de Planta expresó que el área de Recursos Humanos procura garantizar la sistematicidad y la objetividad del sistema mediante la utilización de un modelo de evaluación estandarizado. Dicho modelo se encuentra sustentado en un diccionario de competencias alineado a los perfiles de puesto y a los lineamientos estratégicos definidos por el grupo empresarial a nivel nacional. Al respecto, indicó: "...La bajada de línea de estas evaluaciones se hace a nivel nacional en el grupo de la compañía…", destacando que este enfoque permite reducir la subjetividad, establecer criterios homogéneos y dotar de mayor legitimidad al proceso evaluativo.

Asimismo, manifestó que el proceso de evaluación se encuentra formalmente calendarizado y comunicado con anticipación, lo que posibilita que tanto evaluadores como evaluados conozcan los tiempos, las etapas y los objetivos de la evaluación. En este sentido, señaló: "Tratamos de que el proceso esté planificado, con fechas claras, para que todos sepan cuándo se evalúa, cómo y con qué objetivo".

En cuanto a la participación, el entrevistado afirmó que el modelo ideal de evaluación debería contemplar la participación activa del colaborador,

incluyendo la autoevaluación y la incorporación de múltiples miradas para obtener una visión integral del desempeño. Al respecto, expresó: “...La idea de la evaluación es que la persona tenga voz para autoevaluarse y que la evalúen sus compañeros, jefes y subordinados, para tener una visión general…”. No obstante, reconoció que actualmente el esquema vigente se centra principalmente en la evaluación realizada por los jefes directos. Tal como lo expresó: “Hoy en día la evaluación es básicamente del jefe al colaborador, pero sí buscamos que haya diálogo; igual creemos que a futuro se podría avanzar hacia algo más integral, sumando otras miradas”.

Respecto a la comunicación de los instrumentos de evaluación, el entrevistado señaló que esta se gestiona principalmente a través del área de Recursos Humanos y de los jefes directos, quienes actúan como intermediarios del proceso dentro de cada sector. Indicó que el objetivo central es asegurar que los colaboradores comprendan claramente el sentido de la evaluación. En sus palabras: “La intención es que la gente entienda qué se le va a evaluar, por qué y para qué sirve la evaluación”. Sin embargo, reconoció que actualmente existe una falta de cultura del feedback dentro de la organización y una resistencia al cambio que dificulta la consolidación del proceso. Al respecto, afirmó: “Hoy en día es verdad que falta cultura del feedback y es algo que se está trabajando, ya que hay mucha resistencia al cambio…”.

Asimismo, señaló que la comunicación del proceso no siempre se produce de manera completamente estandarizada para todo el personal fuera de convenio, ya que en algunos casos depende del estilo de liderazgo y de los canales utilizados por cada jefe. Tal como expresó: “...No siempre se comunica de la misma forma en todos los sectores, porque cada jefe tiene su manera de transmitir las cosas…”, lo que puede generar percepciones dispares entre los colaboradores.

En cuanto a las instancias de retroalimentación y seguimiento, el Jefe de Planta manifestó que la principal herramienta utilizada es la entrevista de devolución individual. Al respecto, sostuvo: “Actualmente la herramienta principal que tenemos es la entrevista de devolución individual, donde se

charla sobre cómo fue el desempeño y qué se puede mejorar". No obstante, señaló que estas instancias no siempre se realizan con la frecuencia ni el grado de sistematicidad deseado, debido principalmente a las exigencias operativas propias de la planta industrial. En este sentido, indicó: "...Muchas veces, por el día a día de la planta, no se logra hacer el seguimiento continuo que sería lo ideal…", por lo que el proceso tiende a diluirse una vez finalizada la evaluación del personal fuera de convenio.

En relación con el desarrollo del capital humano, el entrevistado expresó que la evaluación de desempeño cumple un rol fundamental como herramienta diagnóstica para identificar brechas de competencias, potencial de desarrollo y necesidades de capacitación. En sus palabras: "La evaluación nos sirve mucho para detectar dónde hay brechas, qué personas tienen potencial y qué capacitaciones hacen falta". Sin embargo, reconoció que no siempre se logra traducir la evaluación en acciones de formación concretas para todos los colaboradores, afirmando: "...A veces cuesta bajar la evaluación a acciones concretas de capacitación para todos, no siempre se llega como nos gustaría…".

Asimismo, indicó que los resultados de la evaluación constituyen un insumo relevante para la detección de necesidades de capacitación, especialmente en competencias técnicas y transversales relacionadas con la gestión, la seguridad, la calidad y la eficiencia operativa. No obstante, señaló que el acceso a dichas capacitaciones no siempre es percibido de manera equitativa por los colaboradores, expresando: "...No todos sienten que acceden a las mismas oportunidades de capacitación, y ahí tenemos un punto a mejorar…".

En cuanto al impacto de la evaluación de desempeño en la productividad y la satisfacción laboral, el Jefe de Planta manifestó que el proceso ha contribuido positivamente a la alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, así como a una mayor claridad respecto de las expectativas asociadas a cada rol. En este sentido, afirmó que "La evaluación ayuda a que la gente entienda mejor qué se espera de ellos y

cómo su trabajo impacta en los resultados de la planta…", destacando su valor como herramienta de orientación y alineación estratégica.

No obstante, señaló que el impacto de la evaluación en la satisfacción laboral y en la percepción de desarrollo profesional no es homogéneo entre los colaboradores, sino que depende en gran medida de la existencia de instancias efectivas de retroalimentación y de un seguimiento posterior al proceso evaluativo. Tal como expresó el entrevistado, "...cuando hay buena devolución y seguimiento, el impacto es positivo; cuando eso falta, la evaluación pierde fuerza y eso es algo en lo que debemos enfocarnos para mejorarlo". Esta situación se ve particularmente acentuada cuando los resultados de la evaluación no se traducen en acciones concretas vinculadas a la capacitación y al feedback continuo, lo que limita su potencial como herramienta de desarrollo del capital humano.

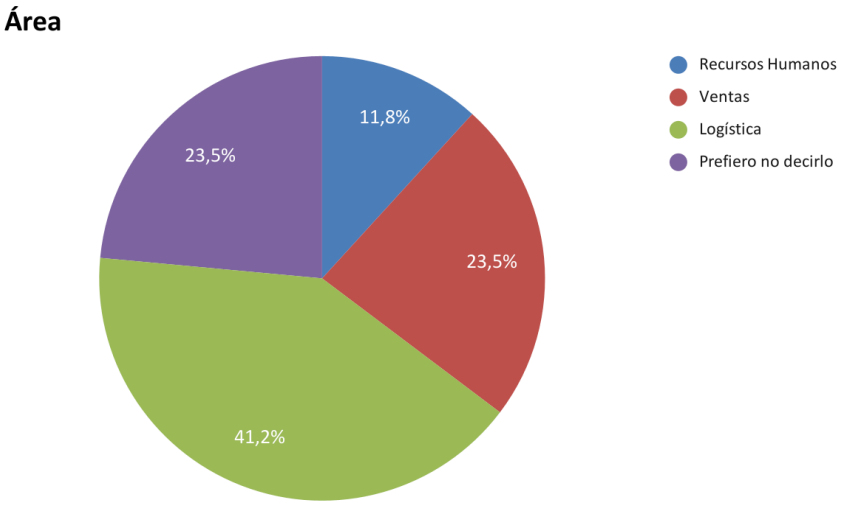
Respecto a los desafíos y áreas de mejora, el entrevistado consideró que, si bien la comunicación del proceso es adecuada en términos formales, resulta necesario mejorar su alcance, coherencia y estandarización, especialmente para el personal fuera de convenio. Asimismo, afirmó que el seguimiento posterior a la evaluación no siempre resulta suficiente para garantizar un impacto sostenido en el desarrollo del capital humano, señalando: "El gran desafío es lograr que la evaluación no quede solo en el momento, sino que tenga un seguimiento real en el tiempo".

