

Figura N°5: Diccionario de competencias – Competencias Personales (Pag. 3)

Competencia	Nivel	Definición
<b>Liderazgo y trabajo en equipo</b>  Capacidad para orientar y coordinar el trabajo del equipo sin ejercer autoridad formal, promoviendo colaboración, compromiso y claridad en los objetivos.	1	Da instrucciones poco claras; no realiza seguimiento; evita asumir responsabilidad por la conducción del proyecto.
	2	Asigna tareas básicas con cierta claridad; realiza un seguimiento limitado; interviene solo cuando surgen urgencias.
	3	Define objetivos básicos y asigna tareas; realiza seguimiento razonable; interviene ante problemas, aunque de forma más reactiva que proactiva.
	4	Orienta al equipo con claridad; asigna tareas con criterio; realiza seguimiento sistemático; promueve la colaboración entre disciplinas.
	5	Brinda dirección clara y consistente; asume la conducción visible; da feedback constructivo; promueve autonomía y trabajo colaborativo de manera sostenida.
<b>Atención al detalle</b>  Capacidad para revisar cuidadosamente la información y asegurar precisión en documentos, datos y procesos del proyecto.	1	Se le pasan errores frecuentes en datos, versiones o contenidos; requiere correcciones constantes; genera retrabajos.
	2	Revisa información básica pero omite detalles importantes; detecta algunos errores simples; comete imprecisiones que requieren ajustes posteriores.
	3	Revisa la mayoría de los documentos; detecta errores evidentes aunque puede pasar por alto detalles menores.
	4	Revisa la información con rigor; detecta inconsistencias antes de emitir; comete pocos errores y corrige desviaciones con prontitud.
	5	Revisa con precisión; identifica prácticamente todos los errores relevantes antes de emitir; los retrabajos por descuidos son excepcionales.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el diccionario de competencias presentado constituye un elemento central del sistema de evaluación del desempeño, ya que traduce los requerimientos del rol en conductas observables y medibles. Su incorporación permite asegurar una valoración más objetiva y coherente entre evaluadores, fortaleciendo la trazabilidad del proceso y aportando claridad respecto de las expectativas asociadas al puesto de Project Manager.

De este modo, el diccionario no solo guía la aplicación del formulario, sino que también se configura como una herramienta de referencia para el desarrollo profesional, sirviendo como base para futuras acciones de capacitación, acompañamiento y mejora continua dentro del área operativa.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos y del diseño del sistema de evaluación del desempeño, surgen diversas recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento y consolidar una estructura organizacional más clara, equitativa y eficiente.

En primer lugar, se recomienda avanzar en la formalización progresiva de los descriptivos de puesto del resto de los roles del área operativa. Si bien este trabajo se concentró en el Project Manager, la claridad funcional es un requisito transversal que impacta en la comunicación interna y en la distribución de tareas. La continuidad del proceso permitirá establecer límites funcionales precisos, evitar solapamientos y fortalecer la coordinación por disciplinas.

En segundo lugar, se recomienda que la empresa avance progresivamente en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el resto de los puestos del área operativa y, posteriormente, de toda la organización. Si bien este trabajo se focaliza en el Project Manager como caso representativo, la definición de criterios y herramientas de evaluación debería extenderse a cada rol.

Asimismo, se recomienda fortalecer la figura del referente técnico en las distintas disciplinas. La experiencia actual demuestra que la existencia de un único referente formal genera vacíos en la supervisión técnica y aumenta la carga operativa de los Project Managers. La incorporación o designación de referentes en áreas como mecánica, civil o piping contribuiría a mejorar la distribución del trabajo, profesionalizar la revisión documental y permitir que los PM concentren su tiempo en funciones de planificación y coordinación.

Finalmente, se sugiere considerar en etapas futuras la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan automatizar y simplificar el proceso de evaluación del desempeño. Si bien en esta primera instancia no resultó viable desarrollar el chatbot conversacional previsto inicialmente, su inclusión en el horizonte de mejoras representa una oportunidad para optimizar la recolección y el procesamiento de datos, aumentar la participación de los evaluadores y garantizar la trazabilidad del proceso. Esta recomendación se alinea con tendencias actuales de digitalización en la gestión del talento y podría integrarse de forma gradual a medida que la empresa avance en la madurez de sus procesos internos.

