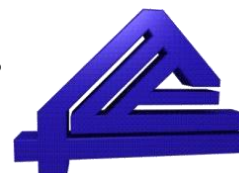




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

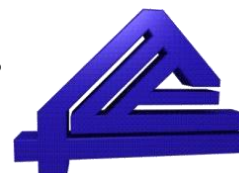
**“ANÁLISIS ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE
COLABORADORES EN UNA OLEOHIDRÁULICA DE LA PROVINCIA DE
MISIONES”**

AUTOR: HNATIUK CESAR EZEQUIEL

Diciembre 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

**“ANÁLISIS ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE
COLABORADORES EN UNA OLEOHIDRÁULICA DE LA PROVINCIA DE
MISIONES”**

AUTOR: HNATIUK CESAR EZEQUIEL

ORIENTADOR: VILLAGRA CRISTINA NOEMI

DOCENTES

MG. COCHANCOD, CRISTINA

ESP. HOLOWATY, HECTOR HORACIO

Diciembre 2025

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus enseñanzas, que me guiaron y motivaron a lo largo de toda mi vida y durante esta etapa académica. Gracias por enseñarme con su ejemplo la importancia del esfuerzo, la perseverancia y la honestidad, valores que han sido fundamentales en mi formación personal y profesional. A mis hermanos, por su compañía, aliento y motivación constante, que hicieron más llevadero este camino, y por recordarme siempre la importancia de la familia en cada logro alcanzado. Asimismo, dedico una mención especial a Gabriel C., cuya influencia positiva y apoyo contribuyeron a mi desarrollo personal y académico. Finalmente, a mis amigos y seres queridos, gracias por su confianza, su ánimo y su compañía, que hicieron más enriquecedora esta experiencia.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta investigación. En primer lugar, agradezco profundamente a mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional, su paciencia, sus palabras de aliento y su constante confianza en mí, que fueron fundamentales para enfrentar los desafíos de este proceso académico y personal. Agradezco también a mi tutora de tesis, Cristina Villagra, por su guía experta, sus valiosas sugerencias y su paciencia durante todo el desarrollo de este trabajo; su acompañamiento y consejos fueron claves para llevar adelante esta investigación con rigor académico.

Asimismo, agradezco a la Universidad Nacional de Misiones, por brindarme los recursos, el entorno académico y las oportunidades necesarias para completar mi formación. Mi gratitud se extiende a Oleohidráulica AB, por facilitar la información, el acceso a sus instalaciones y el apoyo logístico indispensables para la investigación. Finalmente, agradezco a mis colegas, amigos y seres queridos, quienes con su compañía, ánimo y consejos hicieron más llevadero este camino, y quienes celebraron conmigo cada logro alcanzado a lo largo de esta etapa académica.

Índice

Introducción	1
CAPITULO I.....	2
1.1. Descripción y Formulación del Problema.....	2
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
CAPITULO II	4
2.1. Marco teórico.....	4
2.1.1. Introducción al Análisis Organizacional	4
2.1.2. Concepto de Recursos Humanos.....	4
2.1.3. Gestión por Competencias	5
2.1.4. Evaluación de Desempeño de Colaboradores	7
2.1.5. Relación Entre el Análisis Organizacional, la Gestión por Competencias, la Evaluación de Desempeño y Recursos Humanos	9
CAPITULO III.....	11
3.1. Metodología de la Investigación.....	11
3.1. Alcance y limitaciones.....	12
CAPITULO IV	14
4.1. Descripción de la empresa	14
4.2. Análisis Macro y Micro Entorno – Oleohidráulica A.B.	15
4.2.1. Análisis del macroentorno.....	15
4.2.1.1. Factor político / legal.	15
4.2.1.2. Factor económico	15
4.2.1.3. Factor social.	16

4.2.1.4. Factor tecnológico	16
4.2.1.5. Factor ambiental	16
4.2.2. Análisis del microentorno	16
4.2.2.1. Competencia	16
4.2.2.2. Proveedores	16
4.2.2.3. Clientes	16
4.2.2.4. Mercado	17
4.3. Análisis FODA	17
4.3.1. Fortalezas	17
4.3.2. Debilidades	18
4.3.3. Oportunidades	18
4.3.4. Amenazas	18
CAPITULO V	20
5.1. Análisis de los Resultados de Fuente Primaria	20
5.1.1. Encuesta a los colaboradores de la organización	20
5.1.1.1. Puesto Administración Central	20
5.1.1.2. Puesto Administrativo	21
5.1.1.3. Puesto Vendedor	22
5.1.1.4. Puesto Logística	23
5.1.1.5. Puesto Setter Growth (Desarrollo comercial)	24
5.1.1.6. Puesto compras	25
5.1.1.7. Puesto Marketing	26
5.1.2. Comparativa de puestos	28
5.1.3. Competencias Necesarias por Puesto	32
5.1.4. Determinación de la Gestión por Competencias y del Método Actual de Evaluación del Desempeño en la Empresa	36
5.1.5. Encuesta a la gerencia de la organización	37

5.1.6. Resumen de la Gerencia – Áreas Clave	39
5.1.7. Comparativa Entre Colaboradores y Gerencia	40
CAPITULO VI	42
6.1. Propuestas y recomendaciones prácticas	42
6.2. Implementación y costos.....	43
6.3. Aportes del Plan de Creación del Departamento de Recursos Humanos.....	46
6.4. KPI Mínimos de Seguimiento	48
6.5. Riesgos y Plan de Mitigación.....	48
CAPITULO VII.....	49
7.1. Conclusiones	49
Referencias	51
Anexos	53

Índice de tablas

Tabla 1 - Percepción de los colaboradores sobre su rol, funciones y necesidades de desarrollo por área.....	28
Tabla 2 - Perfiles por Puesto: Competencias Técnicas y Transversales	35
Tabla 3 - Áreas Clave, Situación Actual de la Gestión Organizacional y Observaciones de la Gerencia.....	39
Tabla 4 - Percepción de Colaboradores y Gerencia Sobre la Gestión Organizacional: Similitudes y Diferencias	40
Tabla 5 – Plan de Implementación, Cronograma y Costos Estimados	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Nivel de conocimiento de la misión por parte de los colaboradores de la organización	29
Figura 2 - Nivel de conocimiento de la visión por parte de los colaboradores de la organización	30
Figura 3 - Porcentaje de colaboradores que reciben evaluación de desempeño	31
Figura 4 - Grado de autonomía en las decisiones	32
Figura 5 - Áreas de Conocimiento Relevantes.....	34

Introducción

En un entorno empresarial competitivo y dinámico, la gestión eficaz de los recursos humanos se ha consolidado como un factor clave para el desempeño organizacional. En este marco, la gestión por competencias se presenta como un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades del personal con los objetivos de la empresa, favoreciendo el desarrollo del talento y la mejora continua.

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la gestión por competencias y su relación con la evaluación del desempeño en una empresa pyme del sector oleohidráulico de la Provincia de Misiones, mediante el estudio de su estructura organizacional, la identificación de competencias clave y la revisión de los puestos de trabajo. El propósito fue comprender su funcionamiento interno y generar insumos que contribuyan a fortalecer su gestión del talento humano.

La investigación respondió a la pregunta: ¿Cómo la gestión por competencias y la evaluación del desempeño de los colaboradores pueden mejorar la gestión organizacional de una empresa oleohidráulica de la Provincia de Misiones? Para ello se desarrolló un estudio de caso instrumental, con muestreo por conveniencia, utilizando encuestas semiestructuradas, entrevista a la gerencia, observación directa y revisión documental. La triangulación metodológica permitió obtener información cuantitativa y cualitativa complementaria.

Los principales hallazgos evidenciaron un conocimiento desigual de la misión y visión institucional, la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, limitaciones en la estandarización de procesos y la necesidad de fortalecer la comunicación interna. Se observaron competencias técnicas consolidadas, pero también oportunidades de mejora en competencias transversales como autonomía, organización y comunicación. Tanto colaboradores como gerencia coincidieron en la importancia de profesionalizar la gestión de recursos humanos y promover la capacitación continua.

En cuanto a la estructura del trabajo, el Capítulo I presenta el problema, la justificación y los objetivos. El Capítulo II expone el marco teórico. El Capítulo III describe la metodología utilizada. El Capítulo IV desarrolla la descripción de la empresa y el análisis del entorno. El Capítulo V presenta los resultados del diagnóstico. Finalmente, el Capítulo VI expone las conclusiones y propuestas, seguidas de referencias y anexos con los instrumentos aplicados.

CAPITULO I

1.1. Descripción y Formulación del Problema

Es importante destacar que, subestimar la importancia de los recursos humanos puede tener consecuencias negativas a largo plazo, como la rotación de colaboradores, problemas legales y hasta dificultades para atraer y retener talento.

Algunas organizaciones pueden centrarse principalmente en la maximización de beneficios a corto plazo, descuidando aspectos a largo plazo como la satisfacción y el desarrollo de los colaboradores. Este accionar puede llevar a recortes de costos en áreas como la capacitación y la gestión del desempeño.

La gestión de recursos humanos desempeña un papel crítico en el éxito de una empresa así, ante lo expuesto, esta investigación busca responder, mediante un análisis organizacional de una oleohidráulica misionera, la siguiente pregunta:

¿Cómo la gestión por competencias y la evaluación del desempeño de los colaboradores pueden mejorar la gestión organizacional de una empresa oleohidráulica en la Provincia de Misiones?

1.2. Justificación

Las organizaciones buscan constantemente formas de optimizar su capital humano. La gestión por competencias y la evaluación del desempeño son herramientas fundamentales para identificar, desarrollar y retener talento.

La implementación efectiva de la gestión por competencias y la evaluación del desempeño puede influir en la cultura de la organización, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo, colaboración y reconocimiento, lo que contribuye a la creación de un clima laboral favorable.

Abordar estos temas de Recursos Humanos nos ofrece una oportunidad para explorar y comprender cómo estas prácticas pueden influir positivamente en el rendimiento individual y organizacional, así como en el desarrollo del talento, la toma de decisiones estratégicas y la cultura empresarial.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar la estructura de la organización, con enfoque en la gestión por competencias y el desempeño laboral de colaboradores en una empresa oleohidráulica de la provincia de Misiones.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir teóricamente la gestión por competencias y la evaluación del desempeño y como puede medirse el mismo.
2. Presentar formalmente a la empresa, su estructura, organigrama, misión y visión.
3. Describir los puestos de trabajo existentes en la oleohidráulica así como sus misiones y funciones.
4. Determinar la existencia de la gestión por competencias de la empresa y/o su método actual para medir el desempeño.
5. Identificar las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente en cada puesto de trabajo.
6. Proponer mejoras en la gestión por competencias de la empresa, así como en la evaluación del desempeño de colaboradores para su implementación.

CAPITULO II

2.1. Marco teórico

2.1.1. Introducción al Análisis Organizacional

El análisis organizacional es un proceso esencial para evaluar la estructura, los procesos y la cultura de una organización, con el fin de identificar áreas de mejora y optimizar su desempeño. Este análisis se centra en la comprensión del funcionamiento interno de la organización, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Chiavenato, 2011).

Además, es crucial para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a los directivos comprender cómo interactúan los diferentes elementos dentro de la estructura organizativa y cómo estos afectan el rendimiento global.

Drucker (2001) sostiene que las organizaciones deben estar en constante evaluación para adaptarse al cambio y mantenerse competitivas en un entorno dinámico. Según Drucker, la organización debe verse como un sistema interdependiente que requiere una evaluación continua para maximizar la eficiencia y efectividad.

En investigaciones recientes, se ha destacado que el análisis organizacional no debe limitarse a estructuras formales, sino también a variables de comunicación, motivación y compromiso del personal. Martínez y Ocampo (2018) señalan que un diagnóstico integral de la organización mejora la toma de decisiones estratégicas y fortalece la resiliencia frente a entornos inciertos. Esto se conecta directamente con los factores analizados sobre el conocimiento de misión y visión, ya que la claridad estratégica influye en la alineación de los colaboradores (Kim & Park, 2021).

2.1.2. Concepto de Recursos Humanos

El concepto de recursos humanos ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Hoy en día, se entiende que los recursos humanos no solo desempeñan una función administrativa, sino que son un socio estratégico clave para el éxito organizacional (Ulrich, 2017).

Los recursos humanos representan el capital más valioso de una organización, ya que son las personas quienes aportan las habilidades, el conocimiento, las capacidades

y el compromiso necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos. Este enfoque moderno no solo se refiere a la gestión administrativa del personal, sino también al desarrollo y bienestar de los colaboradores dentro de la empresa (Chiavenato, 2011).

Chiavenato (2011) define los recursos humanos como el conjunto de personas que trabajan en una organización, cuya principal función es contribuir a los objetivos organizacionales a través de sus conocimientos, habilidades y competencias. El enfoque contemporáneo de los recursos humanos va más allá de la contratación y el despido, incorporando la planificación, la formación, el desarrollo y la motivación de los empleados.

Estudios más recientes confirman que las prácticas de recursos humanos bien diseñadas impactan en la retención y compromiso organizacional. García-Sánchez et al. (2019) sostienen que, en pymes industriales, los programas de capacitación y la comunicación efectiva reducen la rotación de personal y fortalecen la productividad. De igual modo, López-Cabrera y Morales (2022) remarcan que la gestión estratégica del talento humano incrementa la resiliencia organizacional, especialmente en sectores con alta competencia.

2.1.3. Gestión por Competencias

La gestión por competencias y la evaluación del desempeño constituyen dos pilares fundamentales en la administración moderna de recursos humanos. Estas herramientas permiten alinear el talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo la eficiencia, la productividad y el desarrollo continuo de los colaboradores. La correcta aplicación de estos enfoques permite no solo identificar las brechas de habilidades y competencias, sino también fortalecer la cultura organizacional, generar valor y mejorar el clima laboral.