Finalmente, en relación con el sistema de recompensas y reconocimiento, manifestó que este se encuentra parcialmente vinculado a los resultados de la evaluación de desempeño, aunque no de manera explícita ni sistemática para todos los colaboradores. En este sentido, indicó: "Hoy la evaluación influye en algunas decisiones, principalmente de promociones internas, pero no hay un sistema de premios o reconocimientos claramente asociado para todos".

3.2 Resultados de las encuestas

3.2.1 Encuesta I

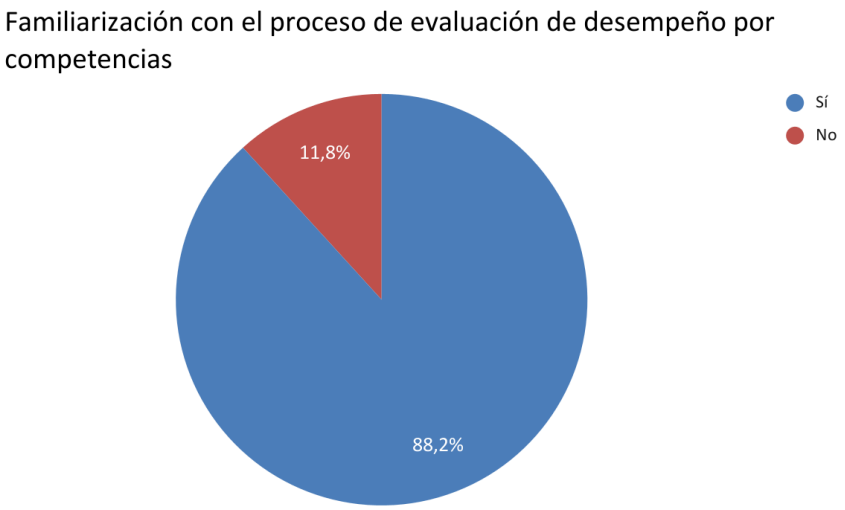
Gráfico 1: Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 41,2% de los encuestados pertenece al área de Logística, siendo este el sector con mayor representación. Le siguen el área de Ventas, con un 23,5%, y Recursos Humanos, con un 11,8%. Asimismo, un 23,5% de los participantes manifestó preferir no indicar su área de trabajo.

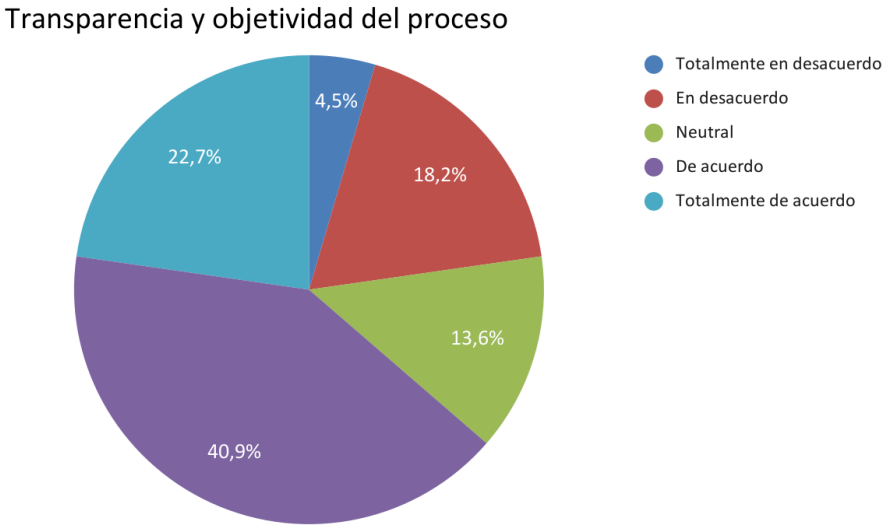
Gráfico 2: Familiarización con el proceso de evaluación de desempeño por competencias



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 88,2% de los encuestados manifestó estar familiarizado con el proceso de evaluación de desempeño por competencias, mientras que solo el 11,8% indicó no estarlo.

Gráfico 3: Transparencia y objetividad del proceso

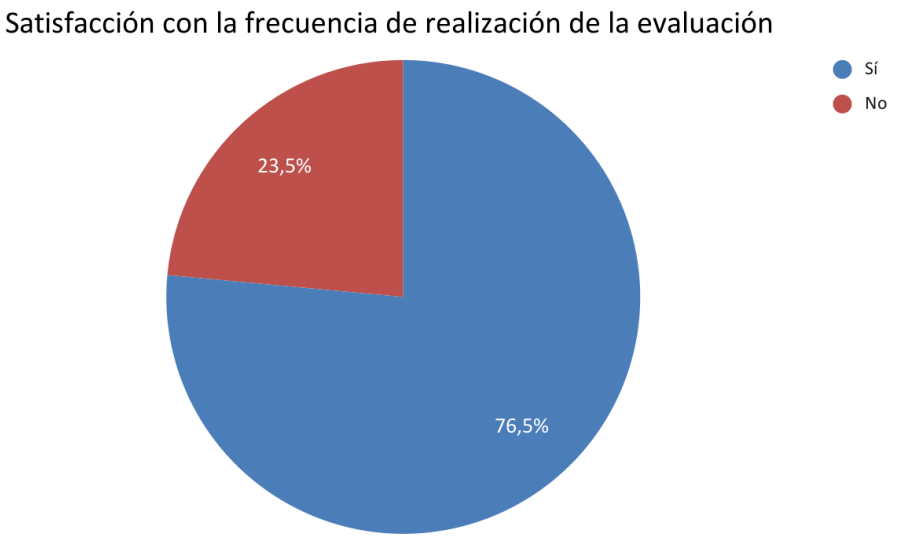


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores manifiesta una percepción positiva respecto de la transparencia y objetividad del proceso de evaluación. Los resultados muestran que el 82,4% de los encuestados se posiciona entre “De acuerdo” (52,9%) y “Totalmente de acuerdo” (29,4%), lo que refleja una

percepción mayormente positiva sobre la transparencia y objetividad del proceso. No obstante, un 29,4% expresó desacuerdo en distintos niveles y un 17,6% adoptó una postura neutral.

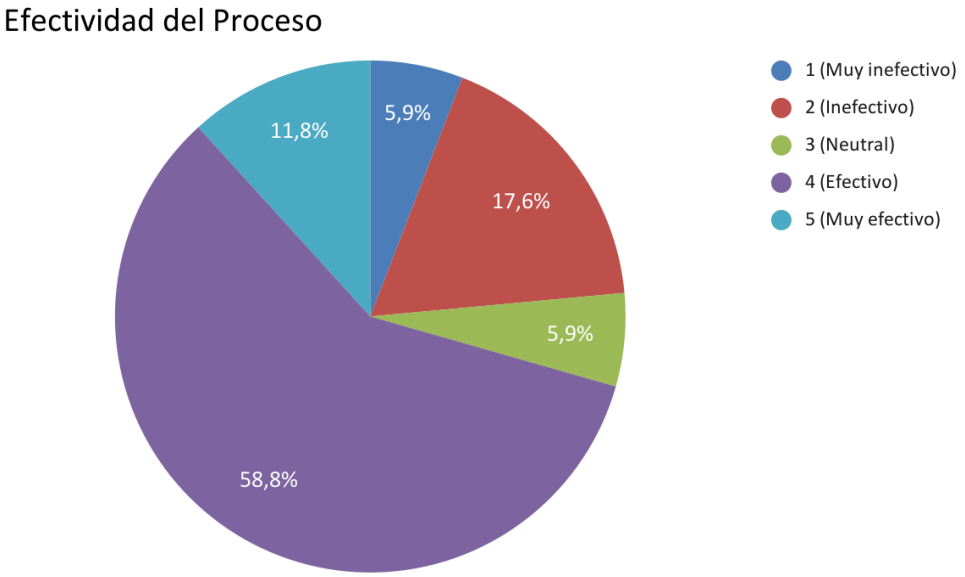
Gráfico 4: Satisfacción con la frecuencia de realización de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

En relación con la frecuencia del proceso de evaluación, el 76,5% de los encuestados manifestó estar satisfecho, mientras que el 23,5% expresó no estarlo.