En conjunto, estas recomendaciones ofrecen una hoja de ruta para continuar profesionalizando la gestión de recursos humanos en RASEC Ingeniería. Su implementación progresiva permitirá consolidar una cultura organizacional más clara, equitativa y orientada

al desarrollo del talento, fortaleciendo la capacidad de la empresa para sostener su crecimiento en el mediano y largo plazo.

## Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió abordar de manera integral una problemática central de RASEC Ingeniería: la ausencia de procesos formalizados de gestión del desempeño y la falta de claridad en los roles del área operativa.

A lo largo de la investigación se constató que el crecimiento sostenido de la empresa no había sido acompañado por una profesionalización equivalente en la gestión de recursos humanos, situación que generaba dificultades en la coordinación interna, solapamientos de funciones, percepciones de inequidad y desafíos vinculados a la rotación del personal.

El diagnóstico inicial evidenció la necesidad de avanzar hacia una mayor definición organizacional, especialmente en un área técnica que opera con altos niveles de exigencia y una multiplicidad de interacciones entre disciplinas. El análisis del timesheet permitió objetivar la distribución real del tiempo de trabajo de los Project Managers, revelando una marcada carga operativa asociada a la revisión documental y a actividades administrativas que desplazaban funciones de planificación y coordinación más propias del rol. Este análisis cuantitativo, complementado con entrevistas semiestructuradas a actores clave, permitió comprender con mayor profundidad la dinámica del puesto, identificar desvíos respecto de su función esperada y relevar la percepción compartida de que la falta de definición estructural afectaba la eficiencia del área.

Con base en esta evidencia, se elaboró el descriptivo de puesto del Project Manager, que constituye un hito central del trabajo. El documento formaliza por primera vez en la empresa las funciones, responsabilidades, límites de autonomía y competencias requeridas para el desempeño del rol, integrando la información empírica obtenida con una visión organizacional orientada a la mejora. Su validación por parte del Socio-Gerente de Operaciones y de los propios Project Managers refuerza su pertinencia y aplicabilidad, sentando las bases para ordenar el funcionamiento del área operativa.

Finalmente, se diseñó un sistema formal de evaluación del desempeño bajo el enfoque 180°, adaptado a la estructura de la empresa y consistente con las necesidades, capacidades y nivel de madurez actual del área. El sistema integra la evaluación del superior directo, la evaluación entre pares y la autoevaluación, junto con un formulario estructurado basado en competencias y un diccionario que permite estandarizar los criterios de valoración. Esta propuesta metodológica contribuye a mejorar la objetividad del proceso.

En síntesis, las acciones desarrolladas en este trabajo representan un avance significativo hacia la formalización de la gestión del talento en RASEC Ingeniería. La definición del rol de Project Manager y el diseño del sistema de evaluación del desempeño ofrecen herramientas concretas para ordenar el trabajo, mejorar la coordinación, apoyar la toma de decisiones y promover una cultura de aprendizaje continuo. Aunque la propuesta se focaliza en un solo puesto, su alcance metodológico y su carácter estructural permiten proyectar su implementación progresiva en el resto del área operativa y, en el futuro, en toda la organización.



## Referencias

- Aguinis, H. (2013). Gestión del desempeño. Editorial Panamericana.
- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias (1.ª ed.). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2017). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Armstrong, M. (2006). Manual de gestión de recursos humanos (10.ª ed.). Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (8.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cravino, Luis María (2009): La Gestión del Desempeño. Clarín/iEco/Materia Biz.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo (11.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kerzner, H. (2013). Gerencia de proyectos: Un enfoque sistemático para la planificación, programación y control. Limusa.
- Pereda Marin, Santiago (2009): Técnicas de Gestión de RRHH. (1ª ed.) Univ. Politécnica de Madrid, España.
- Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Project Management Institute.
- Puchol, Luis (2007): Dirección y Gestión de RRHH. (7ª ed.) Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2013). Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones (8.ª ed.). Pearson Educación

## Apéndice

### Apéndice N°1: Entrevista a Project Managers

Tipo de entrevista: Semiestructurada

Objetivo general: Relevar las funciones efectivamente desempeñadas por los Project Managers, su distribución del tiempo, nivel de autonomía, interacción con otras áreas y percepción del rol, con el fin de elaborar una descripción de puesto ajustada y definir parámetros para su futura evaluación de desempeño.

