



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**IX Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



# **“Análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en departamento de Control de Calidad de empresa de bebidas”**

**ARGAÑARAZ, MARÍA MACARENA**  
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán  
*macaargaz@gmail.com*



---

## INDICE

Resumen .....	3
Introducción .....	3
Presentación del Problema .....	4
Objetivos .....	4
Marco Teórico .....	4
Marco Metodológico .....	7
Aplicación .....	7
Conclusiones.....	17
Anexos.....	17
Bibliografía .....	22



## RESUMEN

Actualmente, los perfiles de puestos son necesarios para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección del personal, así como apoyo en la capacitación de nuevos ingresos y en la medición del desempeño de cada empleado.

Surge entonces la oportunidad de desarrollar esta herramienta para el departamento de Control de Calidad de una empresa embotelladora y distribuidora dedicada al rubro de bebidas, debido a que en los descriptivos de puestos no se contemplan las competencias que deben tener los ocupantes de los mismos, es por eso que objetivo principal del presente trabajo está enfocado en el análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias. Asimismo, no se presenta con un método de evaluación del desempeño, razón por la cual, a modo de propuesta se presentará uno en el que pueda medirse el cumplimiento de las competencias según el puesto.

Dentro de la metodología, la misma tuvo un enfoque cualitativo, mediante una lógica inductiva, que permitió conocer el ambiente y entender cómo funciona. Además, cuenta con un diseño de investigación acción.

Para llevarlo a cabo el estudio, se realizó la recolección de los datos por medio de observación directa al desempeño de las tareas del personal y a los procesos del área de Control de Calidad, así como también entrevistas a su personal para un posterior análisis.

Por último, se listan una serie de recomendaciones a seguir y/o tener en cuenta para la mejora de los procesos.

**Palabras Clave:** competencias - perfiles de puestos - análisis - evaluación de desempeño.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizará en el marco de la materia Práctica Profesional y formará parte del proyecto final de la carrera de la Licenciatura en Administración. El mismo se realizará en torno al análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en el departamento de Control de Calidad de una empresa embotelladora y distribuidora dedicada al rubro de bebidas.

El departamento bajo estudio es el encargado de inspeccionar la materia prima para la fabricación de las bebidas, así como también del producto terminado antes de ser destinado para el consumo, dado que la calidad y seguridad alimentaria son la piedra angular de su éxito entre los consumidores de todo el mundo, asegurarlas es la máxima responsabilidad de la compañía, prioridad fundamental de su estrategia y parte de los valores principales de su cultura empresarial. El lema que resume su Política de Calidad y Seguridad Alimentaria es *Producto perfecto y de confianza en cualquier parte*.

Actualmente, existen descriptivos de los puestos del departamento, sin embargo, en los mismos no se contemplan las competencias que deben tener los ocupantes de los puestos, por lo cual, el propósito de este estudio será el de analizar el desarrollo del personal en sus puestos de trabajo, así como las



competencias requeridas para poder desempeñarlos, de tal manera en que se propongan nuevos perfiles para cada uno de los puestos dentro de la organización.

La modalidad elegida para la elaboración de este trabajo fue la "Aplicación de conceptos y técnicas de Administración en una situación laboral de revista o ambientereal".

### **PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Del relevamiento de los procesos del departamento de Control de Calidad, se observa que actualmente se cuenta descriptivos de puestos muy generales y básicos, por lo cual, los mismos serán analizados y se dirigirá hacia su actualización. Por este motivo, resulta importante definir, documentar y elaborar herramientas de que permitan mejorar el funcionamiento del departamento de Control de Calidad.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles competencias debe contar el personal para desempeñarse en sus puestos de trabajo?
- ¿Cuáles son las tareas que desempeña en su puesto?
- ¿Se utiliza el descriptivo de puesto para evaluar el desempeño del personal?

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo principal de este trabajo es elaborar los perfiles de puestos por competencias a fin de mejorar el funcionamiento del departamento de Control de Calidad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Relevar los métodos y procedimientos que se desarrollan actualmente en los puestos de trabajo.
- Diseñar los perfiles de puestos.
- Identificar y evaluar el sistema de evaluación del desempeño.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Elaboración de un informe con las conclusiones y recomendaciones finales.

### **MARCO TEÓRICO**

Un puesto se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.



Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, lo cual es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

Algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, y también han comprobado que cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de ellas, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales: variedad, autonomía, significado de labor, identificación con la tarea, retroalimentación.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. (Chiavenato, Idalberto, 2011).

Los perfiles de los puestos recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, las competencias que deberán reunir sus ocupantes. En realidad, se está definiendo la planilla cualitativa de las competencias de cada una de las personas que ocupan los distintos puestos.

Para elaborar los perfiles de exigencias basados en competencias hay que seguir un proceso riguroso. El proceso general que se puede seguir consiste en:

1. Análisis de la estrategia de la organización, la visión de lo que se desea que sea la organización, así como sus objetivos y planes estratégicos. En este proceso, obviamente deberán haber quedado definidos y explicitados los valores y la misión de la organización.
2. Informar a todos los empleados. La elaboración de los perfiles de puestos va a exigir la participación de todos los empleados de la organización. Por ello, es fundamental que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo.
3. Definir las competencias estratégicas de la organización. Para hacerlo se utilizarán distintas fuentes de información:
  - El modelo estratégico de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
  - Los valores de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.
  - La misión de la organización, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.



A partir de estas informaciones, el equipo técnico encargado del trabajo elaborará un listado de las competencias que parecen ser relevantes, con sus correspondientes definiciones operativas, y trabajará con los componentes de la dirección estratégica para que éstos indiquen las que consideran realmente importantes para la organización, así como su orden de importancia dentro de la misma, lo que, posteriormente permitirá definir las prioridades de actuación.

La forma más adecuada de trabajar con los miembros de la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, durante la cual cada uno de ellos determina las que considera realmente claves para que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, trabajando dentro del marco definido por sus valores y su misión, y las ordenan según la importancia que consideran que deben tener cada una de ellas en la empresa.

4. Definición de los perfiles de exigencias de los puestos. En este caso, el proceso de dividirá en las siguientes fases:

- Descripciones de los puestos.
- Elaboración del borrador del instrumento de recogida de información.
- Revisión de los cuestionarios.
- Elaboración del cuestionario definitivo.
- Recogida de datos.
- Análisis de datos.
- Elaboración del catálogo de competencias de la organización.

5. Validación. Para validación los perfiles se trabajará en dos líneas paralelas;

- Se deberá diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada empleado, y en qué grado las presenta, de las incluidas en el perfil de exigencias de su puesto.
- Diseñar un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados basado en competencias.

La elaboración rigurosa de los perfiles de exigencias de los puestos, su validación y el mantenerlos constantemente actualizados es la base para desarrollar programas eficaces y eficientes dentro de la gestión de recursos humanos por competencias (Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M, 2011).

La competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relaciona a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. 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 de bien o pobremente, medido sobre el criterio general o estándar. (Alles, Martha Alicia, 2004)

## **MARCO METODOLÓGICO**



Dentro de la metodología que sustenta la investigación, se utilizó como guía la bibliografía correspondiente al autor Hernández Sampieri, quien, en su libro “Metodología de la Investigación” menciona y explica los diferentes enfoques y diseños a la hora de realizar una investigación de carácter científico.

El presente trabajo se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, con base en la observación, recolección de documentación y datos a través de reuniones e indagación de datos secundarios para su posterior análisis. Dentro del método observacional, la observación fue activa, para poder examinar el ambiente de trabajo, las condiciones y su funcionamiento. Así también, se llevarán a cabo entrevistas al personal del departamento de Control de Calidad, pretendiendo entender el funcionamiento de los procesos, buscando la detección de fallas, para así, poder proponer mejoras.

En cuanto al diseño puede distinguirse un diseño investigación acción ya que la finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas logrando el cambio del departamento de Control de Calidad.

## **APLICACIÓN**

A través del análisis de las entrevistas, pudimos detectar las competencias que se corresponden de acuerdo al puesto de trabajo, las mismas se presentan en la siguiente tabla:

<b>Perfiles de Competencias</b>	
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Competencias</b>
Supervisor	Liderazgo Comunicación Toma de decisiones Resolución de conflictos Trabajo en equipo Flexibilidad
Operario Técnico Auditor de Mercado	Comunicación Conocimientos técnicos Resolución de conflictos Toma de riesgos Trabajo en equipo
Operario Técnico Bage in Box	Comunicación Trabajo en equipo Proactividad
Operario Técnico Control de Producto	Comunicación Conocimientos técnicos Orientación al servicio Resolución de conflictos Toma de riesgos Trabajo en equipo Flexibilidad