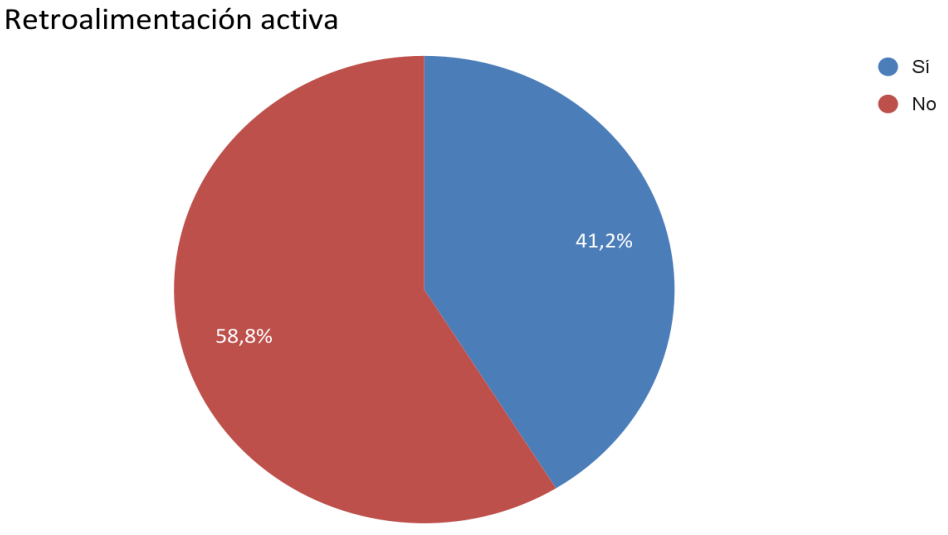
Gráfico 5: Efectividad del Proceso



Fuente: Elaboración propia

El 70,6% de los colaboradores calificó el proceso como “Efectivo” (58,8%) o “Muy efectivo” (11,8%). Por otro lado, un 23,5% lo consideró inefectivo o muy inefectivo y un 5,9% se mantuvo neutral.

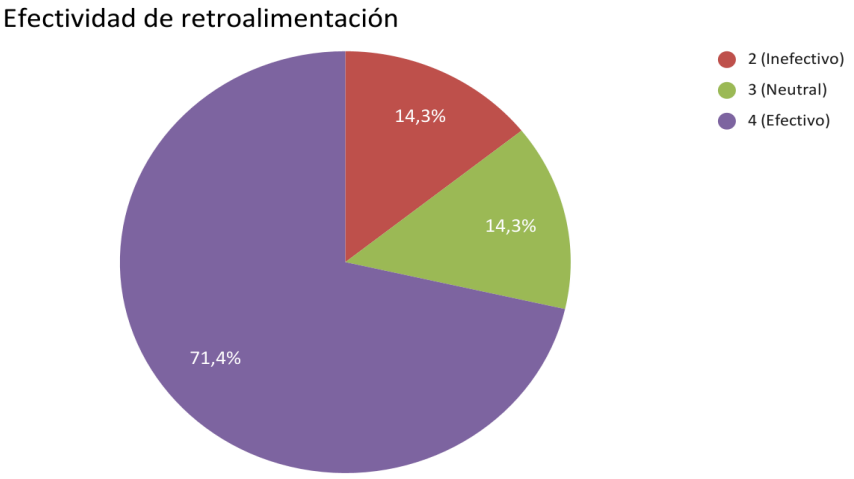
Gráfico 6: Retroalimentación activa



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 58,8% de los encuestados manifestó no recibir retroalimentación regularmente, mientras que solo el 41,2% afirmó recibirla.

Gráfico 7: Efectividad de retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Entre quienes reciben retroalimentación, el 71,4% consideró que esta es efectiva, mientras que el 14,3% la percibió como neutral y otro 14,3% como inefectiva.

Pregunta número 8: Desafíos o áreas de mejora del proceso de evaluación de desempeño por competencias

La pregunta número 8, de carácter abierto y opcional, tuvo como objetivo identificar, desde la perspectiva de los colaboradores, los principales desafíos o áreas de mejora vinculados al proceso de evaluación de desempeño por competencias.

A continuación se presentan ejemplos de respuestas textuales brindadas por los colaboradores ante la pregunta vinculada a los principales desafíos o áreas de mejora del proceso de evaluación de desempeño por competencias:

“La evaluación se comunica con muy poco tiempo de anticipación y después pasa mucho tiempo hasta que se vuelve a hablar del tema”.

“Creo que estaría bueno tener más charlas durante el año y no solo cuando se hace la evaluación”.

“Las devoluciones llegan, pero solo una vez al año; falta un seguimiento más frecuente”.

“Después de la evaluación no queda claro qué acciones se van a tomar para mejorar”.

“No hay un plan concreto después de evaluar, queda todo en la charla y nada más”

“Sería positivo que se hagan capacitaciones generales para todos los que estamos fuera de convenio”.

“La evaluación sirve pero sin un plan de acción o capacitaciones pierde impacto”.

3.2.2 Encuesta II

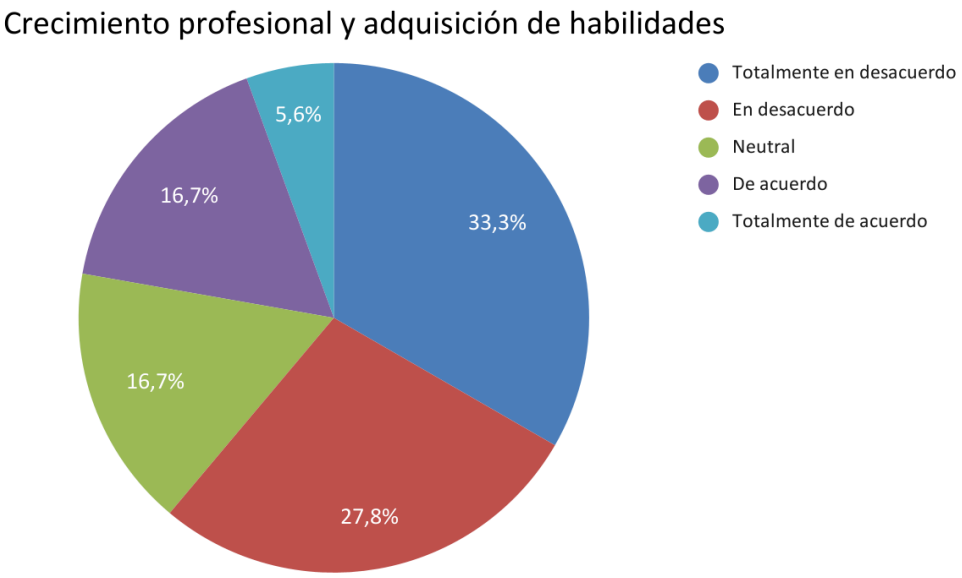
Gráfico 9: Alineación de competencias y responsabilidades



Fuente: Elaboración propia

El 82,4% de los encuestados considera que las competencias evaluadas reflejan con precisión sus responsabilidades y metas laborales, mientras que el 17,6% no comparte esta percepción.

