



**Propuesta de mejoramiento del programa de evaluación por competencias para los
trabajadores del área técnica de la empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S, en el
municipio de Dosquebradas 2021-2022**

Erika Alejandra Guerrero Trejos

Universidad Católica de Pereira
Facultad de ciencias Humanas, Sociales y de la Educación
Especialización en Gestión Humana en las Organizaciones
Pereira
2022



**Propuesta de mejoramiento del programa de evaluación por competencias para los
trabajadores del área técnica de la empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S., en el
municipio de Dosquebradas 2021-2022**

Por:

Erika Alejandra Guerrero Trejos

**Trabajo presentado para optar al título de Especialista en
Gestión Humana en las Organizaciones**

Tutor:

Maximiliano Bernal

Universidad Católica de Pereira

Facultad de ciencias Humanas, Sociales y de la Educación

Especialización en Gestión Humana en las Organizaciones

Pereira

2022

Índice

RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.1 RESEÑA HISTORIA	10
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
2.6 POLÍTICA DE CALIDAD	12
2.7 ORGANIGRAMA	13
2.8 ACTIVIDAD ECONÓMICA	13
2.9 MAPA DE PROCESOS	14
2.9.1 Unidades estratégicas de negocio (portafolio)	14
2.10 PLANES Y TARIFAS	15
2.9.2 Cobertura y tamaño	15
2.9.3 Tamaño.....	16
3. IDENTIFICACIÓN Y/O PRIORIZACIÓN DE LA NECESIDAD	17
4. DIAGNÓSTICO: DESCRIPCIÓN Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA	18
5. APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	20
6. RESULTADOS	29
7. JUSTIFICACIÓN	35
ILUSTRACIÓN 6. PIRÁMIDE DE COMPETENCIAS	38
8. MARCO CONCEPTUAL	40
9. OBJETIVO GENERAL	46
9.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
9.2 ESTRATEGIAS.....	46
9.3 TÁCTICAS.....	46
9.4 INDICADORES DE GESTIÓN	47



10. CRONOGRAMA.....	47
11. RESULTADOS	48
12. DIFICULTADES ENCONTRADAS	61
13. CONCLUSIONES	62
14. RECOMENDACIONES	63
15. REFERENCIAS.....	64
16. ANEXOS.....	66

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. PREGUNTA 1¿RECÍBO CAPACITACIÓN ÚTIL PARA HACER MI TRABAJO?	20
GRÁFICO 2. PREGUNTA 2¿RECÍBO CAPACITACIÓN QUE ME AYUDA HACER MEJOR MI TRABAJO?	21
GRÁFICO 3. PREGUNTA 3 ¿ME ASIGNAN EL TRABAJO TENIENDO EN CUENTA MIS CAPACIDADES?	22
GRÁFICO 4. PREGUNTA 4 ¿EN MI TRABAJO SE PRESENTAN SITUACIONES EN LAS QUE DEBO PASAR POR ALTO NORMAS O PROCEDIMIENTOS?	23
GRÁFICO 5. PREGUNTA 5 ¿EN MI TRABAJO TENGO QUE HACER COSAS QUE SE PODRÍAN HACER DE FORMA MÁS PRÁCTICA?	24
GRÁFICO 6. PREGUNTA 6 ¿ME EXPLICAN CLARAMENTE LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN MI TRABAJO?	25
GRÁFICO 7. PREGUNTA 7 ¿PUEDO DAR SUGERENCIAS SOBRE LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN MI TRABAJO?	26
GRÁFICO 8. PREGUNTA 8 ¿CUÁNDO SE PRESENTAN CAMBIOS EN MI TRABAJO SE TIENEN EN CUENTA MIS IDEAS Y SUGERENCIAS?	27
GRÁFICO 9. PREGUNTA 9 ¿ME INFORMAN CUÁLES SON LAS DECISIONES QUE PUEDO TOMAR EN MI TRABAJO?	28
GRÁFICO 10. RESULTADO PEGUNTA 1	29
GRÁFICO 11. RESULTADO PREGUNTA 2	30
GRÁFICO 12. RESULTADO PREGUNTA 3	31
GRÁFICO 13. RESULTADO PREGUNTA 4	32
GRÁFICO 14. RESULTADO PREGUNTA 5	33
GRÁFICO 15. RESULTADO PREGUNTA 6	34
GRÁFICO 16. RESULTADO PREGUNTA 7	35

