



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“CARACTERÍSTICAS DEL ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓN  
POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO  
TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA PROVINCIA DE  
SAN JUAN, EN LA ACTUALIDAD.”**

LEIVA MATESICH, José Ezequiel

PORRA CORTEZ, Ludmila Abigail

San Juan, Marzo de 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“CARACTERÍSTICAS DEL ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓN  
POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO  
TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA PROVINCIA DE  
SAN JUAN, EN LA ACTUALIDAD.”**

Trabajo Integrador Final de Licenciatura en Recursos Humanos

LEIVA MATESICH, José Ezequiel

PORRA CORTEZ, Ludmila Abigail

Dirección:

Lic. Lucas Herrera

San Juan, Marzo de 2025

Nota: .....

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

Título Nombre Apellido: Esp. Florencia Guillen

Título Nombre Apellido: Lic. Lucas Herrera

Título Nombre Apellido: .....

FIRMA DEL ALUMNO

CONSIDERACIONES ESPECIALES

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes históricos .....	2
1.2. Marco teórico .....	4
1.2.1. Gestión por competencias.....	10
1.2.2. Perfil del puesto por competencias:.....	13
1.2.3. Evaluación de desempeño por competencias.....	15
1.2.4. Ventajas de la gestión por competencias.....	28
1.2.5. Tendencias actuales de la Gestión por Competencias.....	30
<b>II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>33</b>
2.1. Diseño de investigación.....	33
2.1.1 Tipo de investigación.....	33
2.1.2. Enfoque de investigación.....	33
2.1.3 Unidad de análisis.....	34
2.1.4 Población, muestra y criterio de selección.....	35
2.1.5. Operacionalización de variables.....	36
2.1.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	38
2.2. Procedimientos.....	39
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
3.1. Resultados de entrevistas.....	41
3.1.1. Entrevista a líder de Recursos humanos.....	41

3.1.2.	Entrevista a líderes y gerentes.....	43
3.1.3.	Entrevista a colaboradores. ....	43
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>45</b>
4.1.	Conclusiones. ....	45
4.2.	Propuesta.....	48
<b>V.</b>	<b>APÉNDICE.....</b>	<b>50</b>
5.1.	Anexo 1: Organigrama de la empresa.....	50
5.2.	Anexo 2: Modelo de entrevista a Líder de Recursos Humanos.....	51
5.3.	Anexo 3: Modelo de entrevista a líderes de la organización.....	52
5.4.	Anexo 4: Modelo entrevista a colaboradores. ....	53
5.5.	Anexo 5: Modelo de perfil de puesto de Interredes. Colaborador.....	54
5.6.	Anexo 6: Modelo de perfil de puesto. Líder .....	57
5.7.	Anexo 7 Mapa conceptual entrevista a líder de Recursos Humanos de Interredes. ....	60
5.8.	Anexo 8: Mapa conceptual entrevista a líderes y gerentes de Interredes..	62
5.9.	Anexo 9: Mapa conceptual entrevistas a colaboradores de Interredes.	63
<b>VI.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en el Trabajo Integrador Final, requisito para acceder al título de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos de la Facultad de Filosofía y Humanidades, dependiente de la Universidad Católica de Cuyo.

### **Justificación**

La presente investigación se realiza con el propósito de asegurar el éxito en las organizaciones, por ello es necesario implementar un modelo de administración de recursos humanos eficiente, como lo es la gestión por competencias, para contar con clientes, tanto internos como externos, satisfechos y a la vanguardia, que desarrollen tenacidad y tolerancia en situaciones de conflicto y el cumplimiento exitoso de tareas.

Es importante señalar que trabajar por competencias posee diversos beneficios, entre ellos está, el detectar y desarrollar desempeños exitosos, por medio de conocimientos, actitudes, conductas y comportamientos de los sujetos que interactúan dentro de la empresa. Cada organización puede desarrollar su propio modelo, al determinar inicialmente las competencias corporativas a partir de la visión, misión y valores, juntamente con los manuales de funciones, procedimientos y descripciones claros de cada puesto para enfocarlos hacia la mejora continua.

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto.

En el siguiente trabajo se realiza una profunda investigación de tipo descriptiva y para su desarrollo se analizan y utilizan, revistas, libros, tesis y artículos especializados, por lo que se presentan los antecedentes del tema, seguido del marco teórico tomado de varios autores que posibilitan una comprensión actualizada y moderna de la gestión por competencias. Asimismo, se identifica la problemática de investigación y se establecen los objetivos tanto generales como específicos.

Es considerable abordar esta investigación en la empresa elegida, ya que esta se desarrolla mediante un sistema de gestión por competencias, y de esta manera permite poder desarrollar todos los objetivos que se plantean en la investigación.

### **Objetivo general**

“Describir las características del actual sistema de gestión por competencias en una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad”

### **Objetivos específicos**

1. Indagar la claridad de los descriptivos de puesto basado en competencias en una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.
2. Conocer el actual proceso de evaluación de desempeño por competencias empleado por una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.
3. Identificar las ventajas del actual sistema de gestión por competencias en una empresa del rubro de telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.

### **1.1. Antecedentes históricos**

Existen una numerosa cantidad de estudios previos a nivel internacional, referidos a la selección y el desempeño por competencias; se seleccionan los que más se acercan a la temática del presente trabajo y se mencionan en orden cronológico de publicación.

En primer lugar, se encuentra Licera Jimenez, A. L. (2022). *“Gestión por competencias y desempeño de los colaboradores de una municipalidad distrital de La Libertad año 2022”*. La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Libertad año 2022. En la parte metodológica se utiliza un tipo

de investigación aplicada con un diseño no experimental con corte transversal y correlacional causal, se aplica como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario uno para la variable Gestión por Competencias y otro para la variable Desempeño, los cuales son validados por juicio de expertos que comprende dos especialistas en la línea de investigación y un metodólogo y procesados por alfa de Cronbach. En los resultados del procesamiento de datos por el programa spss versión 25.5 se obtiene que existe una relación positiva muy alta entre las variables con un  $R= 0.982$  lo cual indica que para la entidad es importante contar con personal capacitado al momento de la selección para que este pueda rendir mejor en su área de trabajo y cumplir con los objetivos organizacionales. En esta investigación se puede concluir que dentro de la entidad municipal se gestiona de manera eficiente las competencias y habilidades de los colaboradores para que de esta manera se puedan elevar sus niveles de rendimiento.

En segundo lugar, la investigación de GUERRERO ROMERO, J. D. (2023). *“Gestión por competencias y desempeño del profesional docente del IES Daniel Alcides Carrión, año-2022”*. Se propone como objetivo general determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño del profesional docente de la carrera de Farmacia Técnica del IES Daniel Alcides Carrión, año-2022. Por ello, se establece una metodología cuyo enfoque es cuantitativo, de tipo básico, de método hipotético-deductivo, cuyo diseño es no experimental-correlacional y de corte transversal. Además, se considera como población a 84 docentes de la carrera de Farmacia Técnica del Instituto de Educación Superior “Daniel Alcides Carrión” y se emplea el muestreo de manera probabilística, donde la muestra fueron 64 docentes. Así, a esta muestra de estudio se les aplican los instrumentos de investigación que son validados por tres expertos sobre la temática y confiabilizados a través del alfa de Cronbach, en una prueba piloto realizada previa a la aplicación en la muestra de estudio, cuya fiabilidad fue ,854. Por ello, entre los resultados se observa que la frecuencia de los niveles con respecto a la variable gestión por competencias destacó el nivel medio (53.1%) y según la variable desempeño del profesional se

expresa en un nivel regular (62.5%). Entonces, se concluye que la relación entre la gestión por competencias y el desempeño del profesional docente de la carrera de Farmacia Técnica del IES Daniel Alcides Carrión

## **1.2. Marco teórico**

Existe una variedad de estudios y teorías acerca de los temas relacionados con la gestión por competencias, es por eso por lo que es importante consultar a uno o varios expertos en la materia, por ello, se toman en cuenta algunos conceptos teóricos, considerados los más relevantes para el estudio y los cuales se presentan a continuación.

Se comienza a desarrollar el concepto de competencias.

La palabra competencia se utiliza en distintos ámbitos y sus significados son diversos. Según la RAE, el término "competencia", en relación con "ser competente", significa:

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Adicionalmente, también según la RAE, el término "competencia", cuando está relacionado con el infinitivo del verbo "competir", significa:

Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.

Por último, la RAE define el término "competencia" -cuando se relaciona con "ser competente" y, a su vez, con "incumbencia"- de la siguiente manera:

Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

Como puede apreciarse hasta aquí, son tres conceptos diferentes para una misma palabra: competencia.

Se considera la obra de David C. McClelland (más precisamente su libro *Human Motivation*, de 1999, publicado originalmente en 1987) como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por competencias. El libro está dedicado a comprender la motivación humana a

partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un Interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Según este autor, la motivación de las personas nace en la búsqueda por satisfacer tres necesidades básicas:

Necesidad de logro: se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Según Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Para entender este concepto, se desglosan los componentes de este:

- ❖ Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- ❖ Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño
- ❖ Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Según Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de

comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. *Motivación*. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. *Características*. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. *Concepto propio o concepto de uno mismo*. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. *Conocimiento*. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Según Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en:

- *Competencias de Logro a Acción*

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

- *Competencias de Ayuda y Servicio*

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

- *Competencias de Influencia*

- Influencia e Impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia Organizacional
- *Competencias gerenciales*
  - Desarrollo de personas Dirección de Personas  
Trabajo en equipo Liderazgo
- *Competencias*
  - *Cognoscitivas*
  - Pensamiento Analítico
  - Razonamiento conceptual
  - Experiencia técnica, profesional y de dirección
- *Competencias de eficacia personal*
  - Autocontrol
  - Confianza en sí mismo
  - Comportamiento ante los fracasos

Continuando con los autores que se mencionan, éstos introducen el “Modelo del Iceberg”, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más difíciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen

la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management.