Operario Técnico Materia Prima	Comunicación Conocimientos técnicos Paciencia Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Microbiología	Comunicación Conocimientos técnicos Paciencia Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Sala de Jarabe	Comunicación Toma de decisiones Conocimientos técnicos Orientación al servicio Resolución de conflictos Toma de riesgos Paciencia Iniciativa Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Planta de Agua	Comunicación Poder de Negociación Conocimientos técnicos Resolución de conflictos Toma de riesgos Paciencia Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Tratamiento de Efluentes	Comunicación Toma de decisiones Conocimientos técnicos Paciencia Innovación Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad

Por último, seleccionamos tres puestos de trabajo para diseñar una evaluación del desempeño de las competencias definidas previamente de acuerdo al puesto, por cuestiones de tiempo no realizamos en los diez puestos de trabajo.

Para la evaluación del desempeño del puesto de Supervisor, primero se procedió la definición de las competencias en tres grados: superior, intermedio e inferior, así mismo se definieron los criterios de evaluación. La planilla para la evaluación del desempeño se detalla a continuación:



Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad				
Nombre del evaluado				
Puesto	Supervisor			
Período de evaluación				
Nombre del evaluador				
Fecha				
Instrucciones	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: - Lea atentamente la definición de cada competencia. - Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.			
Criterio de evaluación	Clave de calificación: 1. Excede con los requisitos del puesto. 2. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
	Grados			
Competencias	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es conocido por su habilidad para identificar los	Es reconocido en si área de incumbencia	Se comunica sin ruidos evidentes con	En ocasiones sus



Comunicación	<p>momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.</p>	<p>por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>	<p>otras personas tanto en forma oral como escrita.</p>	<p>respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.</p>
Toma de decisiones	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Es el proceso que realizan uno o varios individuos miembros de una organización para tomar una decisión que repercute en los objetivos que se buscan alcanzar. Las decisiones deben ser concretas y ágiles, y eligiéndose las opciones que impliquen menor riesgo para un mismo beneficio.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Es la capacidad de elegir entre distintas alternativas a la opción adecuada.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas y tiene la capacidad para decidir sobre distintas alternativas a la más adecuada.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado, imposibilitando su capacidad para elegir entre distintas alternativas.</p>
	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Desarrolla una solución</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Desarrolla una solución</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Desarrolla una solución</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Desarrolla su</p>



Resolución de conflictos	innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.	compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	compleja sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Coopera incluso de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevantes el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Priorizar los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa



		compartidos. Trata de otras áreas con la misma celebridad y dedicación con que trata las de su área.		el tema en cuestión.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	Decide que hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento o para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

Asimismo, para la evaluación del desempeño del puesto del Auditor de Mercado se detalla en la siguiente tabla:

Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad	
Nombre del evaluado	
Puesto	Auditor de Mercado
Período de evaluación	
Nombre del evaluador	
Fecha	



Instrucciones	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: - Lea atentamente la definición de cada competencia. - Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.			
Criterio de evaluación	Clave de calificación: 1. Excede con los requisitos del puesto. 2. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
	Grados			
Competencias	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	Es conocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	Consiste en los tipos de saberes aplicados que comúnmente implican destrezas manuales e intelectuales, así como el uso de	Son las cualidades que todos vamos adquiriendo a través de la formación y la experiencia. Esto nos	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos,	Desconocimiento de las habilidades técnicas que deben tenerse en el puesto.



	<p>herramientas y de otros conocimientos secundarios. Como otras muchas formas del conocimiento, el conocimiento técnico debe aprenderse, es decir, no es innato del ser humano. Por eso, a menudo requiere de la enseñanza, formal y/o informal, a manos de alguien que ya conozca la técnica a aprender.</p>	<p>permite que seamos aptos para desarrollar diferentes tipos de trabajos.</p>	<p>sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.</p>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Riesgos	<p>Es el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre una acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán si esta acción ocurre.</p>	<p>Implica establecer reglas claras respecto hasta dónde estás dispuesto a llegar. Piensa en lo que estás dispuesto a tolerar y lo que no, antes de tomar alguna determinación.</p>		<p>No se encuentra dispuesto a tomar decisiones que impliquen un daño o manejar situaciones de incertidumbre.</p>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de conflictos	<p>Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de</p>	<p>Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.</p>	<p>Desarrolla una solución compleja sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la</p>	<p>Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos</p>



	negocio del cliente y de su empresa.		incorporación de servicios.	ntos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	Coopera incluso de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevantes el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un bien clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento o grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata de otras áreas con la misma celebridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Priorizar los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.