La gestión por competencias es un enfoque estratégico que busca identificar, desarrollar y gestionar las competencias clave necesarias para que los colaboradores desempeñen con éxito sus funciones dentro de la organización. Este modelo se basa en la idea de que las competencias (habilidades, conocimientos, actitudes y valores) son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y personales (Alles, 2009).

De acuerdo con Alles (2009), la gestión por competencias es una herramienta clave para alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Al identificar las competencias esenciales para cada puesto, las organizaciones pueden establecer programas de capacitación y desarrollo más específicos, lo que incrementa la productividad y el compromiso de los colaboradores.

En cuanto a la clasificación de competencias podemos enumerar:

- a. Competencias Técnicas: conocimientos y habilidades específicas relacionadas con el puesto, como el manejo de herramientas o conocimientos especializados.
- b. Competencias Blandas: actitudes y comportamientos como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos.
- c. Competencias Estratégicas: habilidades relacionadas con la capacidad de alinear el trabajo con los objetivos estratégicos de la organización, como la toma de decisiones y la gestión del cambio.
- d. Competencias Personales: relacionadas con el autoconocimiento, la autogestión, la motivación personal y la inteligencia emocional.
- e. Competencias de Gestión: habilidades para liderar, planificar y organizar equipos y recursos, necesarias para roles de supervisión y liderazgo.

Por otro lado, se distinguen:

- Genéricas o Transversales: aplicables a diversos puestos (ejemplo: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo).
- Específicas o Técnicas: propias del área o puesto de trabajo (ejemplo: manejo de ERP, normas contables, diseño gráfico).
- Directivas: competencias de liderazgo y planificación estratégica.

Estas competencias ayudan a desarrollar el talento humano y asegurar el alineamiento con los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2015) destaca que la gestión por competencias va más allá de las habilidades técnicas, abarcando también las interpersonales y emocionales, necesarias para el éxito organizacional en un entorno globalizado.

Camejo (2008), en su artículo publicado en *Entelequia Revista Interdisciplinar*, analiza el modelo de gestión por competencias y la evaluación de desempeño en la gerencia de recursos humanos. En su investigación, sostiene que toda organización debe contar con un sistema formal de evaluación del desempeño, que sea crucial para valorar el trabajo de los empleados. Además, planteó que los enfoques tradicionales de evaluación del desempeño han generado problemas, como la conversión de la evaluación en un proceso rutinario sin impacto real, la orientación de la evaluación solo como base para tomar decisiones de recursos humanos y la frustración de los trabajadores ante la falta de respuestas concretas (Camejo, 2008).

En la última década, se ha puesto énfasis en la fiabilidad y validez de los instrumentos de competencias. Sánchez-Gardey et al. (2018) comprobaron que los modelos de competencias aplicados en empresas industriales mejoran la retención de talento siempre que sus instrumentos sean confiables y transparentes. Esto refuerza la necesidad de que las evaluaciones no sean percibidas como arbitrarias, sino como justas y útiles.

Factores Analizados en la Investigación

- **Autonomía:** la literatura indica que la autonomía aumenta el compromiso y la creatividad (Deci & Ryan, 2017).
- **Capacitación:** García et al. (2020) señalan que los programas de capacitación continua fortalecen tanto competencias técnicas como el sentido de pertenencia.

2.1.4. Evaluación de Desempeño de Colaboradores

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite medir el cumplimiento de los objetivos y comportamientos esperados de un colaborador en su puesto. Según Chiavenato (2009), su objetivo no es sancionar, sino proporcionar retroalimentación, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones informadas en gestión del talento.

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se mide y analiza el rendimiento de los colaboradores dentro de la organización. Este proceso no solo tiene como objetivo medir la productividad, sino también identificar áreas de mejora, reconocer logros y proporcionar retroalimentación constructiva (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño es una herramienta clave para mejorar la productividad de los empleados y fortalecer el alineamiento entre los objetivos personales y los organizacionales. Al establecer metas claras y medibles, las organizaciones pueden crear un marco de referencia para evaluar el progreso de los empleados y ajustar sus estrategias de desarrollo.

Drucker (2001) argumenta que la evaluación de desempeño debe ser vista como un proceso continuo y no como un evento puntual. Es esencial que las evaluaciones se realicen de manera objetiva, permitiendo que los empleados reciban retroalimentación constante para mejorar su rendimiento y contribuir a los objetivos organizacionales.

Galaverna y Traini (2014), en su investigación sobre la evaluación de desempeño en una empresa cordobesa, desarrollaron una propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño que surgió de la inquietud de los directivos de la empresa sobre el uso de esta herramienta para la toma de decisiones salariales. El estudio, basado en entrevistas y cuestionarios, mostró la importancia de una evaluación efectiva, acorde a las necesidades tanto de la empresa como de los empleados, para mejorar la toma de decisiones relacionadas con el personal.

Entre los métodos más utilizados de evaluación de desempeño se encuentran:

- Evaluación por Objetivos: se mide el cumplimiento de metas cuantificables.
- Evaluación por Competencias: se valoran comportamientos y habilidades claves.
- Evaluación 360°: incluye la opinión de superiores, pares, subordinados y autoevaluación.
- Evaluación por Indicadores de Desempeño (KPI): orientada a resultados.

Más recientemente, Rodríguez y Prieto (2019) comprobaron que la percepción de justicia en la evaluación incrementa el compromiso organizacional.

Aguirre y Cano (2021) remarcan que las nuevas generaciones valoran la retroalimentación constante, pues la consideran clave para su aprendizaje y desarrollo profesional.

Factores Analizados en la Investigación

- **Retroalimentación:** Aguirre y Cano (2021) muestran que la retroalimentación frecuente aumenta el compromiso.
- **Metas por Puesto:** Rodríguez y Prieto (2019) confirman que fijar metas claras y medibles eleva la motivación.

2.1.5. Relación Entre el Análisis Organizacional, la Gestión por Competencias, la Evaluación de Desempeño y Recursos Humanos

El análisis organizacional, la gestión por competencias, la evaluación de desempeño y la gestión de recursos humanos están estrechamente interrelacionados. El análisis organizacional proporciona el contexto y las bases necesarias para definir las competencias requeridas, mientras que la gestión por competencias asegura que los empleados cuenten con las habilidades adecuadas para cumplir con las expectativas organizacionales. A su vez, la evaluación de desempeño monitorea la evolución y el rendimiento de los colaboradores, asegurando que se alineen con los objetivos de la empresa.

Además, Drucker (2001) subraya que los recursos humanos deben ser gestionados de manera estratégica, promoviendo el desarrollo continuo y alineando las competencias y el desempeño de los empleados con la visión y misión de la organización.

Chiluisa Moreno (2013), en su estudio sobre el impacto de la unidad de recursos humanos en la organización interna, argumentó que la falta de una unidad estructurada de recursos humanos puede generar diversos problemas en las organizaciones, como la desmotivación del personal. Su investigación mostró que la ausencia de una gestión adecuada de los recursos humanos en muchas empresas limita el alcance de sus objetivos estratégicos.

Drucker (2001) ya señalaba que la clave de la organización moderna es alinear misión, visión y valores con el desarrollo de personas. Más recientemente, López-Cabrera y Morales (2022) sostienen que esta integración potencia la resiliencia organizacional, ya que favorece la adaptación a cambios externos y mejora la competitividad.

Como conclusión general de las investigaciones anteriormente mencionadas, podemos resaltar que el área de recursos humanos y la gestión por competencias son vitales para el éxito de una organización, ya que ayudan a alinear el talento con los objetivos empresariales, a mejorar el rendimiento individual y colectivo de los colaboradores y contribuyen a un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

El análisis organizacional, la gestión por competencias, la evaluación de desempeño y los recursos humanos son componentes clave para lograr una gestión eficaz del talento en las organizaciones. Estos procesos interrelacionados permiten que las organizaciones alineen sus estrategias y objetivos con las habilidades y el desarrollo de sus empleados, contribuyendo así a una mejora continua en el desempeño organizacional. Además, la gestión estratégica de los recursos humanos asegura que la organización esté preparada para afrontar los desafíos del entorno y mantener su competitividad.

CAPITULO III

3.1. Metodología de la Investigación

El presente trabajo se enmarca en un estudio de caso instrumental, desarrollado en una de las sucursales de la empresa Oleohidráulica A.B., ubicada en la Provincia de Misiones, durante el año 2025. Se entiende por estudio de caso instrumental aquel que utiliza una unidad específica, en este caso, una sucursal de la empresa, no solamente para describir su realidad, sino como recurso para analizar y problematizar fenómenos más amplios, como la gestión por competencias y la evaluación del desempeño en organizaciones del sector oleohidráulico.

La selección de la sucursal se realizó bajo criterios de accesibilidad y representatividad, ya que se trata de una unidad operativa con estructura organizativa completa, lo que permitió obtener información integral sobre los procesos internos. La población objetivo estuvo conformada por colaboradores de diferentes áreas de la empresa y la gerencia general. En total, se incluyen ocho (8) participantes, distribuidos en los sectores de Administración, Ventas, Logística, Compras, Marketing y Setter Growth, además del gerente general. La muestra se definió como un muestreo por conveniencia, es decir, se trabajó con los participantes disponibles en el momento de la investigación. Este criterio respondió a limitaciones de tiempo y acceso, pero también a la necesidad de contar con representantes de las áreas clave de la organización.

En términos de alcance, la investigación se configuró en dos niveles complementarios:

1. *Investigación Exploratoria de Fuentes Secundarias*, con el propósito de conocer diferentes enfoques sobre recursos humanos, gestión por competencias y evaluación del desempeño. Para ello se recurrió a libros, artículos académicos, publicaciones digitales y otros trabajos relevantes que sirvieron de marco conceptual y comparativo.
2. *Investigación Descriptiva Aplicada a la Empresa*, orientada a identificar la situación actual en materia de estructura organizacional, competencias del personal, prácticas de gestión y métodos de evaluación.

Para la recolección de datos se aplicó un enfoque de triangulación metodológica, entendido como la combinación de diversas técnicas que permiten

observar un fenómeno desde distintos ángulos. Este enfoque fortaleció la validez interna del estudio y compensó las limitaciones propias de una muestra pequeña. En concreto, se utilizaron cuatro técnicas principales:

- Encuestas Semiestructuradas a los colaboradores, con preguntas cerradas y preguntas abiertas, que ofrecieron datos cuantitativos y cualitativos sobre las percepciones del personal.
- Entrevista Semiestructurada al gerente general, que permitió acceder a la visión estratégica de la empresa en relación con la gestión de recursos humanos.
- Observación Directa en Sitio, orientada a registrar dinámicas laborales cotidianas y formas de comunicación interna.
- Revisión Documental, que incluyó manuales de funciones, el organigrama actualizado y registros en el CRM/ERP, lo que aportó evidencia formal para contrastar con los testimonios.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos (encuestas y guía de entrevista) se encuentran incluidos en los Anexos del presente trabajo.

Para el análisis de los datos, las preguntas cerradas se procesaron mediante estadística descriptiva básica (frecuencias y porcentajes). Los datos cualitativos, provenientes de preguntas abiertas, entrevistas y observaciones, se organizaron a través de un análisis temático, agrupando las respuestas en categorías relacionadas con los factores centrales del estudio: conocimiento institucional, funciones, autonomía, capacitación y evaluación del desempeño.

3.1. Alcance y limitaciones

La investigación tuvo un alcance descriptivo centrado en una única sucursal de la empresa, lo que permitió profundizar en las características específicas de su funcionamiento interno y comprender con mayor detalle las dinámicas vinculadas a la gestión del talento humano. Sin embargo, debido al muestreo por conveniencia y al carácter de caso único, la validez externa de los resultados es limitada. Esto significa que

los hallazgos no pueden generalizarse automáticamente a todas las sucursales de la empresa ni a otras organizaciones del sector.

A pesar de estas limitaciones, el estudio generó una serie de aportes relevantes. En primer lugar, se obtuvo un aporte práctico, dado que el trabajo permitió elaborar un modelo sencillo y aplicable de gestión por competencias y evaluación del desempeño, adaptado a las características reales de una empresa pyme del sector oleohidráulico. En segundo lugar, se generó un aporte metodológico, ya que se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de datos ajustado al contexto organizacional, lo cual permitió obtener información precisa y útil tanto sobre la percepción de los colaboradores como sobre la perspectiva de la gerencia.

La investigación, además, permitió identificar caminos para trabajos posteriores. Entre ellos, se sugiere ampliar el estudio a las distintas sucursales de la empresa, comparar resultados entre ellas y evaluar el impacto de la implementación de las propuestas luego de un período mínimo de doce meses. Estas acciones contribuirían a fortalecer la validez externa del estudio y ofrecer una visión más integral de la gestión del talento humano en toda la organización.

Aunque la investigación presenta limitaciones propias del diseño y del tipo de muestreo utilizado, los aportes prácticos y metodológicos obtenidos resultan de utilidad para la empresa y para estudios futuros en organizaciones de características similares.

CAPITULO IV

4.1. Descripción de la empresa

Oleohidráulica A.B. es una empresa argentina dedicada a ofrecer soluciones eficientes y especializadas en el ámbito de la oleohidráulica, brindando productos como mangueras, bombas hidráulicas, motores de sierra, electroválvulas y otros insumos técnicos.

La oleohidráulica es una rama de la ingeniería orientada al estudio de técnicas que permiten transmitir y controlar fuerzas y movimientos mediante fluidos, generalmente aceite, que circulan a presión dentro de un circuito cerrado (Espona, 2006, p. 13).

La organización inició sus actividades en una ciudad del interior de la provincia de Misiones, consolidando desde sus comienzos un fuerte compromiso con la calidad y la atención al cliente. Con el tiempo, y acompañando el crecimiento del sector y de su propio equipo de trabajo, la empresa amplió su presencia mediante la apertura de nuevas unidades operativas en distintas localidades de la región nordeste del país. Estas sucursales contribuyeron a mejorar la cobertura comercial y a facilitar el acceso a sus servicios en zonas estratégicas.

En etapas posteriores de su desarrollo, la empresa incorporó también un centro logístico que permitió optimizar la cadena de suministro, mejorar la capacidad de almacenamiento y aumentar la eficiencia operativa. Este proceso de expansión respondió a la necesidad de acompañar la demanda creciente y fortalecer la competitividad organizacional.

La estructura interna de la empresa se organiza en diversas áreas funcionales, entre las que se encuentran gerencia general, administración, compras, logística, almacén, ventas y atención al público. Cada una de estas áreas opera con autonomía relativa y se orienta al cumplimiento de objetivos específicos vinculados a la estrategia general de la organización, tal como se detalla en el organigrama institucional incluido en los anexos.

En línea con un enfoque sistemático y profesionalizado, la empresa cuenta con una serie de manuales institucionales que regulan y documentan las principales funciones y procedimientos de los puestos clave. Entre ellos se destacan los manuales de misiones y

funciones para los departamentos de administración, almacén y logística, ventas y compras, además de un reglamento interno que define normas de convivencia, desempeño y conducta en el ámbito laboral. Estos instrumentos resultan esenciales para asegurar la coherencia organizativa, facilitar la inducción del personal y promover la mejora continua de los procesos internos.

La misión institucional se orienta a ofrecer soluciones hidráulicas confiables y de alta calidad, integrando tecnologías actualizadas y un equipo humano altamente capacitado, para satisfacer de manera segura y eficiente las necesidades de nuestros clientes. Este enfoque busca acompañar el crecimiento organizacional y garantizar la evolución permanente de sus productos y servicios.

Como visión institucional definen “Ser la empresa líder en comercialización y distribución de soluciones oleohidráulicas en Misiones y el NEA, destacándonos por la calidad de nuestros productos, la excelencia en el servicio y la innovación permanente.”

4.2. Análisis Macro y Micro Entorno – Oleohidráulica A.B.

4.2.1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno permite identificar los factores externos que influyen en las actividades del sector y, en particular, en el funcionamiento de una empresa pyme dedicada a la comercialización de insumos oleohidráulicos.

4.2.1.1. Factor político / legal. El marco normativo aplicable al sector incluye la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Ley 19.587), que establece la obligación de asegurar condiciones laborales seguras. Si bien la empresa se dedica principalmente a la venta de repuestos, debe garantizar que los productos comercializados cumplan con los requisitos técnicos establecidos para su uso en maquinarias industriales, agrícolas y de obra.

4.2.1.2. Factor económico. El entorno económico nacional se caracteriza por una inflación elevada que incrementa los costos de los repuestos hidráulicos, afectando la competitividad en los precios de venta. A ello se suma la incidencia del tipo de cambio, ya que muchos componentes comercializados en el mercado local tienen origen importado y su valor está dolarizado. Estas fluctuaciones impactan en los márgenes de rentabilidad y en la planificación financiera de las pymes del sector.

4.2.1.3. Factor social. El mercado está conformado principalmente por talleres mecánicos, pequeñas y medianas empresas metalmecánicas, establecimientos agroforestales y actores vinculados a obras públicas y privadas. La paralización o suspensión de obras en la región afectó la demanda de ciertos repuestos hidráulicos utilizados en maquinaria vial y de construcción. Sin embargo, la actividad agroforestal mantiene un nivel estable de operación, lo que sostiene la demanda de insumos esenciales para maquinaria pesada.

4.2.1.4. Factor tecnológico. El sector oleohidráulico exige una actualización constante en cuanto a tecnologías, insumos y equipamientos. Las pymes que operan en el rubro tienden a incorporar componentes de mayor eficiencia, durabilidad y resistencia, lo que permite mejorar la calidad del servicio brindado a clientes de los sectores industrial, agrícola y forestal.

4.2.1.5. Factor ambiental. Dado que la empresa comercializa insumos y no realiza procesos de manipulación o desecho de aceites o fluidos hidráulicos, el impacto ambiental directo es reducido. Las normativas ambientales aplicables al sector tienen un efecto menor en su actividad cotidiana.

4.2.2. Análisis del microentorno

El microentorno se refiere a los actores y condiciones del entorno inmediato que influyen en el desempeño de la empresa.

4.2.2.1. Competencia. En la región operan diversas empresas dedicadas a la venta de insumos y servicios oleohidráulicos. La empresa analizada se diferencia por ofrecer precios competitivos, variedad de productos y la posibilidad de abastecer a otras empresas del sector, incluido a comercios del rubro pyme de la provincia. Esta doble función, proveedor y competidor, le otorga una posición estratégica en el mercado local.

4.2.2.2. Proveedores. Los proveedores del rubro están compuestos mayoritariamente por empresas nacionales que importan repuestos hidráulicos desde distintos mercados internacionales. Aunque la compra se realiza en moneda local, los costos se encuentran sujetos al tipo de cambio, lo que genera variaciones constantes en los precios de reposición.

4.2.2.3. Clientes. Los principales segmentos atendidos corresponden a talleres y empresas vinculadas a la industria forestal, al sector agrícola, a la

metalmecánica y a actividades de construcción. Entre las necesidades más frecuentes se encuentran el armado y reposición de mangueras hidráulicas, la provisión de bombas, comandos, filtros y componentes esenciales para garantizar la operación continua de maquinaria pesada.

4.2.2.4. Mercado. El mercado presenta un comportamiento heterogéneo. Por un lado, la suspensión de obras públicas generó una disminución en la demanda de ciertos componentes utilizados en maquinarias viales y de construcción. Por otro, la actividad agroforestal mantiene niveles estables de producción, lo que sostiene la demanda de repuestos indispensables para tractores, camiones forestales, maquinaria de aserraderos y equipos industriales. En este sentido, la empresa opera en un entorno con segmentos en contracción y otros en continuidad, lo que requiere capacidad de adaptación comercial.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional. A partir de la información relevada en la investigación y del análisis del macro y microentorno, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes para la empresa.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de la empresa Oleohidráulica A.B.:

4.3.1. Fortalezas

- Amplia trayectoria en el rubro: más de 40 años de experiencia en el sector oleohidráulico, lo que le otorga posicionamiento y reconocimiento regional.
- Documentación organizacional formalizada: dispone de manuales de funciones, reglamento interno y procedimientos en áreas clave, lo que estructura y profesionaliza la gestión interna.
- Relación sólida con proveedores reconocidos a nivel nacional, lo que garantiza disponibilidad y variedad de productos.

- Personal con conocimientos técnicos específicos del sector.
- Cartera diversificada de productos
- Capacidad para ofrecer precios competitivos y funcionar también como proveedor de otras empresas del rubro.

4.3.2. Debilidades

- Dependencia de conocimientos tácitos: muchos procesos están sostenidos por la experiencia individual, sin sistematización o respaldo documental.
- Ausencia de un sistema formal y sistemático de evaluación del desempeño.
- Capacitación informal y no periódica: las instancias de formación no son constantes ni están alineadas a un plan de desarrollo organizacional.
- Dependencia de proveedores cuyos precios están atados al tipo de cambio, lo que dificulta la estabilidad de costos.

4.3.3. Oportunidades

- Demanda sostenida de soluciones oleohidráulicas en sectores industriales, agrícolas y forestales, que requieren productos confiables y servicios técnicos.
- Aumento del comercio electrónico, lo que podría facilitar nuevas vías de comercialización.
- Posibilidad de incorporar de manera creciente tecnologías y equipos de mayor eficiencia, mejorando la propuesta de valor.
- Eventual reactivación de obras públicas, que incrementaría la demanda de mangueras, bombas y componentes hidráulicos.

4.3.4. Amenazas

- Inestabilidad económica y financiera del país, que afecta los costos de importación, reposición de stock y planificación estratégica.

- Competencia creciente en el sector, tanto de grandes marcas como de comercios locales que ofrecen alternativas de menor costo.
- Dependencia de proveedores nacionales de quienes se adquieren productos importados, lo que puede generar demoras o dificultades en la cadena de abastecimiento ante contextos internacionales adversos.
- Suspensión o ralentización de obras públicas, afectando la demanda en uno de los segmentos más relevantes del negocio.
- Inestabilidad del mercado, con sectores en retracción y otros en mantenimiento, lo que obliga a adaptarse continuamente.

CAPITULO V

5.1. Análisis de los Resultados de Fuente Primaria

5.1.1. Encuesta a los colaboradores de la organización

El presente estudio analiza la percepción de los colaboradores respecto a sus funciones, herramientas de trabajo, evaluación del desempeño y necesidades de formación en los puestos de Administración, Ventas, Logística, Setter Growth, compras y marketing.

Del análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores, se desprenden diversos aspectos relevantes que permiten comprender la dinámica del puesto y su relación con los procesos institucionales.

5.1.1.1. Puesto Administración Central. El puesto de Administración Central, ubicado dentro del área administrativa de la empresa, cumple un rol clave en la gestión financiera operativa diaria. Entre sus tareas principales se destacan el control de cuentas bancarias, el pago a proveedores y sueldos, la elaboración de informes de cobranzas para el cálculo de comisiones a vendedores, el seguimiento de la cartera de cheques, y la comunicación permanente con el estudio contable. Asimismo, mensualmente se emiten reportes financieros y anualmente se realizan informes de ganancias.

Las prioridades del puesto giran en torno a mantener la información financiera actualizada, garantizar que los pagos se realicen en tiempo y forma, y alertar a los superiores ante cualquier irregularidad. Los resultados esperados incluyen una gestión eficiente de pagos, control riguroso de las cuentas y colaboración fluida con áreas externas como contaduría.

El trabajo se desarrolla en equipo, lo que exige competencias como la resolución de problemas, habilidades comunicativas, gestión del tiempo y una clara orientación a resultados. El conocimiento requerido está orientado principalmente hacia la administración de empresas y contabilidad, siendo clave el manejo de herramientas como sistemas ERP (Bejerman) y Microsoft Excel.

En cuanto a la gestión por competencias, la persona que ocupa el puesto manifestó no estar familiarizada con el concepto, y señaló que las evaluaciones actuales no reflejan con precisión las competencias necesarias para el desempeño del rol. Tampoco

se realizan evaluaciones formales ni se gestiona el desarrollo de competencias en terceros. No obstante, se identifica una necesidad de reforzar competencias como el liderazgo, y se expresa interés en recibir capacitación en áreas administrativas, contables y financieras.

El puesto requiere en su mayoría la aprobación de un superior para la toma de decisiones, aunque tiene alto grado de responsabilidad dentro del área contable-financiera. Finalmente, la persona considera que el rol actual no aprovecha plenamente sus capacidades y conocimientos, y observa limitadas oportunidades de capacitación interna.

5.1.1.2. Puesto Administrativo. En primer lugar, se manifestó tener conocimiento sobre la misión y visión de la organización. Sin embargo, se expresó no tener claridad respecto a cómo estos conceptos se vinculan directamente con sus tareas cotidianas. En relación con la estructura organizacional, se evidenció un conocimiento generalizado sobre el organigrama y las jerarquías internas.

Respecto a las funciones y responsabilidades del puesto, las tareas mencionadas con mayor frecuencia incluyen la gestión de cuentas por cobrar y pagar, la facturación, organización de archivos, la atención a clientes internos y externos, así como el apoyo administrativo a otros sectores de la empresa. Se destaca, además, un uso frecuente de procedimientos institucionales, aunque algunos encuestados señalaron la necesidad de una mayor claridad o actualización de dichos documentos.

En cuanto a la evaluación del desempeño, algunos colaboradores indicaron haber participado en procesos formales de evaluación, centrados principalmente en aspectos como el cumplimiento de tareas, la puntualidad y el uso adecuado de herramientas administrativas. No obstante, otros afirmaron no haber sido evaluados o no tener información clara al respecto.

En lo referente a la capacitación y el desarrollo profesional, si bien se reconocen algunas oportunidades brindadas por la organización, la mayoría de los encuestados consideró que estas resultan insuficientes o poco frecuentes. Entre los temas identificados como prioritarios para futuras instancias formativas se destacan la gestión del tiempo, la organización del trabajo, la contabilidad y la comunicación interna.

La participación en la toma de decisiones dentro del área administrativa se presenta de manera acotada. Si bien se toman decisiones operativas diarias, la mayoría indicó que debe consultar previamente con un superior jerárquico, lo cual evidencia una estructura organizativa con niveles de autonomía limitados.

Por último, en relación con la percepción del puesto, algunas personas manifestaron que sus tareas actuales no reflejan completamente sus capacidades profesionales o su formación previa. Otros, en cambio, expresaron conformidad con las funciones que desempeñan, valorando la estabilidad laboral y la claridad en las responsabilidades asignadas.

5.1.1.3. Puesto Vendedor. Del análisis correspondiente al personal del área de ventas, se identifican aspectos relevantes tanto en términos operativos como organizacionales. Este grupo desempeña un rol central en el contacto directo con los clientes y en la representación externa de la organización.

En primer lugar, se observó que la mayoría de los vendedores no tiene conocimiento general sobre la misión y visión de la empresa, y por lo tanto no logran vincular estos lineamientos estratégicos con sus funciones diarias. La percepción del equilibrio entre los objetivos institucionales y las tareas específicas del puesto varía según el colaborador, lo cual podría indicar una oportunidad de mejora en la comunicación interna.

Respecto a las funciones desempeñadas, las respuestas destacan tareas relacionadas con la atención al cliente, la gestión de pedidos, el seguimiento de ventas, y la coordinación con otras áreas como logística y administración. Se menciona, además, la participación en la resolución de reclamos y la elaboración de presupuestos. Estas actividades requieren tanto habilidades técnicas como competencias interpersonales, tales como la comunicación efectiva y la capacidad de negociación.

En cuanto a la evaluación del desempeño, algunos vendedores han participado en procesos formales de evaluación que consideran aspectos como cumplimiento de objetivos de venta, trato con el cliente y puntualidad. No obstante, otros indican que no han recibido instancias claras de retroalimentación o que desconocen los criterios con los cuales se los evalúa.

En el plano de la toma de decisiones, se reconoce cierta autonomía para resolver situaciones cotidianas y atender urgencias relacionadas con los clientes. Sin embargo, muchas decisiones, en especial aquellas vinculadas con políticas de precios o condiciones comerciales, deben ser consultadas con un superior jerárquico. Esto refleja una estructura con márgenes de acción definidos pero limitados.

Con respecto a la capacitación, si bien algunos vendedores han recibido formación específica (por ejemplo, en técnicas de venta o manejo de sistemas), muchos expresan el deseo de acceder a nuevas oportunidades formativas. Entre los temas de interés se encuentran la gestión del tiempo, el manejo de conflictos, el uso de herramientas digitales y el conocimiento más profundo del producto ofrecido.

La percepción general del puesto es positiva en términos del vínculo con los clientes y la dinámica del trabajo. Sin embargo, algunos colaboradores manifiestan que sus funciones no reflejan completamente sus capacidades o aspiraciones profesionales, y destacan la necesidad de mayores espacios de participación en la planificación y mejora de procesos.

5.1.1.4. Puesto Logística. El análisis de las respuestas del personal asignado al área de logística permite identificar características clave del funcionamiento operativo y organizacional de este sector, el cual cumple un papel fundamental en la gestión de recursos, el abastecimiento y la distribución dentro de la organización.

En lo que respecta al conocimiento institucional, los colaboradores de logística demostraron tener un grado bajo de comprensión sobre la misión y visión de la empresa. Por lo tanto, no todos logran vincularlos directamente con sus actividades cotidianas. Esta distancia entre el nivel estratégico y el operativo sugiere una posible necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna.

En relación con las funciones específicas del puesto, los encuestados mencionaron tareas como la recepción y despacho de mercadería, control de stock, organización del almacén, seguimiento de pedidos, y coordinación con áreas administrativas y comerciales. También se evidenció la participación activa en tareas de carga y descarga, y en la planificación de rutas o tiempos de entrega. Estas actividades implican una alta responsabilidad operativa y requieren capacidad de organización, precisión y manejo de sistemas informáticos básicos.

Sobre los procesos de evaluación del desempeño, algunos trabajadores indicaron haber sido evaluados periódicamente en función de criterios como puntualidad, cumplimiento de tareas y eficiencia operativa. No obstante, otros señalaron no haber participado en evaluaciones formales o no conocer los indicadores utilizados por la organización. Esto marca cierta disparidad en la implementación de procesos de seguimiento del rendimiento.

En cuanto a la toma de decisiones, los colaboradores de logística presentan un nivel de autonomía limitado. Si bien pueden resolver situaciones menores relacionadas con el orden operativo, el manejo de inventario o la atención a proveedores, la mayoría de las decisiones estructurales (como cambios en procedimientos o asignaciones de recursos) deben ser autorizadas por superiores jerárquicos.

Respecto a la formación, las oportunidades de capacitación son percibidas como escasas. Algunos colaboradores expresaron interés en recibir formación técnica vinculada al manejo de herramientas tecnológicas, seguridad e higiene, procedimientos logísticos y organización del almacén. También se mencionó la necesidad de desarrollar habilidades blandas, tales como la comunicación con otras áreas y el trabajo en equipo.

Finalmente, en cuanto a la percepción del puesto existe un interés en asumir mayores responsabilidades si se los capacitara adecuadamente. Este dato puede interpretarse como una oportunidad para reforzar la motivación, la valoración del rol y el desarrollo profesional dentro del área.

5.1.1.5. Puesto Setter Growth (Desarrollo comercial). El puesto de Setter Growth se caracteriza por su enfoque en la atención inicial al cliente y el soporte al proceso comercial digital. A partir de las respuestas obtenidas, se observa que quienes desempeñan esta función tienen como tareas principales el contacto inicial con prospectos, la elaboración de presupuestos y el seguimiento de cotizaciones. Estas actividades demandan habilidades específicas de comunicación, organización y orientación al cliente.

En cuanto al conocimiento institucional, los trabajadores del área manifiestan cierto conocimiento general sobre la misión y visión de la empresa, aunque no siempre logran establecer una conexión directa entre estos lineamientos estratégicos y sus tareas diarias. Esto sugiere una posible brecha comunicacional que podría ser atendida mediante estrategias de inducción o formación organizacional.

Respecto al uso de herramientas tecnológicas, los encuestados indicaron utilizar diversos sistemas como CRM (por ejemplo, Bitrix24), correo electrónico, sistemas de gestión como Bejerman, así como dispositivos móviles y computadoras. Esta multicanalidad evidencia un entorno de trabajo digitalizado que requiere competencias técnicas específicas.

En relación con la evaluación de desempeño, se indicó que no se realizan evaluaciones formales o que, en caso de hacerse, los criterios aplicados no siempre son conocidos ni estandarizados. Esto podría tener un impacto negativo en la percepción de equidad y en la posibilidad de crecimiento profesional dentro del área.

Los encuestados señalaron que la mayoría de las decisiones que afectan su trabajo requieren aprobación de un superior. Esto denota un bajo nivel de autonomía, acorde con la naturaleza operativa del puesto, pero también destaca la importancia de clarificar los márgenes de decisión disponibles para fomentar la proactividad.

En cuanto a la formación y desarrollo profesional, los empleados manifestaron interés en recibir capacitaciones relacionadas con técnicas de venta, manejo de objeciones, atención al cliente y procesos internos de la empresa. La formación específica en habilidades blandas también fue mencionada como una necesidad, especialmente aquellas vinculadas a la comunicación, la resolución de problemas y la gestión del tiempo.

Finalmente, en lo que respecta a la percepción del rol, los trabajadores indicaron que sus tareas reflejan adecuadamente el perfil del puesto, aunque algunos señalaron la falta de retroalimentación y espacios formales para el desarrollo. Esta percepción puede abordarse mediante la implementación de procesos más estructurados de gestión del talento.

5.1.1.6. Puesto compras. El puesto de Compras forma parte del área de abastecimiento de la empresa y cumple un rol estratégico, ya que está directamente vinculado a decisiones que impactan en los costos, la eficiencia y la relación con proveedores. La persona que ocupa este puesto demuestra un buen nivel de conocimiento institucional, identificando la misión, la visión, el organigrama y los manuales de funciones como herramientas que orientan su trabajo diario.

Las actividades principales incluyen la gestión de órdenes de compra, el seguimiento con proveedores, el análisis de estadísticas, el alta de nuevos productos y la actualización de listas de precios. Estas tareas requieren conocimientos técnicos específicos, así como el uso de herramientas informáticas como sistemas de gestión (Bejerman), bases de datos, Microsoft Office y CRM.

El trabajo se realiza tanto de manera autónoma como en equipo, lo que requiere competencias como liderazgo, organización, comunicación, pensamiento analítico y toma de decisiones. Aunque la persona no conoce en profundidad el concepto de "gestión por competencias", identifica claramente las habilidades necesarias para el puesto.

El puesto también involucra la evaluación de otros colaboradores, lo que sugiere cierto grado de responsabilidad sobre equipos o coordinación. Además, se realiza una evaluación formal del desempeño, aunque se reconoce que aún hay aspectos que podrían mejorarse para que estén más alineados con las competencias reales del puesto.

La toma de decisiones es en su mayoría autónoma, aunque en algunos casos requiere aprobación. Las principales responsabilidades están relacionadas con el manejo de presupuestos, la comunicación con proveedores y el asesoramiento técnico. También se espera que desde este puesto se optimicen procesos, se controlen los costos y se reduzcan riesgos en las operaciones de compras.

En general, la persona considera que su puesto refleja bien sus conocimientos y capacidades, aunque identifica como áreas de mejora la toma de decisiones estratégicas, el análisis de resultados y la organización de procesos.

5.1.1.7. Puesto Marketing. El puesto de Marketing desempeña un rol clave en la proyección externa de la empresa, con responsabilidad directa sobre la gestión de campañas publicitarias, administración de redes sociales y el análisis de resultados en términos de alcance y efectividad. Las actividades diarias comprenden la planificación y ejecución de campañas de ventas, la activación y desactivación de estrategias promocionales según las necesidades coyunturales del negocio, y la interacción continua con el público a través de sorteos y contenido digital. Además, se elaboran informes periódicos que permiten evaluar el impacto y la eficiencia de las acciones publicitarias.

Las prioridades de este puesto se orientan a la optimización del alcance de las campañas publicitarias, con un uso eficiente de los recursos asignados, especialmente del presupuesto destinado a medios digitales. En consecuencia, se espera que quien ocupa esta función logre una expansión sostenida de la visibilidad de la marca en el entorno digital.

El trabajo se realiza de manera mayoritariamente autónoma, aunque algunas decisiones específicas requieren la aprobación de superiores. Las competencias técnicas asociadas al puesto incluyen el uso de herramientas de diseño gráfico como Canva y plataformas de gestión como Bitrix. Desde el punto de vista formativo, se requiere conocimiento en marketing y diseño, mientras que las competencias clave incluyen habilidades comunicativas, gestión del tiempo, innovación y creatividad, pensamiento analítico y orientación a resultados.

El puesto no implica responsabilidades en la gestión o evaluación de competencias de otras personas, y si bien se realizan evaluaciones de desempeño, estas se desarrollan de manera ocasional y no siempre reflejan integralmente las competencias necesarias para el puesto. En este sentido, se ha identificado como áreas de mejora el fortalecimiento del liderazgo y la innovación, así como la necesidad de contar con oportunidades de capacitación más robustas, particularmente en herramientas avanzadas de diseño.

Finalmente, la persona que ocupa este rol considera que el puesto representa adecuadamente sus capacidades y conocimientos, aunque señala que existen aspectos del desarrollo profesional que aún pueden ser potenciados.

5.1.2. Comparativa de puestos

Tabla 1 - Percepción de los colaboradores sobre su rol, funciones y necesidades de desarrollo por área

Dimensión	Administrativo	Ventas	Logística	Setter Growth	Compras	Marketing
Conocimiento institucional	Poseen conocimiento general, aunque poco vinculado con tareas diarias.	No conocen la misión y visión, y no la integran completamente a su práctica.	Conocimiento parcial y escasa conexión con su labor diaria.	Conocen los lineamientos, pero no logran aplicarlos con claridad.	Conoce misión, visión y estructura; los integra a su labor diaria.	Conoce la misión y visión; considera que aportan sentido a su tarea.
Funciones claras	Tienen claridad sobre sus responsabilidades.	Las tareas están bien definidas, centradas en atención y ventas.	Funciones operativas bien delimitadas.	Funciones centradas en contacto inicial y seguimiento de prospectos.	Funciones claras: compras, análisis de costos, trato con proveedores.	Funciones bien definidas en torno a campañas, redes sociales y análisis de resultados publicitarios.
Evaluación del desempeño	Evaluación informal o inexistente; falta de criterios definidos.	Retroalimentación no sistematizada; evaluaciones esporádicas.	Poca formalidad en evaluaciones; falta de retroalimentación estructurada.	No se realizan evaluaciones formales; desconocimiento de criterios.	Evaluación formal periódica; aún con aspectos a mejorar.	Evaluación ocasional basada en resultados de campañas; falta de criterios estandarizados.
Capacitación necesaria	Demanda de formación técnica y organizacional.	Alto interés en formación en ventas, CRM y habilidades blandas.	Interés en capacitación técnica y seguridad operativa.	Necesidad de capacitación en ventas, atención al cliente y procesos.	Necesita formación en análisis de datos, toma de decisiones y organización.	Demanda formación en diseño avanzado y herramientas digitales para mejorar la calidad de las campañas.
Autonomía	Baja autonomía; decisiones sujetas a autorización.	Autonomía moderada para decisiones operativas.	Baja autonomía operativa; decisiones centralizadas.	Escasa autonomía; requiere validación constante del superior.	Toma decisiones en forma autónoma, con algunas aprobaciones requeridas.	Alta autonomía en la ejecución de campañas; algunas decisiones requieren validación del responsable.
Percepción del rol	Percepción mixta: reconocimiento limitado, pero estabilidad valorada.	Alta identificación con el rol, aunque demandan mayor reconocimiento.	Consideran su función útil, pero poco valorada dentro de la estructura.	Valoración del rol positiva, aunque se percibe poco acompañamiento.	Percibe que el rol se ajusta a sus capacidades, pero con espacio de mejora.	Se siente identificado con su función; valora la creatividad del rol pero requiere más reconocimiento organizacional.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

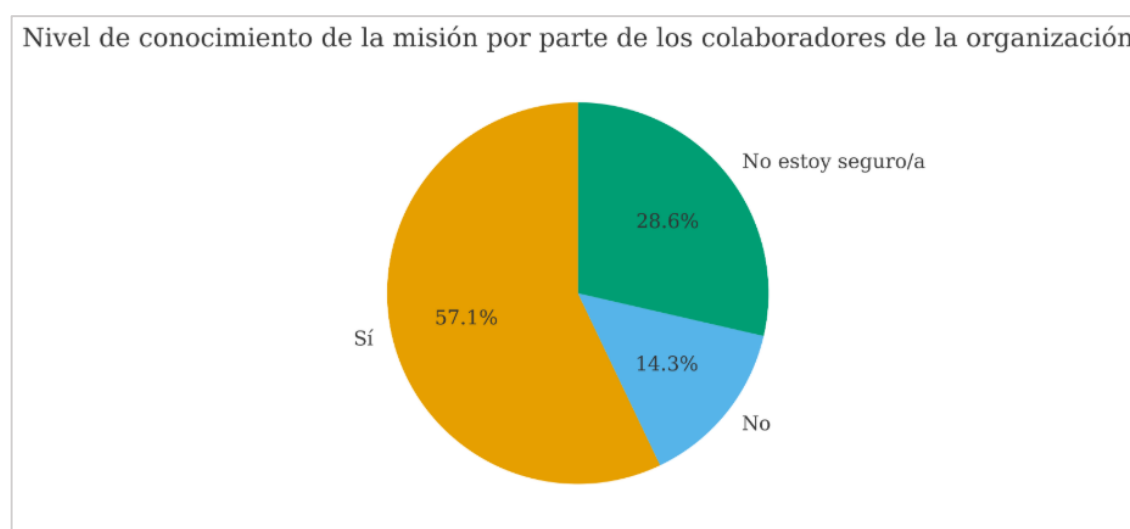
La tabla 1 presenta la percepción de los distintos puestos vinculado a los factores analizados: conocimiento institucional, funciones, autonomía, capacitación y evaluación del desempeño, evidenciando coincidencias y diferencias entre áreas y la relación con la efectividad organizacional.