Para Levy-Leboyer (1997), las competencias son una serie de comportamientos que poseen las personas en diferentes grados, y que las transforman en más o menos eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Implican aplicar de manera integral aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Para Jolis, Nadine, (1998) las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí; se dividen en:

#### *Competencias teóricas*

Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información.

#### *Competencias prácticas*

Por ejemplo: traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

#### *Competencias sociales*

Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse.

#### *Competencias del conocimiento*

Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

Una autora significativa en este tema es Alles (2015), define las competencias haciendo referencias a las características de personalidad,

devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según la autora Alles, señala que las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como liderazgo, se requiere para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos.

Capacidad de aprendizaje, se puede definir como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para éstos. Por ello, ofrece una selección de las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI; dividiéndolas en tres grupos, que son, competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, las cuales se describen a continuación:

- *Competencia cardinal*

Hace referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia o visión organizacional, que los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. Otros autores les dan otras denominaciones, como competencias, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales las requieren todos los colaboradores que integran la organización.

- *Competencia específica*

Se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial, se detalla a continuación:

- ✓ Competencias específicas gerenciales, se refieren, como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales

pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías, altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

- ✓ Competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata, como su nombre lo indica, de aquellas competencias que se requieren a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.

Para cada una de las competencias, tanto genéricas como específicas, se deben determinar su apertura en grados o niveles de dominio. Según Alles (2013), generalmente se utiliza una apertura de 4 grados o niveles que son: A: Muy bueno; B: Bueno; C: Mínimo necesario; D: Insatisfecho. Sin embargo, cada equipo elige la apertura que estime conveniente, teniendo en cuenta las características de la organización.

Es muy importante destacar que cualquiera de las competencias que se clasifican, se puede considerar en una categoría u otra, según la empresa lo requiera, es decir que los conceptos pueden intercambiarse. Por ejemplo, la competencia cardinal ética y sencillez se puede considerar como específica por área y la competencia específica por área desarrollo de personas, puede ser considerada como cardinal.

Es de gran utilidad aplicar la mayoría de las competencias que se establecen, especificándose por áreas como se indica anteriormente, para fortalecer los puntos débiles de cada departamento de las instituciones, incluso puede realizarse otra división de las competencias conforme a las necesidades de las organizaciones, para designarlas a cada área de trabajo. Dichas competencias pueden ser beneficiosas en épocas difíciles para las entidades y pueden incrementar las fortalezas de estas, con el fin de ser instituciones competitivas, que generen satisfacción a los asociados, propietarios y usuarios.

### **1.2.1. Gestión por competencias**

Según Alles (2015), la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización

para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (p. 85). Como se menciona en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Según Rábago (2010), la gestión por competencias es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados. (p. 35). El sistema de gestión por competencias indefectiblemente debe estar conectado de manera correcta con las estrategias y los objetivos finales de la empresa, para comprender mejor, no se debe proponer organizaciones estáticas, lo elemental es identificar las competencias del personal que son relevantes para la organización y en particular para cada posición, así como la definición del perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

A continuación, se describen los pasos a seguir para implementar un sistema de gestión por competencias, según Alles (2013). Es imprescindible respetar este orden para que la implementación sea exitosa. Se deberá tener en cuenta la organización, los profesionales que la integren, la cultura, la estructura y demás componentes relevantes.

- *Definir Misión, Visión y Valores.*

Misión: es la razón de ser de la empresa, es el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Visión: es la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira lograr en un horizonte lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ellos. La idea es que la visión opere como un factor poderoso de motivación para los colaboradores.

Valores: son pautas de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización, por lo tanto, todos los colaboradores deben adoptarlos. Además, deben coincidir los personales con los organizacionales.

- *Definición de competencias por la máxima dirección de la organización.* Esta autora estima conveniente que la definición se lleve a cabo por la máxima línea de conducción, y que no puede delegarse a niveles inferiores, aunque sean expertos. En el caso que este paso se ejecute por una consultora externa, la participación de la dirección continuará siendo imprescindible.
- *Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización*

Se selecciona un grupo de ejecutivos de la organización, quienes pondrán en práctica las competencias definidas en la instancia anterior en su trabajo diario. Este paso sirve como ensayo para detectar errores conceptuales que de otra manera no se evidencian.

- *Validación de las competencias*

Se corrigen los errores detectados en la etapa anterior y se agregan aquellos aspectos que se evidenciaron de manera práctica. De esta manera quedan definidas tanto las competencias como su apertura en grados.

- *Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.*

Se pretende gestionar por competencias a la organización en su conjunto, por lo tanto, todos los subsistemas de recursos humanos se verán afectados y modificados con este proceso. En primer lugar,

se debe analizar y describir por competencias a todos los puestos. A partir de allí se puede comenzar con el diseño de los demás procesos. Éstos son: atracción y selección, evaluación del desempeño, formación y capacitación, planes de carrera y sucesión, desarrollo de personas y compensaciones.

A su vez, es crucial que estos procesos se diseñen teniendo en cuenta las necesidades específicas de la organización, su contexto, y las personas que la integran para que todos sus colaboradores comprendan este nuevo modelo de gestión.

Según Delgado (2009), la implementación de un modelo de gestión por competencias supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo las organizaciones evalúan el conocimiento y le da prioridad a aprender de su propia pericia y a focalizarse en obtener, recopilar y utilizar el discernimiento para resolver dificultades y desarrollar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Para Tejada Fernández y Navío Gámez (2005) aplicar un modelo de gestión por competencias en las empresas brinda un sin número de ventajas las cuales se resalta las siguientes:

- Resaltar el talento humano como clave del desarrollo organizacional y el tiempo de vida de esta.
- Pasar de funciones y puestos muy delimitados a una gestión integrada de procesos y trabajo en equipo.
- Colaborar bajo el modelo de competencias al que sus empleados se adapten rápidamente a los cambios permanentes que se dan en el mercado competitivo.
- Fomentar una mentalidad de constante aprendizaje.
- Brindar a los integrantes de la organización nuevos conocimientos aplicables en recompensa de su dedicación y esfuerzo.

### **1.2.2. Perfil del puesto por competencias:**

Para poder definir el perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en competencias, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección a realizar, e identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación se denomina definición de las competencias dominantes.

El descriptivo del puesto es el documento base para la recolección de información destinada a elaborar el perfil de la búsqueda, expresa Alles (2016). Las primeras preguntas que el selector formula al futuro cliente interno son para confirmar los datos consignados. Eventualmente, se analizan diferencias y/o aspectos especiales que deban considerarse.

Preciado (2010), señala a Alles, quien propone que para darle peso al perfil de puesto y saber qué es lo que se busca en los candidatos a ocupar la posición, es necesario ponderar las competencias requeridas y el nivel de estas, en una calificación de cuatro niveles:

- Primer Nivel A: alto o desempeño superior.
- Segundo Nivel B: bueno, por sobre el estándar.
- Tercer Nivel C: mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.
- Cuarto Nivel D: Insatisfactorio.

Algunos datos que debemos tener en cuenta para no olvidar al definir un perfil según Alles (2016)

Los datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos, es necesario dejar bien en claro la real necesidad de lo que se nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición están dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama,

analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir el plan de carrera del candidato que selecciona. Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo, al ochenta por ciento del ideal fijado, a cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor. Por último, y si bien no es un dato del perfil, es de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas puede estar hoy trabajando una persona con el perfil que se busca.

### **1.2.3. Evaluación de desempeño por competencias**

La evaluación de desempeño por competencias se enfoca en desarrollar los comportamientos y competencias de los colaboradores en su lugar de trabajo, pone énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, este tipo de evaluación permite analizar las competencias y cómo las acciones de una persona en particular pueden llevar al cumplimiento o pérdida de los objetivos definidos por la organización. Antes de desarrollar el tema de evaluación de desempeño por competencias, se va a hacer

énfasis en la evolución de la evaluación de desempeño en las organizaciones.

Tradicionalmente, la Evaluación del Desempeño constituye un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos se han actualizados progresivamente, por ejemplo, en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, usa un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918, General Motors diseña un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posteriormente en la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación pasa a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días. Recientemente las evaluaciones se usan para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, planeación de personal, transferencia, despidos, paro, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de tareas individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomiendan al personal en una organización.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño surge en EE. UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80.

Sin embargo, cabe señalar que, en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por

parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar a sus subalternos el desempeño laboral en su organización.

La reflexión conceptual de la Evaluación del Desempeño, Chiavenato (1994) sostiene: “Se trata de una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como Evaluación del Desempeño” (Pág. 357)

Así mismo, Villegas (1997) deja ver que: “Se trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal” (Pág. 230)

Ambos conceptos hacen hincapié en la medición del desempeño que tiene cada trabajador en su puesto de trabajo, obteniendo así resultados que conduzcan a las organizaciones a establecer estrategias para mejorar los resultados de los Recursos Humanos. Conduciéndola así hacia una mayor productividad.

Otros intelectuales de la Gerencia de los Recursos Humanos como McGregor (1994) sostienen: “Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas. (Pág. 75)

El concepto referido deja ilustrado que hoy más que nunca, las nuevas tecnologías informáticas, junto al Internet como cabeza y el conocimiento como elemento adicional, están transformando definitivamente a la sociedad moderna y sus organizaciones. Se trata de un proceso de cambios permanentes que tiene en “la manera de trabajar” un epicentro significativo. Por ello, toda organización debe enfatizar en la adopción de sistemas de Evaluación del Desempeño de sus Recursos Humanos para lograr florecer el papel dinamizador de todos los recursos organizacionales sin dejarlo al azar, para esto es necesario planear estrategias entre jefes y subordinados que innove una nueva forma de pensar y trabajar para contemplar una organización mejor que se oriente hacia determinados objetivos comunes.

Hay que destacar que las definiciones sobre Evaluación del Desempeño constituyen una categoría muy utilizada hoy día. Pero a pesar de esto, no existe una definición universalmente aceptada ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de: Dirección por objetivos, Evolución de los empleados, Acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y Remuneración en función del desempeño. Sin embargo, estas últimas categorías son demasiado limitadas en su esencia encontrándose en la Evaluación del Desempeño por Competencia como el elemento integrador que abarca todo un proceso holístico el cual involucra a todas las acepciones anteriormente indicadas. Sobre este aspecto dice Hartle: (1993) La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr. (Pág. 112). Con la afirmación de Hartle se infiere que cada organización puede adoptar un amplio punto de vista en la forma de cómo llevar la Evaluación del Desempeño la cual

engloba la forma de dirigir al personal y los elementos que se deben incluir en él. Por lo tanto, todo proceso de Evaluación del Desempeño se debe atinar según Alles (2000). En el análisis del desempeño o gestión de una persona como un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos (Pág. 383). La Evaluación del Desempeño debe ejecutarse en función de cómo se ha definido el puesto. La empresa debe fijar sus competencias tomando en consideración, su conjunto, área o nivel de posición por esto en función de ellas debe evaluarse a la persona involucrada.

También Chiavenato (2009), cita a Milkovich y Boudreau, quienes expresan que la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. El autor define a la evaluación del desempeño como una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

Por ello la autora Alles (2008), sugiere que el desempeño se debe evaluar, ya que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Se hace una pequeña referencia a los distintos métodos, para tener un panorama más completo sobre la temática. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican en:

1. Métodos de escala gráfica: es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudios de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores,

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada colaborador las cualidades que intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación de desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semi continua, y escalas gráficas discontinuas.

Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

#### Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

2. Método de elección forzada: Es un método de evaluación que lo desarrolla un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la selección de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército desea lograr un sistema de evaluación que neutraliza los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos que se utilizan hasta entonces no permitían resultados efectivos.

#### Características:

- Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

-Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al colaborador, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

-Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al colaborador, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajusten al desempeño del evaluado.

Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por lo tanto, elimina el efecto de la generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

3. Método de investigación de campo: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal

desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del colaborador, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Características:

Mediante este método de evaluación de desempeño se efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los siguientes pasos:

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación del personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carrera.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

#### Desventajas:

- Tiene un elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario, subordinado y al supervisor.

4. Método de comparación por pares: Es un método que compara a los colaboradores en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha a aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

#### Características:

- El evaluador debe comparar a cada colaborador contra todos los que estén evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el colaborador es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la mediación central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil

aplicación Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias según Capuano, Andrea Miriam (2004).

1. *Intención de hacer la evaluación de desempeño.*

El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

2. *Análisis de sistemas posibles.*

Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. *Confeción del diccionario de competencias.*

Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias para evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empowerment
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

#### 4. *Diseño de la evaluación.*

Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

#### 5. *Comunicación.*

Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.

- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, etc.

#### 6. *Entrenamiento a los involucrados.*

Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

#### 7. *Tiempo de evaluación.*

Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

#### 8. *Contenidos de la evaluación.*

Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se toman con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

#### 9. *Análisis del sistema.*

El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación de este (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos,

reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

#### *10. Feedback y seguimiento continuo.*

Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

Finalmente, el concepto de evaluación de desempeño por competencias que consideramos adecuado es que la evaluación de desempeño por competencias. “Es un enfoque que mide el desempeño de los individuos en función de sus habilidades y competencias específicas requeridas para realizar tareas y responsabilidades en un contexto laboral. Este enfoque se centra en evaluar no solo los conocimientos teóricos, sino también las habilidades prácticas, actitudes y comportamientos que son predictivos del éxito en el trabajo.” (McClelland, D.C 1974 p.14)

#### **1.2.4. Ventajas de la gestión por competencias**

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: **las competencias**, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. [McClelland, D.C. “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist. January 1973.

Esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron objetivo la gestión eficaz de sus recursos humanos. Surgen

entonces diversas teorías y escuelas, que unificaron sus resultados con el objetivo de expandir este nuevo paradigma en el ámbito organizacional, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa Delgado Martínez, (2001).

Dentro de las ventajas que presenta el modelo es válido citar las presentadas en el documento la gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

•La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación. (Peggy Karen Cruz Muñoz, Georgina M. Vega López, 2001, p.17).

### **1.2.5.Tendencias actuales de la Gestión por Competencias.**

Existen muchos autores que aluden el tema de la GRH y la Gestión por Competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. A lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema han argumentado sus opiniones respecto a la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna.

Varios autores citaron respecto a ello:

1. El enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad. [Barrios, E. Gestión de la Competencias. Centro Interamericano para el Desarrollo del ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) Uruguay. Febrero 2000]

2. La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. [Delgado M., Domingo J. <http://www.gestiondelconocimiento.com> .Modelo de Gestión por Competencias]

La gestión integrada de los recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia empresarial, a través

de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Morales Cartaya (2006). [Sánchez, A. Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2007]

3. La Gestión por Competencia es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano. [Artilledo, I. *Gestión por Competencias. Gestión por Competencias: un nuevo reto.* [www.gestiodelconocimiento.com](http://www.gestiodelconocimiento.com)]

4. Un modelo de Gestión por Competencia funciona como un elemento integrador de los diferentes procesos de la GRH y persigue que todos ellos y anticúen en torno de las competencias como unidad de gestión. [La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P. 14. sección 8]

5. La Gestión por Competencias alinea la GRH a la estratégica organizacional. Aumenta la capacidad de respuesta ante una nueva exigencia del mercado. [Domingo, J. Delgado, M Delgado M., Domingo. *Modelo de gestión por competencias.* [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)]

6. Se entiende por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- Detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determina a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorece el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo donde permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtiene una ventaja competitiva para la empresa. [Cruz, M. P. K. y Vega López G. M. *Gestión por Competencias una nueva herramienta*]

7. Habilidades requeridas para una negociación exitosa, para el liderazgo efectivo, para una comunicación fluida... No ha sido sino hasta recientemente que la práctica de la gestión de competencias ha comenzado

a desarrollar en profundidad las competencias relacionadas con el conocimiento. (SA)

De estas maneras disímiles de estudiosos han expuestos sus conocimientos en aras de incentivar la puesta en práctica de la Gestión por Competencias; como resultado de la integración de los conceptos expuestos anteriormente se puede inferir que:

La gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

## II. METODOLOGÍA

Este capítulo plantea la estructura metodológica que funciona como una guía que describe la forma y pasos para llevar a cabo la investigación, especificando las actividades necesarias para cada parte del estudio de manera sistémica, empírica y crítica.

### 2.1. Diseño de investigación.

#### 2.1.1 Tipo de investigación.

En la presente investigación se sustenta una investigación de tipo descriptiva. De acuerdo con (*Sampieri, 2006, p. 103*) “La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.”

#### 2.1.2. Enfoque de investigación.

La metodología del trabajo es de tipo **cualitativo**. En referencia, el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. El investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales (Todd, 2005).

El objetivo general es describir las características del actual sistema de gestión por competencias en una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad. De esta se desprenden tres objetivos específicos que son: indagar la claridad de los descriptivos de puesto basado en las competencias, conocer el actual proceso de evaluación de desempeño por competencias, e identificar las ventajas del actual sistema de gestión por competencias en una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.

### **2.1.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis que se va a investigar es una empresa sanjuanina cuya actividad principal es brindar servicio de internet al gran San Juan.

La empresa nace en el año 1996, con tecnología Dialup. Luego comienza a ofrecer lo que es la red Wirlees con una cantidad de 8 nodos (hoy tiene más de 120 nodos distribuidos en el gran san juan), su visión en esa época era poder ampliarse y por lo tanto comienza a ofrecer el servicio a otros deptos. de san juan y como así también a enfocarse en grandes clientes como gobiernos, eventos, barrios, etc.

En el año 2012-2015, la empresa comienza un nuevo ciclo e ingresa la dirección y la gerencia que se encuentra hoy en día, y en esta etapa el foco era el crecimiento interno y la aplicación de nuevas tecnologías.

En el año 2019-2020 comienza a implementar y a tomar conocimiento en la parte de Fibra Óptica y en el 2020 tienen su primer cliente de Fibra Óptica.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de expansión y de crecimiento, colocando su foco principal en la nueva tecnología y en el recurso humano interno.

La misión de la empresa es, proveer un servicio de internet de vanguardia, enfocándonos en el desarrollo de nuestra comunidad, a través de nuestro talento humano.

La visión es, ser la conexión entre San Juan, y el mundo.

Los valores de la organización son:

- Integridad
- Equipo
- Innovación
- Responsabilidad social

#### **2.1.4 Población, muestra y criterio de selección.**

##### Población.

Para que se pueda llevar a cabo la aplicación del instrumento a desarrollar, es importante definir la población a la cual será aplicado el mismo. Según Tamayo y Tamayo (1997), la población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de investigación. Además, la misma es finita por que el tamaño es conocido.

La población son todos los colaboradores de la empresa de servicio de internet, la totalidad es de 108.

##### Muestra

Para que se calcule la muestra, según Tamayo y Tamayo (2004), se determina a partir de la población cuantificada para una investigación, cuando no es posible medir cada una de las unidades de población; esta muestra se considera como una población representativa, la cual descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída.

En la empresa de servicio de internet, la población es de 108 empleados, pero para acotar la investigación se usará sólo 43 personas que incluyen a los líderes de cada área y algunos colaboradores de la empresa.