Eje 1 – Funciones y alcance del rol

¿Cómo describirías tus principales responsabilidades dentro de la empresa?

¿Qué tareas considerarías prioritarias en tu día a día y cuáles te insumen más tiempo?

Eje 2 – Planificación, coordinación y comunicación

¿Cómo organizás el seguimiento y la planificación de los proyectos a tu cargo?

¿Qué tipo de reuniones mantenés con dirección, clientes o equipo técnico, y con qué frecuencia?

¿Cómo evaluás la comunicación entre las distintas áreas involucradas en los proyectos (operativa, técnica, administrativa y comercial)? ¿Qué situaciones o factores suelen dificultar una coordinación eficiente?

Eje 3 – Gestión documental y aspectos operativos

¿Qué tipo de documentación gestionás o revisás con mayor frecuencia?

¿Qué nivel de autonomía tenés para aprobar o emitir documentación técnica?

Eje 4 – Supervisión en campo y soporte administrativo

¿Con qué frecuencia realizás relevamientos o visitas a planta? ¿Qué buscás validar en esas instancias?

¿Qué tipo de coordinación mantenés con el área administrativa para gestiones como ingresos a planta, certificaciones o facturación?

¿Considerás que dedicás demasiado tiempo a tareas administrativas?

¿Qué aspectos de esa coordinación podrían optimizarse?

Eje 5 – Participación en propuestas y visión global

¿Intervenís en la elaboración de propuestas o cotizaciones? ¿Qué aportes realizás?

¿Cómo evaluás el equilibrio actual entre tus tareas técnicas, operativas y de coordinación?

¿Qué aspectos del rol te gustaría fortalecer o redefinir?

Eje 6 – Evaluación y desarrollo



¿Qué competencias considerás esenciales para desempeñarte eficazmente como PM?

¿Qué indicadores o criterios creés que reflejarían mejor tu desempeño?

¿Qué dificultades enfrentás con mayor frecuencia en la gestión de proyectos?

¿Qué factores contribuyen a que un proyecto se desarrolle con éxito?

¿Qué sugerencias harías para mejorar la organización y el trabajo en equipo entre las distintas áreas?

## **Apéndice N°2: Entrevista al Socio-Gerente de Operaciones**

Tipo de entrevista: Semiestructurada

Objetivo general: Conocer la visión estratégica del Socio-Gerente de Operaciones sobre el rol del Project Manager, su nivel de autonomía y la coherencia entre las funciones esperadas y las efectivamente desempeñadas.

¿Cuál considerás que es la función principal de un Project Manager dentro de la estructura operativa de la empresa?

¿Qué nivel de autonomía y toma de decisiones esperás que tengan los PM en la gestión de los proyectos?

¿Qué diferencias observás entre el perfil ideal del puesto y las tareas que actualmente realizan?

¿Qué aspectos del rol o de la organización considerás necesario ajustar para optimizar su desempeño?

## **Apéndice N°3: Entrevista a Referentes Técnicos**

Tipo de entrevista: Semiestructurada

Objetivo general: Analizar la articulación técnica entre los Project Managers y los Referentes Técnicos, así como los límites y responsabilidades de cada rol dentro del ciclo de los proyectos.

¿Cómo se distribuyen las responsabilidades técnicas entre vos y los Project Managers?

¿De qué manera se comunican o validan las decisiones técnicas durante el desarrollo de los proyectos?

¿Qué tan clara consideras la delimitación de funciones entre ambos roles?

¿Qué aspectos podrían mejorarse para optimizar la coordinación técnica y el flujo de información?



## Apéndice N°4: Formulario de Google

23/11/25, 22:21

Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager - RASEC Ingeniería

### Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager - RASEC Ingeniería

Este formulario tiene como objetivo evaluar el desempeño del Project Manager, considerando los resultados obtenidos y las competencias técnicas y personales demostradas durante el periodo.

Las respuestas son anónimas y se analizarán de forma agrupada. Se solicita responder con criterio y sinceridad.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Periodo evaluado \*

Indicar a que año corresponde la evaluación.