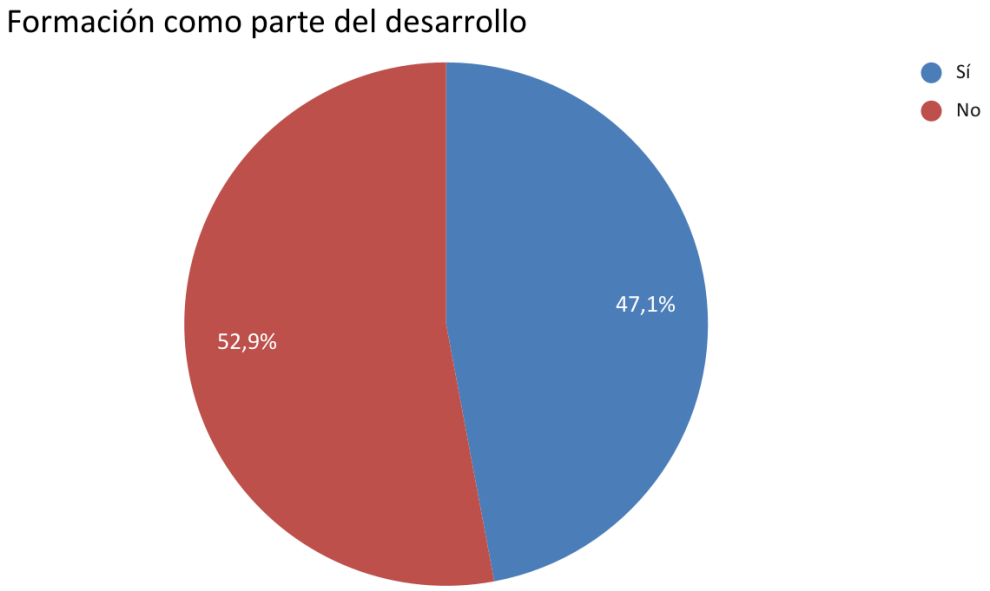
Gráfico 10: Crecimiento profesional y adquisición de habilidades



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 64,7% de los colaboradores se posicionó entre “Totalmente en desacuerdo” (35,3%) y “En desacuerdo” (29,4%) respecto al crecimiento profesional generado por la evaluación. Solo un 23,5% manifestó acuerdo o total acuerdo, mientras que un 17,6% se mantuvo neutral, evidenciando un bajo impacto percibido del proceso en el desarrollo individual.

Gráfico 11: Formación como parte del desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas se presentan de manera equilibrada, ya que el 47,1% de los encuestados indicó haber recibido capacitación, mientras que el 52,9% manifestó no haber accedido a instancias formativas.

Gráfico 12: Contribución de las habilidades a los objetivos organizacionales

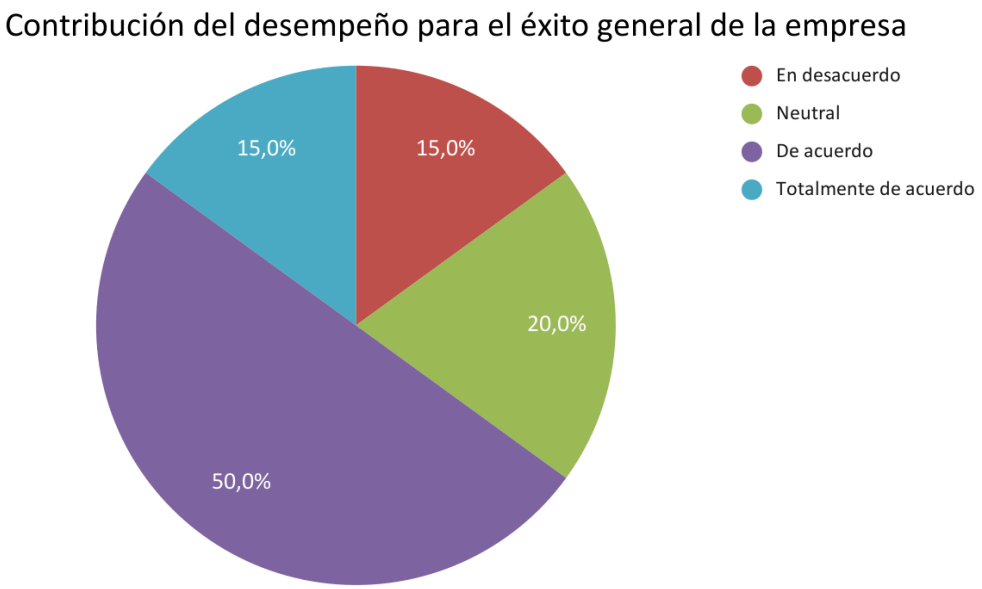


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados se ubicó entre “De acuerdo” (68,8%) y “Totalmente de acuerdo” (6,2%) respecto a la contribución de sus habilidades al logro de los objetivos organizacionales. En contraste, un

31,2% adoptó posturas neutrales o negativas, lo que evidencia percepciones diversas.

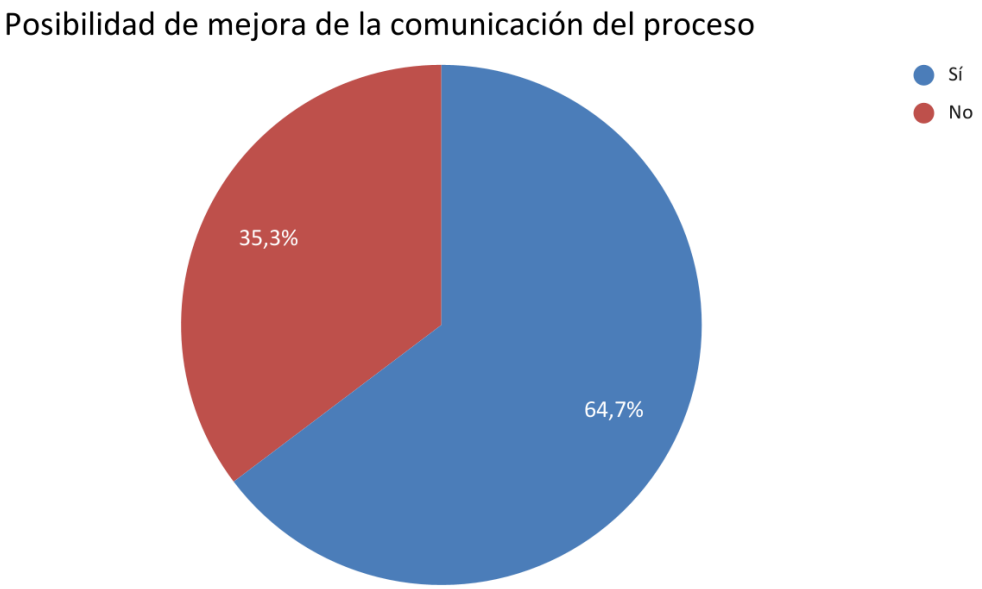
Gráfico 13: Contribución del desempeño para el éxito general de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 76,5% de los colaboradores considera que la evaluación de desempeño contribuye al éxito general de la organización, mientras que el 23,5% se manifestó neutral o en desacuerdo.

Gráfico 14: Posibilidad de mejora de la comunicación del proceso



Fuente: Elaboración propia

El 64,7% de los encuestados considera que la comunicación del proceso de evaluación podría mejorarse, frente a un 35,3% que no percibe esta necesidad.

