

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL CONCEPCIÓN DEL URUGUAY**



**ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA GERENCIAL  
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

**Título del Proyecto: Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias implementado en Ámbitos Públicos.**

**Autor:** Ing. Romani, Rita.

**Tribunal de Evaluación:** Mg. Hegglin, Daniel; Mg. Blanc, Rafael; Dr. Lepratte, Leandro.

**Fecha de Entrega:** 26/03/2021.

**Año Académico:** 2021.

## RESUMEN.

En el presente la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones ha tomado un rol primordial, en la que se pretende que la misma esté alineada a la estrategia competitiva e impacte directamente sobre la cultura organizacional en pos del logro de los objetivos establecidos en la Misión y Visión de la organización. El modo en la que muchas organizaciones altamente competitivas, del ámbito privado y también público, llevan a cabo dicha gestión es mediante el desarrollo de las competencias y de las habilidades requeridas de sus recursos humanos. Ahora bien, actualmente la importancia de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones no se refleja en todos los tipos de la misma manera. En su mayoría, en las organizaciones pertenecientes al sector público no se implementa un enfoque de este tipo; por el contrario, aún se conservan departamentos de recursos humanos que solo cumple funciones meramente administrativas, lo cual no genera ningún tipo de valor a la organización. El objetivo de este trabajo fue desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para instituciones públicas, abordando en este caso. particularmente una institución universitaria

Para el desarrollo del mismo se llevaron a cabo diferentes relevamientos que permitieron analizar la situación actual de la gestión de recursos humanos dentro de la organización, identificar las competencias a nivel estratégico e identificar las competencias necesarias en las correspondientes áreas de trabajo involucradas en el alcance del trabajo como a aquellas que debían ser mejoradas. Lo que permitió desarrollar las definiciones de puestos de trabajo y de perfiles, planes de carreras y de sucesión y planes de capacitación y entrenamiento basados en competencias para las áreas de trabajo contempladas en el alcance del trabajo; como así también el diseño de un sistema de información que dé soporte a la toma de decisiones relacionadas a la gestión de los recursos humanos y a la implementación del modelo de gestión basado en competencias. El desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias dentro de una organización del sector público permite el desarrollo personal y profesional de los recursos humanos impactando de forma directa y agregando valor a la estrategia y a la cultura organizacional de la institución.

Por otra parte permite planificar a corto/mediano/largo plazo las competencias requeridas en los recursos humanos que pertenecen a la organización considerando los contextos y entornos dinámicos y en constante evolución que la rodean, como así también permite planificar las diferentes sucesiones de puestos que se dan con el correr del tiempo dentro de toda institución. Además, teniendo en cuenta que este trabajo ha estado orientado a organizaciones pertenecientes al ámbito público, podemos concluir que el desarrollo de la cultura organizacional influenciada por la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias pretende contribuir e impactar positivamente en el desarrollo de la sociedad de nuestro país.

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	OBJETIVOS. ....	6
2.1	Generales.....	6
2.2	Específicos. ....	6
3.	ESTADO DE LA CUESTIÓN Y ENFOQUE TEÓRICO.....	6
4.	METODOLOGÍA. ....	10
5.	RESULTADOS.....	12
5.1	Estado y Diagnóstico Inicial del Modelo de Gestión de R.R.H.H. Actual. ....	12
	<input type="checkbox"/> Selección y Reclutamiento.....	12
	<input type="checkbox"/> Desarrollo y Capacitaciones.....	13
	<input type="checkbox"/> Planes de Carrera. ....	14
	<input type="checkbox"/> Descripciones de Puestos y Análisis.....	15
	<input type="checkbox"/> Evaluaciones de Desempeño.....	15
	<input type="checkbox"/> Remuneraciones y Beneficios.....	16
	<input type="checkbox"/> Planes de Sucesión.....	16
	<input type="checkbox"/> Departamento Recursos Humanos de la UTN-FRCU. ....	16
5.1.1	Diagnóstico. ....	18
5.2	Relevamiento y Definición de Competencias a Nivel Estratégico. ....	18
5.3	Relevamiento y Descripción de Puestos en la Dirección de Administración. ....	22
5.4	Relevamiento y Descripción de Perfiles por Competencias en la Dirección de Administración. 27	
5.5	Evaluación y Diagnóstico de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias. ....	32
5.5.1	Evaluación de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias en la Dirección Administrativa de UTN-FRCU.....	32
5.5.2	Diagnóstico de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias en la Dirección Administrativa de UTN-FRCU. ....	36
5.6	Definición de Planes de Carrera, Capacitaciones, Entrenamientos según diagnóstico de situación actual.....	37
5.7	Diseño de Sistema de Información para seguimiento de las competencias en el área y obtención de indicadores, e implementación de evaluaciones de desempeño.....	42
5.7.1	Diagramas UML- Vista Estática.....	44
5.7.2	Diseño de Evaluaciones de Desempeño.....	47
5.8	Esquema de Relevamiento y Análisis para futura Implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias en el Departamento Mantenimiento de la UTN-FRCU. ....	48
6	CONCLUSIONES. ....	53
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

# 1. INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene por delante objetivos, para cumplir con los mismos necesita de todo tipo de recursos: materiales, tecnologías de información, maquinarias, tiempo, dinero, personas, entre otros. El uso de estos debe ser eficiente, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos se generan menores costos, y se favorece a la rentabilidad de la organización. Hoy en día, en la era de la globalización y de las TICs, existen numerosas herramientas, metodologías y procesos automatizados, que proporcionan una administración correcta y eficiente de los recursos, pero aun así siempre necesitamos de una manera u otra la intervención del Recurso Humano, por lo que este también se debe administrar de manera eficiente, pudiendo obtener así la mayor contribución de las personas dentro de las organizaciones.

Esto último es la clave del éxito en las organizaciones actuales, aquellas que han sabido desarrollar, motivar, integrar y crear un ambiente donde las personas trabajan en equipos hacia la consecución de objetivos, obteniendo así una estrategia integrada, en base a una Gestión de los Recursos Humanos adaptada a los requerimientos del entorno.

Esto no siempre ha sido así, en la década del '60 generalmente la mayoría de las empresas contaba con un Departamento de Personal que dependía de la administración a cargo de un empleado con mucha experiencia, con conocimientos de leyes laborales y sin estudios universitarios (Alles, 2004). Dicho empleado centraba sus funciones en tareas administrativas: contrataciones, despidos, convenios, salarios, entre otras.

Cuando se agudizaron los conflictos gremiales en la década del '70, esta figura cambió, ubicando a la tarea en un nivel superior a la de entonces.

Sobre fines de la década del '80 comienza a tomarse conciencia de la necesidad de un manejo diferente y más integral del área. Nuevos conceptos ocupan a los directivos de las empresas; las turbulencias de los mercados internacionales y otras variables derivan en cambios necesarios de las políticas de personal. (Alles, 2004: 25)

En el año 1997, Dave Ulrich publica su libro *Human Resources Champions*, que constituye un hito importante para la disciplina. Fue uno de los primeros autores que relacionaron las funciones del área de recursos humanos con la estrategia organizacional. En la obra citada se refiere, entre otros conceptos, a que un profesional de Recursos Humanos debería convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción. (Alles, 2015: 22)

Así comenzó a surgir un nuevo enfoque: la gestión de los recursos humanos en pos del logro de la estratégica organizacional, posicionando a los recursos humanos como la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro.

La postura acerca de la importancia de las personas en las organizaciones para alcanzar el logro de la estrategia organizacional fue evolucionando cada vez más, logrando poner el foco de atención en las competencias y habilidades de estas: “el reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos” (Alles, 2004: 67); de este modo comienza a tener relevancia la gestión por competencias, en la que se considera que reconocer las competencias tanto a nivel individual como a nivel organizacional es fundamental para agregar valor a la estrategia organizacional. Sin embargo, en la actualidad, la gran mayoría de métodos y prácticas aplicadas en base a modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias han sido evaluados en el sector privado, dejando de lado el sector público. En un artículo publicado por la revista académica *Public Management Review* hacen referencia a que: “el valor agregado de la gestión de recursos humanos para el desempeño del sector público es en gran medida desconocido y debe explorarse empíricamente” (Boselie, Harten & Veld, 2019: 11). En este artículo también se menciona sobre el cuidado que se debe tener al utilizar en sectores públicos aquellos conocimientos provenientes de la investigación de Gestión de R.R.H.H. en los sectores privados, haciendo hincapié en centrarse en buscar aplicaciones significativas que consideren el contexto institucional. (Boselie et al., 2019)

En Argentina, muchas de las organizaciones que dependen del estado, tienen incorporadas en su estructura orgánica el departamento de Recursos Humanos, pero éstos suelen ser departamentos que operan de manera absolutamente administrativa en lo referido a sueldos, seguros, embargos, y demás cuestiones. Por lo que surgen una serie de interrogantes:

- ¿De qué manera las instituciones estatales consideran la importancia del Recurso Humano en las mismas?
- ¿Se preocupan y ocupan de la satisfacción de las necesidades de su capital humano? ¿En qué grado?
- ¿Se tienen en cuenta planes de capacitaciones acorde a los cambios que van surgiendo en el contexto nacional e intencional en el que estamos inmersos?
- ¿El personal de las instituciones públicas se encuentra motivado para el logro de los objetivos organizacionales?
- ¿Se llevan adelante evaluaciones de desempeño?

Estas son algunas de las preguntas que surgen a la hora de encontrarnos con departamentos de Recursos Humanos meramente de gestión administrativa, en donde no hay ningún tipo de seguimiento, no existe recolección de datos e información sobre el comportamiento y los niveles de satisfacción de su personal, y donde pareciera que el alcance de sus funciones ha quedado varado en el tiempo.

***El presente proyecto tiene como problema central: la inadecuación de las áreas de administración de recursos humanos para dar respuesta a los requerimientos actuales de gestión por competencias en ámbitos públicos.***

Abordando una temática como la descrita anteriormente, se espera obtener un grado de concientización sobre la importancia de contar con un área de Gestión de Recursos Humanos, pudiendo obtener mayores beneficios en las organizaciones de índole estatal mediante una ampliación de las incumbencias y responsabilidades de dicha área.

Esta ampliación de incumbencias y responsabilidades están basadas en posicionar al área de Recursos Humanos de una manera estratégica para el logro de la Misión y Visión de dichas organizaciones, es decir, el área de R.R.H.H. no solo debe limitarse a resolver cuestiones administrativas sino que debe llevar adelante un modelo de gestión de recursos humanos que esté alineado con el logro de objetivos a corto y largo plazo de las organizaciones.

Por lo que a continuación presentamos como proyecto la implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias en ámbitos públicos, entendiendo a los Recursos Humanos como factor principal en las organizaciones, único para generar diferenciación e innovación, y considerando para esto las características propias del contexto. El desarrollo de dicho proyecto se realizará en la Universidad Tecnológica Nacional, siendo ésta una institución educativa pública, las áreas seleccionadas e involucradas son la Dirección de Administración y el Departamento de Mantenimiento de la Facultad Regional de Concepción del Uruguay. En dichas áreas opera el personal de planta permanente de la Universidad denominado como Personal “No Docente”, este es el tipo de R.R.H.H que estará involucrado en el alcance de este proyecto junto con el equipo de Gobierno de la Facultad. En lo que respecta a la Dir. Administrativa, se desarrollarán los diferentes objetivos específicos planteados, mientras que para el departamento de Mantenimiento se dejará definido el esquema de relevamiento y análisis para una futura implementación y logro de dichos objetivos.

Cabe mencionar brevemente la inexistencia de un modelo de gestión de R.R.H.H implementado en la facultad, sino la presencia del Departamento de R.R.H.H. que opera de modo transaccional en lo referido a cuestiones administrativas.

## **2. OBJETIVOS.**

### **2.1 Generales.**

El objetivo planteado mediante este trabajo es:

Desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para instituciones públicas, abordando como caso a una institución universitaria.

### **2.2 Específicos.**

Para esto definimos los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo Específico N°1: Definir competencias requeridas a nivel estratégico de la organización.
- Objetivo Específico N°2: Definir puestos y perfiles basados en competencias necesarias por áreas de la organización.
- Objetivo Específico N°3: Definir planes de carreras y de sucesión, capacitaciones y entrenamientos para lograr la evolución de los Recursos Humanos dentro de la organización.
- Objetivo Específico N°4: Diseñar un sistema de información para realizar seguimiento de la evolución de las competencias del personal como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en función de la misión y visión de la organización.

## **3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y ENFOQUE TEÓRICO.**

Para poder llevar adelante el desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias nos basaremos en autores como David Ulrich, Martha Alles, Spencer & Spencer, entre otros. Como así también en trabajos desarrollados y vinculados a la implementación de gestiones estratégicas de recursos humanos basados en competencias en organizaciones públicas, siendo algunos de ellos de procedencia nacional y/o latinoamericana. Liquidano Rodríguez (2016) describe, a través de las formas predominantes de administrar los recursos humanos, las fases de evolución de la gestión de los recursos humanos: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento.

En cada fase presenta una concepción diferente de hombre:

- Fase administrativa: la concepción que se tiene del hombre es que es un ser racional y económico, donde el elemento motivador son los incentivos económicos, el individuo

se concibe como un ser perezoso, pasivo, que sólo reacciona ante el dinero y no tiene autocontrol. (Liquidano Rodríguez, 2016: 23)

- Fase de gestión: la concepción que se tiene del hombre es la de un “hombre social”, motivado fundamentalmente por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones, que responde más a las fuerzas de grupos a los que pertenece. (Liquidano Rodríguez, 2016: 23)
- Fase de desarrollo: La concepción del hombre, en esta fase, es que se “auto-realiza”, donde el elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo las capacidades que posee, deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol que se ven limitados por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización. (Liquidano Rodríguez, 2016: 23)
- Fase estratégica: La concepción del hombre es de “hombre complejo”, donde reconoce la importancia de las concepciones anteriores, así como que ninguna concepción anterior es capaz de explicar al individuo. Toma en cuenta las diferencias individuales. La complejidad del individuo se refleja en su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente. (Liquidano Rodríguez, 2016: 23)
- Fase de gestión por competencias: En esta fase el hombre se concibe como aquel que posee características de desempeño superior. Estas características constituyen sus conocimientos, habilidades y capacidades para manejar la ventaja competitiva del negocio así como su alineación con las necesidades estratégicas de la organización. (Liquidano Rodríguez, 2016: 24)
- “Fase de gestión del conocimiento: En esta fase la concepción del hombre es el “talento clave para la empresa”, es inquisitivo, participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos dirección y control para actuar” (Liquidano Rodríguez, 2016: 24).

Este aporte de la Dr. Liquidano Rodríguez nos permite apreciar que para desarrollar e implementar un Modelo de Gestión de RR.HH. por Competencias no solo debemos tener en cuenta las características propias del modelo, sino debemos tener una concepción del hombre acorde al modelo a implementar.

Por otra parte, como hemos mencionado nos basaremos en los principales autores que han abordado la gestión de los recursos humanos. A continuación se presenta un cuadro comparativo, a modo de resumen, del aporte de dichos autores sobre los modelos de gestión de recursos humanos y de sus concepciones acerca del término Competencia.



Tabla 1: Cuadro comparativo del marco teórico.