La evaluación del desempeño para el puesto de Control de Producto se detalla en la siguiente tabla:

Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad				
Nombre del evaluado				
Puesto	Control de Producto			
Período de evaluación				
Nombre del evaluador				
Fecha				
Instrucciones	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: - Lea atentamente la definición de cada competencia. - Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.			
Criterio de evaluación	Clave de calificación: 1. Excede con los requisitos del puesto. 2. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
	Grados			
Competencias	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	Es conocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.



	de cada comunicación.			
Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Consiste en los tipos de saberes aplicados que comúnmente implican destrezas manuales e intelectuales, así como el uso de herramientas y de otros conocimientos secundarios. Como otras muchas formas del conocimiento, el conocimiento técnico debe aprenderse, es decir, no es innato del ser humano. Por eso, a menudo requiere de la enseñanza, formal y/o informal, a manos de alguien que ya conozca la técnica a aprender.	Son las cualidades que todos vamos adquiriendo a través de la formación y la experiencia. Esto nos permite que seamos aptos para desarrollar diferentes tipos de trabajos.	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.	Desconocimiento de las habilidades técnicas que deben tenerse en el puesto.
Orientación al servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nos permite asesorar y vender los productos o servicios de la empresa de forma eficaz, ya que nos permite conocer el producto que ofrecemos y adaptarlo a las necesidades de nuestros clientes. Para ello, se debe	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades	Buena capacidad de respuesta hacia las necesidades del cliente.	No presenta una capacidad de respuesta hacia el cliente.



	conocer a fondo el perfil de los clientes, tener una buena capacidad de respuesta y ser transparentes y honestos.	que los clientes manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	Coopera incluso de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevantes el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un bien clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata de otras áreas con la misma celebridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Priorizar los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es la actitud en la que una persona	Se refiere a la actitud que	Toma de decisiones en	Falta de capacidad





Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**IX Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



Recopilación y lectura de documentos y resoluciones proporcionados por la empresa.		40hs	
Observación		20hs	
Entrevistas al personal		20hs	
Análisis y procesamiento de los datos recaudados		30hs	
Reunión con Tutor		10hs	
Informe de Avance		20hs	
Realización de cursos relacionados con la matemática del trabajo		30hs	
Reunión con Tutor		10hs	
Informes de Avance		20hs	
Desarrollo de descriptivos de puestos		30hs	
Informe de Avance		20hs	
Reunión con Tutor		10hs	
Elaboración del informe final y muestra de resultados		60hs	
Presentación y defensa del trabajo final			20hs
Total de horas	400	hs	



Asimismo, para desarrollar las evaluaciones de desempeño, distinguimos las competencias dentro de los cuatro saberes: saber, saber hacer, saber estar y querer hacer.

SABER	Conocimientos técnicos	24
	Pensamiento estratégico	3
SABER HACER	Liderazgo	6
	Resolución de conflictos	23
	Toma de riesgos	13
	Proactividad	23
	Toma decisiones	15
	Flexibilidad	22
	Adaptabilidad	13
	Poder de Negociación	6
SABER ESTAR	Empatía	12
	Paciencia	23
	Trabajo en equipo	28
	Comunicación	27
QUERER HACER	Orientación al servicio	24
	Iniciativa	10
	Innovación	9
	Creatividad	11

A partir del mismo, realizamos un gráfico radial de las competencias:



Puede observarse, a través del gráfico radial, que existe una mayor presencia de competencias que pertenecen al saber hacer. Esto puede deberse a que con el saber hacer la persona es capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los problemas que plantea el trabajo. Se habla de aptitudes y habilidades, ya que no basta con que una persona tenga todos los conocimientos teóricos necesarios para hacer una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos en cada situación particular y concreta.



---

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M. A. (2004). Diccionario de comportamientos, gestión por competencias. Granica.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana, México.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García, M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Zafforae, L. (2010). Evaluación del desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias Pymes de la Ciudad de Azul. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.