⌵ Dropdown

Marca sólo un óvalo.

☐ 2024

☐ 2025

☐ 2026

☐ 2027

2. Rol del evaluador \*

Indicar el puesto en el que se encuentra.

⌵ Dropdown

Marca sólo un óvalo.

☐ Socio Operativo

☐ Referente Técnico

☐ Project Manager

☐ Autoevaluación





23/11/25, 22:21

Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager – RASEC Ingeniero

## 3. Antigüedad \*

Indicar antigüedad de trabajo conjunto con el PM

Dropdown

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menor a 3 meses
- ☐ Entre 3 y 12 meses
- ☐ Mayor a 12 meses

## Acceso al Diccionario de Competencias

Escaneá el siguiente código QR para consultar el diccionario de competencias que guía este proceso de evaluación. Su lectura es clave para interpretar correctamente los diferentes niveles de las competencias.

<https://drive.google.com/file/d/1aBIZXX1JV6qfpqglxzoSt11nEMsPFCpjk/view?usp=sharing>



## SECCION A: Resultados

Sección destinada a obtener una visión general del desempeño del Project Manager a partir de los logros alcanzados durante el periodo evaluado.





23/11/25, 22:21

Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager - RASEC Ingeniero

**4. Evaluación de Resultados \***

Evalúe cada aspecto seleccionando el nivel correspondiente según la siguiente escala:  
1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto, N/A = No aplica o no se cuenta  
con evidencia suficiente.

Seleccione el nivel que mejor represente el desempeño del PM en relación con los  
resultados del proyecto

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	N/A
<b>Cumplimiento de plazos e hitos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Calidad de entregables</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gestión de riesgos y desvíos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Comentario complementario (opcional)**

Agregue ejemplos, aclaraciones o comentarios sobre los resultados evaluados.

---



---



---



---



---

**SECCION B: Competencias técnicas**

Sección orientada a medir el nivel de dominio de las herramientas, conocimientos y  
capacidades técnicas necesarias para el desarrollo del rol.



23/11/25, 22:21

Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager – RASEC Ingeniería

6. Evaluación de Competencias técnicas \*

Evalúe cada aspecto seleccionando el nivel correspondiente según la siguiente escala:  
1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto, N/A = No aplica o no se cuenta  
con evidencia suficiente.

Realizá la valoración tomando como referencia las definiciones y anclajes conductuales  
del diccionario de competencias.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	N/A
Manejo de herramientas de planificación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de herramientas de diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión documental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Comentario complementario (opcional)

Agregá ejemplos, aclaraciones o comentarios sobre los resultados evaluados.

---



---



---



---



---

SECCION C: Competencias personales

Sección enfocada en valorar las habilidades interpersonales, organizacionales y de  
gestión que influyen en el desempeño cotidiano del Project Manager.



23/11/25, 22:21

Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager – RASEC Ingeniería

**8. Evaluación de competencias personales \***

Evaluá cada aspecto seleccionando el nivel correspondiente según la siguiente escala:  
1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto, N/A = No aplica o no se cuenta  
con evidencia suficiente.

Realizá la valoración tomando como referencia las definiciones y anclajes conductuales  
del diccionario de competencias.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	N/A
<b>Comunicación y coordinación efectiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Planificación y organización del trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Orientación a resultados</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capacidad analítica y resolución de problemas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Liderazgo y trabajo en equipo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Atención al detalle</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Comentario complementario (opcional)**

Agregá ejemplos, aclaraciones o comentarios sobre los resultados evaluados.

---



---



---



---



---



23/11/25, 22:21

Formulario Evaluación del desempeño – Project Manager – RASEC Ingeniero

#### SECCION D: Síntesis final de la evaluación

Indicá un punto fuerte y un aspecto de mejora del PM para completar la evaluación.

10. Comente un punto fuerte observado \*

Indique una fortaleza destacada del PM durante el período evaluado.

---

---

---

---

---

11. Un aspecto de mejora concreto \*

Mencioná un aspecto específico que el PM podría mejorar.

---

---

---

---

---

#### GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN

Agradecemos tu participación en este proceso de evaluación.

Tu aporte es fundamental para fortalecer la gestión del desempeño, promover la mejora continua y contribuir al desarrollo profesional dentro de la organización.

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios