

Evaluación del desempeño por competencias en una empresa comercial en Mérida, Yucatán

Sarahí del Rosario Cetina Hoil
Universidad Autónoma de Yucatán
ORCID: 000-0003-4352-7630
sarahi.cetina830@gmail.com
Jennifer Mul Encalada
Universidad Autónoma de Yucatán
ORCID: 0000-0003-0034-8165
jeni.mul@correo.uady.mx
Leonor Elena López Canto
Universidad Autónoma de Yucatán
ORCID: 0000-0001-9701-5193
leonor.lopez@correo.uady.mx

RESUMEN

El presente trabajo plantea el caso de una organización que se dedica a los servicios de instalaciones y construcciones energéticas. Dicha organización actualmente se encuentra en un proceso de renovación y expansión, y requiere contar con un personal calificado, con destrezas y habilidades de adaptación al nuevo entorno. En ese sentido, el objetivo general de este trabajo es analizar las competencias del personal de nivel gerencial o líderes de área (gerencia administrativa, comercial, de gestión y de operaciones) y los de nivel administrativo (asistente administrativo, departamento de mercadotecnia y de ventas). Para ello, se plantea la aplicación del modelo de Gestión de Competencias propuesto por Alles (2004) quien evalúa el desempeño confrontando el perfil de puesto de la persona evaluada con sus competencias actuales para establecer una relación entre ambos. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista semi estructurada, cuestionarios y revisión documental. Entre los resultados se encontró que existen diferencias entre el grado de competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el personal respecto de las cardinales (como trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio), gerenciales (como el *empowerment*) y específicas (como orientación al cliente), existen trabajadores que requieren desarrollar competencias que no alcanzan el grado mínimo requerido.

Palabras clave: comportamiento, competencia profesional, estudio del trabajo, gestión de personal, trabajo.

Competency-based performance evaluation in a commercial enterprise in Mérida, Yucatán

ABSTRACT

The present work presents the case of an organization that is dedicated to the services of energy installations and constructions. Said organization is currently undergoing a process of renovation and expansion, and requires qualified personnel with skills and abilities to adapt to the new environment. In this sense, the general objective of this work is to analyze the competences of the management level personnel or area leaders (administrative, commercial, management and operations management) and those of the administrative level (administrative assistant, marketing and sales department). For this, the application of the Competence Management model proposed by Alles (2004) is proposed, who evaluates performance by comparing the position profile of the person evaluated with their current competences to establish a relationship between both. The data collection techniques used were the semi-structured interview, questionnaires and observation. Among the results, it was found that there are differences between the degree of competencies required by the position and those possessed by the staff with respect to the cardinal (such as teamwork and adaptability to change), managerial (such as empowerment) and specific (such as customer orientation customer), there are workers who need to develop skills that do not reach the minimum level required.

Keywords: behavior, professional competence, work study, personnel management, work.

INTRODUCCIÓN

La gestión del factor humano en la empresa no siempre se centró hacia las competencias de sus colaboradores y el desarrollo de éstas. A lo largo de los años, en la administración del personal, han surgido diferentes enfoques que centran su atención en diferentes elementos dentro de la organización. A partir de 1930, la administración inició la transición hacia un enfoque más humanista que centra su interés en la persona y los grupos sociales, el objetivo fue el análisis de las características humanas que cada trabajo exige y una selección de los empleados basada en estas características por medio de pruebas psicológicas (Chiavenato, 2006).

Esta evolución en la administración, el constante cambio del entorno empresarial y las transformaciones internas y externas que provocan dentro de sus estructuras ha hecho que las organizaciones se interesen cada vez más en la adquisición de un personal competente, formado como un ciudadano flexible en pensamiento y adaptable a transformaciones sociales, con conocimientos útiles y que se pueden aplicar (Saavedra y Saavedra, 2014). Escobar (2005) indica que ante esta nueva realidad las organizaciones ahora se basan en el desarrollo profesional de los trabajadores y en la búsqueda de nuevas formas para potenciar al máximo sus competencias como medio para impulsar la formación y educación que promueva un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y la de sus miembros.

El presente trabajo plantea el caso de la empresa denominada Instalaciones y Construcciones Energéticas S.A. de C.V. (ICE Sureste), organización que se dedica a brindar soluciones de mano de obra para proyectos de instalación de sistemas fotovoltaicos, proyectos de construcción y proveeduría de capital humano certificado a otras empresas o particulares que permitan satisfacer

sus necesidades de eficiencia energética. Dicha organización actualmente se encuentra en el proceso de consolidación de sus servicios y actividades y tiene la necesidad de contar con un personal calificado que gestione los recursos de la organización de manera eficiente y aplique de manera satisfactoria las metodologías y herramientas indicadas para lograr efectividad y alcanzar los objetivos de la organización.

En este proceso de consolidación es importante la realización de juicios sobre si las destrezas y habilidades del personal son las que se requiere en cada puesto; el análisis de las competencias ayuda a definir los criterios de evaluación enfocados al individuo, la selección del personal, el desarrollo gerencial, la consejería, etc. En ese sentido se plantea como pregunta de investigación ¿qué competencias posee el personal de ICE Sureste y cuál es la brecha respecto de las competencias que requiere la organización?

El objetivo general de este trabajo es analizar las competencias laborales de los trabajadores de puestos gerenciales y administrativos en ICE Sureste para hacer propuestas de mejoras que contribuyan a alcanzar las competencias requeridas por la organización.

Hellriegel et al. (2010) mencionan que los gerentes son las personas encargadas de las actividades de grupo dentro de la organización, dirigen los esfuerzos del personal a su cargo para la consecución de las metas de su organización. Mientras que Urdaneta y Romero (2009) comentan que el personal administrativo es el responsable de la organización de las actividades de la empresa y el adecuado manejo de los recursos, lo cual determina el crecimiento, desarrollo y consolidación de una empresa. En principio se requiere realizar el análisis de las competencias laborales de los colaboradores en mandos gerenciales quienes son los encargados de los procesos clave de sus respectivos departamentos, así como a los colaboradores administrativos quienes son los responsables de impartir eficacia a los procesos que se realizan en ICE Sureste.

La información recabada contribuirá al diseño planes de capacitación y desarrollo del personal pues de acuerdo con Arnold y Randall (2012), el análisis de las competencias realiza un boceto de las competencias que se han alcanzado y cuáles deben ser satisfechas para considerar a un empleado exitoso.

Marco referencial.

Alles (2005) indica que las competencias hacen referencia a las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29). Se refieren a la forma de administrar o dirigir los recursos humanos que permite una mejor relación entre la educación y el trabajo. Es decir, implica todas las habilidades, los conocimientos y las actitudes que son necesarias para llevar a cabo de forma exitosa una actividad laboral y es medida a través de la evaluación del desempeño (Humberto y Druet, 2008).

Las competencias requieren de una serie de procesos cognitivos, psicológicos y sociales de los cuales se presenta una manifestación conductual diferente en cada individuo a pesar de someterse a la misma situación, de esta forma cada persona se implica en su trabajo de manera homogénea con su personalidad, intelecto y actitud (García, 2012). Además, se establecen dentro de un puesto

y son un punto de partida ya que facilitan la alineación del capital humano a una planificación estratégica congruente, se encuentran relacionadas de manera estrecha con las competencias individuales que forman parte del que hacer dentro de la organización; el colaborador es considerado competente cuando es capaz de resolver situaciones de trabajo de manera satisfactoria en diferentes ámbitos laborales con diferentes entornos (García, 2012).

Para Alles (2002) las competencias se distinguen entre:

1. Competencias genéricas o cardinales: Son todas las competencias referidas a los comportamientos de las personas dentro de su actividad laboral o en una situación de trabajo. Ejemplos: Iniciativa, autonomía, orientación al cliente, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.
2. Competencias específicas: Este tipo de competencias son más fáciles de evaluar o detectar pues hacen referencia a los conocimientos necesarios para realizar un trabajo. Ejemplos: contabilidad, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, entre otros.

Alles, también identifica competencias que se poseen a nivel gerencial, entre las que destaca por ejemplo pensamiento estratégico, liderazgo, *empowerment*, orientación a resultados. Acerca de las competencias gerenciales Gutiérrez (2010), menciona que “Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una administración. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (p. 16).

Las competencias pueden ser medidas a través de la evaluación del desempeño. Chiavenato (2009, p. 245) explica que “la evaluación al desempeño es una valoración de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. Contribuye a la detección de problemas de supervisión, integración y acoplamiento del personal al puesto para corregir las disonancias o carencias de entrenamiento para desarrollar las competencias y establecer los medios por los cuales se pretende la mejora continua.

Alles (2004) señala que el proceso de una evaluación consta de los siguientes pasos:

1. Definir el puesto: Se refiere a la definición del puesto, es decir, dejar en claro los procesos, actividades y metodología de los procesos que se desarrollará dentro de la actividad laboral junto con los comportamientos y características de la persona. Es decir, se refiere a dejar en claro lo que se espera de la persona mediante un diccionario de competencias dividido en grados de acuerdo con el criterio de consecución de la competencia.
2. Análisis del desempeño: Implica el proceso de evaluación (a través de cuestionarios y/o entrevistas) para poder obtener el nivel de desarrollo de las competencias que posee el colaborador en su puesto. Involucra la aplicación de una escala numérica de comportamiento basado en competencias para identificar las competencias que posee el

personal. Con lo anterior se realiza un análisis de las competencias requeridas y las poseídas por el personal.

3. Retroalimentación: identificación de las brechas entre las competencias requeridas y poseídas por el personal para identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores. Así mismo incluye el diseño de mecanismos y estrategias para desarrollarlas o potenciarlas.

Para obtener el nivel de desarrollo la metodología de Alles (2002) señala que es necesaria la división en grados de una competencia ya que otorga claridad a los criterios de las competencias que se buscan identificar o desarrollar, a continuación, se enlistan los grados según la autora:

- A. Alto.
- B. Bueno, por encima del estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto requerido.
- D. Insatisfactorio.

Si se introduce el concepto de frecuencia, cada competencia debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia de la acción:

- Siempre: 100%
- Frecuente: 75%
- La mitad del tiempo: 50%
- Ocasional: 25%

De tal manera que la escala numérica es la siguiente:

- A = 100%
- B = 75%
- C = 50%
- D = 25%
- No desarrollada = 0%

Es importante destacar que el grado D no señala ausencia de competencia, sino que su desarrollo se encuentra en el nivel mínimo.

Evaluar las competencias laborales promueve el nivel de productividad y desarrollo del personal, genera capacidad de dar respuesta a demandas complejas al igual que permite contextualizar a la organización bajo un criterio de referencia puesto que proporciona indicadores para comparar nivel de productividad. Las competencias laborales se pueden clasificar de acuerdo con su impacto en el puesto o la trascendencia de sus resultados finales (Ojeda y Hernández, 2012).

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, se plantea la aplicación del modelo de Gestión de Competencias propuesto por Alles (2004) quien evalúa el desempeño confrontando el perfil de puesto de la persona evaluada con sus competencias actuales para establecer una relación entre ambos, la adecuación de la persona-puesto.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista semi estructurada, cuestionario y revisión documental. Grados y Sánchez (2007, p.5) define la entrevista como “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planteada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”. Las entrevistas se realizaron de enero a marzo del año 2023 al director general de la empresa, y al asistente de mercadotecnia, quien es uno de los miembros con más conocimiento acerca de los servicios de la empresa con el objeto de recabar información relevante y de utilidad acerca de los procesos y servicios de la empresa, su estructura organizacional, infraestructura y su contexto actual. Asimismo, se realizó otra entrevista con el director general con el propósito de conocer las actividades y responsabilidades de los puestos a evaluar en la organización e identificar las competencias requeridas para cada uno de ellos.

Los cuestionarios se aplicaron de abril a mayo de 2023 a las personas que ocupan los puestos de gerencia administrativa, comercial, de gestión y de operaciones (en total cuatro personas) y los de nivel administrativo (un asistente administrativo, dos asistentes de mercadotecnia y tres de ventas). La revisión documental se realizó para la elaboración de la revisión de la literatura y obtención de información general de la empresa.

Como primer paso se identificaron y clasificaron las competencias de los puestos gerenciales y administrativos, y se establecieron los grados en los que se requiere cada una de ellas. Lo anterior se realizó con base en el diccionario de competencias cardinales, gerenciales y específicas de Alles (2004) y con la colaboración del director general se identificaron las competencias requeridas en cada uno de los puestos, así como el nivel de cada una de ellas.

Una vez identificadas y establecidas las competencias y los grados requeridos en los puestos a evaluar en ICE Sureste, se elaboraron los cuestionarios que posteriormente se aplicaron a las personas para evaluar las competencias cardinales, gerenciales (únicamente a puestos de gerencia) y específicas por área, según lo acordado con el gerente general de la empresa. Los colaboradores contestaron marcando las casillas que mejor describían su comportamiento respecto de cada competencia que se le valoraba.

Concluida la aplicación del instrumento se calificaron los resultados, a cada colaborador se le asignó el grado por cada competencia evaluada y se identificaron las brechas entre las competencias requeridas y poseídas.

RESULTADOS Y DISCUSION

En las tablas que se presentan en esta sección se encuentran las competencias y nivel (grados) requeridos en cada uno de los puestos a evaluar, y la comparación respecto del grado obtenido por el personal.

En la tabla 1 se muestran los resultados de la evaluación del colaborador con el puesto de Gerente de operaciones. Se puede observar que, referente a las competencias cardinales, el colaborador que ocupa actualmente el puesto de gerente de operaciones cumple con cinco de nueve competencias

requeridas dentro de su puesto. Respecto a las competencias gerenciales, es importante recalcar que la competencia *Empowerment II*, relacionada con las habilidades de liderazgo y empoderamiento, se encuentra en el grado C, dos grados debajo del requerido, en cuanto a las competencias específicas por área: preocupación por el orden y la claridad, y orientación a los resultados se encuentran por debajo de un grado del requerido.

Tabla 1.

Resultados de la evaluación de competencias del Puesto de Gerente de Operaciones.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	A
Trabajo en equipo	B	A
Adaptabilidad al cambio	A	B
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	A
Modalidades de contacto	A	A
<i>Empowerment II</i>	A	C
Competencias específicas por área		
<i>Empowerment</i>	A	A
Preocupación por el orden y la claridad	A	B
Orientación a los resultados	A	B

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

En la tabla 2 se muestran los resultados del colaborador con el puesto de Gerente administrativo. Los resultados indican una deficiencia en la mayoría de los grados requeridos en las tres categorías de competencias: cardinales, gerenciales y por área específica. Se evidencian como únicas dos competencias alcanzadas la calidad en el trabajo y el emprendimiento.

Tabla 2.

Resultados de la evaluación de competencias del Puesto de Gerente Administrativo.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos

Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	A
Trabajo en equipo	B	C
Adaptabilidad al cambio	A	C
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	B
Modalidades de contacto	A	D
<i>Empowerment II</i>	A	D
Competencias específicas por área		
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	B	D
Entrepreneurial	C	B
Integridad	A	D

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

El colaborador correspondiente al puesto de Gerente comercial muestra contar con tres de las nueve competencias requeridas para su puesto, se destaca que la competencia calidad en el trabajo se encuentra por encima de lo requerido mientras que la competencia liderazgo se encuentra dos niveles debajo de lo requerido al obtener la brecha más amplia respecto de las competencias evaluadas. Las demás competencias evaluadas se encuentran un nivel por debajo del requerido. Los resultados se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3.

Resultados de la evaluación de competencias del Puesto de Gerente Comercial.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	A
Trabajo en equipo	B	C

Adaptabilidad al cambio	A	A
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	C
Modalidades de contacto	A	A
<i>Empowerment II</i>	A	B
Competencias específicas por área		
Habilidades mediáticas	B	C
Relaciones públicas	B	C
Orientación al cliente	A	B

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

Finalmente, se encuentran los resultados del colaborador con el puesto de Gerente de gestión. Los resultados indican que este únicamente cumple con dos de las nueve competencias requeridas dentro de su puesto. En la tabla 4 se puede apreciar que la competencia más alejada del nivel deseado es *Empowerment II* con dos grados del nivel requerido en comparación de las otras competencias las cuales se encuentran un nivel debajo del requerido.

Tabla 4.
Resultados de competencias del Puesto de Gerente de Gestión.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	B
Trabajo en equipo	B	B
Adaptabilidad al cambio	A	B
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	B
Modalidades de contacto	A	B
<i>Empowerment II</i>	A	D
Competencias específicas por área		

Competencia del náufrago	B	C
Pensamiento estratégico	A	B
Liderazgo para el cambio	A	B

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

Los resultados obtenidos en el nivel gerencial permiten entrever la brecha existente entre las competencias requeridas y obtenidas para los puestos. La tabla 5 muestra las competencias desglosadas en tres categorías: competencia alcanzada, competencia superada y competencia no alcanzada, de igual manera muestra el porcentaje de competencias totales alcanzadas según los puestos de este nivel.

Tabla 5
Tabla de brechas de competencias para puestos gerenciales.

Competencias Puesto	Competencias alcanzadas	Competencias superadas	Competencias no alcanzadas	Porcentaje de competencias alcanzadas
Gerente de Operaciones	3	2	4	55%
Gerente Administrativo	0	2	7	22%
Gerente Comercial	2	1	6	33%
Gerente de Gestión	2	0	7	22%

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

Respecto de los puestos administrativos (asistente administrativo y asistentes de mercadotecnia y ventas), los resultados se presentan a continuación.

Las tablas 6, 7 y 8 contienen el vaciado de los datos obtenidos de las evaluaciones del asistente administrativo y los asistentes de mercadotecnia y de ventas. Las tablas muestran el grado correspondiente al nivel de desempeño del colaborador.

Para el puesto de asistente administrativo se observa en la tabla 6 que el colaborador cumple con cuatro de las seis competencias requeridas. Se aprecia que las competencias no alcanzadas se encuentran dentro de las cardinales y específicas, recalcando que la competencia adaptabilidad al cambio se encuentra catalogada como deficiente al encontrarse en el nivel más bajo de los grados de competencias. Esta competencia fue resaltada por el gerente general como unas de las más importantes que debe poseer su personal para que puedan afrontar situaciones de presión y entornos cambiantes.

Tabla 6.
Resultados de la evaluación de competencias para el puesto de asistente administrativo.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido

Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	B
Trabajo en equipo	B	B
Adaptabilidad al cambio	A	D
Competencias específicas por área		
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	D	D
Entrepreneurial	C	C
Integridad	B	D

En la tabla 7 se presenta la comparación de los resultados en grados de las competencias requeridas y obtenidas en los asistentes de mercadotecnia y los asistentes de ventas, de manera siguiente, el desglose de resultados en porcentaje de la evaluación de los colaboradores con el mismo puesto. Cabe destacar que, en el caso de los asistentes de mercadotecnia y ventas, se presenta la frecuencia con la que se obtuvieron los resultados para cada grado de competencia requerida tomando en cuenta que el 100% corresponde a un total de 5 colaboradores. Lo anterior se realizó así ya que las competencias requeridas en estos puestos son las mismas.

Tabla 7.
Resultados en porcentaje del puesto de asistente de mercadotecnia y asistente de ventas.

Resultados de la evaluación de los puestos de asistente de mercadotecnia y asistente de ventas.					
Competencias	Grados				Total
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	
Competencias Cardinales					
Calidad en el trabajo	-	80%	20%	-	100%
Trabajo en equipo	20%	20%	40%	20%	100%
Adaptabilidad al cambio	40%	60%	-	-	100%
Competencias específicas por área					

Habilidades mediáticas	-	60%	40%	-	100%
Relaciones públicas	-	60%	40%	-	100%
Orientación al cliente	20%	20%	20%	40%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Alles (2004).

La tabla 8 muestra las competencias requeridas y obtenidas tomando en comparación el resultado que se obtuvo en la mayoría de las personas que ocupan los puestos administrativos evaluados. Se puede apreciar que el personal del puesto de asistente de mercadotecnia y ventas solo cumple con la mitad de las competencias requeridas por la organización. Es de señalar que las competencias por debajo del nivel requerido son trabajo en equipo y orientación al cliente.

Tabla 8.

Resultados de la evaluación del puesto de asistente de mercadotecnia y asistente de ventas.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado obtenido por la mayoría
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	B
Trabajo en equipo	B	C
Adaptabilidad al cambio	A	B
Competencias específicas por área		
Habilidades mediáticas	B	B
Relaciones públicas	B	B
Orientación al cliente	C	D

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

A continuación, en la tabla 9 se presentan los resultados de las competencias alcanzadas, superadas y no alcanzadas para los puestos administrativos.

Tabla 9.

Tabla de brechas de competencias para puestos administrativos.

Competencias Puesto	Competencias alcanzadas	Competencias superadas	Competencias no alcanzadas	Porcentaje de competencias alcanzadas
	Asistente administrativo	4	0	2

Asistente de mercadotecnia y ventas	3	0	3	50%
-------------------------------------	---	---	---	-----

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados (2023).

De acuerdo con los resultados se puede decir que el nivel de desarrollo de competencias en los colaboradores con puestos gerenciales se encuentra por debajo de lo requerido pues únicamente el gerente de operaciones logra obtener poco más del 50% de las competencias que son requeridas por su puesto, sin embargo, a pesar de ser el porcentaje más alto obtenido, esta cifra indica que el colaborador no cuenta con todas las competencias requeridas.

Empowerment II se presenta como la competencia gerencial cuyo grado requerido no fue alcanzado por ninguno de los cuatro gerentes en la organización. De acuerdo con Alles (2004) esta competencia busca desarrollar en individuos o a grupos un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, que participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, sean responsables y asuman posiciones de liderazgo.

Asimismo, la competencia adaptabilidad al cambio fue únicamente alcanzada en el grado requerido por el gerente comercial; dicha competencia, como se había mencionado anteriormente, es una competencia importante para la gerencia general por lo que es necesario su desarrollo.

En cuanto a la competencia que la mayoría de los colaboradores gerenciales cubrieron en el grado solicitado fue la calidad en el trabajo, la cual permite una comprensión de los temas del área de trabajo aunado con las funciones y actividades relativas al puesto. Implica tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos y poseer capacidad de juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise (Alles, 2004).

Respecto del asistente administrativo los resultados indican que cuenta con el 66% de las competencias requeridas para su puesto dentro de las cuales se encuentran calidad en el trabajo, trabajo en equipo, desarrollo estratégico de recursos humanos y entrepreneurial. Las competencias no conseguidas corresponden a adaptabilidad al cambio e integridad, las cuales se encuentran en el último grado de competencias catalogadas como insuficientes.

Se cuenta con dos asistentes de mercadotecnia y tres asistentes de ventas formando un total de cinco colaboradores. Llama la atención que las competencias alcanzadas corresponden a habilidades mediáticas, relaciones públicas y calidad en el trabajo, en su mayoría son competencias relacionadas específicamente con su área, las competencias no alcanzadas son el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la orientación al cliente. En esencia el departamento cuenta con el potencial de desarrollar las habilidades requeridas puesto que el resto de las competencias se encuentran solo un grado por debajo del solicitado.

CONCLUSIONES

En general, los resultados indican una deficiencia en el cumplimiento de las competencias requeridas para los puestos gerenciales y administrativos en ICE Sureste, esto puede deberse a que a pesar de que la empresa se encuentra en el proceso de la consolidación de sus procesos y actividades, no cuenta con procesos formalizados para el reclutamiento, necesidades de capacitación y habilitación de su personal. Además, en general la organización carece de procesos formales y no contaba con el descriptivo de puestos, esto se hizo como parte del trabajo de campo para identificar las competencias requeridas. Por lo tanto, el perfil de los colaboradores que contratan no se adecúa a las condiciones necesarias del puesto.

Sobre la base de los resultados se sugiere priorizar las competencias cardinales de adaptabilidad al cambio y trabajo en equipo en los diez puestos evaluados en la organización dado que éstas ayudan a afrontar los procesos de cambio que pueda sufrir la organización y unir a los colaboradores para cumplir objetivos comunes a través de la motivación y el compromiso.

Con relación a los puestos gerenciales se sugiere priorizar la competencia de *Empowerment II* la cual indica la importancia de la capacidad de la persona para desarrollar a su equipo de trabajo, lograr romper con la zona de confort de su grupo y fomentar su trabajo en equipo. Con relación a los puestos administrativos se sugiere trabajar en las competencias de adaptabilidad al cambio y trabajo en equipo, competencias genéricas que juntas implican la integración de esfuerzos entre miembros y facilitan el cumplimiento de los objetivos mediante la adquisición de nuevos recursos a través de la convivencia.

En el análisis del desempeño por competencias se debe tener en cuenta lo que señala Quiróz (2020) respecto de que el nivel de una competencia varía por cada individuo e influye en la planeación de los recursos humanos. Existen competencias más fáciles de detectar y desarrollar, y otras más difíciles de detectar y más tarde desarrollar. Generalmente, las competencias que son difíciles de detectar y más complicadas de desarrollar se relacionan con la psique humana pues abarcan los procesos conscientes e inconscientes de las capacidades humanas de cada individuo que muchas veces no son fáciles de visualizar o manifestar.

La evaluación del desempeño por competencias trae muchos beneficios a la organización dentro de los cuales se encuentran la determinación de necesidades de capacitación en los colaboradores, identificación de áreas de mejora, remuneraciones por desempeño, identificación de individuos con potencial, ascensos, entre otro; lo anterior permite gestionar el desarrollo de los colaboradores para adquirir adaptabilidad y competitividad en la organización. Como señalan Lago y Nadruz (2012), implica reflexionar acerca de todo el proceso evaluativo, de igual forma, se trata de involucrar a los superiores inmediatos de los sujetos a evaluar, puesto que es parte de sus responsabilidades el promover el desarrollo de sus colaboradores, tal como la responsabilidad de los mismos sujetos por su desarrollo dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Ediciones Granica.
- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). McGraw Hill Educación.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21209602.pdf>
- García, M. (2012). *Competencias Laborales Método para Evaluarlas*. Trillas.
- Grados, J. & Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones* (2ª ed.). Manual Moderno.
- Gutiérrez, T. (2010). *Competencias Gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias* (11ª. ed.). Cengage Learning.
- Humberto, R., & Druet, N. (2008). *Competencias Laborales*. Instituto Tecnológico de Mérida Sistema Nacional de Educación Tecnológica.
- Lago, G. & Nadruz, P. (2012). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Facultad de Ciencias Económicas UDELAR.
http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf
- Ojeda, A. & Hernández, J. (2012). Las Competencias laborales: Una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Quiróz, E. (2020). Modelo de gestión por competencias basado en el modelo del iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca, 2020. [Tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58357/Quir%c3%b3z_ZER-SD.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Saavedra, L. & Saavedra, S. (2014). Evaluación por Competencias: Contextos de origen y contradicciones pedagógicas. *Itinerario Educativo*, (64), 65-81.
- Urduñeta, E & Romero, F. (2009). Desempeño laboral y calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Redhecs*, (7), 66-79.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/81/3998>