Pregunta número 15: Comunicación del proceso de evaluación de desempeño por competencias

La pregunta número 15, de carácter abierta y opcional, tuvo como finalidad relevar las percepciones de los colaboradores respecto de la comunicación del proceso de evaluación de desempeño por competencias. En esta instancia se obtuvieron siete (7) respuestas abiertas, mientras que en una pregunta cerrada previa once (11) colaboradores habían indicado que consideraban que la comunicación del proceso podría mejorarse.

En este sentido, algunos colaboradores expresaron lo siguiente:

- “La evaluación no se comunica de la misma forma para todos, a algunos les llega antes y a otros después”.
- “Falta una comunicación más clara y general, que sea igual para todos”.
- “La información llega, pero no siempre completa ni en el momento que nos prometen; depende mucho del jefe”.

Asimismo, en las respuestas se mencionaron dificultades vinculadas a la comprensión del proceso y de sus objetivos. Al respecto, un colaborador señaló:

- “A veces no queda claro para qué sirve la evaluación o qué se hace después con los resultados”.

Otros encuestados hicieron referencia a la necesidad de contar con información tanto previa como posterior al proceso de evaluación. En este sentido, manifestaron:

- “Estaría bueno que se explique mejor antes de evaluar y también después, cuando ya pasó el proceso, incluso durante el año sería mejor para poder tener mejor desempeño al final”.
- “Creo que falta más comunicación sobre qué se evalúa y cómo impacta en el desarrollo de cada uno y de la compañía”.

Finalmente, algunas respuestas incluyeron sugerencias vinculadas a la estandarización de la comunicación del proceso. Un encuestado expresó:

- “Debería haber una comunicación estándar para todos, así sabemos exactamente qué esperar del proceso y cuáles son los aspectos a mejorar”.

Pregunta número 16: Propuestas de mejora

La pregunta número 16, de carácter abierto y opcional, estuvo orientada a relevar propuestas concretas por parte de los colaboradores para optimizar el proceso de evaluación de desempeño por competencias, con el objetivo de favorecer el desarrollo del capital humano. Para esta pregunta se obtuvieron doce (12) respuestas abiertas, lo que representa una alta tasa de participación considerando que la muestra total estuvo compuesta por diecisiete (17) personas.

Las respuestas obtenidas abordan diversos aspectos vinculados al proceso de evaluación y a sus instancias asociadas. Uno de los temas mencionados se relaciona con la retroalimentación, algunos encuestados comentaron:

- “Haría falta más feedback durante el año y no solo cuando se hace la evaluación”.
- “El feedback debería ser más frecuente y más claro, con objetivos claros y acciones claras”.
- “La evaluación está bien, pero después falta seguimiento y feedback más continuas”.

Asimismo, varias respuestas hacen referencia a la necesidad de fortalecer las habilidades de quienes ocupan roles de liderazgo para brindar retroalimentación adecuada. Al respecto, los colaboradores manifestaron:

- “Los jefes deberían estar más capacitados para dar feedback”.
- “No todos las personas en posición de líderes saben cómo dar una devolución constructiva”.

Otro eje recurrente en las respuestas se vincula con la implementación de sistemas de incentivos o reconocimientos asociados al desarrollo de competencias. Algunos colaboradores propusieron incorporar mecanismos formales de reconocimiento, expresando:

- “Sería interesante que haya algún tipo de bono o reconocimiento ligado a la evaluación”.
- “La evaluación debería tener algún incentivo concreto para motivar”.
- “Un sistema de premios ayudaría a que la gente se tome más en serio el proceso”.

Por otro lado, se registraron propuestas relacionadas con la financiación de capacitaciones externas, con certificación y validez fuera de la organización, principalmente orientadas a competencias técnicas específicas. En este sentido, se destacan las siguientes expresiones:

- “Estaría bueno que la empresa financie cursos externos con certificado que nos sirva fuera de la empresa”.
- “Los cursos técnicos con certificación ayudarían mucho al desarrollo profesional”.
- “Capacitaciones externas serían una buena forma de invertir en la gente”.

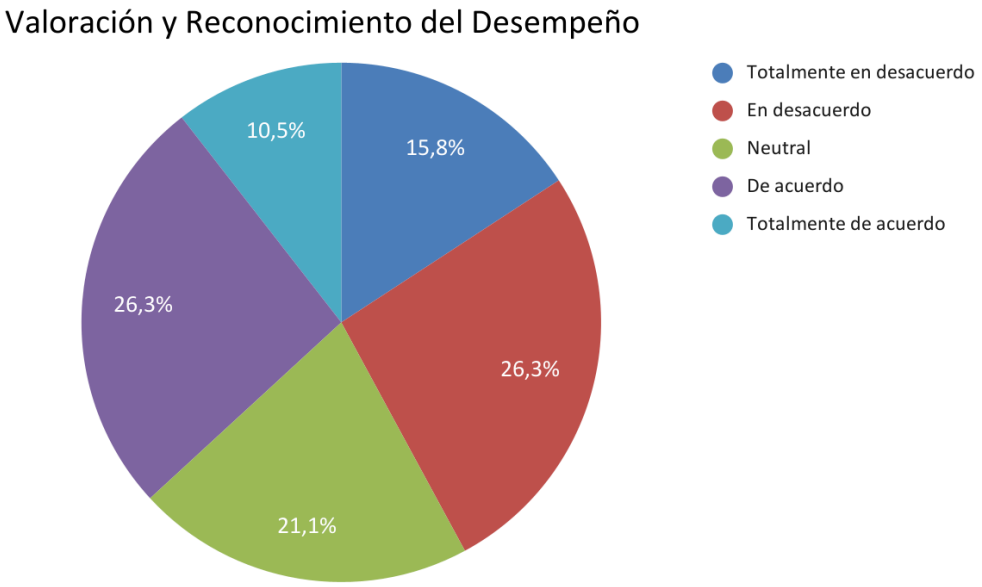
Asimismo, algunas respuestas hicieron referencia a las instancias de capacitación y la mejora de la comunicación del proceso de evaluación y de sus resultados. Al respecto, los encuestados manifestaron:

- “Faltan más opciones de capacitación acordes a cada puesto”.
- “Estaría bueno tener un seguimiento más claro de los resultados de la evaluación”.

Finalmente, varios colaboradores mencionaron la importancia de que el proceso de evaluación de desempeño esté vinculado de manera explícita con oportunidades de crecimiento interno y desarrollo de carrera dentro de la organización. En relación con este aspecto, se expresaron las siguientes propuestas:

- “La evaluación debería servir más para crecer dentro de la empresa”.
- “Estaría bueno que se vea más claro cómo la evaluación impacta en las posibilidades de desarrollo interno”.
- “La evaluación tendría que ayudar a planificar el crecimiento dentro de la compañía”.

Gráfico 17: Valoración y Reconocimiento del Desempeño



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas muestran una distribución heterogénea: el 36,8% se manifestó de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa valora y recompensa el desempeño, mientras que el 42,1% se ubicó en desacuerdo y un 21,1% adoptó una postura neutral.

Gráfico 18: Satisfacción sobre oportunidades de desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia

El 35,3% de los encuestados manifestó estar satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional, mientras que un 47,1% expresó insatisfacción y un 17,6% se mantuvo neutral.

IV. DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

De acuerdo con la información recabada a través de la entrevista al Jefe de Planta y las encuestas realizadas al personal Fuera de Convenio, se concluye que la organización cuenta con un sistema de evaluación de desempeño por competencias formalmente establecido, estructurado y ampliamente conocido por los colaboradores. La alta proporción de encuestados que manifestó estar familiarizada con el proceso refleja un adecuado grado de difusión e institucionalización de la herramienta dentro de la organización. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Werther, quien sostiene que los sistemas de evaluación de desempeño deben ser formales, sistemáticos y fundamentados en criterios claramente definidos para garantizar su objetividad y legitimidad dentro de la organización. (W. Werther, 1991).

Desde la perspectiva del Jefe de Planta entrevistado, el sistema de evaluación se sustenta en un modelo estandarizado, basado en un diccionario de competencias alineado con los perfiles de puesto y con los lineamientos estratégicos definidos a nivel nacional por el grupo organizacional. Este enfoque coincide con el modelo de gestión por competencias propuesto por Chiavenato, quien afirma que la evaluación del desempeño debe vincularse estrechamente con los objetivos estratégicos de la organización y con las competencias requeridas para cada rol. (Chiavenato, 2001). Asimismo, Martha Alles destaca que el uso de diccionarios de competencias contribuye a reducir la subjetividad, establecer criterios homogéneos y otorgar coherencia al proceso evaluativo, siempre que dicho sistema se encuentre debidamente comunicado y comprendido por los colaboradores.(Alles, 2002, 2015).

Los resultados cuantitativos de las encuestas refuerzan esta mirada, ya que una proporción significativa de los colaboradores percibe el proceso como transparente y objetivo, manifiesta satisfacción con la frecuencia de realización de la evaluación y califica el sistema como efectivo o muy efectivo. Estos hallazgos permiten afirmar que, desde una dimensión formal

y procedimental, el sistema cumple con principios básicos de coherencia, claridad y alineación organizacional, tal como lo plantea Cuesta, quien señala que la evaluación del desempeño constituye una herramienta clave para comparar el rendimiento real con las expectativas del puesto y orientar decisiones de gestión de personas. (Cuesta Santos, 2010).

No obstante, al profundizar en las dimensiones de retroalimentación y seguimiento, se identifican debilidades relevantes que afectan el impacto del proceso. Más de la mitad de los encuestados expresó no recibir retroalimentación de manera regular, situación que coincide con lo señalado por el Jefe de Planta, quien reconoció que las instancias de feedback no siempre se realizan con la frecuencia ni la sistematicidad deseadas, principalmente debido a las exigencias operativas propias del entorno industrial. Esta carencia resulta crítica si se considera que, según Werther y Keith, la evaluación del desempeño pierde gran parte de su valor estratégico cuando no se acompaña de procesos continuos de devolución y orientación al desarrollo. (Werther & Davis, 1996). En la misma línea, Alles sostiene que la retroalimentación constituye un pilar fundamental de la evaluación por competencias, ya que permite transformar el diagnóstico en oportunidades reales de mejora y aprendizaje.(Alles, 2005).

En relación con el desarrollo del capital humano, los resultados evidencian una disociación entre la evaluación de desempeño y la percepción de crecimiento profesional. Si bien la mayoría de los colaboradores considera que las competencias evaluadas reflejan adecuadamente sus responsabilidades y metas laborales, una proporción significativa manifestó no haber experimentado crecimiento profesional ni adquisición de nuevas habilidades como resultado directo del proceso evaluativo. Este hallazgo contrasta con lo propuesto por Pagán-Castaño y otros, quienes señalan que la evaluación del desempeño debería contribuir al fortalecimiento del capital humano mediante la identificación de necesidades de capacitación y el diseño de planes de desarrollo. (Pagán-Castaño et al., 2020). A ello se suma la percepción de un acceso desigual a las instancias de capacitación, lo

que limita el impacto formativo del sistema y genera percepciones de inequidad.

Cabe destacar que la incorporación del personal Fuera de Convenio como unidad de análisis resultó pertinente, ya que se trata de colaboradores que ocupan posiciones estratégicas dentro de la organización —principalmente en áreas como Recursos Humanos, Administración, Ventas y Logística— y que mantienen un contacto directo y sostenido con los procesos de evaluación del desempeño. Esta característica resulta especialmente relevante en línea con Chiavenato, quien enfatiza la importancia de considerar el contexto y la naturaleza estratégica de los roles al analizar el desempeño humano dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2001).

Asimismo, los resultados cualitativos de las encuestas, particularmente los correspondientes a las preguntas abiertas, aportan un elemento adicional de relevancia. La participación voluntaria registrada pone de manifiesto que los colaboradores no solo conocen el proceso de evaluación, sino que también adoptan una actitud crítica, reflexiva y participativa frente al mismo. De manera recurrente, expresan la necesidad de contar con conversaciones de retroalimentación más frecuentes —incluso instancias trimestrales— así como la ausencia de planes de acción formalizados posteriores a la evaluación. Estas demandas se corresponden con el enfoque de mejora continua propuesto por Cuesta y Valencia y con el modelo integrado de competencias de Spencer y Spencer, que subraya la necesidad de seguimiento sistemático para consolidar el desarrollo de competencias tanto visibles como no visibles. (Cuesta Santos & Valencia, 2014; Spencer & Spencer, 2008).

Por último, se identifica una demanda clara de capacitaciones grupales, especialmente orientadas al desarrollo de competencias transversales que resulten beneficiosas para todo el personal Fuera de Convenio. Esta necesidad se vincula con lo señalado por Amarante y Gumucio, quienes destacan que las competencias transversales adquieren un rol clave en la diferenciación del desempeño y en la adaptabilidad de los colaboradores dentro de las organizaciones. (Amarante, 2018; Gumucio, 2010). Los

colaboradores asocian estas instancias formativas con una mejora en los resultados de las evaluaciones de desempeño y con el fortalecimiento de las competencias clave requeridas por la organización, coincidiendo con el enfoque planteado por Alles (2002), quien sostiene que la evaluación debe integrarse en una estrategia más amplia de aprendizaje y desarrollo. (Alles, 2002).

En síntesis, se concluye que la evaluación de desempeño por competencias en la planta industrial de San Juan constituye una herramienta valiosa, reconocida y alineada con los objetivos organizacionales, que contribuye a la claridad de roles y a la orientación al desempeño. Sin embargo, su impacto en el desarrollo del capital humano se ve limitado por la escasa sistematicidad en la retroalimentación, la falta de planes de acción posteriores, la distribución desigual de oportunidades de capacitación y un sistema de reconocimiento poco explícito. En este marco, fortalecer la integración entre evaluación, feedback continuo, capacitación y seguimiento emerge como un aspecto central para potenciar el valor estratégico del sistema evaluativo, en consonancia con los principios de la gestión del talento humano y la gestión por competencias desarrollados por Chiavenato y Alles.

4.2 Propuestas

A partir de los resultados obtenidos, se considera pertinente implementar una serie de acciones orientadas a potenciar el impacto de la evaluación de desempeño por competencias en el desarrollo del capital humano. En primer lugar, se propone formalizar instancias de retroalimentación periódicas, estableciendo encuentros trimestrales entre jefes y colaboradores, que permitan realizar un seguimiento continuo del desempeño y evitar desvíos respecto de los objetivos establecidos.

En segundo lugar, se sugiere diseñar planes de acción individuales posteriores a cada evaluación, en los cuales se definan metas concretas de desarrollo, competencias a fortalecer y acciones específicas de capacitación. Estos planes deberían ser monitoreados por el área de Recursos Humanos, asegurando su cumplimiento y actualización.

Asimismo, resulta necesario estructurar un plan de capacitación integral, que contemple tanto instancias grupales orientadas al desarrollo de competencias transversales como capacitaciones técnicas específicas, priorizando aquellas vinculadas a los requerimientos estratégicos de la organización. La posibilidad de financiar cursos externos con certificación surge como una iniciativa altamente valorada por los colaboradores y como una inversión directa en el fortalecimiento del capital humano.