Textos	Modelo de Gestión (Dimensiones).	Definición de Competencias.
<b>Analizados</b>		
Alles (2004).	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.	Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Alles (2009).	Los procesos considerados en la gestión integral de competencias son: Atracción, selección e incorporación; Desarrollo y Planes de Sucesión; Formación; Evaluación de Desempeño; Remuneraciones y Beneficios; Análisis y descripción de Puestos.	Las competencias se definen como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo. Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.
Dessler (2009).	La administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.  En un sistema de administración de recursos humanos estratégicamente relevante es útil enfocarse en tres componentes principales. Por un lado, están los profesionales de rh que, con suerte, cuentan con las habilidades estratégicas y de otros tipos necesarias para crear el sistema de rh orientado a la estrategia. Por otro lado, están las políticas y prácticas de rh (por ejemplo, la forma en que la empresa recluta, selecciona, capacita y retribuye a sus empleados). Por último, están las conductas y habilidades de los empleados que requiere la estrategia de la compañía, que con suerte surgen de las políticas y prácticas del sistema de recursos humanos.	Las competencias se definen como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo. Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.
Ernst & Young (1998)	Características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos son: que el sistema sea aplicable y no teórico, comprensible por todos los integrantes de la organización, útil para la empresa, fiable y de fácil manejo; que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas	Definen competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo
Ulrich (1997).	El modelo de David Ulrich establece que para lograr obtener resultados, contribuir con la estrategia de negocio y construir una compañía competitiva, las áreas de GH deben cumplir con los cuatro roles claves: Management de RR. HH. Estratégicos, Management de la infraestructura de la compañía, Management de la contribución de los empleados, Management de la transformación y el cambio.	Se refiere a las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona.
Becker, Husiled y Ulrich (2001)		
Spencer & Spencer (1993).	Modelo Iceberg de las Competencias: dividen las competencias en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y el conocimiento, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. Competencias centrales y superficiales.	Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Fuente: elaboración propia en base a los textos citados.

La gran mayoría de los autores atribuyen a David C. McClelland la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. El término competencia se remonta al 1973, cuando en su artículo “Testing for competence rather than intelligence” plantea que las pruebas tradicionales de aptitud y de conocimientos no muestran relación con los resultados importantes en la vida, no predicen el desempeño en un trabajo o el éxito en la vida. Esto ha generado grandes repercusiones en el

ámbito de la psicología, y principalmente de la psicología laboral-organizacional (Espinosa Escobar, 2012).

Entre otros principales exponentes sobre la temática de competencias, seguidores de McClelland, podemos mencionar a los norteamericanos Spencer & Spencer, que definen (como se citó en Alles, 2015) competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. El trabajo de estos autores aporta un esquema completo sobre como implantar, en una organización, un modelo de competencias.

Introducen el “Modelo del Iceberg”, donde plantean (como se citó en Alles, 2015) que el tipo de competencias tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de Recursos Humanos.

Por un lado, las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características de tipo visible de las personas, y relativamente superficiales (en el sentido de que están en la superficie de la personalidad, por lo que son fácilmente observables). Mientras que, el concepto de uno mismo o propio, los rasgos de personalidad y las motivaciones están más escondidos, en una zona más profunda de la mente de las personas. Los conocimientos son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más adecuada y efectiva de mejorar estas capacidades es mediante el entrenamiento y la capacitación. Las motivaciones y los rasgos de personalidad presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo; lo más adecuado, siempre que sea posible, será seleccionar a individuos que ya posean las características de personalidad y las motivaciones requeridas para cada posición. (Alles, 2015: 84)

A lo largo de los años tanto el termino competencia como los modelos de competencias han ido presentando variantes y evolucionando.

Para Ernst & Young (citado en Alles, 2004) las características o competencias que garantizan el éxito son: los conocimientos, las habilidades y las cualidades. Ernst & Young (citado en Alles, 2004) define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Además, exponen (citado en Alles, 2004) que las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos son: que el sistema sea aplicable y no teórico, comprensible por todos los integrantes de la organización, útil para la empresa, fiable y de fácil manejo; que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas. De manera similar presentan Becker, Huselid y Ulrich (2001) la definición del término competencia refiriéndose a “las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona”.

Alles (2009) establece que “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18). Por otro lado, Alles (2009) define como modelo de competencia a “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.18).

“Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, 2015: 79). La Dirección estratégica de Recursos Humanos por Competencias implica adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia organizacional (Alles, 2009).

A lo largo del proyecto optaremos por la definición del término competencia propuesto por Alles (2009) “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18).

Además, entenderemos como Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, a todos aquellos procesos que involucren a la gestión de personas en la organización adaptados según las competencias necesarias y definidas en los niveles estratégicos de la misma con el fin de alcanzar el logro de la misión, visión y estrategia organizacional (Alles, 2015); concibiendo al hombre como aquel que posee características de desempeño superior (conocimientos, habilidades y capacidades) para agregar valor a la organización y lograr su alineación con las necesidades estratégicas de la misma (Liquidano Rodríguez, 2016).

#### **4. METODOLOGÍA.**

Para alcanzar el logro de los objetivos específicos definidos se plantea la siguiente metodología: En principio se realizará un diagnóstico inicial del modelo actual de gestión de recursos humanos en el establecimiento, evaluando tanto el departamento de recursos humanos, como las áreas seleccionadas para llevar adelante el trabajo. Si bien se mencionó la inexistencia de un modelo de gestión de R.R.H.H., se desarrollará un diagnóstico más exhaustivo de la situación actual. Para lo cual se procederá a la búsqueda de documentación oficial que refleje las disposiciones y reglamentaciones que regulan la actual gestión de los recursos humanos, se procederá a entrevistas y a observación in situ de las áreas involucradas.

Luego se deberá fijar las competencias a nivel estratégico, para esto se generarán encuestas, las cuales serán enviadas al equipo de gestión de la facultad, considerando el mismo como el mayor nivel jerárquico y de conducción del establecimiento. Las competencias que defina el equipo de gestión serán aquellas que consideren necesarias para el logro de la Misión y Visión de la

organización, por lo que posteriormente las competencias requeridas en las diferentes áreas a analizar deberán estar alineadas a las competencias de nivel estratégico.

Obtenidas las competencias a nivel estratégico y de esta manera alcanzado el objetivo específico n°1, se deberán realizar las descripciones de puestos de las áreas involucradas en la implementación del modelo, se relevará dicha información mediante reuniones de relevo y observación in situ en el lugar de trabajo con el jefe de área y el responsable del puesto, también se procederá a la búsqueda de documentación oficial que arroje información útil acerca de los puestos involucrados en el modelo.

Luego se procederá a generar la descripción de perfiles por competencias y la evaluación de estos. Por cada puesto se deberá conocer el perfil necesario para el mismo, para esto se relevará mediante encuestas al personal designado en cada puesto de trabajo del área involucrada lo siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las competencias que consideran necesarias para el logro de los objetivos? ¿Cuáles se consideran que están cubierta, cuáles no, y cuáles son aquellas que se necesita mejorar?, además se realizará observación in situ en dicha área. Definidas las descripciones de puestos y perfiles basados en competencias se da cumplimiento al objetivo específico n°2.

Luego, recolectados los datos de las diferentes encuestas realizadas al personal involucrado en los diferentes puestos del área, se procederá a analizar mediante métodos cuantitativos seleccionados para tal fin la definición de la situación actual en el área respecto a las competencias necesarias.

Derivado de la evaluación de competencias antes mencionada, se presentarán planes de carreras y de sucesión, capacitación, entrenamiento y además se diseñará un sistema de información basado en el esquema del área analizada para realizar un seguimiento de las competencias e implementar evaluaciones de desempeño a lo largo del tiempo, lo cual garantizará la obtención de indicadores para futura toma de decisiones en lo referido a la gestión de recursos humanos y a nivel organizacional, mediante el uso de Diagramas de Gantt y Diagramas UML respectivamente; obteniéndose así el logro de los objetivos específicos n°3 y n°4.

Para concluir enumeramos las fases antes mencionadas que involucran la metodología de trabajo:

1. Diagnóstico del Modelo Actual de Gestión de R.R.H.H.
2. Relevamiento y Definición de Competencias a Nivel Estratégico.
3. Relevamiento y Descripción de Puestos en el área seleccionada.
4. Relevamiento y Descripción de Perfiles por Competencias en el área seleccionada.
5. Evaluación y Diagnostico de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias en el área.

6. Definición de Planes de Carrera, Capacitaciones, Entrenamientos según diagnóstico de situación actual (Punto 5).
7. Diseño de Sistema de Información para seguimiento de las competencias en el área y obtención de indicadores, e implementación de evaluaciones de desempeño.

## **5. RESULTADOS.**

### **5.1 Estado y Diagnóstico Inicial del Modelo de Gestión de R.R.H.H. Actual.**

Para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la UTN-FRCU, debemos conocer los procesos actuales llevados a cabo en relación con dicha gestión, en particular a lo que se refiere al Personal No Docente definido en el alcance del trabajo:

- **Selección y Reclutamiento.**

La selección y reclutamiento del Personal No Docente está definido según las cláusulas establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo de la Asociación del Personal de UTN (APUTN-UTN, 2019), en éste convenio se establece que el ingreso a planta permanente como personal no docente a un puesto vacante se realiza mediante métodos concursales, abierto a todo público, donde los aspirantes deberán cumplir con los requisitos de ingreso establecidos en dicho convenio para acceder al derecho de una prueba escrita u oral, y quien obtenga el mayor puntaje de dicha prueba será quién acceda al puesto de trabajo concursado, siempre y cuando el puntaje alcance el nivel mínimo establecido para ser considerado aprobado. El departamento de Recursos Humanos lleva adelante la tramitación administrativa, desde la inscripción al concurso hasta la designación del nuevo empleado.

Esta instancia antes descripta tiene la particularidad que no se evalúa antecedentes de los aspirantes (Estudios cursados, Referencias Laborales, Habilidades, etc.), por lo que dichos antecedentes no influyen en el puntaje, el único criterio que se tiene en cuenta es el puntaje final obtenido en la prueba de ingreso.

Existe otro tipo de concursos, los concursos cerrados dentro de la misma dependencia, con el fin de darle la posibilidad a los empleados contratados de un traspaso a planta permanente, de la misma manera que lo descripto anteriormente, los aspirantes deberán cumplir los requisitos de ingreso y rendir una prueba escrita u oral, donde quien alcance el mayor puntaje será quien acceda al cargo. En este caso, se consideran los antecedentes de los aspirantes para definir el puntaje.

Otra manera de acceder a Plante Permanente No Docente se debe a la designación por la autoridad competente a quién considere que cumple con las condiciones requeridas para cubrir un determinado puesto vacante.

- **Desarrollo y Capacitaciones.**

En cuanto al desarrollo del Personal No Docente la APUTN junto a la UTN organiza diferentes capacitaciones, pudiendo estar orientadas o no a un área en particular de la organización, como así también ponen a disposición el dictado de diferentes Tecnicaturas y Licenciaturas destinadas a dicho personal. Tanto las capacitaciones como las tecnicaturas no son obligatorias, y accede aquel No Docente que tiene interés en capacitarse. Además en el Convenio Colectivo de Trabajo (APUTN-UTN, 2019) se establece una serie de artículos que favorecen a aquel trabajador que pretenda capacitarse, desde licencias hasta el acceso a cursos gratuitamente. En lo que se refiere al desarrollo frente a los puestos de trabajo, cuando ingresa el No Docente, suele ser capacitado en el día a día sobre la operatoria de las actividades por sus propios compañeros y jefe de área. Por otra parte, si corresponde al puesto, el área de Soporte Informático ofrece las diferentes capacitaciones sobre aquellos procesos administrativos que le son asignados al nuevo empleado y deben gestionarse en el sistema informático administrativo.

Las obligaciones del No Docente quedan vinculadas a las funciones designadas en su puesto de trabajo, depende de su iniciativa e interés en desarrollar nuevos conocimientos, en aprender voluntariamente de las tareas que realizan sus pares o en colaborar con los mismos fuera del alcance de sus funciones. El convenio colectivo de trabajo (APUTN-UTN, 2019) establece que, para ascender a un puesto vacante de mayor categoría, o misma categoría, de igual o diferente área o agrupamiento, se debe concursar el puesto de trabajo. Si bien en estos concursos se suelen tener en cuenta los antecedentes del No Docente, el mayor peso dentro de este está dado por la prueba oral y/o escrita y/o práctica, conformándose el puntaje final con los antecedentes del empleado más el resultado de la prueba, y así quién obtenga el mayor puntaje será quien acceda al nuevo puesto. Por lo que aquellos No Docentes que quieran desarrollar su carrera No Docente deberán concursar aquellos puestos vacantes en los que estén interesados como aspirantes de estos, y teniendo en cuenta que sus antecedentes, en este caso, influirán en cierto grado sobre los resultados. Tanto los puntajes de la evaluación, como de los antecedentes están definidos en dicho convenio.

- **Planes de Carrera.**

Los planes de carrera en lo que respecta al Personal No Docente están definidos de algún modo mediante la estructura de agrupaciones, tramos y categorías presentes en el Convenio Colectivo de Trabajo de la APUTN-UTN (2019). En este establece que:

Una agrupación es el conjunto de Categorías, divididas en tramos, que abarcan funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desarrolla una carrera administrativa.

Los agrupamientos son:

- a) Administrativo
- b) Mantenimiento, producción y servicios generales
- c) Técnico-profesional
- d) Asistencial.

Los tramos son las partes en que está dividido cada agrupamiento, de acuerdo con la jerarquía de las funciones cumplidas. Los tramos serán mayor, intermedio e inicial, con la especificación de funciones que en cada agrupamiento se establece, y podrá incluir cada uno las Categorías que se indican a continuación:

- a) Tramo Mayor: Categorías 1,2 y 3
- b) Tramo Intermedio: Categorías 4 y 5
- c) Tramo Inicial: Categorías 6 y 7.

Las Categorías representan cada uno de los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada Categoría le corresponden funciones específicas. (p.52)

Entonces de acuerdo con lo establecido el Personal No Docente gestiona su plan de carrera de acuerdo con sus preferencias y a las oportunidades concursales para una nueva categoría/tramo que se dan dentro del mismo agrupamiento al que pertenece, o también fuera de este. Pero debido a las capacitaciones y entrenamiento que se producen dentro de cada Dirección y Área inherentes a la operatoria diaria, generalmente se producen planes de carrera informales. Los planes que se generan son informales y no estructurados, pero otorgan ventaja sobre el personal que pertenece al área o sector, permitiendo a este la posibilidad de esbozar un plan de carrera a categorías/tramos superiores de acuerdo con la experiencia y competencias que va adquiriendo a lo largo del tiempo. Luego, en la instancia concursal para una nueva categoría/tramo todos los inscriptos reciben al mismo

tiempo el material de estudio, pero aun así muchas veces queda reflejado en los resultados de los concursos los mencionados planes de carreras informales con respecto al personal que pertenece a otra área o agrupamiento. En este sentido, no están definidos planes de carrera formales que incluya a todo el Personal No Docente.

- **Descripciones de Puestos y Análisis.**

En lo que respecta a Descripciones de Puestos en la Dirección Administrativa y en el Departamento de Mantenimiento, no se cuenta con dichas descripciones, ni con manuales de procedimiento, tampoco se cuenta con Mapas de Puestos de Trabajo, y como estos se relacionan entre sí dentro de un área. Cuando los aspirantes a un puesto de trabajo No Docente se inscriben para concursar, ya sea para nivel inicial o como ascenso, desde el departamento de Recursos Humanos se le entrega toda la documentación referida al puesto, la cuál será objeto de estudio para rendir dicho concurso. En dicha documentación se suele encontrar: Misión, Responsabilidades y Funciones del Departamento (Res CS 565/86,1986), Convenio Colectivo de Trabajo (APUTN-UTN, 2019) en el que se establece todo el marco regulatorio de la relación como Personal No Docente de la UTN, Estatuto Universitario (Res AU 1/2011, 2011) y diferentes legislaciones en donde se establece el marco regulatorio del puesto de trabajo o de los procesos que se llevan a cabo en el mismo. Dependiendo el nivel de categoría y área a rendir, se entregan los manuales de uso del sistema informático administrativo, siempre y cuando el puesto requiera del uso de este. Por lo que el empleado accede al puesto con una idea general del mismo y de los procesos que afectan a este, pero no se encuentran definidos con exactitud los procedimientos y tareas a llevar a cabo, las competencias requeridas para el puesto y su vinculación con otras áreas de trabajo. Como hemos mencionado anteriormente, la capacitación en los procedimientos que le incumben se da en las interacciones y en la operatoria del día a día. En lo referido a este punto cabe aclarar que existen otras áreas dentro de la UTN-FRCU que han desarrollado manuales de procedimientos, pero los mismos no se tienen en cuenta al momento de concursar e ingresar al puesto.

- **Evaluaciones de Desempeño.**

No existen evaluaciones de desempeño formales, si bien cada Jefe de Área y Director observa el comportamiento del personal no docente a su cargo y obtiene un concepto del mismo, esto es subjetivo a cada observador o evaluador e informal ya que tampoco queda asentado.



Si bien existen indicadores que pueden incidir sobre el concepto de un empleado no docente (sanciones, ausentismo, etc.) no se lleva adelante un seguimiento formal de la conducta y los resultados en el desempeño de cada empleado. Como así tampoco se trabaja en la obtención de resultados de desempeño desde el punto de vista de sus pares o compañeros de trabajo, como por ejemplo grados de colaboración o trabajo en equipo, con el fin de obtener resultados desde diferentes perspectivas y que estos sean lo más objetivos posibles.

- **Remuneraciones y Beneficios.**

“La retribución del trabajador No Docente se compone del sueldo básico correspondiente a su Categoría; los adicionales particulares y los suplementos que correspondan a su situación de revista y condiciones generales” (APUTN-UTN, 2019, p.57).

Se establecen los siguientes adicionales: “a) Por antigüedad. b) Por título. c) Por permanencia en la Categoría. d) Por tarea asistencial” (APUTN-UTN, 2019, p.57).

Y los siguientes suplementos: “a) Por zona desfavorable. b) Por falla de caja. c) Por riesgo. d) Por mayor responsabilidad” (APUTN-UTN, 2019, p.61).

Entre otros acuerdos particulares que se determinen a nivel de APUTN.

- **Planes de Sucesión.**

Actualmente no existen planes de sucesión definidos en torno a futuras vacantes. Los puestos vacantes ya sea por jubilaciones o ascensos dentro de la planta permanente no docente, de categorías mayores a la inicial, se cubren mediante los métodos concursales antes mencionados. Todos aquellos que cumplan con los requisitos establecidos en el Convenio Colectivo de Trabajo de APUTN-UTN (2019) tendrán derecho a acceder al concurso de dicho puesto vacante.

- **Departamento Recursos Humanos de la UTN-FRCU.**

Actualmente el Departamento de R.R.H.H de la Facultad Regional Concepción del Uruguay no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos. El trabajo de dicha área se limita al desarrollo de funciones y actividades de índole operativa y transaccional. La misma está provista de un sistema administrativo denominado Sysadmin donde se almacenan los datos relacionados al personal de la Facultad Regional, estos datos están sincronizados en tiempo real con la base de datos que utiliza la Dirección General de R.R.H.H en el Rectorado de la Universidad. En este sistema administrativo Sysadmin, el módulo de Recursos Humanos está subdividido en:

- Personal: todo lo referido a datos personales, felicitaciones, grados de estudios, familiares, cargos, etc.
- Remito de Liquidaciones: todo lo referido a las novedades de cada personal de la FRCU.
- Liquidaciones: todo lo referido a las liquidaciones de haberes.
- Resoluciones de cargos, viáticos, control de asistencia, certificación de servicios, gestión de HN1, accidentes de trabajo y larga duración. Declaraciones juradas.

Esta información compone lo que corresponde al Legajo Personal de empleado vinculado a la FRCU-UTN, dicho legajo además del definido expediente digital también es almacenado en papel. Cabe destacar que dicho sistema administrativo provee ciertos indicadores organizacionales que pueden ser útiles para la toma de decisiones en cuanto a la gestión de los recursos humanos, pero en este caso el departamento de R.R.H.H. actúa solamente como proveedor de esos reportes, en el caso que fueran solicitados por la Gestión de Gobierno de turno o el Consejo Directivo de la Facultad, sin tener ningún tipo de incidencia en las posibles decisiones a tomar en base a los resultados de estos o sobre los procesos necesarios a aplicar con respecto a estrategias de recursos humanos. Los indicadores organizacionales posibles de obtener en el sistema administrativo son:

- Niveles de Ausentismo del personal.
- Niveles de Estudios Cursados del personal.
- Tipos de Felicitaciones por logros del personal. <sup>1</sup>
- Niveles de Presentismo del personal.
- Tipos de Carrera Administrativa
- Niveles y Tipos Sanciones.
- Antecedentes Laborales del personal.
- Situación de Revista del personal.

Como se ha descripto anteriormente en cuanto a que el ingreso o ascenso del Personal No Docente, definido en el alcance de este trabajo, está establecido mediante métodos

---

<sup>1</sup> Mediante un acto administrativo se puede felicitar a un no-docente de la UTN-FRCU por algún tipo de logro en el que se haya destacado producto de su comportamiento o de resultados obtenidos, en ese caso dicho acto administrativo se deja registrado en su foja de servicio y en el Sistema Sysadmin, lo que luego podría extraerse como un indicador organizacional: Tipos de Felicitaciones que ha obtenido el personal no docente. Lo mismo para el caso de las Sanciones.

concursoales (APUTN-UTN, 2019), el departamento de Recursos Humanos es el asignado para llevar adelante el procedimiento concursal establecido en el respectivo convenio.

### **5.1.1 Diagnóstico.**

Los procesos descriptos anteriormente sobre la Gestión de los Recursos Humanos de UTN-FRCU reflejan el cumplimiento del marco legislativo establecido para proceder en cada uno de ellos, pero estos no se integran con un lineamiento estratégico que se desprenda del Plan Estratégico Institucional conforme lo establecen las normativas de Instituciones de Educación Superior.

En este caso, el Departamento de Recursos Humanos opera únicamente de manera transaccional y la Gestión de Gobierno junto al Consejo Directivo de la Facultad son los órganos de gobierno de los cuáles dependería la definición del lineamiento estratégico sobre los Recursos Humanos en el ámbito de la facultad, dentro del marco legal establecido para cada caso. Sin embargo, al ser estos puestos o representantes de gobierno temporales generalmente las decisiones tomadas se acotan al periodo de gobierno asignado o a situaciones que emergen durante el mismo, lo cual impacta negativamente ya que no se trabaja sobre una planificación estratégica de Recursos Humanos a largo plazo. Este impacto negativo se refleja en las consecuencias que trae aparejado la falta de Planes de Sucesión, Planes de Carrera, Definición de Capacitaciones Estratégicas, Análisis de Puestos, entre otras cosas.

## **5.2 Relevamiento y Definición de Competencias a Nivel Estratégico.**

Para llevar adelante la definición de las competencias a Nivel Estratégico de la UTN-FRCU, se realizó el relevamiento de estas mediante encuestas destinadas al equipo de gestión de la organización, quienes son los responsables de definir las estrategias pertinentes para el logro de la Misión y Visión de la Facultad. El equipo de gestión se encuentra compuesto por:

- Decano y Vicedecano.
- Secretario de: Extensión Universitaria, Asuntos Estudiantiles, Planeamiento Administrativo e Institucional, Académica, Ciencia y Técnica.
- Subsecretario: Administrativo, Graduados, Tics.

De los 10 integrantes del Equipo de Gestión, 8 de ellos han participado en las encuestas. Para la confección de las encuestas se seleccionó un grupo aleatorio de competencias, y se abarco

cuatro pilares fundamentales a nivel estratégico: Misión y Visión, Contexto, Jerarquías Superiores y Cambio Cultural Organizacional (Ver **Apéndice A.1**: <https://bit.ly/3viARUN>).

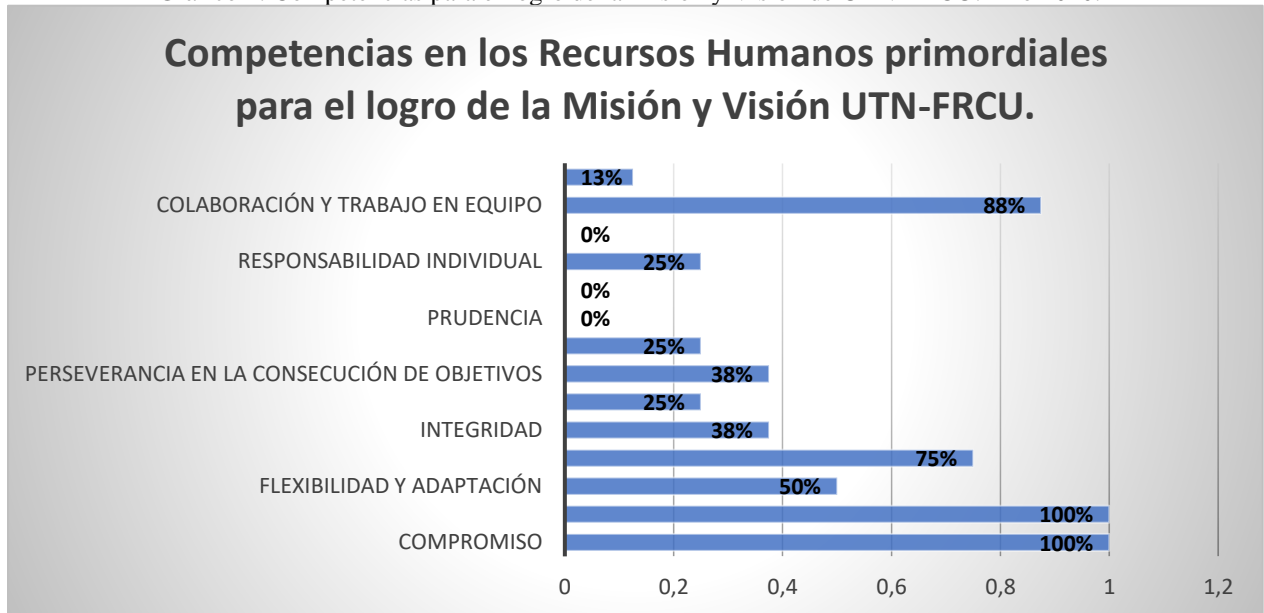
Tabla 2: Competencias seleccionadas para relevar a Nivel Estratégico en la UTN-FRCU. Año 2020.

<b>Misión y Visión</b>	<b>Contexto</b>	<b>Niveles Jerárquicos Superiores</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Compromiso	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conducción de Personas	Desarrollo de Talento Humano
Ética	Compromiso con la calidad de trabajo	Dirección de Equipos de Trabajo	Colaboración y Trabajo en Equipo
Flexibilidad y Adaptación	Innovación y Creatividad	Liderazgo con el Ejemplo	Pensamiento Digital
Iniciativa	Responsabilidad Social	Liderazgo Ejecutivo	Sentido de Pertenencia
Integridad	Anticipación de eventos del entorno externo e interno	Liderazgo para el Cambio	Orientación al cliente externo e interno
Equidad	Orientación al cliente externo	Visión Estratégica	
Perseverancia en la consecución de objetivos		Capacitador	
Respeto		Empoderamiento	
Prudencia			
Compromiso a la Rentabilidad			
Responsabilidad Individual			
Temple			
Colaboración y Trabajo en Equipo			

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2009).

Los resultados obtenidos son los presentados a continuación: Las competencias definidas como primordiales en los Recursos Humanos de la UTN-FRCU para el logro de la Misión y Visión de la organización han sido en orden de prioridad: **ética, compromiso, colaboración y trabajo en equipo, iniciativa, flexibilidad y adaptación.**

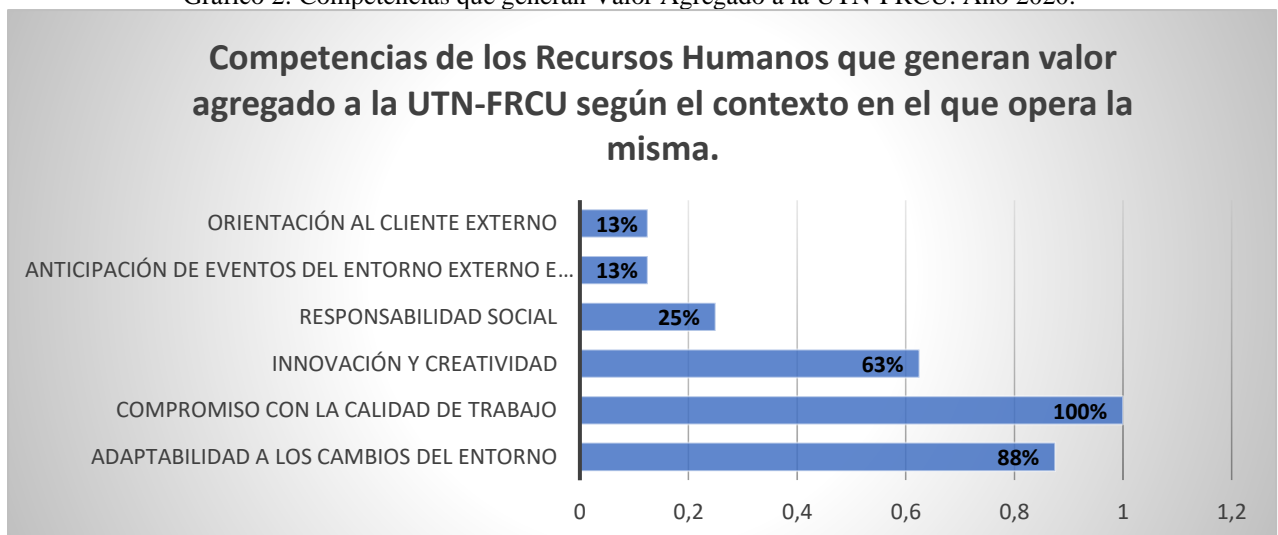
Gráfico 1: Competencias para el logro de la Misión y Visión de UTN-FRCU. Año 2020.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.

En cuanto a aquellas competencias que se deben desarrollar o mantener en los Recursos Humanos de la UTN-FRCU que generan valor agregado teniendo en cuenta el mercado o contexto académico en la que la misma opera han sido en orden de prioridad: **compromiso con la calidad de trabajo, adaptabilidad a los cambios del entorno, innovación y creatividad.**

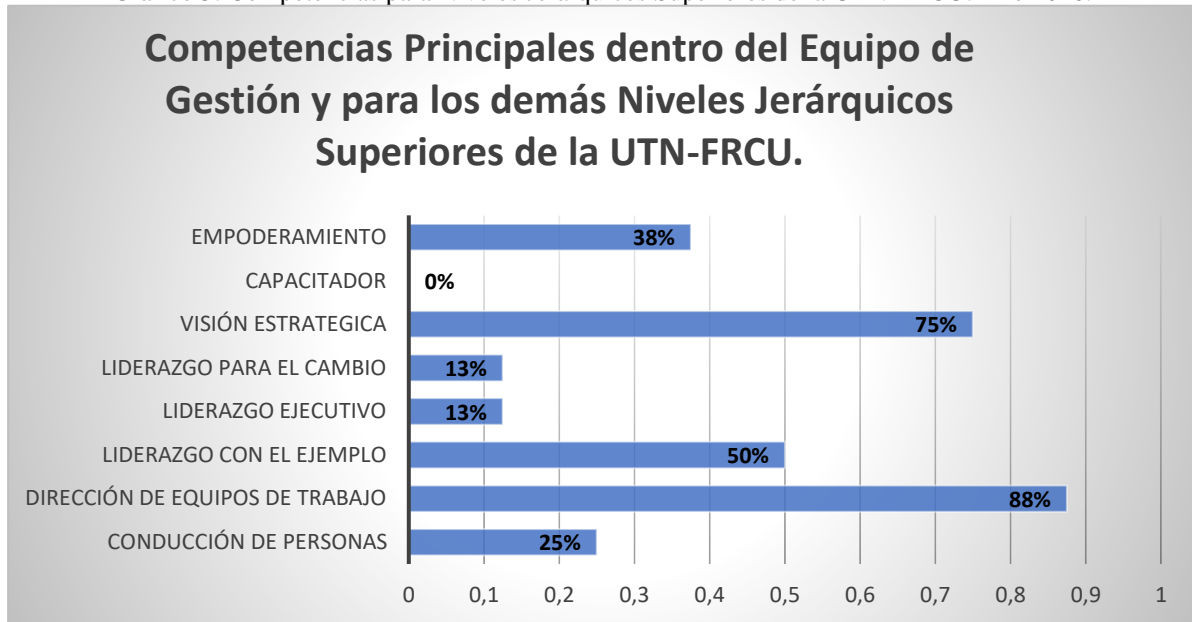
Gráfico 2: Competencias que generan Valor Agregado a la UTN-FRCU. Año 2020.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.

En lo que se refiere a competencias principales del Equipo de Gestión, las cuales deben trasladarse a los diferentes niveles jerárquicos superiores de la UTN-FRCU han seleccionado como prioridad y en respetando este orden las siguientes competencias: **dirección de equipos de trabajo, visión estratégica, liderazgo con el ejemplo.**

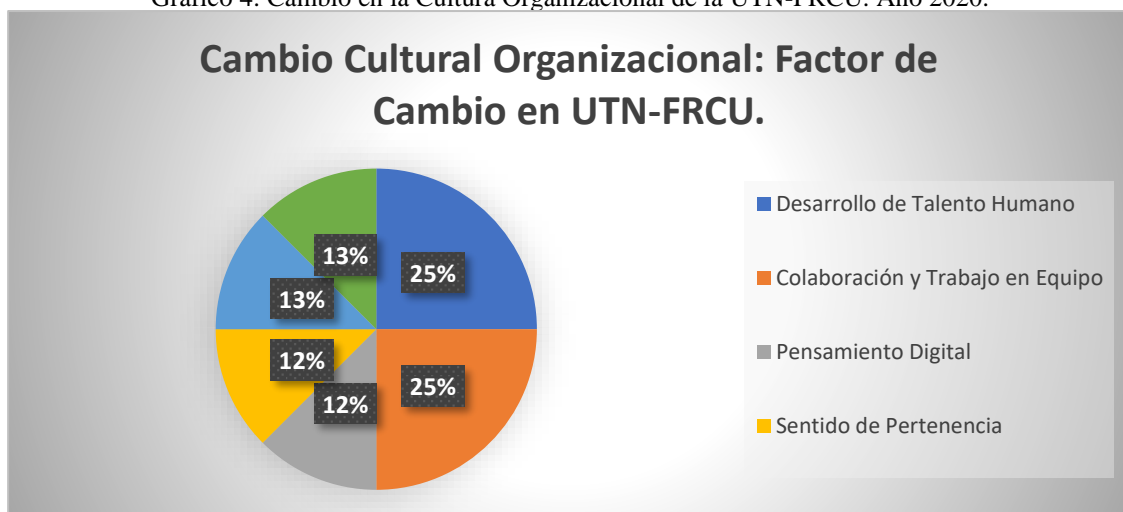
Gráfico 3: Competencias para Niveles Jerárquicos Superiores de la UTN-FRCU. Año 2020.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.

Por último, se definió cuál sería un factor de cambio a abordar si se proyectará un cambio en la cultura organizacional de la UTN FRCU, y como resultado se han obtenido dos factores de cambio con un mismo porcentaje de prioridad: **colaboración y trabajo en equipo, desarrollo de talento humano.**

Gráfico 4: Cambio en la Cultura Organizacional de la UTN-FRCU. Año 2020.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.

De dichos factores de cambio también se desprende la necesidad de desarrollar diferentes competencias en los Recursos Humanos para que se puedan llevar adelante los cambios proyectados en la cultura organizacional de la UTN-FRCU. Como **colaboración y trabajo en equipo** resulto también como una de las competencias definidas para el logro de la Misión y Visión de la organización, nos centraremos en el factor de cambio **desarrollo de talento humano** y en las competencias que surgen y están vinculadas a este factor.

Según la etapa de Relevamiento de Competencias a Nivel Estratégico y el análisis de este podemos concluir que las competencias definidas a Nivel Estratégico por el equipo de gestión para desarrollar un Modelo de Gestión de R.R.H.H. basado en Competencias en la UTN-FRCU son:

- **Ética, Compromiso, Colaboración y trabajo en equipo, Iniciativa, Flexibilidad y adaptación, Compromiso con la calidad de trabajo, Adaptabilidad a los cambios del entorno, Innovación y creatividad, Dirección de equipos de trabajo, Visión estratégica, Liderazgo con el ejemplo. Factor de Cambio: Desarrollo de talento humano.**

Siendo requerimiento fundamental para la implementación exitosa del *Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias* el involucramiento y participación de la máxima Conducción (Alles,2004).

De esta manera, definidas las competencias a Nivel Estratégico en la organización, damos por resuelto el objetivo específico N°1.

### **5.3 Relevamiento y Descripción de Puestos en la Dirección de Administración.**

La Dirección de Administración designada al puesto de Director, cuenta con las siguientes áreas que la componen y con los respectivos puestos descriptos a continuación:

- Departamento Tesorería: Jefe de Departamento, Auxiliar del Departamento de Tesorería.
- Departamento Compras y Patrimonio: Jefe de Compras y Patrimonio, Jefe de subdivisión, Auxiliar de Patrimonio.
- Departamento de Rendiciones de Cuenta: Jefe de Rendiciones de Cuenta
- Departamento de Soporte Informático: Auxiliar de Soporte Informático.
- Departamento Contable: Jefe de Contable.

Para llevar adelante la Descripción de Puestos dentro de la Dirección de Administración se generaron encuestas en las que participó todo el personal no docente y contratado del área seleccionada (Ver **Apéndice A.2: <https://bit.ly/3viARUN>**), además se recopiló información disponible en el área de Recursos Humanos de la UTN y en el buscador de ordenanzas y resoluciones de la Universidad, donde se describen características y funciones de las áreas que integran la Dirección de Administración: resoluciones (Res CS 565/86,1986), (Res CS 273/88,1988), (Res CS 85/92,1992), (Res CS 86/92,1992), organigrama de la UTN-FRCU, convenio colectivo de trabajo (APUTN-UTN,2019), siendo que además algunos de estos

documentos forman parte de los concursos para el ingreso o el ascenso a un puesto dentro de la respectiva Dirección. Otra de las técnicas utilizadas en la descripción de los puestos fue lo que conocemos como observación In Situ.

En ambas técnicas utilizadas se relevaron los siguientes aspectos para generar las Descripciones de Puestos:

- Nombre del Puesto
- Jerarquía inmediata superior, y estructura jerárquica de la que depende el puesto. (Organigrama Parcial). Relaciones Formales e Informales.
- Tareas del puesto, nivel de relevancia de estas y resultados esperados.
- Grados de Responsabilidad del puesto.
- Stakeholders relacionados al puesto.

Finalizada la etapa de relevamiento se procedió a confeccionar la Descripción de los Puestos (Ver **Apéndice B: <https://bit.ly/3viARUN>**), a continuación, se expone la *Descripción del Puesto de Trabajo: AUXILIAR DE TESORERÍA*.



Cuadro 1: Descripción de Puesto de Trabajo: Auxiliar de Tesorería.

# Descripción de Puesto de Trabajo

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE TESORERÍA

---

**Área:** Departamento Tesorería.      **Dirección:** de Administración.

**Supervisor:** Jefe de Tesorería.

**Organigrama:**

```
graph TD;
  Decano[DECANO] --> Sec[SECRETARÍA PLANEAMIENTO INST. Y ADM.];
  Sec --> Subsec[SUBSECRETARÍA ADMINISTRATIVA];
  Subsec --> Dir[DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN];
  Dir --> DepTes[DEPARTAMENTO TESORERÍA];
  Dir --> DepCont[DEPARTAMENTO CONTABLE];
  Dir --> DepRend[DEPARTAMENTO RENDICIONES DE CUENTA];
  Dir --> DepComp[DEPARTAMENTO COMPRAS Y PATRIMONIO];
  Dir --> DepSoporte[DEPARTAMENTO SOPORTE SISTEMA ADMINISTRATIVO];
```

**Síntesis del Puesto:**

El puesto de trabajo pertenece al Agrupamiento Administrativo, y forma parte del tramo inicial de acuerdo a la jerarquía de las funciones asignadas definidas en el Convenio Colectivo de Trabajo. En este tramo se incluye tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental, constituido por las categorías 6 y 7.

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004).

Cuadro 2: Descripción de Puesto de Trabajo: Auxiliar de Tesorería.

## Descripción de Puesto de Trabajo

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE TESORERÍA

Actividades/Responsabilidades del Puesto:	Grado de Relevancia: Alto- Medio-Bajo
Confección de Recibos: se debe realizar el registro de los ingresos en el sistema administrativo Sysadmin, a medida de que se van produciendo dichos ingresos y lo indica el Supervisor del Puesto.	<b>ALTO</b>
Tramites Bancarios: se debe acudir a las entidades bancarias para llevar adelante las operaciones que sean necesarias.	<b>ALTO</b>
Pagos: se debe realizar pagos en efectivos a proveedores, docentes, empresas, y otros, según lo indicado por el supervisor del puesto.	<b>ALTO</b>
Auxiliar o apoyo a tareas particulares que surjan y correspondan al área Tesorería, en las cuáles se requiera de ayuda solicitada por el Jefe de Tesorería.	<b>ALTO</b>
Atención al Público y Cobros: Se debe realizar atención al público, ya sea para brindar información relacionada con el área de Tesorería, como también se lleva adelante cobros de diferentes áreas de la UTN (Biblioteca, Cursos de SEU, etc.) o bien de convenios establecidos.	<b>ALTO</b>
Control de Caja: al finalizar la jornada, se debe hacer un control de caja para proceder a la entrega de la misma al superior del puesto.	<b>ALTO</b>
Confección de Memos de Adelanto: se debe realizar el alta de memos de adelantos en el sistema administrativo Sysadmin, a medida que lo indican los superiores al puesto.	<b>MEDIO</b>
Confección de reportes, autorizaciones de cajas chicas: se debe generar reportes del sistema administrativos Sysadmin, o de plataformas web de cobros, según sea solicitado. También, si lo solicita los superiores del puesto, se generan autorizaciones de cajas chicas.	<b>MEDIO</b>
Confección de Facturas: se debe generar las facturas,solicitadas por los superiores del puesto, en el sistema administrativo Sysadmin .	<b>MEDIO</b>
Archivo de comprobantes: se debe archivar todos aquellos comprobantes impresos relacionados con el área Tesorería.	<b>BAJO</b>
Gestión de Registros de Personas y Proveedores: a medida que sea necesario, durante el uso del sistema administrativo Sysadmin, se deberá proceder al alta ó modificación de Persona/Proveedor.	<b>BAJO</b>

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004).

## Descripción de Puesto de Trabajo

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE TESORERÍA

---

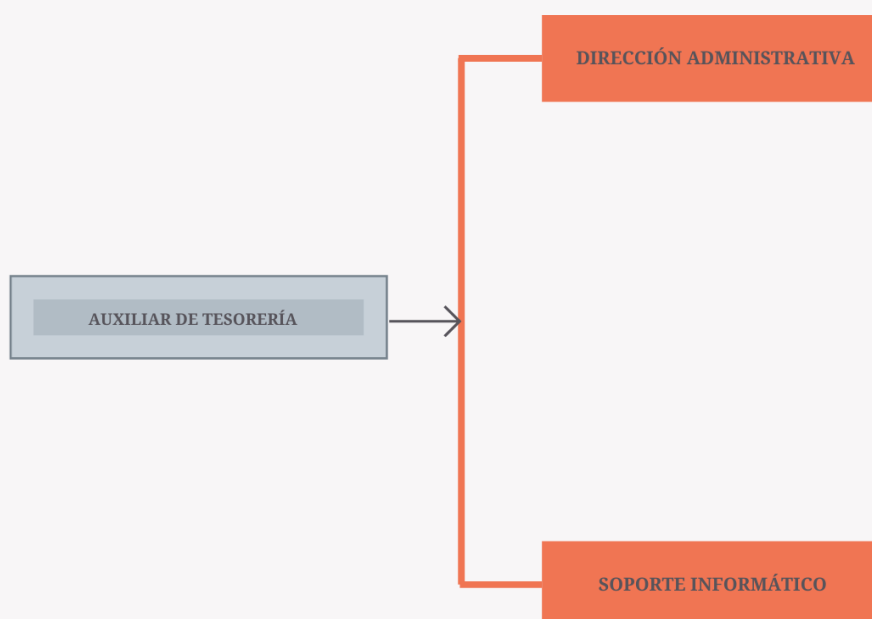
### Clientes Internos:

Se consideran clientes internos del puesto de trabajo AUXILIAR DE TESORERÍA a los integrantes del Departamento al que pertenece, a las demás áreas que componen a la Dirección de Administración e interactúan o tienen algún tipo de vínculo en la **operatoria diaria** con el puesto de trabajo.

---

### Relación del Puesto de Trabajo con otras áreas dentro de la Dirección de Administración:

---



### Clientes Externos:

Se consideran clientes externos del puesto de trabajo AUXILIAR DE TESORERÍA a todas aquellas áreas o puestos de trabajo o personal/alumnado que pertenecen a la UTN-FRCU y no estén contempladas como clientes internos, como así también cualquier otra entidad que no este incluida en la estructura interna de la UTN-FRCU, las cuales se relacionen o establezcan contacto con el Puesto de Trabajo a fin de satisfacer requerimientos con el área de pertenencia del puesto.

Los principales para el puesto son:

- UTN-FRCU : Socios de Biblioteca, Departamentos, Grupos de Investigación, Alumnos, Docentes, Becarios.
  - Proveedores.
- 

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004).

## 5.4 Relevamiento y Descripción de Perfiles por Competencias en la Dirección de Administración.

Para llevar adelante la Descripción de Perfiles por Competencias dentro de la Dirección de Administración también se realizaron encuestas en las que participó el personal no docente y contratado del área seleccionada (Ver **Apéndice A.2:** <https://bit.ly/3viARUN>).

Para confeccionar las encuestas se seleccionó un grupo de competencias aleatorias, y se vinculó a estas a diferentes grados de importancia (Alto-Medio-Bajo-No requerido) para que cada empleado defina la respectiva valoración que considera para cada una de las competencias dentro de su puesto de trabajo.

Tabla 3: Competencias seleccionadas para generar las Descripciones de Perfiles en UTN-FRCU. Año 2020.

<b>Grupo de Competencias Aleatorias</b>
Orientación al cliente interno
Flexibilidad y Adaptación rápida a cambios del entorno.
Colaboración y Trabajo en Equipo
Conducción de personas
Dirección de equipos de trabajo
Capacitador
Planificador
Habilidades de contacto
Prudencia
Compromiso con la Rentabilidad
Responsabilidad Individual
Temple
Orientación al cliente externo
Compromiso
Ética
Flexibilidad y Adaptación
Iniciativa y Autonomía
Integridad
Equidad

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2009).

En base a lo encuestado, a las competencias definidas a nivel estratégico y a lo observado mediante la técnica observación In Situ se procedió a realizar la Descripción de Perfiles, para esto fue necesario desarrollar un Diccionario de Competencias (Ver **Apéndice C:** <https://bit.ly/3viARUN>), tal como lo expone Alles (2009) como herramienta necesaria para el desarrollo de modelos de competencias.

Esto se comprobó dado que muchas veces el grado de importancia de las competencias asignado en las encuestas por los empleados no coincidió con el grado requerido para desempeñarse en el puesto de trabajo. Esto se debe a que el encuestado responde acerca del valor o importancia que tiene la competencia en su puesto de trabajo, en cambio utilizando el Diccionario de Competencias podemos ver que los grados están definidos según nivel jerárquico y las limitaciones de este dentro de su puesto de trabajo. Si tomamos como ejemplo el *Puesto de Trabajo de Auxiliar de Tesorería*, y encuestamos al empleado que este asignado a dicho puesto sobre la competencia Ética es probable que considere un alto grado de importancia de dicha competencia para su desempeño. Sin embargo, si observamos lo definido en el Diccionario de Competencias, dado su nivel jerárquico dentro del área asignada, su perfil quedará determinado con un bajo grado de la competencia ética, lo cual no significa que es de menor importancia esta competencia para el puesto, sino que se relaciona con las posibilidades de acción dentro de su puesto de trabajo. A continuación, exponemos la diferencia asignada a un alto grado de la competencia Ética respecto un bajo grado de esta en el Diccionario de Competencias, y podemos corroborar lo antes mencionado.