El análisis de las respuestas por puesto revela que, si bien existen diferencias funcionales entre las áreas, existen patrones comunes que dan cuenta de aspectos

organizacionales a mejorar, especialmente en relación con la gestión del talento, la comunicación institucional y el desarrollo profesional.

En primer lugar, como se observa en la figura 1, el nivel de conocimiento de la misión organizacional varía significativamente entre los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa oleohidráulica.

Figura 1 - Nivel de conocimiento de la misión por parte de los colaboradores de la organización



Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

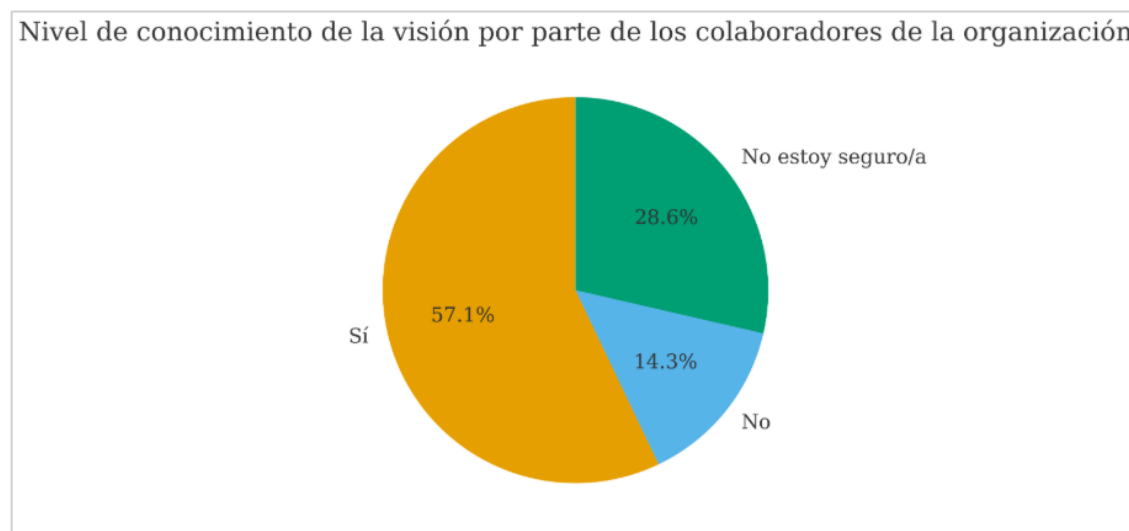
La figura representa el nivel de conocimiento de la misión de la empresa por parte de los colaboradores encuestados.

Los sectores de Compras y Marketing son los que demuestran una mayor comprensión e integración de la misión en su labor cotidiana, lo cual sugiere una alineación más estrecha con los objetivos institucionales. En contraste, áreas como Ventas y Logística muestran un conocimiento parcial o escasa vinculación entre la misión y las tareas diarias, lo que puede afectar la coherencia estratégica y el compromiso organizacional.

Esto evidencia la necesidad de reforzar la comunicación institucional y promover instancias de formación o inducción que aseguren que todos los colaboradores comprendan y apliquen la misión en su desempeño diario. Una cultura organizacional

sólida requiere que los valores y principios centrales de la empresa sean compartidos por todos los miembros del equipo, independientemente del área o nivel jerárquico que ocupen.

Figura 2 - Nivel de conocimiento de la visión por parte de los colaboradores de la organización



Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

La figura 2 ilustra el grado de conocimiento que los colaboradores poseen respecto a la visión institucional de la empresa. Se observa que los puestos pertenecientes a los sectores de Compras y Marketing manifiestan un conocimiento sólido y una integración efectiva de la visión en sus tareas cotidianas. Esta alineación favorece la coherencia estratégica y refuerza el compromiso con los objetivos de largo plazo de la organización.

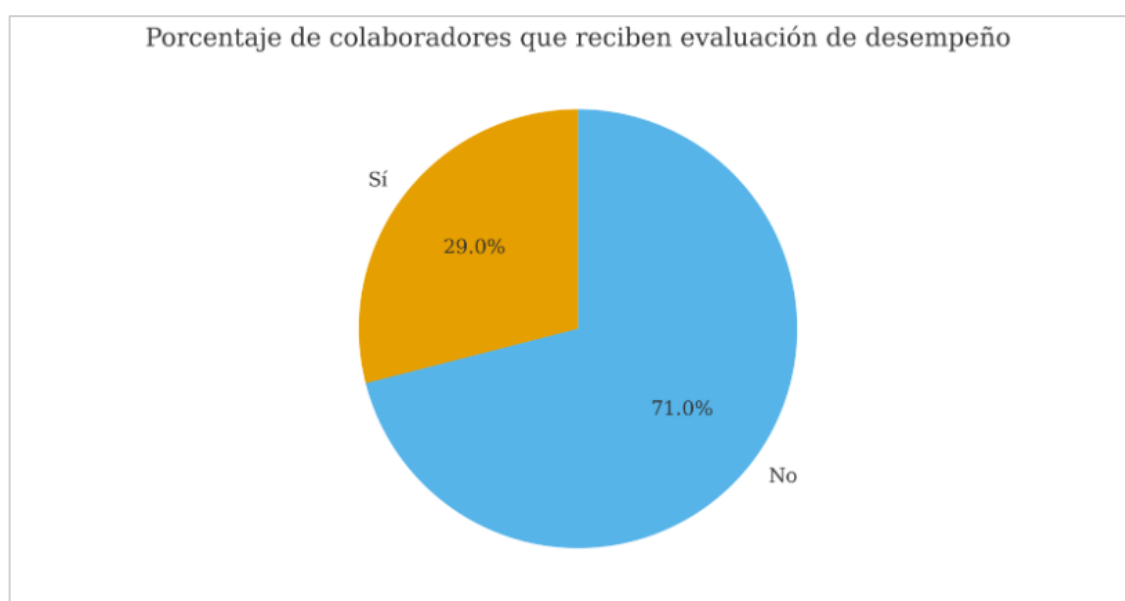
En contraste, las áreas de Ventas y Logística presentan un conocimiento parcial o escaso de la visión, lo cual puede limitar la capacidad de estas áreas para orientar sus acciones hacia una dirección estratégica compartida. Esta brecha podría estar vinculada a debilidades en los canales de comunicación interna o a la falta de instancias formales de inducción y refuerzo de los lineamientos organizacionales.

El conocimiento claro de la visión no solo fortalece la identidad corporativa, sino que también permite alinear las decisiones individuales y colectivas con el rumbo estratégico de la empresa. En este sentido, se recomienda implementar mecanismos de

difusión más sistemáticos que promuevan una comprensión de la visión en todos los niveles jerárquicos.

En segundo lugar, si bien las funciones de cada puesto están mayormente claras, los trabajadores coinciden en que falta una mayor formalización en aspectos clave como la evaluación del desempeño. La ausencia de evaluaciones formales puede impactar negativamente en la motivación y las posibilidades de desarrollo,

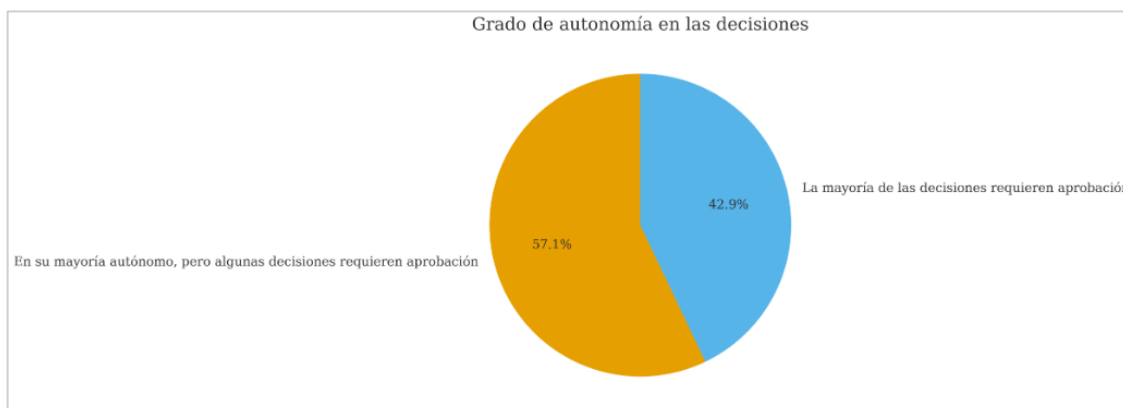
Figura 3 - Porcentaje de colaboradores que reciben evaluación de desempeño



Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

Un aspecto importante es la necesidad de capacitación continua, tanto en habilidades técnicas (ventas, herramientas digitales, seguridad, procesos internos) como en habilidades blandas (comunicación, organización, trabajo en equipo). Todos los perfiles expresaron interés en mejorar su formación, lo cual representa una oportunidad clara para diseñar un plan de capacitación diferenciado por perfil y necesidad.

Figura 4 - Grado de autonomía en las decisiones



Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

En cuanto a la autonomía en la toma de decisiones, podemos observar en la figura 4 que todos los puestos muestran niveles moderados o bajos, lo que refleja una estructura jerárquica tradicional.

Finalmente, la percepción del puesto es en general positiva, aunque vemos algunas demandas recurrentes: mayor reconocimiento, espacios para el crecimiento, formalización de procesos internos y capacitaciones. Esto indica que existe un buen clima general, pero también una oportunidad de mejora en aspectos vinculados a la gestión del talento y la experiencia del colaborador.

5.1.3. Competencias Necesarias por Puesto

La empresa objeto de análisis cuenta con diversas áreas funcionales entre las que se incluyen Administración, Ventas, Logística y Almacén, Compras, Marketing y Desarrollo Comercial (Setter Growth). Cada una de estas unidades presenta requerimientos de competencias diferenciadas, las cuales fueron relevadas a través de entrevistas y encuestas internas. A continuación, se describen las principales competencias detectadas por puesto, considerando su vinculación teórica con el modelo de gestión por competencias propuesto por Alles (2006) y Chiavenato (2009):

Administración: Se requieren competencias técnicas como conocimientos contables y financieros, manejo de software ERP y Excel, y competencias conductuales como gestión del tiempo, responsabilidad, trabajo en equipo y orientación a resultados. Estas competencias se alinean con las competencias específicas y transversales descritas por Alles (2006).

Ventas: Este puesto demanda fuertes competencias en comunicación, orientación al cliente, persuasión, negociación y conocimientos técnicos sobre productos oleohidráulicos. Además, es esencial la capacidad para trabajar bajo presión y lograr objetivos mensuales, características propias de competencias comerciales específicas.

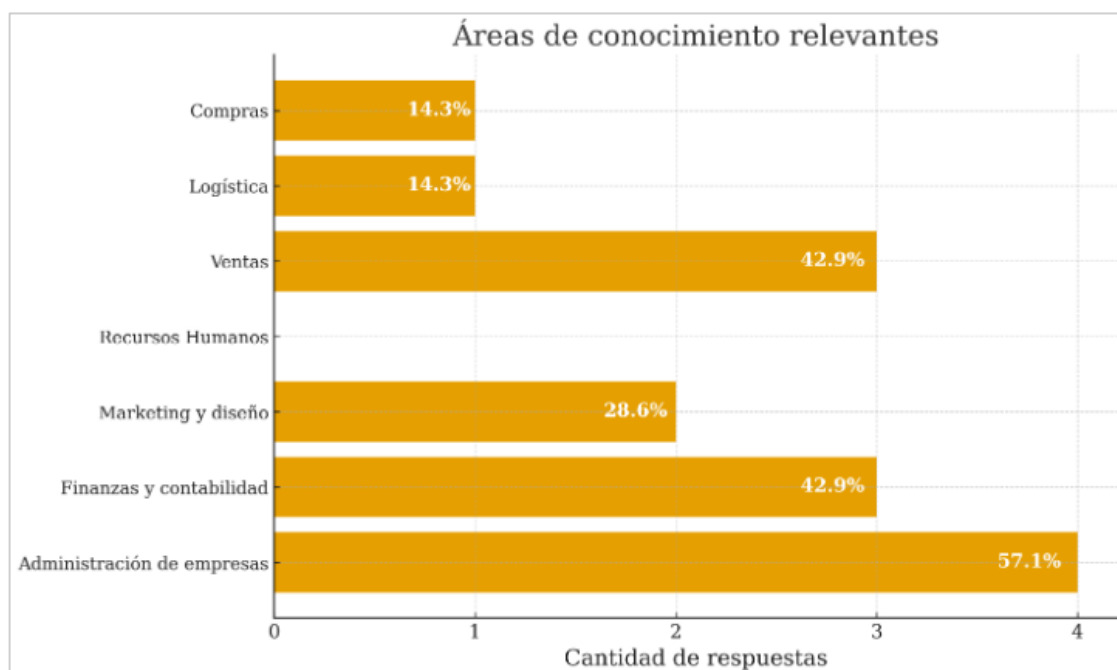
Logística y Almacén: Se identifican competencias claves como la planificación, organización, resolución de problemas, trabajo en equipo y control de stock. Estas competencias técnicas y operativas resultan fundamentales para asegurar la eficiencia en la cadena de suministro.

Compras: Las competencias más relevantes incluyen negociación, análisis de proveedores, gestión de costos, orientación a resultados y habilidades comunicativas. Drucker (1999) enfatiza la necesidad de preparar estos perfiles con visión estratégica para anticipar necesidades futuras del negocio.

Marketing: Este puesto requiere innovación, creatividad, gestión del tiempo, pensamiento analítico y dominio de herramientas digitales como Canva y Bitrix. Estas competencias se vinculan con las competencias específicas del área de marketing, orientadas a la visibilidad y posicionamiento de la empresa.

Setter Growth: Esta posición, enfocada en la prospección de clientes y generación de oportunidades comerciales, exige competencias en comunicación, resiliencia, gestión del tiempo y autonomía. Se destaca la orientación a resultados y la capacidad de identificar oportunidades de negocio.

Figura 5 - Áreas de Conocimiento Relevantes



Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

La figura 5 presenta las áreas de conocimiento consideradas más importantes para un desempeño eficaz en cada puesto. Se destaca que Administración, Compras y Logística requieren principalmente formación en contabilidad y finanzas. Por otro lado, Ventas y Setter Growth valoran conocimientos en técnicas de ventas y negociación, atención al cliente y manejo de CRM, mientras que Marketing demanda competencias en diseño, comunicación digital y análisis de campañas.

Esta diversidad refleja la especialización de cada área y la necesidad de capacitaciones diferenciadas, alineadas con los desafíos y responsabilidades particulares de cada rol.

Tabla 2 - Perfiles por Puesto: Competencias Técnicas y Transversales

Puesto	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas / Transversales
Administración	Contabilidad, uso de ERP Bejerman, gestión bancaria y financiera.	Trabajo en equipo, gestión del tiempo, comunicación efectiva, responsabilidad, atención al detalle.
Ventas	Técnicas de venta, conocimiento técnico de productos oleohidráulicos, CRM.	Orientación al cliente, persuasión, resiliencia, comunicación oral, empatía, negociación.
Compras	Gestión de proveedores, análisis de precios, conocimiento de productos.	Resolución de problemas, pensamiento analítico, orientación al costo, planificación, comunicación interpersonal.
Logística y Almacén	Manejo de inventarios, procesos de almacenaje, conocimiento de normas de seguridad, logística de distribución.	Organización, gestión del tiempo, resolución de problemas, responsabilidad, trabajo bajo presión.
Marketing	Manejo de redes sociales, diseño gráfico (Canva), análisis de campañas, Bitrix.	Innovación y creatividad, pensamiento analítico, orientación a resultados, autonomía, adaptabilidad, comunicación digital.
Setter Growth	Prospección de clientes, manejo de CRM, segmentación de mercado, análisis de datos.	Comunicación persuasiva, organización, gestión del tiempo, resiliencia, orientación al logro, iniciativa.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

La tabla 2 detalla las competencias requeridas para cada puesto, distinguiendo entre habilidades técnicas específicas y competencias genéricas o transversales, fundamentales para el desempeño efectivo y la adaptación a distintos contextos laborales.

5.1.4. Determinación de la Gestión por Competencias y del Método Actual de Evaluación del Desempeño en la Empresa

El análisis de los diferentes puestos de trabajo en la empresa revela que no existe una gestión por competencias formalmente establecida. Si bien algunos sectores (como Compras o Marketing) presentan cierto grado de alineación entre funciones, resultados esperados y habilidades necesarias, no se identifican mecanismos sistemáticos para definir, desarrollar y evaluar competencias en función de perfiles ocupacionales.

La mayoría de los colaboradores no reconocen el concepto de competencias como parte de su práctica diaria ni refieren haber recibido capacitación o retroalimentación basada en marcos de competencias. Esta ausencia genera un enfoque más operativo que estratégico en la gestión del talento humano, donde las tareas se asignan por experiencia previa o conocimiento tácito.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se evidencia una práctica informal y no estandarizada. Solo el área de Compras manifiesta contar con evaluaciones formales periódicas. En el resto de los sectores, las evaluaciones, si existen, carecen de criterios explícitos, indicadores definidos o herramientas de retroalimentación sistemática. La mayoría de los colaboradores indican que no se realizan evaluaciones formales o que las mismas no se vinculan directamente a competencias observables o metas cuantificables.

Este panorama refleja un sistema de gestión del desempeño aún en construcción, con predominancia de prácticas tradicionales y por lo tanto una oportunidad significativa de mejora mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias integrado. La inexistencia de instrumentos como perfiles por competencias, matrices de evaluación o metodologías 360° limita el potencial de desarrollo y la formación estratégica del personal.

Por lo tanto, se concluye que la empresa aún no ha institucionalizado un sistema de gestión por competencias, y que su modelo actual de evaluación del desempeño es fragmentado, con bajo nivel de formalización y sin una base metodológica común entre las áreas. Esta situación justifica la propuesta de implementar un modelo basado en competencias que permita alinear el capital humano con los objetivos organizacionales, mejorar la calidad del desempeño y profesionalizar los procesos de gestión del talento.

5.1.5. Encuesta a la gerencia de la organización

El relevamiento realizado a la gerencia general de la empresa permite obtener una visión integral sobre el estado actual de la gestión de recursos humanos, la definición de competencias y los mecanismos de evaluación del desempeño.

En primer lugar, se confirma que la misión y visión de la empresa están definidas y comunicadas, aunque el gerente reconoce limitaciones en el canal de difusión. Si bien se encuentran plasmadas en los manuales internos, se plantea la necesidad de reforzar su transmisión mediante estrategias más efectivas, como cartelera institucional, para lograr mayor alcance y recordación entre los colaboradores.

Respecto a los objetivos organizacionales, la gerencia señala que se encuentran claramente definidos para las áreas estratégicas de compras y ventas, donde además se realiza un seguimiento periódico a través de indicadores y análisis continuos. El organigrama y las jerarquías internas se encuentran actualizados y disponibles en el CRM, lo que garantiza accesibilidad y transparencia para todo el personal. Asimismo, la empresa cuenta con manuales de funciones, misiones y procedimientos para todas las áreas, los cuales se actualizan con regularidad, y con responsabilidades bien delimitadas por puesto, evitando superposiciones.

Uno de los aspectos críticos que surge es la ausencia de un departamento formal de Recursos Humanos. Actualmente, sus funciones están dispersas entre la administración, la gerencia y el estudio contable. El gerente general reconoce la necesidad de consolidar un área específica, con el objetivo de centralizar procesos clave como reclutamiento, selección, altas, administración de pagos, provisión de insumos y uniformes, así como la planificación de capacitaciones.

En cuanto a la gestión por competencias, la gerencia manifiesta conocer el concepto y confirma que la empresa define perfiles técnicos y conductuales por puesto, ajustados a las competencias requeridas. Se destaca la aptitud del personal en sus áreas de trabajo. Sin embargo, se reconoce la importancia de reforzar competencias de manera continua, en línea con las demandas de cada puesto y la dinámica del sector oleohidráulico.

La evaluación del desempeño aparece como un área de mejora significativa. Actualmente no existe un método formal ni instancias de retroalimentación

sistematizadas. Si bien la empresa ha comenzado a trabajar con metas, KPI y OKR, el gerente enfatiza la necesidad de establecer procesos claros que permitan evaluar aspectos tanto técnicos (cumplimiento de tareas y objetivos) como conductuales (responsabilidad, puntualidad, compromiso y cordialidad).

La capacitación es considerada prioritaria, siendo identificadas como áreas clave las contables, financieras, administrativas, técnicas y de ventas. La gerencia también destaca la existencia de trayectorias de carrera internas, con casos de colaboradores que iniciaron en puestos administrativos y, tras adquirir experiencia en ventas, llegaron a desempeñarse como encargados de sucursal.

La visión gerencial reconoce que la empresa cuenta con bases sólidas en cuanto a manuales, organigrama y definición de competencias, pero al mismo tiempo identifica áreas críticas de desarrollo, particularmente en la conformación de un departamento de Recursos Humanos y la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño. Estas acciones se proyectan como esenciales para profesionalizar la gestión del talento humano, consolidar la cultura organizacional y fortalecer la competitividad empresarial.

5.1.6. Resumen de la Gerencia – Áreas Clave

Tabla 3 - Áreas Clave, Situación Actual de la Gestión Organizacional y Observaciones de la Gerencia

Área	Situación Actual	Observaciones del Gerente
Gestión de Recursos Humanos	No existe un departamento formal; funciones dispersas entre administración, gerencia y estudio contable.	Se proyecta la creación de un área específica que centralice reclutamiento, altas, pagos, provisión de elementos, seguridad y capacitaciones.
Gestión por Competencias	La empresa define perfiles por competencias técnicas y conductuales.	Los perfiles actuales reflejan adecuadamente las competencias requeridas, aunque se reconoce la necesidad de reforzarlas en todas las áreas.
Evaluación del Desempeño	No existe un método formal de evaluación. Se aplican algunas metas, KPI y OKR, pero sin retroalimentación.	Es necesario institucionalizar un sistema formal que contemple tanto competencias técnicas como aspectos personales (puntualidad, compromiso, cordialidad).
Capacitaciones	No existe un plan estructurado de formación.	Se consideran prioritarias las capacitaciones en contabilidad, finanzas, administración, técnicas y ventas.
Misión y Visión	Están definidas y comunicadas, pero no mediante los canales más efectivos (se incluyen en manuales internos).	Podrían difundirse con mayor impacto a través de cartelera u otros medios visuales internos.
Organización Interna	El organigrama y manuales de funciones existen y están actualizados, disponibles en el CRM.	Se percibe claridad en responsabilidades por puesto, sin superposiciones.
Desarrollo de Carrera	Existen oportunidades de crecimiento interno.	Se han registrado casos de movilidad ascendente, como empleados que pasaron de administración a jefaturas.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

La información refleja la situación actual de la empresa en materia de gestión de recursos humanos, competencias, desempeño, capacitación, misión y visión,

organización interna y desarrollo de carrera, así como las observaciones del gerente respecto a áreas de mejora y proyectos futuros.

5.1.7. Comparativa Entre Colaboradores y Gerencia

Tabla 4 - Percepción de Colaboradores y Gerencia Sobre la Gestión Organizacional:
Similitudes y Diferencias

Dimensión	Colaboradores	Gerencia	Similitudes / Diferencias Clave
Misión y visión	Conocimiento parcial o limitado; no siempre lo aplican en sus tareas.	Reconoce que están definidas y comunicadas, pero no por los mejores canales (manuales).	Ambos coinciden en que existen; difieren en la efectividad de su comunicación.
Gestión de RRHH	Señalan que no existe un área formal de Recursos Humanos.	Confirma la ausencia y propone crear un departamento para centralizar funciones dispersas.	Coinciden en la falta de RRHH; diferencia: la gerencia proyecta su creación.
Gestión por competencias	En su mayoría desconocen el concepto formal, aunque identifican competencias en la práctica.	Conoce el modelo y afirma que la empresa define perfiles por competencias técnicas y conductuales.	Coinciden en la importancia, difieren en el nivel de conocimiento y aplicación.
Evaluación del desempeño	Manifiestan ausencia de evaluaciones periódicas y formales.	Admite que no existe método formal, pero menciona avances con metas, KPI y OKR.	Coinciden en la falta de formalidad; diferencia: la gerencia reconoce intentos de mejora.
Capacitación y desarrollo	Solicitan formación específica para mejorar sus tareas actuales.	Propone capacitaciones estratégicas (finanzas, técnicas, ventas) y menciona trayectorias internas.	Coinciden en la necesidad de capacitación; difieren en el enfoque (operativo vs estratégico).

Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

La tabla 4 compara la percepción de los colaboradores y la gerencia respecto a misión y visión, gestión de recursos humanos, gestión por competencias, evaluación del desempeño y capacitación. Se destacan coincidencias en la identificación de áreas críticas y diferencias en conocimiento, enfoque y propuestas de mejora.

Las respuestas del gerente permiten observar una visión estratégica y consciente de las fortalezas y debilidades de la empresa en materia de gestión de personas. Se evidencia un compromiso con la profesionalización de los procesos internos, ya que reconoce la necesidad de formalizar prácticas que actualmente se realizan de manera descentralizada y poco estructurada. La propuesta de crear un área de Recursos Humanos no surge como una mera formalidad, sino como un paso hacia la consolidación de una gestión integral del talento, que permita unificar criterios de reclutamiento, evaluación y desarrollo.

Asimismo, el gerente refleja un equilibrio entre la valoración de competencias técnicas y conductuales, destacando que ambas resultan indispensables para el rendimiento organizacional. Esta mirada integral se complementa con la intención de impulsar un sistema de evaluación que contemple indicadores objetivos y métricas claras, aunque aún se encuentre en fase inicial.

Se identifica en sus respuestas una apertura hacia la mejora continua, particularmente en lo que respecta a comunicación interna, capacitación estratégica y diseño de trayectorias de carrera. Esto indica que la empresa se encuentra en una etapa de transición, con un liderazgo que reconoce las limitaciones actuales, pero con una orientación hacia la profesionalización y alineación de la gestión de personas con los objetivos organizacionales.

CAPITULO VI

6.1. Propuestas y recomendaciones prácticas

A partir del análisis realizado en la empresa y de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, se identificaron diversas oportunidades de mejora vinculadas a la gestión del talento humano, la comunicación interna y la organización de los procesos. En función de estos hallazgos, se plantean propuestas orientadas a fortalecer el funcionamiento general de la empresa y a promover un desarrollo más ordenado de sus colaboradores.

En primer lugar, se considera necesario implementar un sistema formal de evaluación del desempeño. Actualmente, las evaluaciones no siguen un método uniforme y, en muchos casos, no se realizan de manera periódica. Contar con un modelo claro permitiría medir el rendimiento de los colaboradores con mayor objetividad, identificar necesidades de capacitación y brindar retroalimentación que contribuya al crecimiento profesional. Además, un sistema de evaluación basado en competencias ayudaría a alinear el desempeño individual con los objetivos de la empresa.

Otra propuesta importante es la elaboración de un plan anual de capacitaciones. Durante la investigación quedó en evidencia que los colaboradores tienen interés en formarse, pero la empresa no cuenta con un programa estructurado. Diseñar un plan que incluya tanto competencias técnicas específicas de cada área como habilidades transversales, por ejemplo, comunicación, organización o manejo del tiempo, permitiría mejorar la eficiencia operativa y brindar mayores oportunidades de desarrollo interno.

También se recomienda fortalecer la comunicación institucional. Si bien la misión, visión y los manuales internos existen, no todos los colaboradores los conocen o logran relacionarlos con sus tareas cotidianas. Una comunicación más clara y accesible, incorporando recursos visuales y espacios de intercambio entre áreas, favorecería la cohesión interna y permitiría que los equipos trabajen de manera más alineada con los objetivos organizacionales.

De igual manera, se observa la necesidad de actualizar los manuales de funciones y los procedimientos internos. En muchos casos, las tareas se sostienen en el conocimiento personal y la experiencia previa, lo que dificulta la transferencia de saberes y aumenta el riesgo de errores. Actualizar y ordenar los procedimientos aportaría claridad,

facilitaría la capacitación de nuevos colaboradores y contribuiría a una mayor estandarización del trabajo.

Por último, se propone la creación de un Departamento de Recursos Humanos. Actualmente, las tareas relacionadas con el personal se encuentran distribuidas entre distintas áreas, lo que dificulta su seguimiento y genera dispersión de responsabilidades. La conformación de este departamento permitiría centralizar procesos como el reclutamiento, la administración de legajos, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño. Su implementación debería realizarse de manera gradual, comenzando por la organización interna del área y la definición de sus funciones principales. Luego, podría avanzarse en la unificación de los procesos básicos, la creación de un sistema formal de evaluación y la coordinación del plan de capacitación.

La creación de este departamento aportaría mayor orden administrativo, una gestión más profesional del personal y mejores oportunidades de desarrollo para los colaboradores. Además, favorecería la comunicación interna, permitiría tomar decisiones con mayor información y contribuiría a mejorar la productividad general de la empresa.

6.2. Implementación y costos

Las acciones que se presentan a continuación constituyen una propuesta de implementación diseñada en base a los resultados del diagnóstico realizado. Si bien la empresa ha manifestado disposición para realizar inversiones destinadas a mejorar su estructura organizacional, es importante destacar que las medidas aquí planteadas continúan siendo propuestas técnicas, cuya ejecución dependerá exclusivamente de la decisión de la organización y de la disponibilidad de recursos para llevarlas adelante de manera gradual.

Con el fin de asegurar una implementación ordenada y profesional, se propone incorporar la asistencia de un consultor externo especializado en gestión organizacional y recursos humanos. Su participación permitiría acompañar a la empresa en el diseño de herramientas, la estandarización de procesos y la puesta en marcha de las mejoras sugeridas, complementando el trabajo interno con una mirada técnica especializada.

Para estimar los recursos económicos necesarios dentro de esta propuesta, se consultó la Ley Provincial I N° 161 la cual establece honorarios mínimos para el ejercicio de las profesiones de Contador Público, Actuario, Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Economía. Se tomó como referencia la Unidad Mínima Profesional (U.M.P.), definida como la décima parte del salario básico de un empleado administrativo de comercio, categoría B del CCT 130/75. La UMP utilizada corresponde a la sugerida para diciembre de 2025 según Resolución 531/2022 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones (CPCEM), cuyo valor es \$110.174,90, y cuyo equivalente por hora de consulta profesional es \$55.087,45.

Según lo estimado para esta propuesta, serían necesarias 6 horas de consulta profesional, con un costo total de \$330.524,70, contemplando reuniones diagnósticas, asesoramiento y planificación del proceso.

De manera complementaria, se propone considerar los costos técnicos asociados al diseño de instrumentos fundamentales para la gestión del personal. Para ello se utiliza como referencia el salario establecido por la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) para el período 2025–2026, correspondiente a Personal Mensualizado - Grupo A - Personal Administrativo de 1ra Categoría, cuya remuneración para el mes de diciembre de 2025 asciende a \$761.591,70. A partir de este valor se proyectan los siguientes costos dentro de la propuesta:

- Diseño y descripción del puesto para el futuro Departamento de RRHH:

50% del salario → \$380.795,85

- Diseño del instrumento de evaluación del desempeño:

30% del salario → \$228.477,51

La propuesta de inversión mínima estimada se presenta a continuación:

Tabla 5 – Plan de Implementación, Cronograma y Costos Estimados

Etapas	Mes/es	Actividad	Costo (ARS)
1. Asesoramiento inicial	Mes 1	Contratación del consultor externo, reuniones diagnósticas, planificación y revisión del diagnóstico previo	\$330.524,70
2. Creación del Área de RRHH	Meses 2–3	Diseño del puesto, elaboración del perfil, definición de funciones, selección interna/externa y ordenamiento inicial de procesos	\$380.795,85
3. Sistema formal de evaluación del desempeño	Meses 3–4	Diseño del instrumento, definición de factores y ponderaciones, capacitación y prueba piloto	\$228.477,51
4. Actualización de manuales de funciones y procedimientos	Meses 4–6	Revisión de procesos internos, normalización, estandarización y capacitación sobre los procedimientos actualizados	Sin costo externo
5. Plan anual de capacitaciones	Meses 5–7	Relevamiento de necesidades, diseño del plan, priorización e inicio de actividades formativas	Costo variable
6. Comunicación institucional	Meses 6–8	Revisión de misión y visión, elaboración de materiales de comunicación interna, implementación de espacios de intercambio	Sin costo externo
7. Evaluación final del proceso	Mes 9	Medición de KPIs, análisis del impacto y ajustes finales	Sin costo externo
Total Estimado (propuesta)			\$939.798,06

Nota: elaboración propia en base a los datos consultados en escalas salariales de la UOM y Honorarios mínimos sugeridos por el CPCCEM.

Estos montos conforman una propuesta orientativa, construida para brindar un marco estimado de inversión inicial. La empresa podrá ajustar tiempos, alcance y presupuesto según su realidad económica y sus prioridades estratégicas, manteniendo la posibilidad de implementarla por etapas para optimizar el uso de recursos.

Las etapas que figuran “sin costo externo” corresponden a actividades que pueden ser realizadas directamente con recursos internos de la empresa. Esto incluye tareas administrativas, revisión de procesos, estandarización, comunicación interna, reuniones entre áreas y mediciones de desempeño.

En estas fases no es necesario contratar consultores adicionales. El responsable de RRHH, la gerencia y los jefes de área pueden ejecutar las acciones. Los costos asociados son operativos y forman parte de la actividad normal de la empresa, por lo cual no generan erogaciones adicionales a la propuesta mínima estimada.

Esto permite mantener la inversión total en un nivel accesible, facilitando que la implementación sea gradual y realista para una pyme.

El componente correspondiente a las capacitaciones se presenta como “costo variable” debido a que su monto dependerá del tipo de cursos seleccionados, la cantidad de participantes, los proveedores elegidos y la modalidad de dictado. Dado que estos elementos serán definidos por la empresa una vez conformada el área de Recursos Humanos y establecido el sistema de evaluación del desempeño, el costo se aplicará recién a partir de los meses 5 a 7 del cronograma, cuando se diseñe el Plan Anual de Capacitaciones y se inicien las actividades formativas correspondientes.

6.3. Aportes del Plan de Creación del Departamento de Recursos Humanos

Orden y Organización Interna

- Actualmente, las tareas de RR. HH. están dispersas entre administración, gerencia y el estudio contable.
- Con un área específica, aunque sea pequeña, todo queda centralizado, lo que reduce errores, duplicaciones y pérdida de información.
- Esto aporta ahorro de tiempo administrativo y mayor eficiencia operativa.

Mejor Selección y Retención de Personal

- Definir procesos claros para incorporar colaboradores permitirá elegir mejor a quienes ingresan.
- Un personal bien seleccionado significa menos rotación, menos costos de capacitación inicial y mayor productividad.
- Además, se disminuyen conflictos derivados de perfiles inadecuados.

Evaluación del Desempeño Estructurada

- Hoy las evaluaciones son informales o inexistentes.

- Con un sistema sencillo se podrá detectar debilidades y reforzar competencias clave, mejorando la calidad del trabajo diario.
- También permite reconocer el buen desempeño, generando motivación y compromiso en los equipos.

Capacitación Continua y Dirigida

- Los empleados ya manifestaron interés en formarse (ventas, seguridad, administración, marketing).
- Con un plan de capacitación, se asegura que cada curso esté vinculado a una necesidad real, lo que se traduce en más productividad, menos errores y mayor innovación.
- A mediano plazo, esto fortalece la competitividad de la empresa.

Comunicación y Cultura Organizacional

- La misión y visión están presentes, pero no se comunican de manera efectiva.
- Difundirlas de forma clara genera identificación y sentido de pertenencia, lo que mejora el clima laboral y la coordinación entre áreas.
- Aporta coherencia en la toma de decisiones y alinea a todos hacia un mismo objetivo.

Impacto Económico y Estratégico

- Al tener un área de RR. HH. se reducen costos ocultos: rotación, errores administrativos, tiempos muertos y conflictos internos.
- Una mejor gestión de personas se traduce en más ventas (empleados capacitados), mejor atención al cliente y mayor control de gastos en compras y logística.

- Además, prepara a la empresa para un crecimiento ordenado y sostenible.

6.4. KPI Mínimos de Seguimiento

- % de empleados con evaluación de desempeño anual (meta: 100%).
- % de cumplimiento del plan de capacitación (meta: 80%).
- Tasa de rotación de personal (meta: <10%).
- % de legajos actualizados en registro digital (meta: 100%).
- % de empleados participantes en actividades de inducción y cultura organizacional (meta: 90%).

6.5. Riesgos y Plan de Mitigación

- Resistencia al Cambio: percepción negativa de mayor control.
Mitigación: reforzar comunicación clara sobre beneficios (desarrollo, apoyo, reconocimiento).
- Sobrecarga Administrativa Inicial: posible duplicación de tareas durante la transición.
Mitigación: cronograma gradual con roles definidos y capacitaciones internas.
- Limitaciones Presupuestarias: riesgo de no cumplir el plan de capacitación.
Mitigación: priorizar capacitaciones críticas, usar metodologías mixtas (internas y externas) y buscar proveedores locales a menor costo.

CAPITULO VII

7.1. Conclusiones

El presente estudio permitió analizar de manera integral la gestión por competencias y la evaluación del desempeño en una empresa pyme del sector oleohidráulico de la Provincia de Misiones. A partir de la aplicación del estudio de caso instrumental, complementado con encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental, fue posible obtener una visión completa del funcionamiento interno de la organización y de los procesos vinculados a la gestión del talento humano. Este enfoque metodológico permitió responder a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo la gestión por competencias y la evaluación del desempeño de los colaboradores pueden mejorar la gestión organizacional de una empresa oleohidráulica de Misiones?

Los resultados del diagnóstico evidenciaron que la empresa posee una base estructural relevante, manuales de funciones, procedimientos y organigrama formalizado, pero enfrenta limitaciones significativas en la formalización de procesos clave de recursos humanos. En particular, se constató la ausencia de un departamento específico de RR. HH., lo que genera dispersión de responsabilidades, falta de seguimiento sistemático y una gestión reactiva más que estratégica. Asimismo, aunque la empresa reconoce la importancia de la gestión por competencias, ésta no se encuentra implementada bajo un marco metodológico uniforme que garantice continuidad y evaluación periódica. La revisión del desempeño, por su parte, se realiza de manera informal y sin criterios estandarizados, lo que limita la objetividad y dificulta la identificación de necesidades de capacitación.

Otro hallazgo relevante fue la brecha existente entre el conocimiento institucional esperado y el real: no todos los colaboradores manifiestan claridad respecto de la misión, visión y objetivos estratégicos. Esta falta de alineación se combina con oportunidades de mejora en competencias transversales como comunicación interna, organización del trabajo y autonomía en la toma de decisiones. Paralelamente, se identificaron fortalezas vinculadas al compromiso de los equipos, la especialización técnica en los puestos y la apertura de los colaboradores hacia la capacitación continua.

El análisis del macro y microentorno aportó elementos que contextualizan los desafíos actuales de la empresa, tales como la dinámica económica nacional, la dependencia del tipo de cambio, la situación fluctuante de la obra pública, y la

competencia en el sector oleohidráulico provincial. Estos factores inciden en la capacidad de la organización para crecer y sostenerse, reforzando la necesidad de profesionalizar la gestión interna para competir en un entorno exigente.

A partir de estos hallazgos, se concluye que la integración de un modelo formal de gestión por competencias junto con un sistema estructurado de evaluación del desempeño constituye una estrategia clave para mejorar la gestión organizacional de la empresa. Ambas herramientas permiten alinear los perfiles de puesto con las necesidades reales del negocio, optimizar la distribución de tareas, favorecer la retroalimentación y potenciar el desarrollo de los colaboradores. Asimismo, la formalización de estos procesos contribuye a fortalecer la toma de decisiones estratégicas, mejorar la comunicación interna y promover una cultura de mejora continua.

Si bien la investigación se desarrolló en una sola sucursal y con una muestra reducida de participantes lo que limita la generalización de los resultados, los hallazgos permiten identificar tendencias consistentes y oportunidades de mejora relevantes para la organización. En este sentido, la empresa mostró predisposición para invertir en la profesionalización de sus procesos de gestión, aunque cualquier implementación deberá evaluarse según la disponibilidad de recursos y desarrollarse de manera gradual.

Se destaca que las propuestas elaboradas, creación de un Departamento de Recursos Humanos, diseño de un sistema formal de evaluación, actualización de manuales, fortalecimiento de la comunicación institucional y desarrollo de un plan anual de capacitación, constituyen lineamientos viables para mejorar la eficiencia organizacional y consolidar un modelo de gestión más profesional. Su aplicación permitirá a la empresa avanzar hacia un crecimiento ordenado, potenciar el desempeño de sus colaboradores y adaptarse con mayor solidez a las exigencias del entorno.

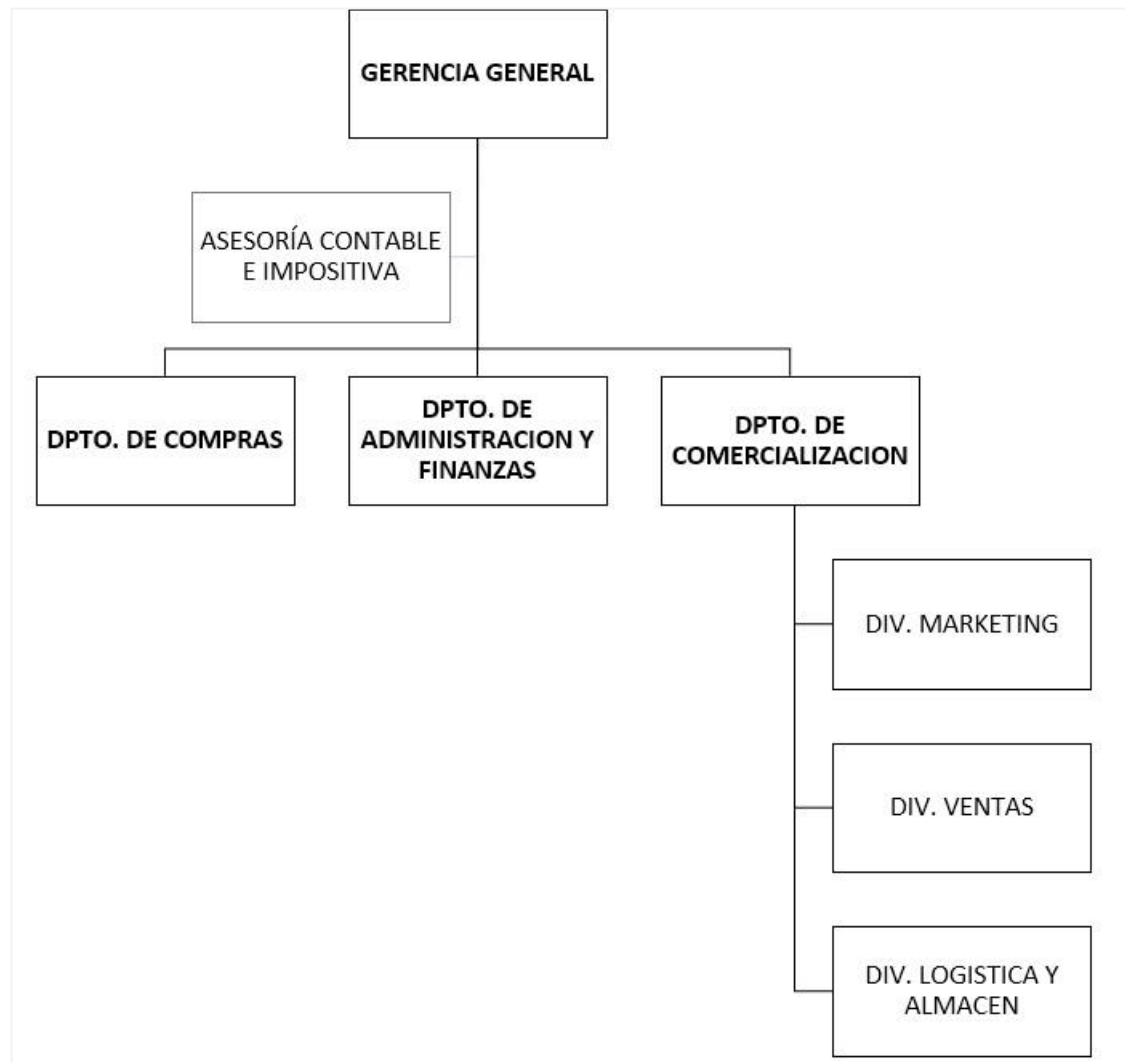
Referencias

- Aguirre, P., & Cano, M. (2021). Feedback continuo y compromiso laboral en jóvenes profesionales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 54(2), 45–63.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Granica.
- Camejo, L. (2008). Gestión por competencias y evaluación de desempeño en la gerencia de recursos humanos. *Entelequia Revista Interdisciplinar*, (7), 201–217.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano en la era digital*. McGraw-Hill.
- Chiluisa Moreno, M. (2013). *La unidad de recursos humanos y su impacto en la organización interna*. Investigación empresarial.
- Deci, E., & Ryan, R. (2017). *Teoría de la autodeterminación: Necesidades psicológicas básicas en la motivación, el desarrollo y el bienestar*. Editorial XYZ.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Espona, J. (2006). *Oleohidráulica: Teoría y práctica*. Marcombo.
- Galaverna, V., & Traini, D. (2014). Evaluación del desempeño en una empresa cordobesa: propuesta de un modelo. *Revista de Ciencias Empresariales*, 8(2), 55–70.
- García, L., Rodríguez, J., & Herrera, M. (2020). Capacitación continua y retención del talento humano en pymes industriales. *Revista Global de Negocios*, 8(2), 15–28.
- García-Sánchez, E., Frías, J., & Paredes, P. (2019). Gestión estratégica de recursos humanos y rotación de personal en pequeñas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 112–130.
- Kim, Y., & Park, J. (2021). Claridad de la misión y compromiso de los empleados: el papel mediador de la alineación organizacional. *Revista de Investigación Empresarial*, 134, 160–169.
- López-Cabrera, D., & Morales, G. (2022). Resiliencia organizacional y gestión del talento humano. *Revista de Ciencias Sociales y Empresariales*, 39(4), 205–220.

- Martínez, J., & Ocampo, F. (2018). Análisis organizacional y cultura empresarial: nuevas perspectivas. *Revista Colombiana de Administración*, 25(1), 65–80.
- Rodríguez, R., & Prieto, L. (2019). Transparencia en la evaluación del desempeño y compromiso organizacional. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 212–220.
- Sánchez-Gardey, G., Cabello, E., & Barba, A. (2018). Validez de los modelos de gestión por competencias en sectores industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 27(1), 9–19.
- Ulrich, D. (2017). RRHH desde afuera hacia adentro: seis competencias para el futuro de los recursos humanos.
- Vara Horna, Aristides (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima.

Anexos

ANEXO N° 1: ORGANIGRAMA



Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la investigación.

**ANEXO N° 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS -
ENCUESTA PERSONAL A LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN**

Nombre del encuestador: Hnatiuk César Ezequiel

Fecha de aplicación: _____

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que ocupas?

.....

...

2. ¿En qué departamento trabajas?

☐ Administración

☐ Finanzas

☐ Marketing

☐ Recursos Humanos

☐ Ventas

☐

Otros:

.....

Sobre la Estructura de la Organización

**Entendiendo a la misión y visión como conceptos fundamentales que
guían la estrategia, cultura organizacional y las decisiones diarias de la empresa.**

3. ¿Conoces la misión de la empresa?

☐ Si

☐ No

☐ No estoy seguro/a

4. ¿Consideras que la misión de la empresa es relevante para tu puesto y guía tu trabajo diario?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro/a

5. ¿Conoces la visión de la empresa?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro/a

Entendiendo a los objetivos organizacionales como metas que una empresa establece y resultados que se esperan alcanzar a corto, mediano o largo plazo como, por ejemplo, aumentar las ventas o mejorar la satisfacción del cliente.

6. ¿Consideras que la visión de la empresa está alineada con los objetivos organizacionales?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro/a

7. ¿Conoces el organigrama de la empresa y la composición de los puestos, así como sus jerarquías?

- ☐ Si

☐ No

8. ¿Cuentan con manuales de Misiones, Funciones y Procedimientos para los puestos?

☐ Si

☐ No

9. ¿Cuáles son las actividades principales que realizas en tu puesto diariamente?

.....

...

10. ¿Qué actividades realiza de manera semanal o mensual?

.....

...

11. ¿Cuáles son las prioridades más importantes de tu puesto?

.....

...

12. ¿Qué resultados se espera que logres en este puesto?

.....

...

13. ¿Trabajas en equipo o de manera independiente en la mayoría de tus tareas?

.....

...

Sobre el Perfil Profesional y Formación Académica

14. ¿Qué áreas de conocimiento o formación son más relevantes para desempeñar este puesto de manera efectiva? *(Selecciona todas las que apliquen)*

☐ Administración de empresas

☐ Finanzas y contabilidad

☐ Marketing y diseño

☐ Recursos Humanos

☐

Otros:

.....

15. ¿Conoces el concepto de gestión por competencias?

☐ Si

☐ No

Sobre las Competencias y Habilidades

Entendiendo a la Gestión por competencias como la gestión de recursos humanos centrada en identificar, desarrollar y utilizar las competencias (habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos) clave que los empleados necesitan para desempeñar sus roles de manera efectiva y contribuir al éxito de la empresa.

16. ¿Cuáles son las principales competencias que se requieren para desempeñar este puesto de forma efectiva? *(Selecciona las competencias clave o escribe otras)*

- ☐ Liderazgo
- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Resolución de problemas
- ☐ Habilidades comunicativas (escritas y orales)
- ☐ Gestión del tiempo
- ☐ Toma de decisiones
- ☐ Innovación y creatividad
- ☐ Pensamiento analítico
- ☐ Orientación a resultados
- ☐

Otros:

.....

17. ¿Este puesto requiere habilidades específicas de software o herramientas tecnológicas?

- ☐ Sí (Especificar cuáles:)
- ☐ No

18. ¿Tu puesto involucra alguna gestión o evaluación de competencias en otras personas?

- ☐ Sí, gestiono o evalúo competencias en otros (por ejemplo, equipos, subordinados, etc.)
- ☐ No, no gestiono ni evalúo competencias de otros

Sobre la Gestión por Competencias y la evaluación del desempeño

19. ¿Se realiza alguna evaluación formal de las competencias necesarias para tu puesto?

- ☐ Sí, de manera regular (anualmente, trimestral, etc.)
- ☐ Sí, pero de manera ocasional
- ☐ No se realiza ninguna evaluación formal
- ☐ No estoy seguro/a

20. ¿Consideras que las competencias de tu puesto son alineadas con las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa?

- ☐ Sí, están completamente alineadas
- ☐ Sí, pero hay algunos aspectos que podrían mejorarse
- ☐ No, las evaluaciones no reflejan todas las competencias necesarias
- ☐ No estoy seguro/a

21. ¿Qué competencias crees que deberían ser reforzadas o desarrolladas en tu puesto para mejorar tu desempeño?

.....

Sobre Responsabilidades y Autonomía

22. ¿Cuáles son las principales responsabilidades que se asocian con tu puesto en términos de toma de decisiones y gestión de recursos?
Por ejemplo: toma de decisiones, gestión de presupuestos, control de calidad, etc.

.....

23. ¿Tu puesto requiere tomar decisiones de manera autónoma o siempre se requiere la aprobación de un superior?

- ☐ Siempre autónomo
- ☐ En su mayoría autónomo, pero algunas decisiones requieren aprobación
- ☐ La mayoría de las decisiones requieren aprobación
- ☐ Ninguna decisión es autónoma, todas requieren aprobación

24. ¿En qué áreas consideras que tu puesto tiene más responsabilidad dentro de la organización?

Por ejemplo: atención al cliente, manejo de proyectos, manejo de presupuesto, toma de decisiones estratégicas, etc.

.....

Otras Preguntas Relacionadas

25. ¿Consideras que el puesto que ocupas actualmente refleja todas tus capacidades y conocimientos?

- ☐ Sí, es un buen reflejo
- ☐ No, me gustaría realizar tareas más desafiantes
- ☐ No, siento que tengo habilidades que no son aprovechadas

26. ¿Existen oportunidades de capacitación o desarrollo dentro de la empresa que consideras útiles para mejorar en tu puesto?

- ☐ Sí, existen muchas oportunidades
- ☐ Algunas, pero no suficientes

☐ No, no hay oportunidades disponibles

27. ¿Qué tipo de capacitación estarías interesado en recibir para fortalecer tus capacidades y así mejorar el desempeño en tu puesto de trabajo?

.....

**ANEXO N° 3 - INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS –
ENCUESTA AL ENCARGADO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa?

Sobre la misión, visión y organigrama

2. La misión y visión de la empresa ¿están claramente definidas y comunicadas a todos los niveles?
3. Los objetivos organizacionales ¿son medibles y se revisan periódicamente?
4. ¿Considera que hay aspectos que mejorar en cuanto a la comunicación de la misión y visión?
5. El organigrama y las jerarquías ¿están actualizados y son conocidos por todo el equipo?
6. ¿Existen manuales de misiones, funciones y procedimientos por área?

Sobre los puestos de trabajo

7. Las responsabilidades por puestos ¿son claras y no se superponen?
8. ¿La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos con procesos definidos?
9. ¿Considera necesaria la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa?
10. ¿Qué funciones cree que debería cumplir dicho departamento?
11. ¿Están estandarizados los procesos de reclutamiento y selección actualmente?
12. ¿Cómo evalúa la actual gestión del personal en la empresa?

Sobre la gestión por competencias

13. ¿Está familiarizado con el concepto de gestión por competencias?
14. ¿La empresa define perfiles por competencias (técnicas y conductuales) para cada puesto?
15. ¿Considera que los perfiles de los puestos actuales reflejan adecuadamente las competencias requeridas?
16. ¿Qué competencias cree que faltan o deberían reforzarse por área?

Sobre la evaluación del desempeño

17. ¿Existe un método formal de evaluación del desempeño?
18. ¿Qué aspectos considera más importantes a evaluar en el personal?
19. ¿Las evaluaciones incluyen metas por puesto?
20. ¿Existe retroalimentación de las evaluaciones?
21. ¿Considera necesario que se realicen capacitaciones a los diferentes sectores?
22. ¿Qué tipo de capacitaciones considera prioritarias?
23. ¿Hay trayectorias de carrera y oportunidades de desarrollo interno?