### 2.1.5. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR
Perfil de puesto por competencias	Conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.	Formación de estudio.	Grado de instrucción mínimo.  Grado de instrucción deseable.  Área de estudio.
		Experiencia laboral.	Tiempo requerido.
		Conocimientos.	Nivel de Idioma y nivel en informática.
		Competencias	Comportamientos
Evaluación por competencias	La Evaluación por Competencias es un proceso que permite medir el desempeño de	Competencias genéricas y competencias específicas.	Nivel de competencia requerida por grado (1 a 5).

	<p>los individuos en función de las competencias requeridas para el puesto o rol que desempeñan. Se centra en identificar y valorar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para lograr los resultados esperados en el contexto laboral. Este enfoque asegura que las evaluaciones se alineen con los objetivos organizacionales y el desarrollo profesional de los empleados.</p>		<p>Comportamientos</p>
--	---	--	------------------------

Ventajas de la gestión por competencia	El enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.	Mejora en los procesos de recursos humanos.	Resultados de auditorías.
		Desarrollo de los colaboradores.	% de desarrollo de competencia.
			Productividad.

#### 2.1.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.

Uno de los instrumentos más importantes es la entrevista: que es definida por Fairchild como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”. La entrevista, en tanto técnica de recolección de datos, se encuadra dentro de las tácticas de auto informes, ya que se basa en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. Mediante la entrevista el investigador obtiene descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que

actúan una realidad social dada. Dichas entrevistas se realizaron al personal de gerencia y al personal de recursos humanos en ambos centros de salud, quienes brindaron la información necesaria para poder avanzar con la investigación. Las entrevistas pueden clasificarse en diferentes tipos, no obstante, se optó por una entrevista estructurada formal, con preguntas preestablecidas que pueden ser abiertas o cerradas que forman parte de un cuestionario el cual fue planteado por el entrevistador al entrevistado (Yuniy Urbano, 2006).

## **2.2. Procedimientos.**

El primer momento metodológico es exploratorio, se toma contacto con el área de Recursos Humanos de la empresa, quien interviene ante la gerencia general para que autoricen el ingreso a la organización. Se logra tener un primer contacto sin dificultades con el líder de la organización y no es necesario una autorización formal ya que la empresa está dispuesta a colaborar con el trabajo de investigación.

Luego de que se obtiene la autorización se acuerda una primera visita a la organización donde el líder menciona sobre la cultura de la institución, la forma de trabajar, historia, funciones de cada área, el organigrama, misión, visión, valores y una muestra de las instalaciones de esta.

Se asigna a la encargada de recursos humanos para que nos acompañe durante el proceso, y nos facilite la comunicación con las diferentes áreas, y a su vez ella es el nexo con la alta dirección. En este primer contacto se le comenta el objetivo del trabajo y su alcance.

Una vez que se recoge toda la información, se plantea el tema a tratar y los objetivos y se planifica una reunión próxima.

En la segunda visita a la organización, la Licenciada comenta que se está intentando reforzar la gestión por competencias, por eso se decide investigar sobre dicho tema y si es posible poder aportar mejoras al sistema.

Se decide estudiar las características de la gestión por competencias, el perfil de los colaboradores, el proceso de evaluación de desempeño por competencias y también las ventajas de la gestión por competencias.

### **III. RESULTADOS**

A continuación, se presenta los resultados que se obtienen en el Trabajo Integrador Final en la empresa Interredes, para lo cual se realizan entrevistas a diferentes personas de la organización.

Las entrevistas que se realizan son a la líder de recursos humanos, líderes de cada área y a colaboradores de la organización.

#### **3.1. Resultados de entrevistas.**

##### **3.1.1. Entrevista a líder de Recursos humanos.**

La entrevista comienza dando una breve explicación sobre el trabajo integrador final, temas que se tratan y los objetivos que se desean estudiar.

La primera pregunta que se realiza es si puede proporcionar una explicación detallada sobre el funcionamiento y la estructura de los perfiles de puesto que se asignan a los colaboradores dentro de la empresa.

La líder de Recursos Humanos responde explicando que la empresa tiene una estructura de los perfiles de puesto, donde en este se encuentran el objetivo del puesto, actividades a desarrollar, conocimientos necesarios, educación, competencias y los requisitos extraordinarios. También informa que los perfiles de puesto se elaboran por el área de Recursos Humanos en conjunto con los líderes y miembros de cada área de la organización.

La segunda pregunta que se realiza es sobre los elementos claves de un perfil de puesto.

Los elementos claves que menciona son:

Competencias necesarias: estas son blandas y duras que son esenciales para llevar a cabo las actividades del puesto.

Objetivo general del puesto: La lidera comenta que es fundamental que el colaborador tenga conocimiento de la importancia de su puesto dentro de la organización.

Responsabilidades y actividades: Se detallan las principales responsabilidades y actividades que el colaborador debe realizar.

La tercera pregunta que se realiza a la líder es sobre el proceso de evaluación por competencias. Se pregunta si puede dar detalle de como funciona el proceso de evaluación por competencias, la metodología que se utiliza, el tiempo de duración y también cada cuanto se realiza. También se pregunta como es la evolución con respecto a años anteriores.

La líder explica que el proceso de evaluación por competencias se comienza a aplicar en el año 2021. Explica en detalle que en 2022 se implementa el uso de formularios de Google y así les permite tener resultados más rápidos y eficaz ya que facilita el proceso a los lideres y a colaboradores.

Sobre la duración de las evaluaciones, comenta que son de alrededor de 1 mes y también que el tipo de evaluación se realiza por parte del líder del equipo, donde se valoran las competencias y el desempeño del colaborador. Es importante destacar que en la entrevista la líder de recursos humanos comenta que se realizan autoevaluaciones y que la frecuencia de cada evaluación es una vez por año.

Otra pregunta que se realiza a la líder es sobre si las evaluaciones por competencias contribuyen al desarrollo de competencias de los colaboradores. Como respuesta menciona que en la actualidad hay muchos colaboradores que no comprenden bien el proceso de evaluación, pero que el área de RRHH está dispuesta a dar enfoque en capacitaciones y destacar la importancia de las evaluaciones por competencias.

Por último, se le pregunta a la líder como considera que la gestión por competencias impacta en relación con los demás procesos de RRHH, a lo que responde que es necesaria para las actividades de Recursos Humanos, ya que no solo aporta valor por sí mismo, sino que también se complementa con otras gestiones que son necesarias para atender las necesidades de la empresa y de los miembros de equipo. Como conclusión, comenta que, al integrar la metodología con los demás procesos de recursos humanos, se puede optimizar el desarrollo de talento y alinear mejor los objetivos organizacionales con el crecimiento profesional de los colaboradores.

### **3.1.2. Entrevista a líderes y gerentes.**

En la siguiente entrevista, se realiza durante el periodo de dos días, debido a la cantidad de líderes y gerentes de la organización. Cada entrevista comienza con una introducción sobre la investigación y se explica los objetivos y finalidad. Las áreas involucradas en las entrevistas son comercial, logística, pagos, administración de redes, área operativa, facturación, atención al cliente, soporte remoto, infraestructura de redes, contable, sucursales y mejora continua.

En la primera pregunta que se realiza a cada líder y gerente es si conocen sobre la importancia de los perfiles de puesto en la organización y que elementos claves deben tener. En su mayoría de los líderes responden que los perfiles de puesto son fundamentales para entender la situación actual y mejorar con las herramientas necesarias. Se debe destacar que muchos líderes y gerentes destacan que los perfiles de puesto son importantes a la hora de buscar personal.

Luego se pregunta sobre que elementos claves debe incluir los perfiles de puesto, donde una mayor parte de los entrevistados responde que deben incluir tareas, responsabilidades y requisitos.

Por último, se cuestiona si realizan evaluaciones y de que tipo. También si tienen conocimiento sobre la evaluación por competencias.

En la última pregunta una cantidad significativa de los líderes y gerentes responden que, si realizan evaluaciones para medir el desempeño de los miembros de sus equipos, pero no tienen conocimiento sobre las evaluaciones por competencias, mientras que una pequeña parte de los entrevistados afirman tener conocimiento sobre las evaluaciones por competencias.

### **3.1.3. Entrevista a colaboradores.**

Las últimas entrevistas que se realizan en la investigación son a los colaboradores de la organización. Este proceso tiene una duración de una semana.

Se entrevista a los colaboradores de distintas áreas, se comienza con una pequeña introducción sobre los temas a investigar, luego se les pregunta a los colaboradores si conocen que es un perfil de puesto y si consideran que el de su puesto es adecuado a las tareas que realizan en el día a día. La mayoría afirma que si conocen lo que es un perfil de puesto y consideran que, si es adecuado a sus tareas, y

responsabilidades. Además, los colaboradores afirman que tienen conocimiento sobre los requisitos para su puesto de trabajo, incluyendo formación, competencias y conocimientos

También, se indaga sobre el conocimiento que tienen los colaboradores respecto a los requisitos de su puesto, que incluyen formación, competencias y conocimientos específicos. La mayoría de ellos manifiesta estar al tanto de lo que se espera de ellos, lo que contribuye a su confianza en el desempeño de sus tareas.

Por último, se les pregunta a los colaboradores si sienten que las capacitaciones y evaluaciones realizadas en el último tiempo les han ayudado a crecer en sus puestos de trabajo. Algunos consideran que las capacitaciones presenciales son más efectivas y que las capacitaciones generales no han aportado significativamente a su crecimiento profesional. Sin embargo, otros sienten que las capacitaciones han sido de gran ayuda para desarrollar distintas habilidades y competencias.

## IV. DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad presentar las conclusiones y propuesta de la investigación que se realiza.

El trabajo de investigación busca responder al objetivo “Describir las características del actual sistema de gestión por competencias en una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad”

### 4.1. Conclusiones.

Luego de los resultados que se obtienen de las entrevistas y de lo que se observa en la investigación. Se puede observar que la empresa Interredes realiza una buena gestión por competencias, pero no se realiza de manera periódica. Algo positivo a destacar en la investigación es que la empresa cuenta con todos los perfiles de puesto y además la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento sobre sus competencias genéricas, como menciona Martha Alles, “Hace referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización”. Y además se observa que los colaboradores tienen conocimiento sobre sus competencias específicas de su puesto que son aquella que se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas (Alles 2013). Se puede observar que la gestión por competencias de Interredes es íntegro relacionado a lo que es el perfil de puesto, es decir que todos los trabajadores de la empresa conocen sobre su perfil de puesto.

Con respecto a las evaluaciones por competencias, la organización las cumple y realiza, pero no de manera periódica, esto permite que no se puedan realizar capacitaciones a los colaboradores, ya que se dificulta la detección de necesidades de capacitación.

En las capacitaciones por competencias se observa que, si se realizan, pero no se ejecutan capacitaciones por competencias específicas al puesto de trabajo. Esto dificulta el desarrollo y desempeño de competencias de los colaboradores.

Con respecto al área de Recursos Humanos de la empresa, se puede concluir que la líder del área tiene un gran compromiso y responsabilidad en relación con la gestión por competencias, pero se ha gestionado de manera poco eficaz, debido a la falta de tiempo y poco compromiso del personal.

En relación con los líderes de la organización, se puede deducir que al igual que los colaboradores tienen conocimiento sobre su perfil de puesto, al igual que el de los miembros de su equipo, pero en las evaluaciones por competencias los líderes tienen poca experiencia y dificulta a la organización en el proceso de capacitación.

En relación con el primer objetivo de la investigación, “Indagar la claridad de los descriptivos de puesto basado en competencias en una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.”

Se puede concluir que cada descriptivo de puesto por competencias cumple con los requisitos de los perfiles de puesto, es decir sus objetivos, funciones, grado de competencias necesario, formación, experiencia del trabajador y conocimiento. Además, cada perfil de puesto de la organización se actualiza periódicamente. También se debe aclarar que, en su mayoría del personal, incluyendo directivos, líderes y demás colaboradores, tienen conocimiento y acceso inmediato a su perfil de puesto, a través de la aplicación que utiliza Interredes.

El segundo objetivo que se tiene es “Conocer el actual proceso de evaluación de desempeño por competencias empleado por una empresa del rubro telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.”

En conclusión, con el segundo objetivo, dentro de la organización las evaluaciones por competencias actualmente se han dejado de realizar. Anteriormente la empresa los realizaba una vez al año, se realizan mediante formularios de Google, esto debido a la cantidad de trabajadores que cuenta la empresa. Cada líder junto al asesoramiento del área de Recursos Humanos evaluaba las competencias de los trabajadores, mediante el formulario

completaban que nivel de competencia observaban de cada trabajador a cargo.

Por último, el tercer objetivo de la investigación es “Identificar las ventajas del actual sistema de gestión por competencias en una empresa del rubro de telecomunicaciones ubicada en la provincia de San Juan, en la actualidad.”

Se puede identificar como ventaja que la gestión por competencias permite que las auditorías se realicen de manera correcta. Esto beneficia al área de Recursos Humanos.

Otra ventaja que se puede destacar es el desarrollo de las competencias de los trabajadores, ya que antes de la implementación de la gestión por competencias, los trabajadores no tienen conocimiento sobre su perfil, las competencias del puesto, sus funciones y objetivos. Esto ha ayudado a que muchos colaboradores en la actualidad desarrollen nuevas competencias y además en su desarrollo de carrera.

Se puede observar también que la gestión por competencias ayuda en los procesos de Recursos Humanos. Dentro de estos procesos se observa que ayuda en el proceso de capacitación, ya que al personal además de capacitarlo para un mejor desempeño en su puesto, también se lo capacita para desarrollar las competencias requeridas del puesto de trabajo.

Por último, se observa que en la gestión por competencias no se involucran uno de los procesos de recursos humanos, que es el reclutamiento y selección del personal, es decir no se realizan entrevistas por competencias a ningún puesto de la empresa y esto provoca una dificultad ya que no se tiene conocimiento sobre si el postulante que ingresa cuenta con las competencias necesarias para su puesto.

## 4.2. Propuesta.

A continuación, se presentan varias propuestas para la mejora de aspectos de la organización que se detectaron en el análisis de la presente investigación.

Se detallan las debilidades encontradas dentro de la empresa con sus respectivas propuestas de mejora:

### 1- Falta de evaluación por competencia periódicamente del personal.

Propuesta de mejora: Evaluación por competencia a líderes.

Se sugiere que el área de RRHH, aplique evaluaciones por competencia a los líderes, esto debido a la cantidad significativa de personal que posee la organización.

Estas evaluaciones se deben realizar través de la aplicación interna de la empresa.

Se recomienda que se realicen dos veces al año.

Las evaluaciones se realizan a través de la aplicación, observando a los líderes y evaluando sus competencias.

Esta propuesta, permite que se profundice en las fortalezas y debilidades de cada líder y así verificar si la organización debe realizar nuevas capacitaciones a sus líderes.

### 2- Escaso conocimiento por parte de los líderes en evaluación por competencia.

Propuesta de mejora: Capacitaciones a líderes en evaluación por competencia.

Como recomendación, el área de RRHH debe realizar capacitaciones a los líderes de la empresa. Estas capacitaciones son sobre como realizar evaluaciones por competencias a sus colaboradores. Es importante que se enseñe sobre el uso de la aplicación interna, las competencias que deben evaluar, observaciones que deben realizar, y en qué momento evaluar.

Las capacitaciones se deben realizar a los líderes de manera periódica, al menos para que se empiece a introducir nuevamente las evaluaciones por competencias en la empresa.

La presente propuesta brinda mayor facilidad al área de RRHH para poder realizar evaluaciones por competencias y que estas se realicen en tiempo y forma. Además, ayuda a los líderes de la empresa a detectar las necesidades de los colaboradores.

### 3- Deficiencia en el proceso de selección por competencias.

Propuesta de mejora: Proceso de selección por competencias a puestos gerenciales y líderes.

Como propuesta se recomienda que el área de RRHH, implemente un proceso de selección por competencias para líderes y gerentes, es importante que se conozcan todos los perfiles de puesto de los líderes y gerente, para poder identificar las competencias.

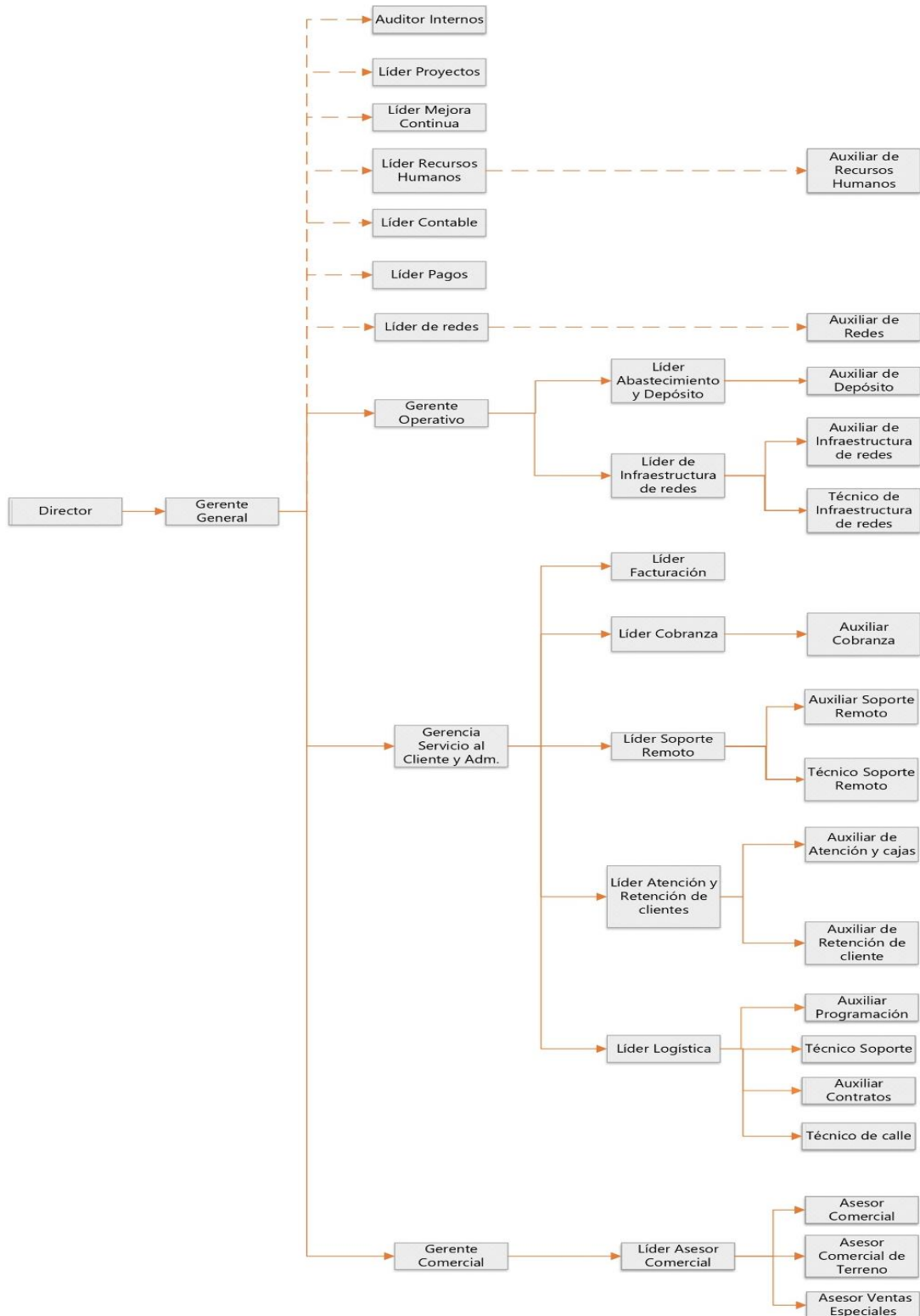
El proceso de selección seguiría siendo el mismo que utiliza la organización, solamente se agregaría al momento de las entrevistas la implementación de un formato STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado)-

Consiste en que primero cuando la empresa cuente con una vacante de algún puesto gerencial, se realice un reclutamiento, preselección, entrevista STAR, evaluación y selección del candidato.

Se propone que el área de RRHH al momento de realizar entrevistas, se realicen con el formato STAR. Donde al candidato se le realizan preguntas sobre experiencias pasadas. Primero sobre la Situación en la que se encuentra, Tarea que realiza el trabajador o lo que se espera de él, Acción que toma el trabajador en la situación que se encuentra y el Resultado que consigue el trabajador. Este formato de entrevista va a permitir conocer en detalle experiencias pasadas del candidato y así poder evaluar las competencias para el puesto que se postula.

## V. APÉNDICE

### 5.1. Anexo 1: Organigrama de la empresa.



## 5.2. Anexo 2: Modelo de entrevista a Líder de Recursos Humanos

### ENTREVISTA A LÍDER DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### **Entrevistadores:**

Leiva, José Ezequiel

Porra, Ludmila

#### **Entrevistado/a:**

Asinari, Aldana

Introducción de la entrevista: Se le hace una introducción sobre lo que se quiere investigar. Se le explica los objetivos y finalidad.

- Aldana, ¿Podrías proporcionarme una explicación detallada sobre el funcionamiento y la estructura de los perfiles de puesto asignados a los colaboradores dentro de la empresa?
- En un perfil de puesto, ¿cuáles son los elementos clave que se consideran y de qué manera valoran cada elemento?
- ¿Podrías explicarme en detalle cómo funciona el proceso de evaluación por competencias que se aplica en la empresa? ¿Qué metodología se utiliza? ¿Cuánto es el tiempo de duración? ¿Cada cuánto se realizan?
- ¿Cómo ha evolucionado la metodología utilizada para la evaluación de desempeño a lo largo del tiempo? Además, ¿cómo compararías los resultados obtenidos en auditorías anteriores con los de las auditorías actuales?
- En relación con los colaboradores, ¿consideran que las evaluaciones por competencias han contribuido significativamente al desarrollo de sus competencias?

### 5.3. Anexo 3: Modelo de entrevista a líderes de la organización.

#### **ENTREVISTA A LÍDERES Y GERENTES**

##### **Entrevistadores:**

Leiva, José Ezequiel

Porra, Ludmila

##### ***Entrevistado/a:***

Líderes Y Gerentes

Introducción de la entrevista: Se le hace una introducción sobre lo que se quiere investigar. Se le explica los objetivos y finalidad.

- Coméntanos a que área de la empresa perteneces.
- ¿Qué importancia consideras que tienen los perfiles de puesto en la organización? ¿Crees que te ayuda en el desarrollo de tus tareas?
- En un perfil de puesto, ¿Cuáles son los elementos claves que consideras que debe tener? ¿Crees que los perfiles son adecuados para tus miembros de equipo?
- ¿Alguna vez realizaste evaluaciones a tus miembros de equipo? ¿Qué tipo de evaluación hiciste? ¿Conoces la evaluación por competencias?

#### 5.4. Anexo 4: Modelo entrevista a colaboradores.

##### **ENTREVISTA A COLABORADORES**

###### **Entrevistadores:**

Leiva, José Ezequiel

Porra, Ludmila

###### **Entrevistado/a:**

Colaboradores

Introducción de la entrevista: Se le hace una introducción sobre lo que se quiere investigar. Se le explica los objetivos y finalidad.

- Coméntanos a que área de la empresa perteneces.
- ¿Conoces que es un perfil de puesto? ¿Consideras que tu perfil de puesto es adecuado a tus tareas? ¿Tienes conocimiento sobre los requisitos para tu puesto de trabajo (formación, competencias, conocimientos, etc.)?
- ¿Sientes que las capacitaciones, evaluaciones realizadas durante el último tiempo te han ayudado a crecer en tu puesto de trabajo?

## 5.5. Anexo 5: Modelo de perfil de puesto de Interredes. Colaborador

	<b>TÍTULO: PERFIL DE PUESTO</b>	
	REVISIÓN: 3	Código: RE-05
	VIGENCIA: 18/04/22	

### PERFIL DE PUESTO

**PUESTO:** TÉCNICO DE CALLE

**GERENCIA:** Gerencia administración/ servicios

**REPORTA A:** Líder logística

**SUPERVISA A:** ---

#### OBJETIVOS DEL PUESTO

El técnico de calle tiene como objetivo asegurar la instalación del servicio de manera efectiva y eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa para garantizar la satisfacción del cliente.

#### FUNCIONES DEL PUESTO

1. Verificar y controlar hoja de ruta con las actividades a realizar.
2. Realizar instalaciones, servicios, retiros y cambios de tecnología.
3. Contactarse con el cliente.
4. Lograr crear un buen nexo/relación entre el cliente y los sectores internos de la empresa.

#### FORMACIÓN

Grado de Instrucción Mínimo	Secundario
Grado de Instrucción Deseable	Terciario en redes
Requisito	Conocimiento en configuración de equipos y redes

<b>Autor:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Aprobador:</b>	

### COMPETENCIAS GENÉRICAS

	Nivel requerido
• Comunicación	4
• Trabajo en Equipo	4
• Orientación al cliente	4
• Adaptabilidad al cambio	4
• Pensamiento crítico y resolución de problemas	4

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

	Nivel requerido
• Conocimiento técnico	4
• Gestión del tiempo	4
• Orientación a la calidad	4

### Definición de los niveles de requerimiento

1	La competencia refleja un nivel de desarrollo muy por debajo de lo requerido, donde la persona no logra cumplir con la mayoría de los requerimientos del puesto.
2	La competencia indica un nivel de desarrollo por debajo de lo requerido, donde la persona tiene dificultades para cumplir con algunos de los requerimientos del puesto.
3	La competencia representa un buen nivel de desarrollo, donde la persona cumple satisfactoriamente con los requerimientos del puesto.
4	La competencia refleja un alto nivel de desarrollo, donde la persona cumple con ciertos requerimientos del puesto.
5	La competencia indica un dominio excepcional, donde la persona demuestra un desempeño sobresaliente, y supera ampliamente los requerimientos del puesto.

Autor:

Aprobador:

Firma:

**EDAD REQUERIDA**Edad Máxima: **EXPERIENCIA**

No corresponde  De 2 años a 5 años   
Hasta 6 meses  De 5 años a 8 años   
De 6 meses a 2 años  Más de 8 años

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Aplicación	N/R	Básico	Intermedio	Avanzado
Iclass				X
Configuración de equipos			X	
Google earth			X	
--				

**CARNET**Requiere: SI  NO 


Categoría que requiere: B1

Autor:

Aprobador:

Firma:

## 5.6. Anexo 6: Modelo de perfil de puesto. Líder

	<b>TÍTULO: PERFIL DE PUESTO</b>	
	REVISIÓN: 3	Código: RE-05
	VIGENCIA: 18/04/22	

### PERFIL DE PUESTO

<b>PUESTO:</b>	LÍDER RECURSOS HUMANOS
<b>GERENCIA:</b>	Gerencia recursos humanos
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General; Dirección
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar Recursos Humanos

#### OBJETIVOS DEL PUESTO

El líder de recursos humanos tiene como objetivo velar por el bienestar de los miembros de la empresa, alineando las estrategias de la empresa con el sector, teniendo enfoque en el compromiso con el cliente interno.

#### FUNCIONES DEL PUESTO

1. Gestión y optimización del capital humano.
2. Control de ausentismo.
3. Reclutamiento y selección del personal.
4. Carga de novedades, liquidación de sueldo.
5. Llevar a cabo asuntos legales o jurídicos.
6. Desarrollo de cultura y clima organizacional.
7. Implementación de perfiles, y evaluación de gestión por competencia.

#### FORMACIÓN

Grado de Instrucción Mínimo	Estudiante Recursos Humanos
Grado de Instrucción Deseable	Licenciatura en Recursos Humanos
Requisito	Conocimiento en administración, recursos humanos, etc.

<b>Autor:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Aprobador:</b>	

### COMPETENCIAS GENÉRICAS

	Nivel requerido
• Comunicación	5
• Trabajo en Equipo	4
• Orientación al cliente	4
• Adaptabilidad al cambio	5
• Pensamiento crítico y resolución de problemas	5

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

	Nivel requerido
• Liderazgo	4
• Toma de decisiones	4
• Negociación	5
• Orientación a Recursos Humanos	5
• Mejora Continua	5

### Definición de los niveles de requerimiento

1	La competencia refleja un nivel de desarrollo muy por debajo de lo requerido, donde la persona no logra cumplir con la mayoría de los requerimientos del puesto.
2	La competencia indica un nivel de desarrollo por debajo de lo requerido, donde la persona tiene dificultades para cumplir con algunos de los requerimientos del puesto.
3	La competencia representa un buen nivel de desarrollo, donde la persona cumple satisfactoriamente con los requerimientos del puesto.
4	La competencia refleja un alto nivel de desarrollo, donde la persona cumple con ciertos requerimientos del puesto.
5	La competencia indica un dominio excepcional, donde la persona demuestra un desempeño sobresaliente, y supera ampliamente los requerimientos del puesto.

<b>Autor:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Aprobador:</b>		

**EDAD REQUERIDA**Edad Máxima: **EXPERIENCIA**

No corresponde  De 2 años a 5 años

Hasta 6 meses  De 5 años a 8 años

De 6 meses a 2 años  Más de 8 años

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Aplicación	N/R	Básico	Intermedio	Avanzado
Excel				X
Word			X	
Powert			X	

**CARNET**Requiere: SI  NO 

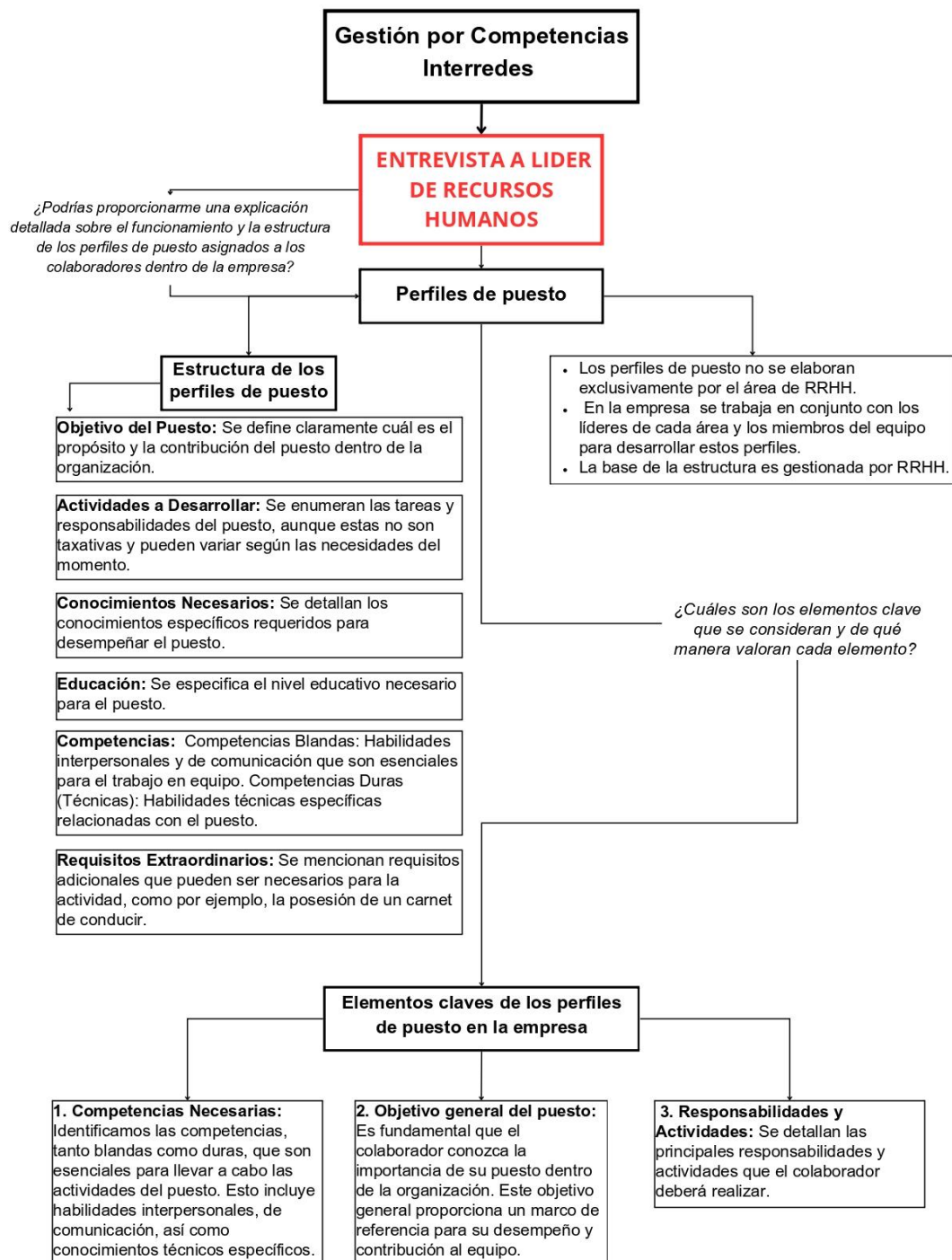
Categoría que requiere: --

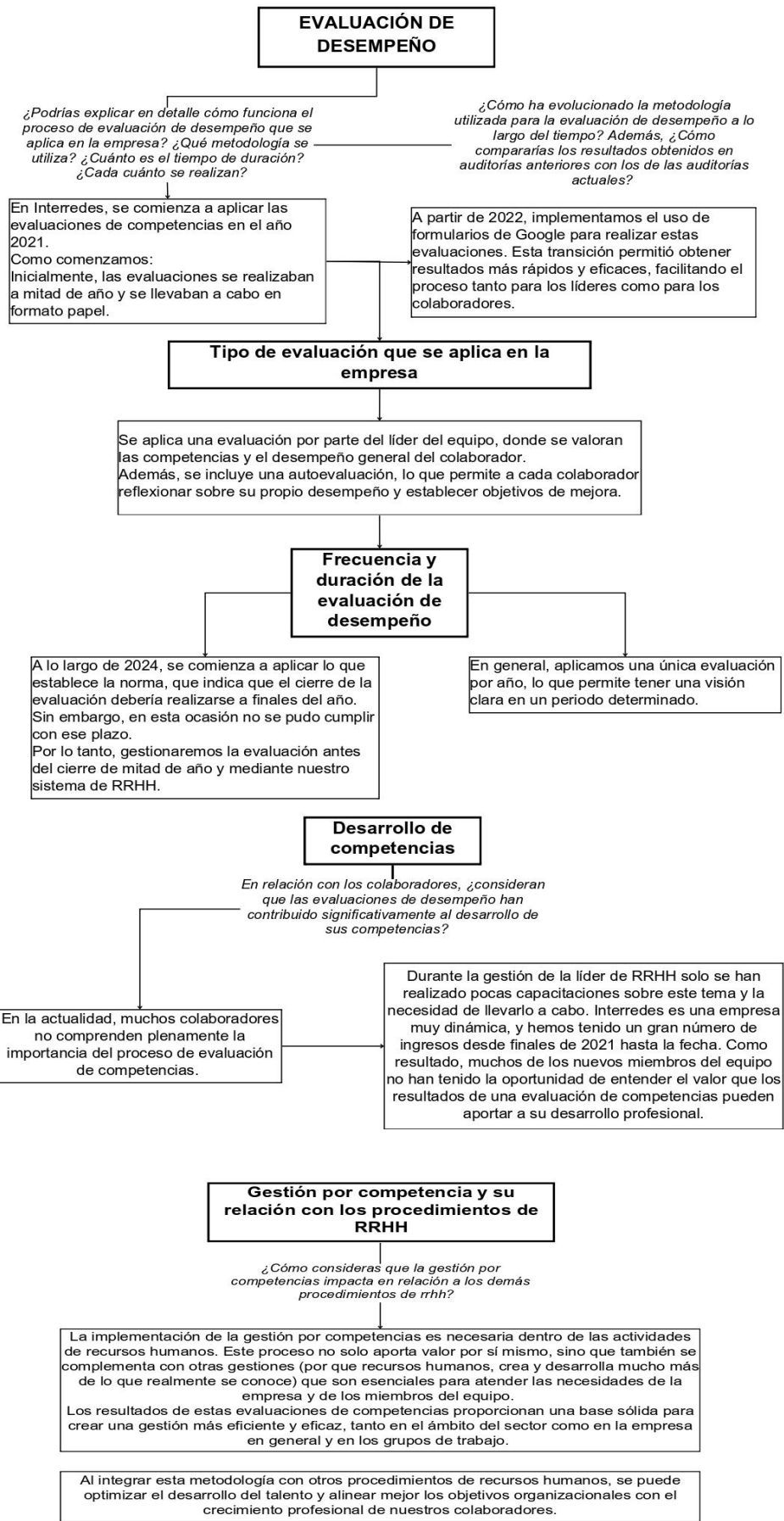
Autor:

Aprobador:

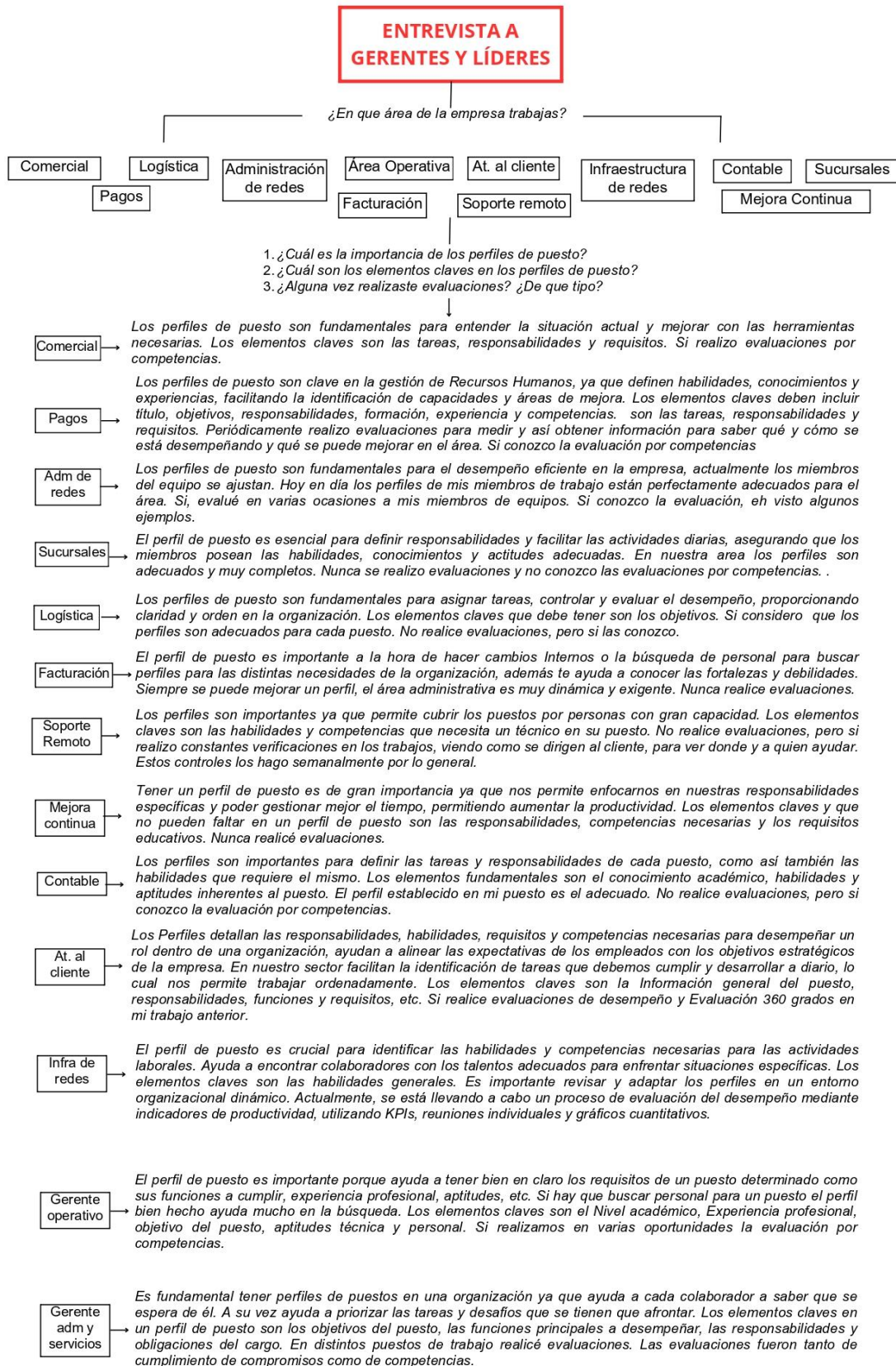
Firma:

## 5.7. Anexo 7 Mapa conceptual entrevista a líder de Recursos Humanos de Interredes.

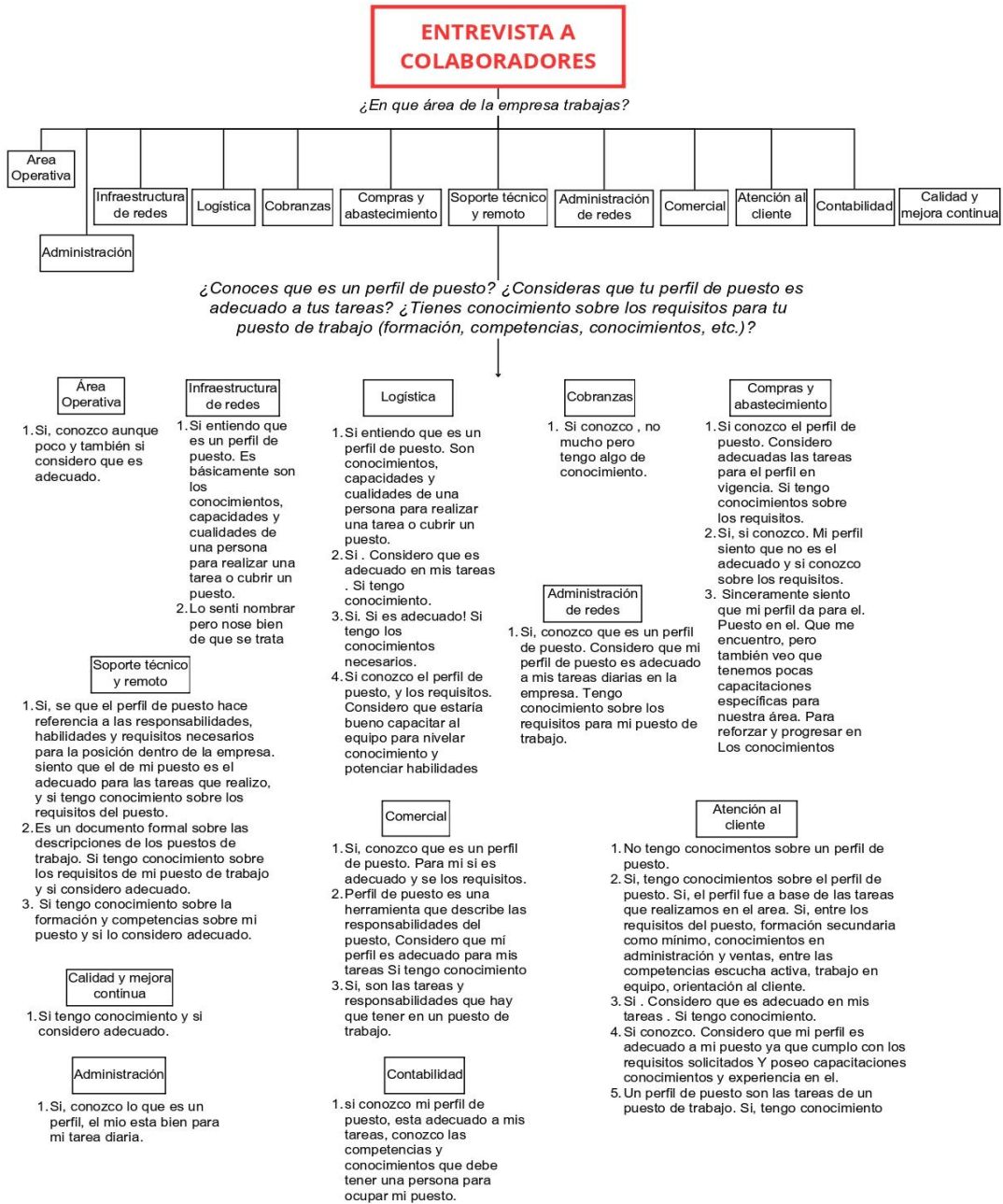




## 5.8. Anexo 8: Mapa conceptual entrevista a líderes y gerentes de Interredes.



## 5.9. Anexo 9: Mapa conceptual entrevistas a colaboradores de Interredes.



¿Sientes que las capacitaciones, evaluaciones realizadas durante el último tiempo te han ayudado a crecer en tu puesto de trabajo?

**Área Operativa**

1. Algunas sí otras no. Las capacitaciones presenciales para mí son más efectivas

**Infraestructura de redes**

1. Sí el último año sí.
2. Sí pero aun faltan mas

**Soporte técnico y remoto**

1. Si son de gran de ayuda para desarrollar distintas habilidades y competencias que amplian el conocimiento y la capacidad de adaptarse a distintas situaciones.
2. Efectivamente siento que toda capacitación, formación o evaluación que tuve me ayuda a crecer y desarrollar mejores habilidades para mi puesto de trabajo
3. Si me han ayudado mucho.

**Logística**

1. Si entiendo que es un perfil de puesto. Son conocimientos, capacidades y cualidades de una persona para realizar una tarea o cubrir un puesto.
2. Si
3. No tanto, no hacian mucho hincapié en los trabajos o tareas generales que realizo en mi puesto de trabajo, pero si me sirvieron a nivel grupal.
4. No. Si bien las capacitaciones fueron muy interesantes las considero de carácter general, con lo cual no siento que hayan aportado a mi crecimiento profesional ni para el puesto de trabajo.

**Comercial**

1. Si fueron de ayuda.
2. Si.
3. Si, totalmente.

**Contabilidad**

1. si, pero deberia tener mas capacitaciones para el puesto.

**Cobranzas**

1. Siento que si.

**Administración de redes**

1. En líneas generales me han ayudado a crecer. En cuanto a mi puesto específicamente, no, durante el último año. Para ello he recurrido a capacitaciones extracurriculares o fuera de la empresa.

**Atención al cliente**

1. Si me han ayudado bastante.
2. Las últimas capacitaciones están orientadas mas a lo técnico, pero la de las 5S y NORMAS ISO 9001-2015 fueron fundamentales en mi área de trabajo y sirven muchísimo a mi puesto.
3. Si, fueron de mucha ayuda.
4. Si, me ayudaron a tener más herramientas para poder desarrollarme mejor en mi puesto de trabajo
5. Si me ayudaron .

**Compras y abastecimiento**

1. Personalmente si he crecido con las capacitaciones y evaluaciones, te ayuda a estar en contacto permanente con los nuevos desafíos Siento que si.
2. En realidad no lo siento que me han ayudado por que no son capacitaciones específicas para mi area, y eso es lo que creo que uno necesita para poder progresar y evolucionar en su puesto de trabajo.

**Calidad y mejora continua**

1. Si.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M.A. (2005). Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias. Buenos aires: Granica
- Alles, M.A. (2013) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica
- Alles, M. (2015). Las buenas prácticas en recursos humanos. Gestión por competencias. En M. A. Alles, Diccionario de Competencias: Las 60 Competencias más Utilizadas en Gestión por Competencias (pág. 22). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). Inducción a la gestión por competencias. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica
- Brazzolotto, S. (2012) “aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en las organizaciones”. Mendoza
- Enrts & Young. Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana. 52(s/n). Narcea Ediciones.
- Cuba, C. de I. y. G. T. de S. (n.d.). Ciencias Holguín. Redalyc.org. Recuperado el 15 de agosto de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14