Cuadro 4: Definición del Grado Alto-Bajo para la Competencia Ética en el Diccionario de Competencias.

GRADO ALTO:	GRADO BAJO
<p>Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.</p> <p>Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</p>	<p>Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.</p> <p>Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, Tanto en lo laboral como en lo personal.</p>

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2009).

Por lo que claramente, si retomamos el ejemplo el Auxiliar de Tesorería no es responsable de establecer un marco de trabajo para toda el área implementando políticas de la organización, dado que las limitaciones de jerarquía en su puesto no se lo permiten, pero en cambio, si es responsable de actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y respetar las políticas y valores de la organización.

Entonces podemos concluir que las Descripciones de Perfiles para los puestos de trabajo se generaron considerándose las encuestas realizadas, observaciones In SITU, estructura jerárquica, las competencias relevadas a nivel estratégico y el Diccionario de Competencias (Ver **Apéndice D: <https://bit.ly/3viARUN>**), obteniéndose los siguientes aspectos:

- Estudios cursados, Conocimientos técnicos y profesionales necesarios para el puesto.
- Competencias requeridas para el puesto, definidas en grados según el Diccionario de Competencias, y acotadas a las consideradas más relevantes para el puesto.

Finalizados los Relevamientos y las Descripciones de Puestos y Perfiles por Competencias podemos dar por concluido el Objetivo Específico N°2.

A continuación, se presenta una **Descripción de Perfil para el Puesto de Trabajo: AUXILIAR DE TESORERÍA**.

# Perfil del Puesto de Trabajo

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE TESORERÍA

## Requisitos del Puesto de Trabajo:

Conocimientos básicos sobre conceptos contables y financieros, y entendimiento básico acerca de los procesos administrativos del área.

Muy buen desempeño en manejo de PC y herramientas informáticas.

## Competencias requeridas para el Puesto de Trabajo.

Competencias:	Nivel de Requerimiento Alto- Medio-Bajo
<b>Iniciativa y Autonomía</b> Capacidad para actuar pro-activamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Implica pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	<b>BAJO</b>
<b>Colaboración y Trabajo en Equipo</b> Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. Implica entender que el logro de objetivos individuales o propios de cada área, repercuten directamente en el logro de los objetivos funcionales y/u organizacionales.	<b>BAJO</b>
<b>Integridad</b> Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	<b>BAJO</b>
<b>Ética</b> Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, , aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	<b>BAJO</b>

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2009).

Cuadro 6: Perfil del Puesto de Trabajo: Auxiliar de Tesorería.

<h1 style="margin: 0;">Perfil del Puesto de Trabajo</h1> <p style="margin: 0;">Nombre del Puesto: AUXILIAR DE TESORERÍA</p>	
Competencias:	Nivel de Requerimiento Alto- Medio-Bajo
<p><b>Temple</b> Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.</p>	<b>BAJO</b>
<p><b>Prudencia</b> Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.</p>	<b>BAJO</b>
<p><b>Responsabilidad Individual</b> Capacidad para cumplir las obligaciones laborales en tiempo y forma y promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	<b>BAJO</b>
<p><b>Compromiso</b> Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.</p>	<b>BAJO</b>
<p><b>Orientación al cliente interno</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno , comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>	<b>BAJO</b>
<p><b>Habilidades Técnicas y Profesionales</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	<b>BAJO</b>

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2009).



Cuadro 7: Perfil del Puesto de Trabajo: Auxiliar de Tesorería.

<b>Perfil del Puesto de Trabajo</b>	
Nombre del Puesto: AUXILIAR DE TESORERÍA	
<b>Competencias:</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b> Alto- Medio-Bajo
<b>Orientación al cliente externo</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente externo , comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	<b>BAJO</b>
<b>Habilidades de Contacto</b> Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para el logro de los objetivos organizacionales. Implica nivel de vocabulario que amerite para cada ocasión, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral y escrita, impacto.	<b>BAJO</b>

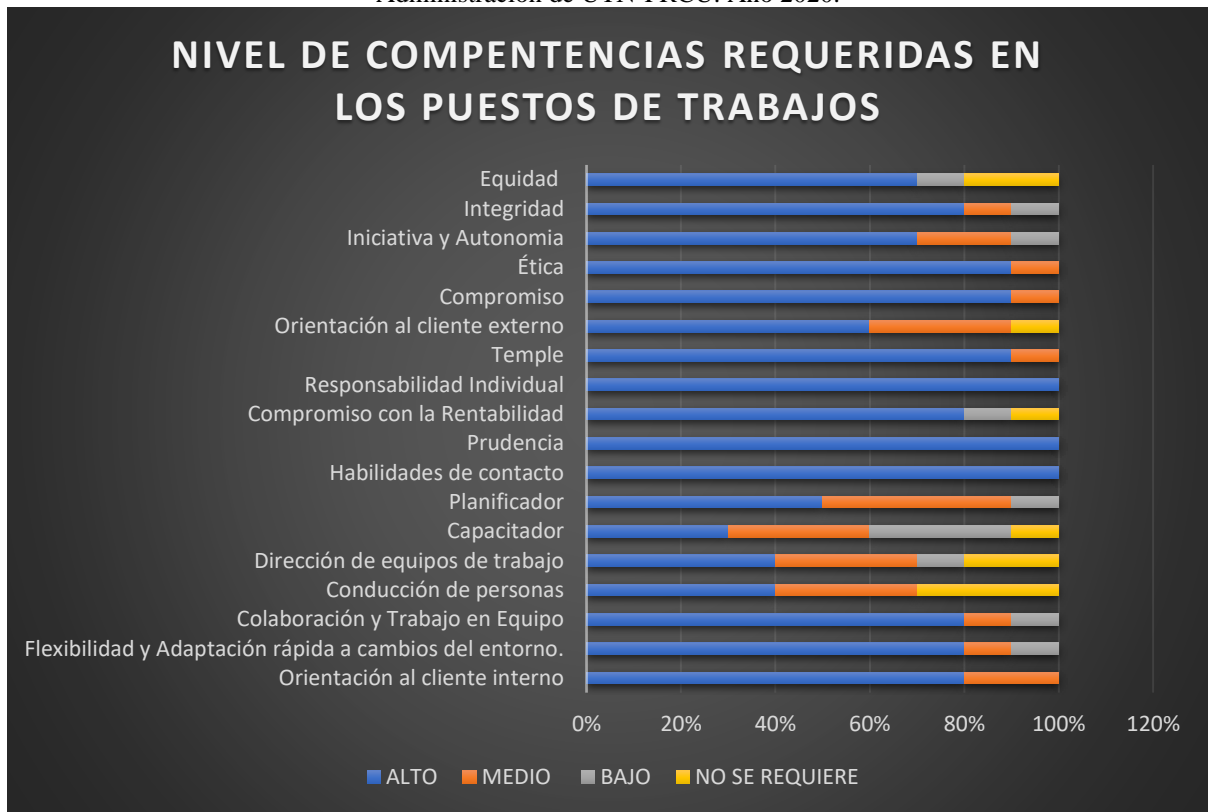
Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2009).

## **5.5 Evaluación y Diagnóstico de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias.**

### **5.5.1 Evaluación de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias en la Dirección Administrativa de UTN-FRCU.**

Como primera instancia se propone analizar en base a las competencias relevadas a nivel estratégico, cuáles son las que tienen mayor presencia en los empleados encuestados. Esto nos podría brindar un panorama acerca de que sí las competencias consideradas necesarias a nivel estratégico están arraigadas o presentes en los Recursos Humanos de la Facultad, o si hace falta encontrar los medios para que la organización integre en su cultura organizacional ciertas competencias y también para que sus empleados conozcan las expectativas de los niveles jerárquicos superiores sobre ellos.

Gráfico 5: Competencias requeridas en los puestos de trabajos según el Personal No Docente de la Dirección de Administración de UTN-FRCU. Año 2020.



Fuente: elaboración propia en base relevamiento efectuado.

Observando estos resultados, podemos observar que entre el 70% y 100% de los empleados define como competencias requeridas en un ALTO grado para sus puestos de trabajo a:

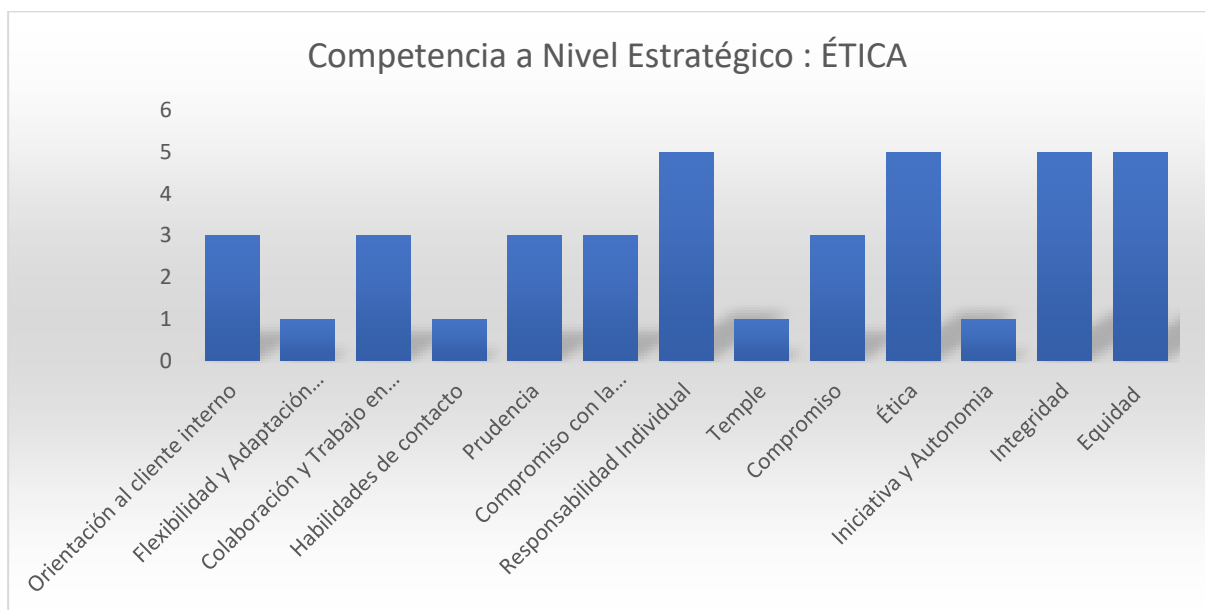
- Equidad, Integridad, Iniciativa y Autonomía, Ética, Compromiso, Temple, Responsabilidad Individual, Compromiso con la Rentabilidad, Prudencia, Habilidades de Contacto, Colaboración y Trabajo en Equipo, Flexibilidad y Adaptación rápida a cambios del entorno, Orientación al cliente interno.

Este representaría el conjunto de competencias más importantes para los empleados, desde el punto de vista de sus puestos de trabajo, por lo que debemos analizar si éstas están relacionadas y en qué grado con las competencias a nivel estratégico definidas por el equipo de gestión de la UTN-FRCU y con el factor de cambio estratégico en la cultura organizacional de UTN-FRCU seleccionado por este.

Para esto se generaron tablas de ponderación (Ver **Apéndice E: <https://bit.ly/3viARUN>**) en las que se ponderó que grado de relación tienen las competencias consideradas más valorables para los empleados dentro de sus puestos de trabajo con cada una de las competencias a nivel estratégico y con dicho factor de cambio seleccionado, y luego se procedió a graficar dichas ponderaciones visualizando así sí las mismas se encuentran relacionadas en un grado Alto, Medio

o Bajo (Ver **Apéndice F:** <https://bit.ly/3viARUN>). Esta información será importante para decidir acerca de los planes de capacitación y entrenamiento a desarrollar para el personal y así lograr que las Competencias Estratégicas, y las necesarias derivadas del Factor de Cambio propuesto en la cultura organizacional, se encuentren presente en todo el personal de la UTN-FRCU y su comportamiento esté alineado a estas, en busca del logro de los objetivos organizacionales. También se utilizó el Diccionario de Competencia como referencia conceptual de cada competencia, y como guía para encontrar relaciones entre ellas. A continuación, se presenta gráficamente el grado de relación de las competencias más valoradas por los empleados dentro de sus puestos de trabajo con la competencia ética definida a nivel estratégico, según la ponderación generada:

Gráfico 6: Análisis de competencias relevadas a nivel estratégico en UTN-FRCU. Año 2020.  
Grado de Relación Alto=5; Medio=3; Bajo=1.



Fuente: elaboración propia en base relevamiento efectuado.

En cuanto al Factor de Cambio Estratégico, se expone a continuación gráficamente el grado de relación de las competencias consideradas más valorables para los empleados dentro de sus puestos de trabajo con dicho factor, según la ponderación definida:

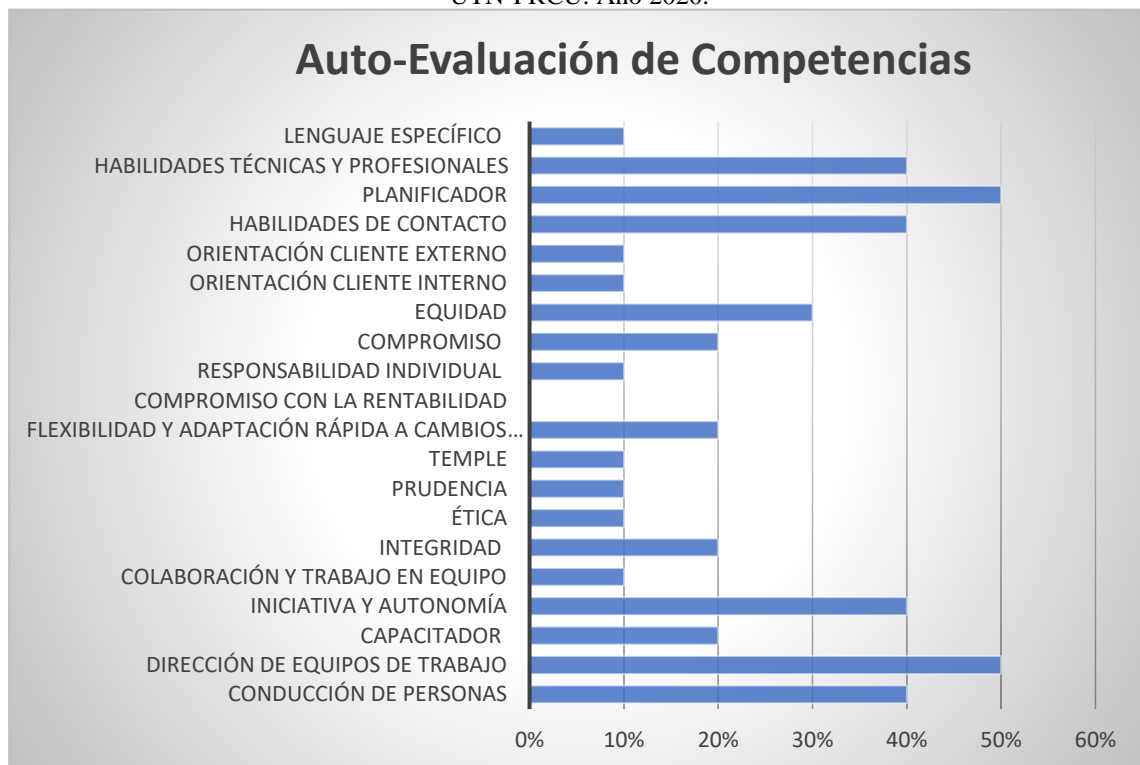
Gráfico 7: Análisis del factor de cambio estratégico en UTN-FRCU. Año 2020.  
Grado de Relación Alto=5; Medio=3; Bajo=1.