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
ILUSTRACIÓN 2. MAPA DE PROCESOS	14
ILUSTRACIÓN 3. PLANES Y TARIFAS	15
ILUSTRACIÓN 4. COBERTURA Y TAMAÑO	16
ILUSTRACIÓN 5. HERRAMIENTA Y ALCANCES	18
ILUSTRACIÓN 6. PIRÁMIDE DE COMPETENCIAS.....	38
ILUSTRACIÓN 7. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	50
ILUSTRACIÓN 8. PIRÁMIDE DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES.....	59

Resumen

El propósito de este trabajo de intervención, es el desarrollo de una propuesta de mejoramiento a la evaluación por competencias aplicada por la empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S. Se busca dar solución a la necesidad de evaluar al personal para mejorar los criterios y niveles de desempeño, así como ofrecer pautas para hacer de la evaluación por competencias, un proceso educativo que invite al colaborador al desarrollo de todas sus potencialidades y capacidades.

Para el desarrollo de la propuesta se parte del diagnóstico, cuestionario de la batería de riesgos psicosociales de la Universidad Javeriana y Ministerio de trabajo, y la aplicación de las preguntas agrupadas en los dominios de demandas del trabajo y control sobre el trabajo, principalmente. Las preguntas referidas y su posterior aplicación permitieron proponer una evaluación de competencias por capacidades y funciones, las cuales posibilitan evaluar e incrementar los niveles de desempeño individuales. Así se da respuesta a la necesidad de evaluar tanto al trabajador y su desempeño.

Palabras clave: competencia, capacidad, profesión.

1. Introducción

El incremento de la competencia económica en rubros y organizaciones obliga, actualmente, a las empresas a gestionar de forma óptima sus recursos, a reconsiderar la fuerza de trabajo aportada por los diversos colaboradores, como un elemento central, y no tangencial, del proceso de capitalización y del incremento de la productividad. Esta razón lleva a buscar la máxima eficiencia de un componente que es susceptible de una mejora continua (1997, pp. 9 -10 - 11).

Las organizaciones de hoy no pueden contentarse con la división sistemática del trabajo de antaño (Smith, 1997, pp. 9 -10 - 11), o con la mera descripción de las funciones del cargo. Cada vez se hace más pertinente el mejoramiento de los sistemas de evaluación por competencia en las organizaciones, involucrando activamente a los jefes, así como a sus colaboradores, en los procesos de resolución de necesidades prioritarias de la organización.

En este caso, el presente proyecto se enfoca en el mejoramiento de una propuesta de evaluación por competencias para Legón Telecomunicaciones S.A.S., priorizando la cuestión de las capacidades humanas, capacitaciones, formaciones, por encima del simple desempeño, puesto que la formación del personal constituye un elemento que repercute en la productividad por hora trabajada o por persona empleada, según refiere Dolan (2007, p. 168).

Dada la consistente evidencia del crecimiento y el rendimiento del capital humano cuando tiende a aumentarse la formación y la educación, es clave mejorar el sistema de evaluación por competencias en Legón Telecomunicaciones S.A.S., el cual se centra en el desempeño: Bajo, Básico, Alto, Superior, más que en las capacidades y el proceso



formativo que puede llevar a niveles de desempeño más altos, resultando en un beneficio para la organización en cuestión y, muy especialmente, para los trabajadores del área técnica en la cual se enfoca el presente proyecto.

Se identificaron las falencias de la evaluación de desempeño por competencias a partir de los datos arrojados en un diagnóstico inicial, totalmente confiable, ya que se realizó con un instrumento validado: Batería de riesgos. Los resultados arrojados por la herramienta permiten mejorar la relación entre competencias y capacidades a través de un cuestionario y, una propuesta, que mide no solo el desempeño, sino el proceso de formación.