Por último, se propone avanzar hacia un sistema de reconocimiento y recompensas más claro y transparente, vinculado explícitamente al desarrollo de competencias y al desempeño destacado. Este sistema podría incluir incentivos económicos, reconocimientos simbólicos y oportunidades reales de crecimiento interno, reforzando la motivación, el compromiso y la percepción de justicia organizacional.

V. APÉNDICE

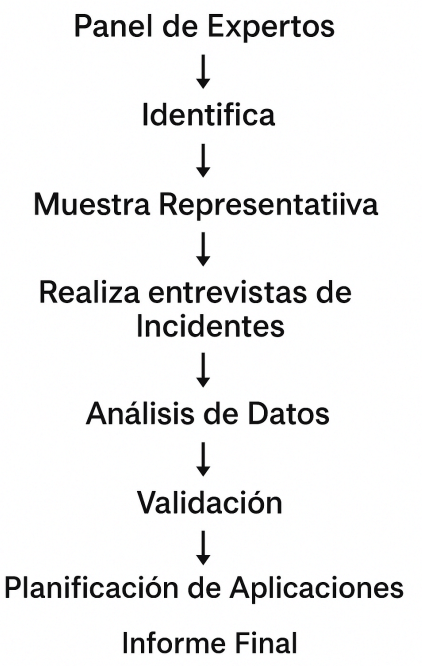
Anexo 1.

Cambio de paradigma de los Recursos humanos.

DE	HACIA
Orientación funcional	Orientación empresarial
Enfoque interno	Enfoque del cliente
Reactivo	Proactivo
Creador de reglas	Consultor
Impulsado a la actividad	Impulsado al valor
Enfoque en actividades	Enfoque en la efectividad
Perspectiva estrecha	Perspectiva amplia
Enfoque tradicionales	Pensando “fuera de la caja”
Desconfianza mutua	Sociedad
Toma de decisiones centralizada	Toma de decisiones descentralizada
Una solo toalla para todos	Programas hechos a la medida

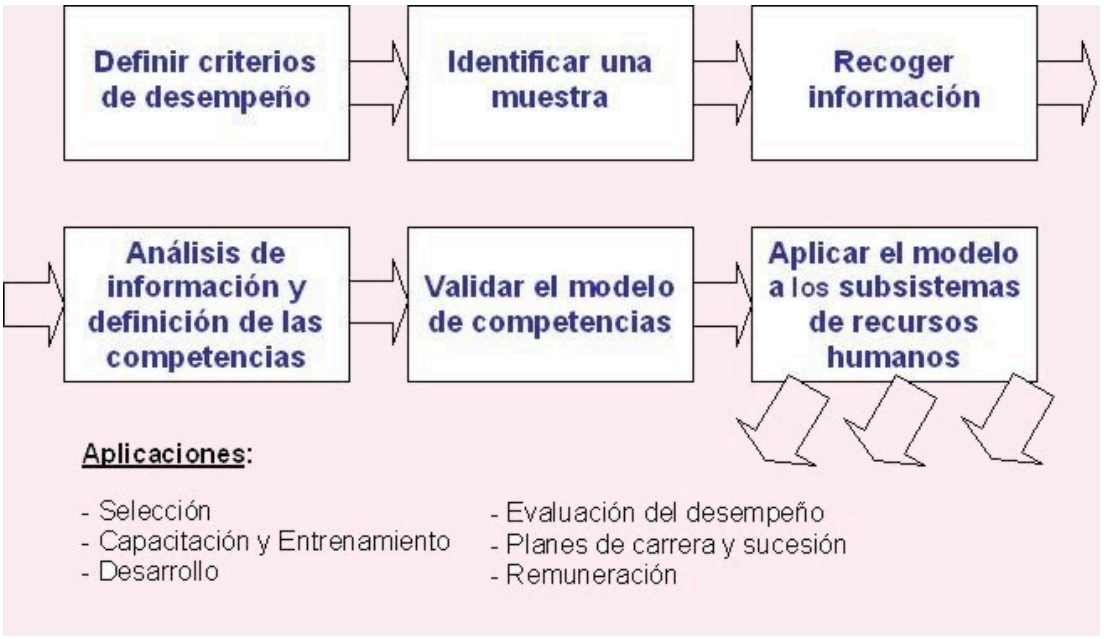
Anexo 2.

Proceso de definición de modelos de competencias.



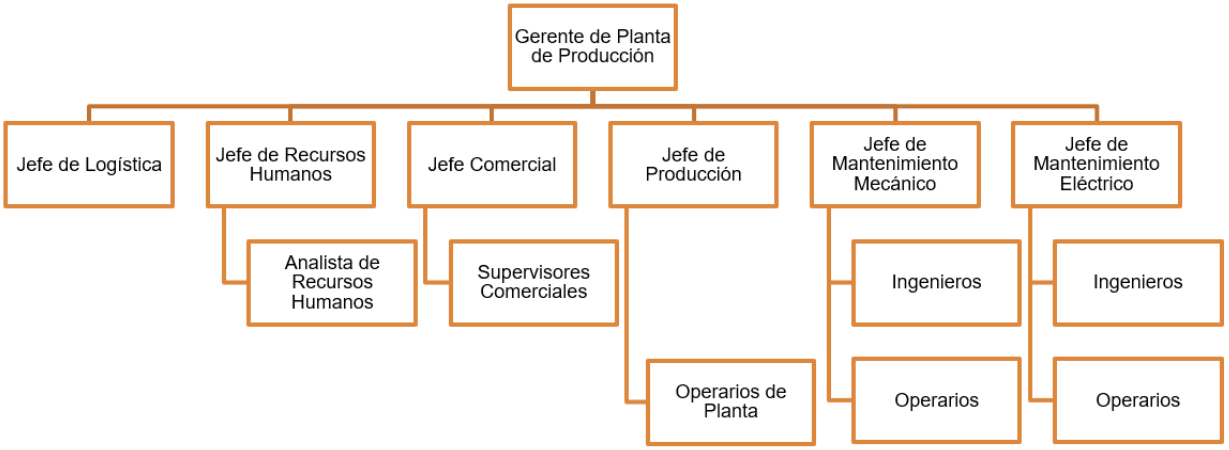
Anexo 3.

Criterios efectivos para definir competencias



Anexo 4.

Organigrama de la Organización (2025)



Anexo 5.

Entrevista

Objetivo: Profundizar en la gestión estratégica de las variables desde la perspectiva del responsable de la planta industrial.

Estructura de la Entrevista:

Entrevista I: Guión de Entrevista Cualitativa: Gestión Estratégica del Desempeño y Capital Humano (Nivel Gerencial)

Variable 1: Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias:

- ¿Cómo garantiza el área de Recursos Humanos que los procedimientos sean sistemáticos, objetivos y participativos?
- ¿Cuáles son los criterios actuales para la comunicación de instrumentos y la participación de jefes, pares y subordinados?
- ¿Qué mecanismos existen para asegurar que las instancias de retroalimentación y seguimiento sean efectivas y motivadoras?

Variable 2:Desarrollo del Capital Humano:

- ¿De qué manera la evaluación de desempeño promueve efectivamente la formación y el crecimiento profesional de los colaboradores?
- ¿Cómo se vinculan los resultados de la evaluación con la oferta de capacitación técnica y la adquisición de nuevas habilidades?
- ¿Qué impacto ha observado usted en la productividad y satisfacción de su personal a cargo a raíz de la evaluación de desempeño?

Variable 3: Desafíos y Áreas de Mejora:

- ¿Cuál es la percepción actual sobre la claridad de la comunicación interna referente al proceso de evaluación?
- ¿Considera suficiente el seguimiento que se realiza posterior a la evaluación de desempeño?

Anexo 6.

Encuestas

Se realizó una encuesta estructurada compuesta por dos partes diferenciadas: una dirigida a evaluar la percepción de los colaboradores respecto del sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, y otra destinada a analizar su impacto en el Desarrollo del Capital Humano dentro de la organización.

Objetivo: Analizar la percepción de los colaboradores sobre el sistema de evaluación por competencias y su impacto en su crecimiento profesional.

Estructura de las encuesta:

Encuesta I: sobre Evaluación de Desempeño por Competencias

Te invitamos a participar en esta encuesta que forma parte de una investigación universitaria. El objetivo es evaluar el proceso de evaluación de desempeño por competencias y su impacto en el desarrollo del capital humano en la planta industrial de packaging de cartón corrugado en San Juan. Tu opinión es esencial para optimizar este proceso y mejorar la empresa.

Por favor, responde las siguientes preguntas de manera honesta y completa. ¡Agradecemos tu participación en esta encuesta! Tus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines de investigación en la investigación universitaria.

Información Personal

1. Área en la que trabajas (Recursos Humanos, Ventas, Logística)

Diseño del proceso

2. ¿Estás familiarizado con el proceso de evaluación de desempeño por competencias en la empresa?

   (Sí / No)

Aplicación del sistema

3. ¿Crees que el proceso de evaluación de desempeño por competencias se lleva a cabo de manera transparente y objetiva?

   (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)

4. ¿Estás satisfecho/a con la frecuencia con la que se realiza?

   (Sí / No)

5. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectivo consideras que es el proceso de evaluación de desempeño por competencias en la organización?

   (Donde 1 es muy inefectivo y 5 es altamente efectivo)

Retroalimentación y seguimiento

6. ¿Recibes retroalimentación regularmente?

   (Sí / No)

7. Si respondiste 'Sí' a la pregunta anterior, ¿Qué tan efectiva consideras la retroalimentación?

   (Donde 1 es muy inefectivo y 5 es altamente efectivo)

8. ¿Puedes identificar desafíos o áreas de mejora en el proceso de evaluación de desempeño por competencias que, en tu opinión, podrían optimizarse para maximizar el desarrollo del capital humano?

   (Espacio abierto para la respuesta)

<u>Encuesta II: sobre Desarrollo del Capital Humano en la planta industrial</u>

Te invitamos a participar en esta encuesta que forma parte de una investigación universitaria. El objetivo es evaluar el proceso de evaluación de desempeño por competencias y su impacto en el desarrollo del capital humano en la planta en San Juan. Tu opinión es esencial para optimizar este proceso y mejorar la empresa.

Por favor, responde las siguientes preguntas de manera honesta y completa. ¡Agradecemos tu participación en esta encuesta! Tus respuestas

son confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines de investigación en la investigación universitaria.

Información Personal

9. Área en la que trabajas (Recursos Humanos, Ventas, Logística)

Crecimiento profesional

10. ¿Sientes que las competencias evaluadas reflejan con precisión tus responsabilidades y metas laborales?

    (Sí / No)

Adquisición de habilidades

11. ¿Has experimentado un crecimiento profesional y adquisición de habilidades significativas como resultado de la evaluación de desempeño por competencias?

    (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)

12. ¿Has recibido capacitación o formación específica como parte del desarrollo del capital humano?

    (Sí / No)

Contribución a los objetivos organizacionales

13. ¿Sientes que tu adquisición de habilidades y conocimientos ha contribuido al logro de los objetivos organizacionales en la empresa?

    (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)

14. ¿Crees que la evaluación contribuye al éxito general de la planta industrial?

    (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)

Comunicación y transparencia

¿Sientes que la comunicación sobre el proceso podría mejorarse?

(Sí / No)

Si respondiste 'Sí' a la pregunta anterior, ¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la comunicación?

(Espacio abierto para la respuesta)

Frecuencia y seguimiento

¿Puedes identificar desafíos o áreas de mejora en el proceso?

(Espacio abierto para la respuesta)

Recompensas y reconocimiento

¿Consideras que la empresa valora y recompensa el desempeño?

(Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)

¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional?

(Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. “Desempeño por competencias”. Buenos Aires, Granica. 2002.
- ALLES, Martha Alicia. “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias”. 3.ª ed. Buenos Aires, Granica. 2015.
- AMARANTE, Ricardo. “Competencias laborales y empleabilidad”. Buenos Aires, Ediciones Universitarias. 2018.
- ARANCIBIA, Verónica H. y Díaz, Ricardo. “Enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas”, en Psykhe. Santiago de Chile, vol. 11, n.º 2, 2002.
- ARCOR. “Acerca de Arcor Packaging”. Buenos Aires, www.arcor.com/ar/nuestros-negocios-packaging, consultado el 14/04/2026 a las 11:30.
- BEDOYA SÁNCHEZ, Eliana Ofelia. “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Colombia, s/e. 2003.
- BIZNEO. “Gestión por competencias y motivación del personal”. Madrid, www.bizneo.com/blog/gestion-por-competencias, consultado el 14/04/2026 a las 12:30.
- CALVO SANZ, Pablo. “Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial”. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. 2014.
- CÁMARA ARGENTINA DE FABRICANTES DE CARTÓN CORRUGADO (CAFCCO). “Informe de coyuntura y formación profesional en el sector del corrugado”. Buenos Aires, CAFCCO. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de recursos humanos”. 5.ª ed. Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill. 2001.
- CRUZ, Patricia y Vega, Gonzalo. “La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano”. Antofagasta, Universidad de Antofagasta. 2001.

- CUESTA SANTOS, Armando. “Gestión del talento humano y del conocimiento”. Bogotá, Ecoe Ediciones. 2010.
- CUSTODIO, Silvia María. “Propuesta de mejora en el área de producción de una empresa de empaques para reducir los costos operativos”. Tesis de Licenciatura. Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 2020.
- DÍAZ, Manuel, Rodríguez, Jorge y Jiménez, Laura. “Gestión por competencias y evaluación del desempeño”. Buenos Aires, Editorial Pearson. 2015.
- GUMUCIO, Jorge. “Competencias transversales en el ámbito laboral”. Madrid, Editorial Académica Española. 2010.
- GUZMÁN, Henry L., Paternina, Sandra C. y Flórez, María G. “La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional”, en Saber, ciencia y libertad. Cartagena, vol. 15, n.º 1, 2020, pp. 83-94.
- HERNÁN SÁNCHEZ, María Cecilia. “Modelo de gestión por competencias basado en la teoría de las necesidades de David McClelland para desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de la Fachse de la Unprg–Lambayeque-2014”. Perú, s/e. 2018.
- LIQUIDANO, María Cristina. “La gestión por competencias: un análisis desde el sector manufacturero”, en Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración. México, 2021.
- PAGÁN-CASTAÑO, Elena, Martínez-Guillén, Rafael y Vera-Martínez, José J. “Gestión del talento humano y desempeño organizacional”, en Revista Venezolana de Gerencia. Caracas, vol. 25, n.º 90, 2020, pp. 726-742.
- PANINGUA, Julián. “Gestión del talento humano por competencias”. Buenos Aires, Editorial Universitaria. 2007.
- PÉREZ, José Antonio. “Herramienta sencilla para la evaluación del desempeño de los recursos humanos: ideas para su implementación en pymes argentinas”. Tesis doctoral. Luján, Universidad Nacional de Luján. 2018.

- RODRÍGUEZ, Juan Francisco. “Impacto de la evaluación del desempeño en la productividad de las plantas industriales de procesos continuos”, en Journal of Industrial Management. Londres, 2022.
- SPENCER, Lyle y Spencer, Signe M. “Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior”. New York, s/e. 2008.
- WERTHER, William B. y Davis, Keith. “Administración de personal y recursos humanos”. 5.ª ed. México, McGraw-Hill. 1996.