Fuente: elaboración propia en base relevamiento efectuado.

Por otra parte, para realizar un diagnóstico de las competencias en la Dirección de Administración se propuso una autoevaluación de competencias. Los resultados obtenidos demuestran las competencias que a criterio de los empleados deben mejorar para obtener mejores resultados en el logro de los objetivos de su puesto de trabajo, lo que impactará en el nivel de resultados para el área que integran, y consecuentemente en la Misión y Visión de la Organización.

Gráfico 8: Resultados de Autoevaluaciones realizadas al Personal No Docente de la Dirección de Administración en UTN-FRCU. Año 2020.



Fuente: elaboración propia en base relevamiento efectuado.

El 50 % de los encuestados considera que debe mejorar en las competencias **planificador y dirección de equipos de trabajo**.

El 40% de los empleados considera que debe progresar en sus **habilidades técnicas y profesionales, habilidades de contacto, iniciativa y autonomía y conducción de personas**.

El 30% considera que debe trabajar en la competencia **equidad**, y entre el 20% y 10% sobre las demás competencias.

Nadie considera que deba mejorar en la competencia **compromiso con la rentabilidad**, y surge una nueva competencia considerada por el 10%, la cual es **lenguaje específico**.

### **5.5.2 Diagnóstico de la Situación Actual de Puestos y Perfiles por Competencias en la Dirección Administrativa de UTN-FRCU.**

Según los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias a Nivel Estratégico respecto a la valoración de competencias por el personal no docente y contratado de la Dirección de Administración, podemos concluir que las Competencias a Nivel Estratégico en las que se debe trabajar para que éstas estén presentes en los Recursos Humanos y en la Cultura Organizacional de UTN-FRCU son las referidas al factor de cambio **Desarrollo de Talento Humano**, dado que se ha obtenido un nivel medio y bajo en cuanto a la relación ponderada de las competencias más valoradas por los empleados y este Factor de cambio a Nivel Estratégico. Las restantes competencias definidas a Nivel Estratégico se relacionan con al menos tres de las competencias consideradas como las más valoradas por parte del personal no docente. Por lo que podemos establecer que las Competencias a Nivel Estratégico:

- **Ética, Compromiso, Colaboración y trabajo en equipo, Iniciativa, Flexibilidad y adaptación, Compromiso con la calidad de trabajo, Adaptabilidad a los cambios del entorno, Innovación y creatividad, Dirección de equipos de trabajo, Visión estratégica, Liderazgo con el ejemplo.**

Están presentes en la cultura organizacional de la UTN-FRCU, y el personal no docente, en este caso de la Dirección Administrativa, son conscientes que para el logro de los objetivos institucionales y para proveer valor agregado a la organización se requiere de la existencia de dichas competencias en su comportamiento y accionar diario. Por otra parte, los resultados alcanzados sobre las competencias a desarrollar por el personal No Docente de la Dirección de Administración para que estos puedan obtener mejores resultados en el logro de los objetivos de sus puestos de trabajo, producto de la autoevaluación realizada y de los porcentajes obtenidos son principalmente: **planificador y dirección de equipos de trabajo**.

Seguidas por **habilidades técnicas y profesionales, habilidades de contacto, iniciativa y autonomía** y **conducción de personas.**

Los mismos también se pueden clasificar según los tramos definidos para el personal No Docente en el Convenio Colectivo de Trabajo (APUTN-UTN, 2019), que como se ha mencionado antes son las partes en que está dividido cada agrupamiento, de acuerdo con la jerarquía de las funciones cumplidas. De esta manera los resultados por Tramos de las Competencias a mejorar en el Personal No Docente de la Dirección de Administración son:

- Tramo Inicial: **iniciativa y autonomía, habilidades técnicas y profesionales, planificador, habilidades de contacto.**
- Tramo Intermedio: **planificador.**
- Tramo Mayor: **conducción de personas y dirección de equipos de trabajo, habilidades de contacto.**

Respecto a la competencia **compromiso con la rentabilidad**, la cual nadie considera que deba mejorar pero si está considerada dentro de las competencias más valoradas por el personal, se deberá evaluar si hay implementadas exitosamente políticas en las que se fomenta un adecuado uso de los recursos, objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido dentro de la Dirección de Administración, o todo lo contrario, si es que el personal no se identifica con dicha competencia ya que no comprende en su totalidad la dimensión de esta en su puesto de trabajo. En este último caso, sería una competencia por atender al momento de desarrollar Planes de Capacitación y Entrenamiento.

## **5.6 Definición de Planes de Carrera, Capacitaciones, Entrenamientos según diagnóstico de situación actual**

Dado el diagnóstico de la situación actual en donde se expone la necesidad de mejorar ciertas competencias requeridas tanto a nivel estratégico como funcional en el personal no docente perteneciente a la Dirección de Administración se propone la formulación de Planes de Entrenamiento y Capacitación. Estos Planes de entrenamiento y capacitación además de desarrollarse en base a las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico actual, se complementarán con la definición de Planes de Carrera y Sucesiones basados en competencias. En lo que respecta a la definición de planes de carrera y sucesiones basados en competencias, se representa la evolución necesaria de las competencias para desempeñarse en puestos de trabajo superiores a un puesto de trabajo considerado inicial dentro de un mismo Agrupamiento y

Dirección. Siendo las descripciones de perfiles generadas anteriormente para cada puesto de trabajo la base para elaborar dichos planes de carrera y sucesión. Cabe aclarar, que dado el marco legal establecido en lo referido a los métodos concursales para el ascenso a un puesto de trabajo como No Docente de la UTN-FRCU, el cumplimiento y seguimiento de estos planes por parte del personal no docente no será requisito legal para ganar el concurso y acceder a un puesto superior, pero si se tendrá en cuenta el desempeño laboral de cada empleado y las capacitaciones que este realice, lo que será evaluado en el puntaje de antecedentes. Por lo que, si consideramos este último aspecto, las capacitaciones y entrenamientos basados en estos planes de carrera y de sucesión, podrán tener impacto positivo en el desempeño del empleado y, por ende, en dicho puntaje, el cual como se ha mencionado anteriormente forma parte del puntaje total. Además de esta influencia en las instancias concursales, los planes de carrera y sucesión se podrán considerar como guía para proveer las capacitaciones y los planes de entrenamiento requeridos a los aspirantes de puestos superiores, en busca de un ciclo de mejora continua en las competencias del personal No Docente. (Ver **Apéndice G:** <https://bit.ly/3viARUN>)

A continuación, se presenta el plan de carrera basado en competencias para un Auxiliar de Compras y Patrimonio dentro de la Dirección de Administración:

Cuadro 8: Plan de Carrera y Sucesión: Auxiliar de Compras y Patrimonio en UTN-FRCU.

**PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN**

*Departamento Compras y Patrimonio : Evolución de Competencias por Puesto de Trabajo.*

TRAMO INICIAL	TRAMO INICIAL	TRAMO INICIAL	TRAMO INTERMEDIO	TRAMO MAYOR
AUXILIAR DE COMPRAS CONTRATADO	AUXILIAR COMPRAS Y PATRIMONIO	AUXILIAR COMPRAS Y PATRIMONIO	JEFE DIVISIÓN COMPRAS Y PATRIMONIO	JEFE DE COMPRAS Y PATRIMONIO
<b>COMPETENCIAS INICIALES</b> INICIATIVA Y AUTONOMÍA: BAJO COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO: BAJO INTEGRIDAD: BAJO ÉTICA:BAJO PRUDENCIA: BAJO RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL: BAJO ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO:BAJO COMPROMISO:BAJO HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES: BAJO	<b>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE AUXILIAR DE COMPRAS CONTRATADO</b> COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO: MEDIO INTEGRIDAD: MEDIO ÉTICA:MEDIO PRUDENCIA: MEDIO RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL: MEDIO HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES: BAJO ORIENTACIÓN AL CLIENTE EXTERNO:BAJO CONDUCCIÓN DE PERSONAS: MEDIO PLANIFICADOR:MEDIO FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: MEDIO	<b>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE AUXILIAR DE COMPRAS CONTRATADO</b> TEMPLE: MEDIO HABILIDADES DE CONTACTO:BAJO CAPACITADOR: BAJO	<b>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE AUXILIAR DE COMPRAS Y PATRIMONIO</b> INICIATIVA Y AUTONOMÍA: MEDIO CAPACITADOR:MEDIO COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD: MEDIO COMPROMISO: MEDIO EQUIDAD:MEDIO ORIENTACIÓN CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: MEDIO HABILIDADES DE CONTACTO: MEDIO HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES:MEDIO	<b>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE JEFE DE DIVISIÓN</b> INICIATIVA Y AUTONOMÍA: ALTO COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO: ALTO INTEGRIDAD: ALTO ÉTICA:ALTO PRUDENCIA: ALTO RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL: ALTO ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO:ALTO COMPROMISO:ALTO HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES: ALTO

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004).

Cuadro 9: Plan de Carrera y Sucesión: Auxiliar de Compras y Patrimonio en UTN-FRCU.

**PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN**

*Departamento Compras y Patrimonio : Evolución de Competencias por Puesto de Trabajo respecto del puesto anterior inferior según jerarquía.*

TRAMO MAYOR	TRAMO MAYOR	TRAMO MAYOR
JEFE DE COMPRAS Y PATRIMONIO	JEFE DE COMPRAS Y PATRIMONIO	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN
<p><u>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE JEFE DE DIVISIÓN</u></p> <p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE EXTERNO:ALTO</p> <p>CONDUCCIÓN DE PERSONAS:ALTO</p> <p>PLANIFICADOR:ALTO</p> <p>FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: ALTO</p> <p>TEMPLE:ALTO</p> <p>HABILIDADES DE CONTACTO:ALTO</p> <p>CAPACITADOR:ALTO</p> <p>COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD: ALTO</p> <p>EQUIDAD:ALTO</p>	<p><u>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE JEFE DE DIVISIÓN</u></p> <p>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: MEDIO</p>	<p><u>EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO DEL PUESTO DE JEFE DE COMPRAS Y PATRIMONIO</u></p> <p>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: ALTO</p> <p>HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES: ALTO</p>

Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004).

Dicha representación no establece una secuencialidad obligatoria entre el ascenso de un puesto inferior a uno superior, es decir, un empleado no docente podría pasar del puesto de Auxiliar de Compras y Patrimonio a Jefe de Compras y Patrimonio por haber obtenido el máximo puntaje total en la instancia concursal, independientemente de su desarrollo en las competencias establecidas en el plan de carrera y sucesión o de su jerarquía actual. Es por esto por lo que es importante complementar el entrenamiento y las capacitaciones, derivados de los planes de carrera y de sucesión establecidos, con las capacitaciones y entrenamiento derivados de las evaluaciones de desempeño. Permitiendo así desarrollar Planes de Entrenamiento y Capacitación basados en la evolución de las competencias desde una perspectiva a corto, mediano o largo plazo según corresponda, como en la atención inmediata de aquellas competencias que son necesarias para el puesto y el empleado aún no ha desarrollado en el grado requerido. A continuación, se presenta el Plan de Entrenamiento y Capacitación del Tramo Inicial donde se establecen los diferentes métodos de trabajo y plazos establecidos para el entrenamiento y capacitación de las respectivas competencias:

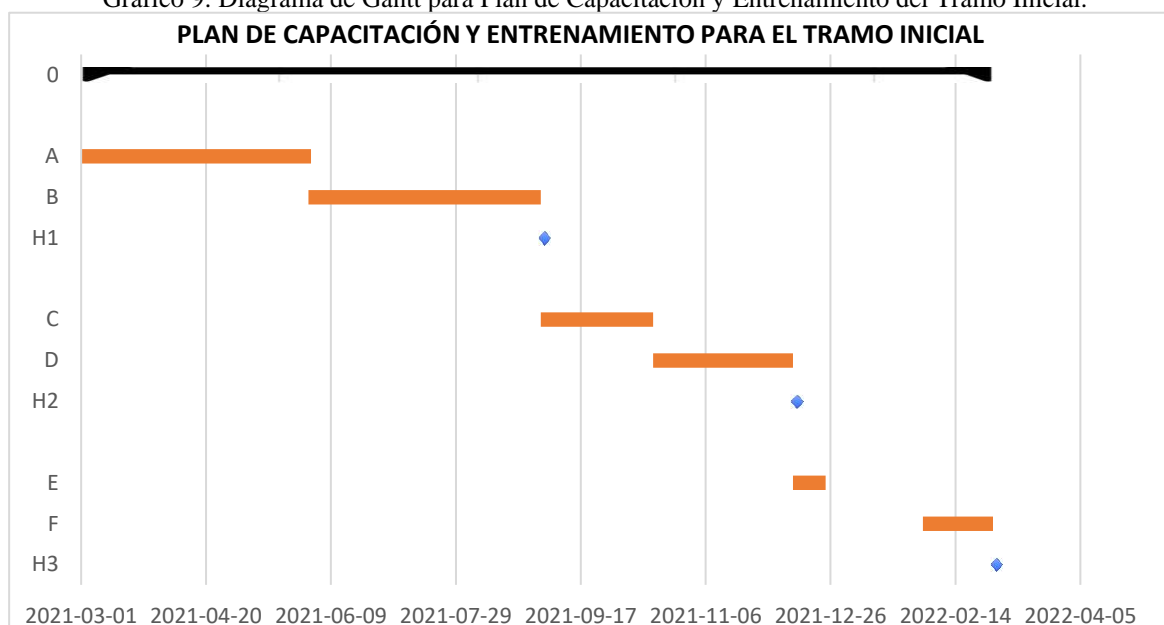


Tabla 4: Plan de Capacitación y Entrenamiento: Tramo Inicial.

Id	TAREA	INICIO	DÍAS	FIN
<b>0</b>	PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EL TRAMO INICIAL DEL AGRUPAMIENTO ADMINISTRATIVO	2021-03-01	365	2022-02-28
	<b>Competencias Iniciales y Grados requeridos por Puesto de Trabajo</b>			
<b>A</b>	Dictado de CURSOS Y SEMINARIOS según las Competencias Iniciales y grados requeridos por Puesto de Trabajos definidos en los Planes de Carrera y en las Descripciones de Perfiles por Puesto.	2021-03-01	92	2021-05-31
<b>B</b>	COACHING para grupo de empleados según los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y las competencias y grados requeridos en sus puestos de trabajo.	2021-05-31	93	2021-08-31
<b>H</b>	Hito de Finalización en Capacitación y Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	2021-08-31	0	2021-08-31
<b>1</b>	<b>Competencias y Grados requeridos para Puestos del siguiente nivel inmediato en jerarquía</b>			
<b>C</b>	Role - Playing según las Competencias y Grados requeridos para puestos del siguiente nivel inmediato en jerarquía de cada Puesto definido en los Planes de Carrera y según los resultados de desempeño.	2021-09-01	45	2021-10-15
<b>D</b>	Rotaciones entre el personal auxiliar como Asistentes de Posiciones de Dirección.	2021-10-16	56	2021-12-10
<b>H</b>	Hito de Finalización en Capacitación y Entrenamiento para Puestos de Jerarquía Superior	2021-12-10	0	2021-12-10
<b>2</b>	<b>Evaluaciones de Desempeño</b>			
<b>E</b>	Aplicar Evaluaciones de Desempeño 180° o 360° y Autoevaluaciones para próximo Ejercicio.	2021-12-11	13	2021-12-23
<b>F</b>	Diagnóstico resultante de las Evaluaciones de Desempeño y Planificación para el Nuevo Ejercicio. Devolución de resultados al Personal.	2022-02-01	28	2022-02-28
<b>H</b>	Hito de Finalización del Plan de Capacitación y Entrenamiento e Inicio del Nuevo Plan para el Nuevo Ejercicio	2022-02-28	0	2022-02-28
<b>3</b>				

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.

Gráfico 9: Diagrama de Gantt para Plan de Capacitación y Entrenamiento del Tramo Inicial.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.

Los Planes de Capacitación y Entrenamiento propuestos están definidos mediante la estructura de agrupaciones y tramos presente en el Convenio Colectivo de Trabajo de la APUTN (2019) y también expuesta en las respectivas descripciones de puestos de trabajo (Ver **Apéndice H: <https://bit.ly/3viARUN>**). De esta manera los métodos de trabajo están seleccionados según el agrupamiento y el tramo, relacionándose este último concepto a los respectivos niveles de jerarquía.

Como se ha mencionado anteriormente los métodos de trabajos se aplicarán sobre las competencias a mejorar resultantes del diagnóstico actual, en nuestro caso de estudio provenientes de las autoevaluaciones, en correspondencia con el tramo en el que se han detectado:

- Tramo Inicial: **iniciativa y autonomía, habilidades técnicas y profesionales, planificador, habilidades de contacto.**
- Tramo Intermedio: **planificador.**
- Tramo Mayor: **conducción de personas y dirección de equipos de trabajo, habilidades de contacto.**

y de la Evaluación de Competencias a Nivel Estratégico que ha detectado como factor de cambio organizacional el **Desarrollo de Talento Humano**, involucrando a todas aquellas competencias que puedan estar vinculadas a dicho factor, como por ejemplo la competencia **capacitador**, presente en el grupo de competencias aleatorias seleccionadas para la Descripción de Perfiles por Competencias dentro de la Dirección de Administración.

En cuanto a la competencia **compromiso con la rentabilidad**, será una más de las competencias a mejorar en los tres tramos, ya que resultó ser una de las competencias más valoradas por el personal no docente de la administración, sin embargo en el diagnóstico actual nadie consideró la necesidad de trabajar sobre esta y actualmente tampoco existen implementadas políticas en las que se fomente un adecuado uso de los recursos, objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido dentro de la Dirección de Administración que confirmen la inexistencia de requerimientos de mejora. Por lo que esto último podría significar falta de comprensión sobre lo que involucra a esta competencia, es por esto por lo que se anexa como una de las competencias en las que se aplicarán los diferentes métodos de trabajo seleccionados.

Por otro lado, los métodos de trabajo también se aplicarán sobre las **competencias requeridas y definidas en los planes de carrera y sucesión**.

Presentados los Planes de Carrera y Sucesión, como así también los Planes de Capacitación y Entrenamiento se da cumplimiento al objetivo específico N°3.

### **5.7 Diseño de Sistema de Información para seguimiento de las competencias en el área y obtención de indicadores, e implementación de evaluaciones de desempeño.**

El sistema de información propuesto para el seguimiento de las competencias en el área estará compuesto de las entidades y relaciones descritas a continuación. Cada empleado estará dado de alta en el sistema, y este estará asociado a su puesto de trabajo actual.

A su vez cada empleado tendrá asociado a él un desempeño que estará vinculado con sus competencias individuales y con las competencias requeridas para el puesto de trabajo. El desempeño quedará definido por diferentes evaluaciones de desempeño almacenadas en el sistema y además por características captadas desde el sistema administrativo Sysadmin. Mediante los distintos desempeños del personal se obtendrán los respectivos indicadores organizacionales. Los desempeños de cada empleado tendrán asociados, de ser requeridos, capacitaciones asignadas para el alcance del grado de las competencias requeridas en el puesto de trabajo. Por otra parte, cada puesto de trabajo quedará definido por las competencias requeridas para este y por las actividades o responsabilidades que conlleva el mismo. También tendrá asociado cada puesto de trabajo su plan de carrera y/o plan de sucesión basados en competencias requeridas para cubrir puestos de niveles superiores del puesto en cuestión. Y desde cada plan de carrera y/o sucesión, estarán asociadas los planes de capacitación y entrenamiento, y las correspondientes capacitaciones, brindadas para los aspirantes a los puestos de trabajos asociados a dichos planes.

Entonces, almacenando las relaciones antes descritas y sus respectivos conjuntos de datos que interactúan entre sí, se propone las siguientes funcionalidades principales para el sistema de información:

- ***Consultar Desempeño de un Empleado*** respecto de su puesto de trabajo actual.
- ***Asignar Capacitaciones a un Empleado a los Planes de Capacitación y Entrenamiento*** según el resultado de su Desempeño.
- ***Consultar Planes de Carrera y/o Sucesión basados en Competencias*** para cada puesto de trabajo.
- ***Asignar Capacitaciones a los Planes de Capacitación y Entrenamiento según los Planes de Carrera y/o Sucesión***, estas capacitaciones estarían disponibles para todo el personal No Docente que tenga interés por cubrir algún puesto en el futuro (Plan de Carrera y/o Sucesión) y desea formarse al respecto.
- ***Consultar Planes de Capacitación y Entrenamiento*** basado en los Planes de Carrea y Sucesión.
- ***Consultar Responsabilidades y Competencias de cada Puesto de Trabajo.***
- ***Consultar diferentes tipos de Evaluaciones de Desempeño por empleado.***
- ***Consultar Indicadores Organizacionales*** (Presentismo, Ausentismo, Nivel de estudios cursados del personal).
- ***Obtener el historial de los puestos de trabajo de cada empleado y su respectivo desempeño.***

Por lo que mediante estas funcionalidades principales el sistema permitirá hacer un seguimiento de los recursos humanos y sus competencias, como también brindará información que será útil para la toma de decisiones estratégicas y acerca de futuros escenarios. Además, será de apoyo a las instancias concursales en las que se evalúan antecedentes, lo que permitirá la obtención de resultados objetivos para el jurado de turno en dicha instancia. Otra de las ventajas del sistema de información planteado es el almacenamiento de los datos. Por lo que se contará con una base de datos referida a la gestión de recursos humanos de UTN-FRCU, pudiéndose obtener datos históricos respecto a dicha gestión y de los diferentes indicadores. Contar con este tipo de base de datos posibilitará aplicar técnicas de explotación de datos, mediante la utilización de diferentes algoritmos, para obtener conocimientos que no están explícitos en los datos acerca de los recursos humanos y sus competencias en la UTN-FRCU. Esto se integraría al sistema de información con el propósito de obtener información relevante y oportuna para la toma de decisiones del equipo de gestión de UTN-FRCU.

### **5.7.1 Diagramas UML- Vista Estática.**

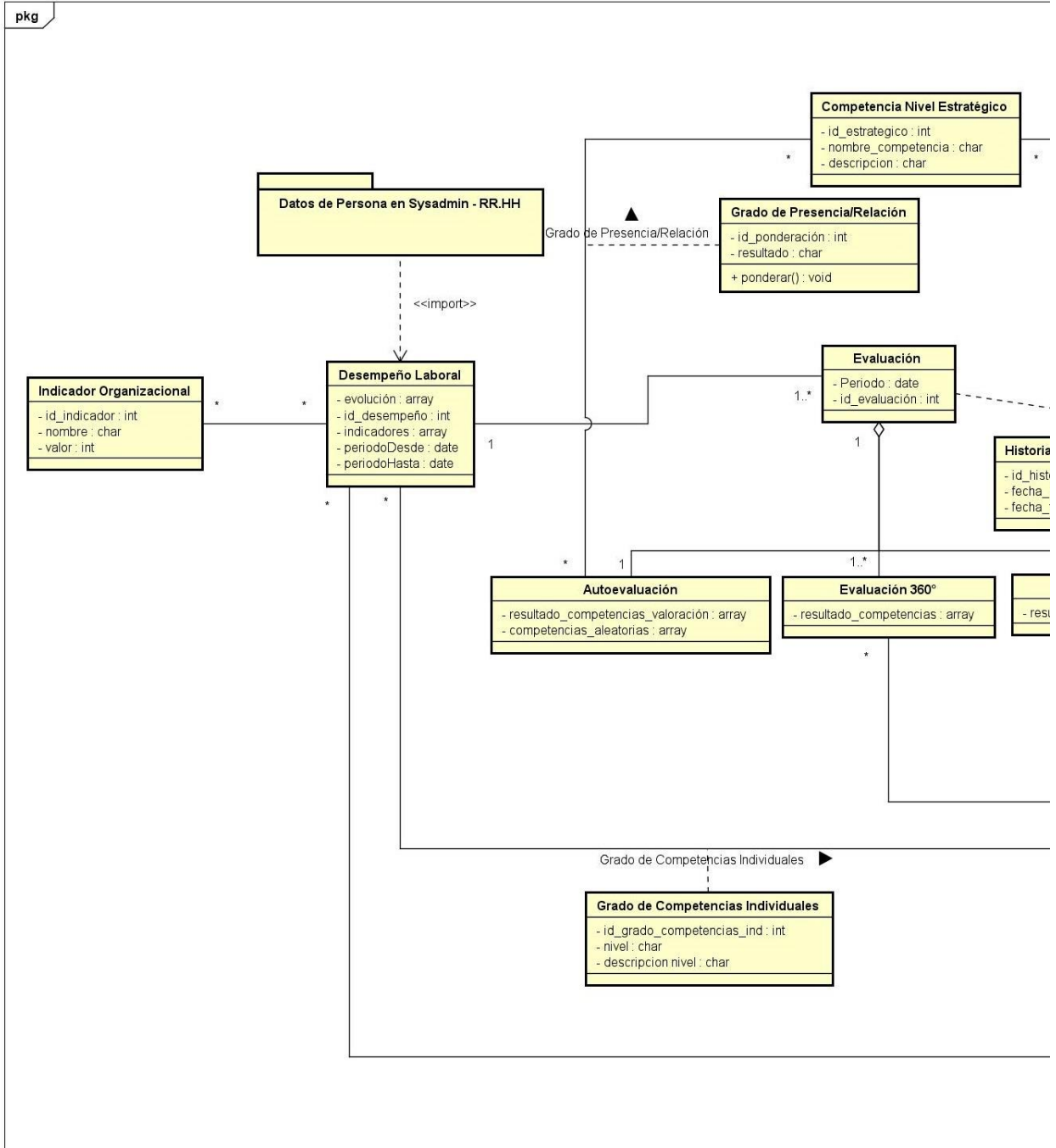
La vista estática modela los conceptos de dominio de la aplicación, así como los conceptos internos inventados como parte de la implementación de la aplicación. Esta visión es estática porque no describe el comportamiento del sistema dependiente del tiempo. Los componentes principales de esta vista son las clases y sus relaciones. (Rumbaugh, Jacobson y Booch, 2000, p. 22)

Una clase representa un concepto discreto dentro de la aplicación que se está modelando. Es el descriptor de un conjunto de objetos con una estructura, comportamiento y relaciones similares. Todos los atributos y operaciones están unidos a clases o a otros clasificadores. (Rumbaugh et al., 2000, p. 38)

Rumbaugh et al. (2000) establece que “Las clases son los focos alrededor de los cuales se organizan los sistemas orientados a objetos”. “El estado de una clase es descrito por atributos y asociaciones” (p.38).

A continuación, se presenta como vista estática el diagrama de clases desarrollado para el sistema de seguimiento de competencias en los Recursos Humanos propuesto. “La vista estática es la base sobre la que se construyen otras vistas” (Rumbaugh et al., 2000, p. 37).

Cuadro 10: Diagrama de Clases de Análisis para el Sistema de Seguimiento de Competencias. Parte 1.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento efectuado.



### 5.7.2 Diseño de Evaluaciones de Desempeño.

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, una de las maneras de realizar el seguimiento del desempeño del personal será implementando diferentes tipos de evaluaciones de desempeño. Las evaluaciones de desempeño propuestas son: *Autoevaluación del personal*, *Evaluaciones 180° o 360°*.

Las autoevaluaciones del personal, utilizadas en el caso de estudio, serán de importancia para conocer la valoración de las competencias por empleado dentro de su puesto de trabajo, y pudiendo así obtener en líneas generales cuán presentes están o no las competencias definidas a nivel estratégico en el personal de la institución. Al igual que permitirán la autoevaluación de competencias para obtener una aproximación del empleado con sus propias debilidades o con las amenazas del entorno que le impiden un correcto desempeño laboral, o le generan una necesidad urgente de mejora.

En el caso de las Evaluaciones de 180° o 360° estas serán de utilidad para conocer acerca del desempeño de cada empleado dentro de su puesto de trabajo respecto del cumplimiento del grado de cada competencia requerido en el mismo. Para estos procesos se requerirá el uso del Diccionario de Competencias y de las Descripciones de Perfiles para cada puesto de trabajo.

La evaluación 360° “toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones de evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos” (Alles, 2009, p.50).

En cuanto a la evaluación 180° Alles (2009) se refiere a que “toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones de evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos” (Alles, 2009, p.50).

Como podemos observar, las evaluaciones 360° y 180° son muy similares, con la diferencia que en las evaluaciones de 180° el empleado no es evaluado por sus subordinados, mientras que en las evaluaciones de 360° sí. Cabe aclarar que para el caso de las autoevaluaciones de ambas evaluaciones (180° o 360°) éstas estarán centradas en el grado de cumplimiento de las competencias definidas en las descripciones de perfil y en el diccionario de competencias, a diferencia de la evaluación *Autoevaluación del Personal* que describirá el nivel de importancia de ciertas competencias para cada empleado dentro de sus puestos de trabajo y la propia identificación de necesidad de mejora de ciertas competencias.

Entonces, en el sistema de información de seguimiento de competencias de los R.R.H.H. se podrá obtener la siguiente información provista de las evaluaciones de desempeño: el nivel de



valoración de ciertas competencias por puestos de trabajo, su grado de relación con las competencias definidas a nivel estratégico y la identificación de mejora sobre diferentes competencias por parte del empleado (*Autoevaluación del personal*), y por otro lado, el grado de cumplimiento de las competencias requeridas por puesto de trabajo definidos en las respectivas Descripciones de Perfiles y en el Diccionario de Competencias (*Evaluaciones 360° o 180°*).

De esta manera, diseñado el sistema de información para realizar seguimiento de la evolución de las competencias del personal como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en función de la misión y visión de la organización se obtiene el logro del objetivo específico N°4.

### **5.8 Esquema de Relevamiento y Análisis para futura Implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias en el Departamento Mantenimiento de la UTN-FRCU.**

A continuación, se presenta definido el esquema de relevamiento y análisis para una futura implementación del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias en el Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.

La primera etapa de relevamiento queda definida por las siguientes fases:

1. Solicitud de información.
2. Búsqueda de documentación
3. Identificación de Responsabilidades y Tareas.
4. Observación In Situ.
5. Selección de Competencias.
6. Valoración y Autoevaluación de Competencias.

Cuadro 12: Esquema de Relevamiento: Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.



Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2015).

Cuadro 13: Esquema de Relevamiento: Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.



Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2015).

Luego de esta primera etapa de relevamiento se presenta la etapa de análisis, donde se detallan las siguientes fases:

1. Descripciones de Puestos de Trabajo.
2. Verificar y Evaluar las Descripciones de Puestos.

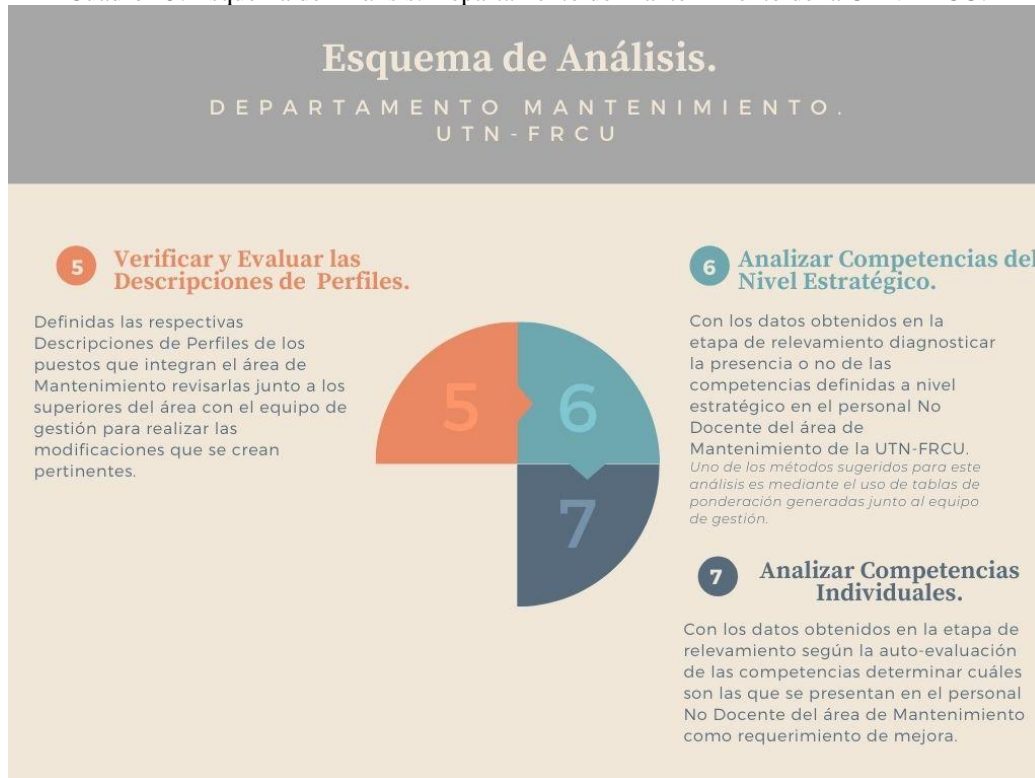
3. Diccionario de Competencias.
4. Descripciones de Perfiles.
5. Verificar y Evaluar las Descripciones de Perfiles.
6. Analizar Competencias del Nivel Estratégico.
7. Analizar Competencias Individuales.

Cuadro 14: Esquema de Análisis: Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.



Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2015).

Cuadro 15: Esquema de Análisis: Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.



Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2015).

En este esquema de análisis se proponen dos fases que no han formado parte de la etapa de análisis correspondiente al personal No Docente de la Dirección de Administración. Se trata de la fase dos: *Verificar y Evaluar las Descripciones de Puestos* y de la fase cinco: *Verificar y Evaluar las Descripciones de Perfiles*. De esta manera se pretende obtener un feedback directo con los involucrados acerca de las descripciones de puestos de trabajos y perfiles generadas procurando la obtención de descripciones completas y congruentes con la realidad del área y la de los puestos de trabajo, y a su vez tienen como objetivo involucrar más al equipo de gestión en el desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias. Luego del cumplimiento de las etapas de relevamiento y de análisis descriptas anteriormente, se plantea un agregado a dichas etapas, las cuales tampoco han formado parte del caso de estudio desarrollado.

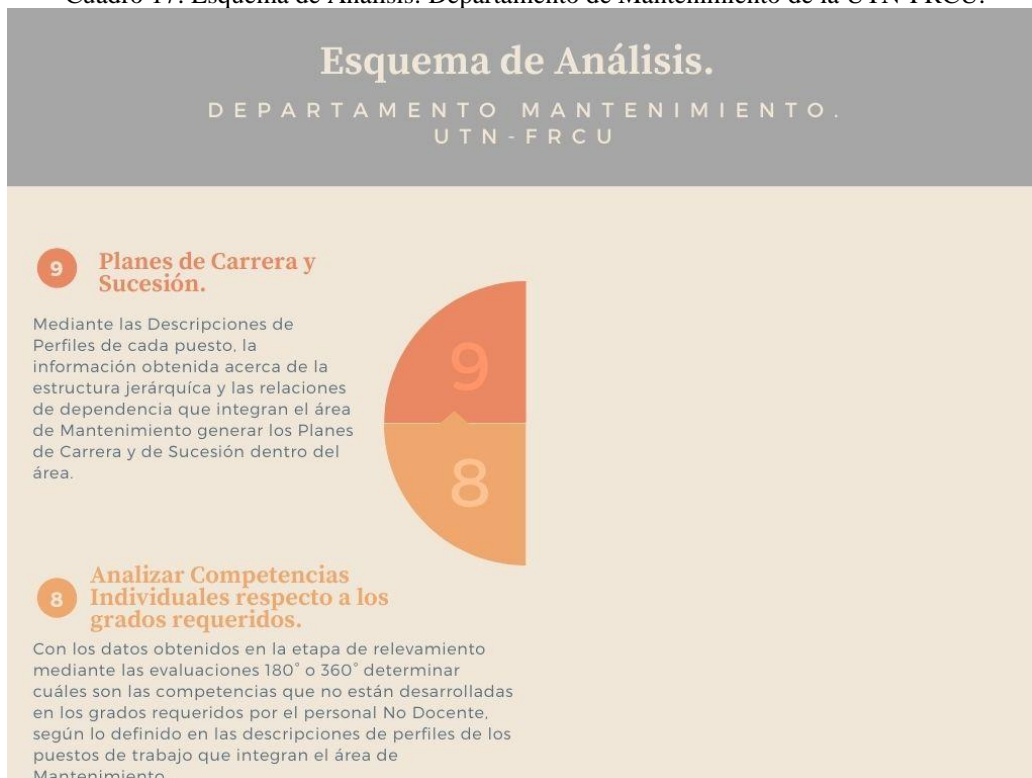
En este caso se expone una nueva fase perteneciente a la etapa de relevamiento, fase 7: *Evaluaciones 180° o 360°*, y otra nueva fase perteneciente a la etapa de análisis, fase 8: *Analizar Competencias Individuales respecto de los grados requeridos*.

Cuadro 16: Esquema de Relevamiento: Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.



Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2015).

Cuadro 17: Esquema de Análisis: Departamento de Mantenimiento de la UTN-FRCU.



Fuente: elaboración propia en base a Alles (2004) y Alles (2015).

De esta manera se propone contemplar en el relevamiento, análisis y consecuentemente en el diagnóstico de la situación actual, el desempeño del personal no docente del área de mantenimiento acerca de las competencias necesarias y su cumplimiento en los grados requeridos para cada puesto de trabajo. Estas nuevas fases se deberán llevar adelante luego de la ejecución de la primera etapa de relevamiento y análisis, dado que para desarrollar cada una de ellas, fase 7: *Evaluaciones 180° o 360 (Relevamiento)* y fase 8: *Analizar Competencias Individuales respecto de los grados requeridos (Análisis)*, es primordial el uso de las descripciones de perfiles y del diccionario de competencias generado en las etapas previas. Los esquemas de relevamiento y análisis propuestos son la base para la implementación del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias en el área de Mantenimiento de la UTN-FRCU lo que permitirá diseñar Planes de Capacitación y Entrenamiento para el personal no docente acordes a las necesidades actuales y futuras de cada puesto de trabajo perteneciente al área, y consecuentemente permitirá contribuir con el logro de los objetivos propios del área y de los objetivos organizacionales.

## **6 CONCLUSIONES.**

A lo largo del diseño del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias para la Dirección de Administración de la UTN-FRCU se ha ido trabajando en diferentes aspectos que impactan directamente sobre el modelo. En primer lugar, se han definido las competencias a nivel estratégico por el equipo de gestión de gobierno de la UTN-FRCU, siendo dicho conjunto de competencias la base de nuestro modelo de gestión. Luego utilizando las herramientas mencionadas en el trabajo, se generaron las descripciones de puestos, lo que nos permitió conocer en detalle las responsabilidades de cada puesto, sus relaciones formales e informales, nivel de jerarquía, y demás características, indispensables para poder definir posteriormente las descripciones de perfiles de cada puesto. En las que se detallan las competencias necesarias y el grado requerido de estas para un correcto desempeño del empleado en su puesto de trabajo, y en consecuencia cumplir con el logro de los objetivos y responsabilidades asignadas a este. En cuanto a las descripciones de perfiles nos encontramos frente a dos aspectos fundamentales, por un lado, la necesidad de que éstas estén alineadas con las competencias definidas a nivel estratégico, y por el otro, el hecho de contar con un Diccionario de Competencias, en el cual se describa el significado de cada competencia asignándole diferentes grados, e indicando que es lo

que le compete a cada uno de estos grados. De esta manera no se da lugar a ambigüedades en las interpretaciones sobre qué tipo de competencia y en qué grado le corresponde adquirir, desarrollar, o mantener a cada empleado dentro de su puesto de trabajo o como aspirante a un puesto superior. Las encuestas que se han realizado al personal No Docente para generar las descripciones de perfiles han permitido obtener un análisis del nivel de valoración de ciertas competencias para cada empleado dentro de su puesto de trabajo, y posteriormente encontrar un grado de relación de éstas con las competencias definidas a nivel estratégico mediante el uso de tablas de ponderación. Las tablas de ponderación resultantes son subjetiva a la mirada del autor, por lo que para lograr tablas de ponderación más objetivas respecto a los resultados se recomienda desarrollarlas junto a la alta gerencia encargada de definir las competencias a nivel estratégico, o en este caso de estudio con el equipo de gestión de la UTN-FRCU. De la forma antes descrita se pudo identificar cuán presentes estaban en la cultura organizacional las competencias definidas a nivel estratégico. Sin embargo, este análisis no permitió determinar si el personal no docente de la Dirección Administrativa cumple con el grado de competencias requerido en sus puestos de trabajo.

Es por lo cual además de proponer una autoevaluación de competencias, al igual de cómo se relevó en dichas encuestas, se propone la futura implementación de las evaluaciones de desempeño 180° o 360° para la determinación del grado de cumplimiento de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo por parte del personal. Los resultados de las diferentes evaluaciones de desempeño y los planes de carreras y sucesión desarrollados son la base para la definición de los Planes de Capacitación y Entrenamiento. Los cuáles constituyen uno de los medios fundamentales para llevar adelante la mejora continua de las competencias del personal. Diferentes autores abordan la importancia del aprendizaje en las organizaciones. Gore (como se citó en Alles, 2004) plantea “la capacidad de aprender debe llegar a ser nuestra única ventaja competitiva”, mientras que Colé (citado en Alles, 2004) define como medio para crear compromiso dentro la organización a las capacitaciones y a los entrenamientos, en el marco de un proceso de cambio organizacional. Por otra parte, llevar adelante planes de capacitación y entrenamiento basados en los planes de carrera y sucesión desarrollados permitirán preparar al personal y a la organización teniendo en cuenta futuros escenarios, y por ende trabajando en una visión estratégica a corto, mediano o largo plazo.

De esta manera en este trabajo académico se plantea la base del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para implementar en la Dirección Administrativa de la UTN-

FRCU, y un esquema de relevamiento y análisis para un próximo desarrollo e implementación del modelo en el Departamento de Mantenimiento de la misma facultad, el cual se adapta en todo momento a las disposiciones legales que están establecidas en esta organización de índole estatal, teniendo en cuenta que las mismas son una de las particularidades del tipo de institución que difiere mucho con la realidad del sector privado y por lo que no sería eficaz implementar un mismo modelo de gestión de recursos humanos basados en competencias en ambos sectores, público y privado, sin considerar las características propias de cada organización y de su entorno. Esto último es un desafío importante al momento de implementar dicho modelo, el personal del sector público debe concebir a la implementación del modelo como una oportunidad de desarrollo y de igualdad de oportunidades, y no como una imposición reglamentaria o trámite burocrático, ya que esto último podría afectar notablemente la participación del personal en el modelo.

También es fundamental que este modelo este en continua evaluación y en un ciclo de mejora continua e iterativo para cada etapa del modelo, por ejemplo, luego del primer relevamiento de las competencias a nivel estratégico es conveniente que se genere una nueva revisión sobre los resultados y nuevas reuniones con el equipo de gestión para seguir trabajando sobre la definición de estas. La participación y colaboración de la alta gerencia de la organización en cada etapa del modelo es primordial para llevar adelante la implementación con éxito de este. Por otra parte, los contextos internos y externos de las organizaciones son dinámicos, por ende, las necesidades de desarrollo de competencias del personal también lo son, incluso los puestos de trabajos pueden enfrentarse a cambios en las responsabilidades asignadas. Este dinamismo tiene que reflejarse en el modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias. Otra de las características a tener en cuenta es el cambio de equipo de gestión cada cuatro años, por lo que implicará una nueva estructura de competencias a nivel estratégico, y esto conlleva a una nueva evaluación del modelo. Esto es un punto clave para tener en cuenta en futuras investigaciones, ¿Es conveniente que las estructuras de competencias a nivel estratégico dependan de equipos de gestión que alternan en sus funciones cada cuatro años? ¿Qué tipo de impacto a largo plazo puede provocar dicha dependencia en una organización?. Actualmente, las competencias desarrolladas en el personal de una organización son el componente clave para generar ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, y la importancia de estas competencias es un factor que hoy en día es visualizado generalmente por todos los niveles jerárquicos que integran una organización. En nuestro caso de estudio se ha reflejado en las diferentes etapas de relevamiento con el personal perteneciente a distintos niveles jerárquicos, que han determinado y considerado a las distintas competencias como maneras de actuar o capacidades inherentes e ineludibles en los puestos de trabajos. Pero esto último no debe



llevar a las organizaciones a considerar a las competencias requeridas como características o capacidades asumidas por cada empleado y que estas subyacen en el comportamiento del mismo en mayor o menor grado, sino que es sustancial establecerlas en un primer plano, es decir, al mismo nivel que el de las responsabilidades asignadas en un puesto de trabajo y así trabajar arduamente sobre ellas mediante modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias.

El modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias propuesto tiene el fin de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, generando ventaja competitiva y oportunidades de crecimiento y desarrollo de los Recursos Humanos que integran la organización. La implementación de modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias en ámbitos públicos despierta nuevos retos, como la definición de métodos que permitan obtener resultados de los efectos causales a lo largo del tiempo de dicha implementación, proporcionando así una base empírica que afirme el aporte de valor agregado a la estrategia organizacional, al logro de la Misión y Visión de la organización y al desarrollo de los Recursos Humanos.

Por otro lado, considerando que el modelo está diseñado para ser implementado en un ámbito público, debemos tener presente el rol del estado y de sus instituciones, podemos concluir que “Los estados y las instituciones en general tienen un rol primordial en la creación de un contexto en el que cada uno tenga la oportunidad de dar lo mejor de sí” (Manes, 2019: 18).

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alles, M.A. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M.A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M.A. (2009). *Diccionario de Competencias. La trilogía. Tomo 1*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- APUTN, UTN (2019). Convenio Colectivo de Trabajo Particular. Recuperado de <https://www.frvn.utn.edu.ar/archivos/CCT%20UTN-APUTN%20%20JUNIO%202019.pdf>
- Becker, B. E., Husiled, M. A., y Ulrich D. (2001) *El cuadro de mando de RR HH en la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Boselie, P., Harten, J. V., & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further..., *Public Management Review*, ISSN: 1471-9037,11-12, doi: 10.1080/14719037.2019.1695880.
- Ernst & Young C. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid, España: Edición especial de Cinco Días.
- Ernst & Young C. (1998). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid, España: Cuaderno Cinco Días.
- Espinosa Escobar, A.C. (2012). *Propuesta para el diseño del subsistema de selección del talento humano por competencias, caso empresa Moore Stephens Profile Cía. LTDA* (Tesis de Grado). Sistema de Educación a Distancia - Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Liquidando Rodríguez, M. (Enero-Junio 2016). La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, N°31, 22-27.
- Manes, F. (2019). *Decir presente: hacer futuro*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.
- Resolución 565/86 [Consejo Superior UTN] Estructuras orgánicas de las Facultades Regionales. 24 de octubre de 1986.
- Resolución 273/88 [Consejo Superior UTN] Inclusión del Departamento Tesorería. 29 de julio de 1988.
- Resolución 85/92 [Consejo Superior UTN] Estructura orgánica No Docente. 27 de marzo de 1992.
- Resolución 86/92 [Consejo Superior UTN] Estructura orgánica No Docente. 27 de marzo de 1992.

Resolución 1/2011 [Asamblea Universitaria UTN] Estatuto Universitario. 14 de septiembre de 2011.

Rumbaugh, J., Jacobson, I., y Booch, G. (2000). *El lenguaje unificado de modelado. Manual de Referencia*. Madrid, España: PEARSON EDUACTION S.A.