Por tanto, el presente trabajo pretende incorporar en la cultura de la empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S., una propuesta – guía, una herramienta, para el mejoramiento de un sistema de evaluación por competencias, que posibilite evaluar el capital humano, la fuerza de trabajo y la cualificación de su personal, a partir de competencias por niveles o funciones, no por cargos como se realiza habitualmente.

Con la contribución de esta intervención, se logrará el fortalecimiento y mejoramiento de la estructura interna de evaluación y una propuesta capaz de preservar lo básico de la organización (Crissien, 2010), pues no se pretende ofrecer una alternativa de evaluación centrada exclusivamente en el desempeño, sino más bien, llegar a la formulación de competencias propositivas, equitativas (MEN, p. 12), que revierten en un incremento de la productividad y rentabilidad para el empleador, a la vez que mejora las capacidades y competencias de los trabajadores del área técnica.

2. Presentación de la organización

2.1 Reseña historia

En el año 1992 Legón inició como una pequeña empresa, dedicada al servicio de televisión por cable en el municipio de Concordia en Antioquia. Contaba con un local cercano a la plaza principal del pueblo, años más tarde fue expandiendo su servicio por el suroeste de Antioquia, en el año 2017 traslada e inaugura su sede principal en el municipio de Dosquebradas en Risaralda, e inicia un proceso de expansión por los diferentes municipios del Eje Cafetero y otros departamentos del país, en este mismo año la ANTV, Agencia Nacional de Televisión, concede la licencia para para transmitir servicios de televisión análoga, digital y fibra óptica, Internet, lo cual permitió que la empresa ofreciera los servicios y se fuera expandiendo por los diferentes departamentos y municipios del país.

Cuenta, actualmente, con una amplia parrilla de canales nacionales e internacionales y, desde el año 2018, está expandiendo sus redes para lograr una mayor cobertura.

Legón Telecomunicaciones inició como una pequeña parabólica, en un municipio de Antioquia y, a la fecha, ya tiene una red de cobertura extensa por el sur occidente del país: y su propósito es seguir creciendo y poder llevar la cobertura a casi todo el territorio nacional y, especialmente, a aquellas zonas que han sido olvidadas como lo son los departamentos de Vichada y Guaviare. La empresa se caracteriza por prestar un servicio de buena calidad y a un precio más asequible que la competencia.



2.2 Misión

Ser una empresa perdurable en el tiempo, que se adapte a los cambios que el mercado exige y que brinde a sus clientes un servicio de conectividad, de manera oportuna y responsable.

2.3 Visión

Ser reconocida como una de las empresas líderes en el sector de las telecomunicaciones, expandiendo la prestación de sus servicios en las diferentes regiones del país.

2.4 Valores Corporativos

Legón Telecomunicaciones cuenta con los siguientes valores corporativos:

- **Aprendizaje:** Enfocada en aprendizaje continuo por parte de nuestros colaboradores.
- **Adaptabilidad:** Adaptarse a los diferentes cambios del entorno, más siendo una empresa de telecomunicaciones.
- **Orientación al cliente:** Descubrimos, entendemos y consolidamos las necesidades de nuestros clientes, siendo ellos nuestra mayor prioridad.
- **Responsabilidad social:** Enfocado al bienestar de toda la población e inclusión de los diferentes sectores sociales.

2.5 Objetivos estratégicos

- Mantener el liderazgo.
- Ofrecer excelente servicio.
- Ser una empresa rentable.



➤ Contribuir con el desarrollo tecnológico del país.

2.6 Política de calidad

Legón Telecomunicaciones S.A.S., es una empresa dedicada a prestar servicios de televisión análoga, televisión digital, e internet de fibra óptica. En la actualidad trabaja para brindar soluciones integrales de conectividad en el ámbito de las telecomunicaciones.

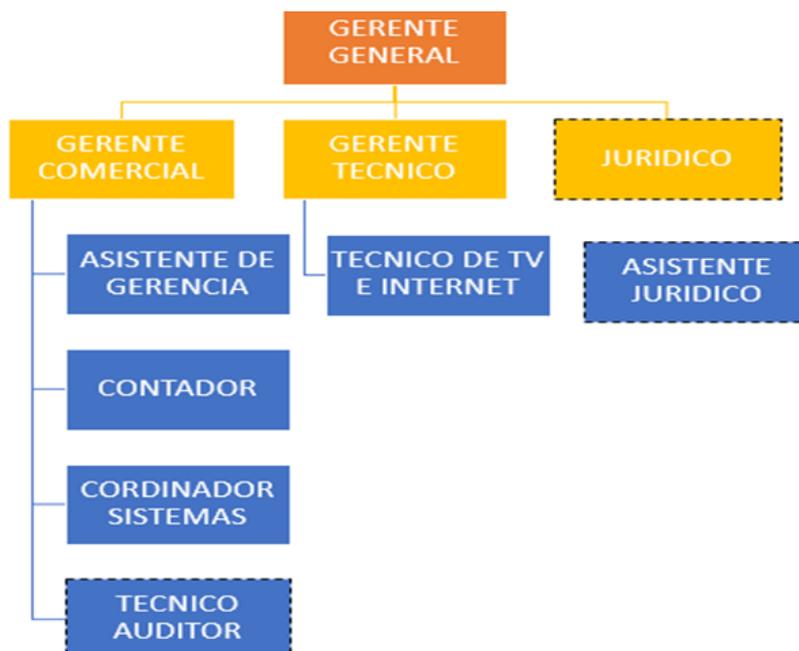
Cuenta con un asesoramiento completo al cliente y verificación de la prestación de un buen servicio; la empresa expresa su compromiso de potenciar la gestión de la calidad. Por eso ha establecido la siguiente política:

- La optimización de los recursos, obtener un mayor rendimiento productivo, basado en la participación de todos los miembros de la organización para conseguir la satisfacción de los clientes y beneficios para los miembros de la organización y la sociedad.
- La dirección impulsará las mejoras necesarias para la obtención de objetivos en materia de calidad.
- El cumplimiento de los requisitos de los clientes no es consecuencia solo de los controles, sino de una correcta y exhaustiva planificación, ejecución y auditoría.
- Una adecuada gestión de la calidad solo se puede garantizar mediante un permanente cumplimiento con los requisitos, tanto legales como reglamentarios, y aquellos otros asumidos por la organización
- La gestión es susceptible de una mejora continua. Las fallas, tanto de calidad como incidentes y accidentes, deben utilizarse para aprender y eliminar las fuentes o causas que los han generado.

- La calidad exige la colaboración y participación de todos los niveles y para ello la información, comunicación y formación son indispensables.
- Todo el personal debe aceptar el compromiso para mejorar en lo posible dentro del campo de su puesto de trabajo.
- La frecuente auditoría interna y externa en los procesos y las redes que llevan nuestros servicios hacia el cliente final.

2.7 Organigrama

Ilustración 1. *Organigrama de la Organización*



Fuente: Legón Telecomunicaciones S.A.S. (2022)

2.8 Actividad económica

Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos código J6209.

2.9 Mapa de procesos

Ilustración 2. Mapa de procesos



Fuente: Legón Telecomunicaciones S.A.S. (2022)

2.9.1 Unidades estratégicas de negocio (portafolio)

Legón Telecomunicaciones presta servicios de señal de televisión e internet y también se encuentra incursionado en la comercialización e instalación de cámaras de seguridad: para todo tipo de residencias y establecimientos comerciales.

Televisión análoga: La televisión analógica ofrece una gran variedad de canales para que el cliente pueda vivir todos los canales nacionales e internacionales con excelente imagen. Está disponible a través de plataformas multicanal por cable coaxial.

Televisión digital: La televisión digital que Legón ofrece, trae una serie de beneficios para que el cliente pueda tener lo mejor de la televisión en su hogar. Al contar con el servicio de televisión digital, puede ver la programación de sus canales preferidos, además de tener una serie de bondades que le entrega esta tecnología, mayor nitidez en la imagen, recordatoria de programas, cambio de idioma y subtítulos.

Fibra óptica: Servicio usado por usuarios residenciales y empresas que requieran un servicio de conectividad a internet de alta velocidad, está disponible a través de fibra óptica al hogar. Sujeto a disponibilidad técnica.

2.10 Planes y tarifas

Ilustración 3. Planes y Tarifas



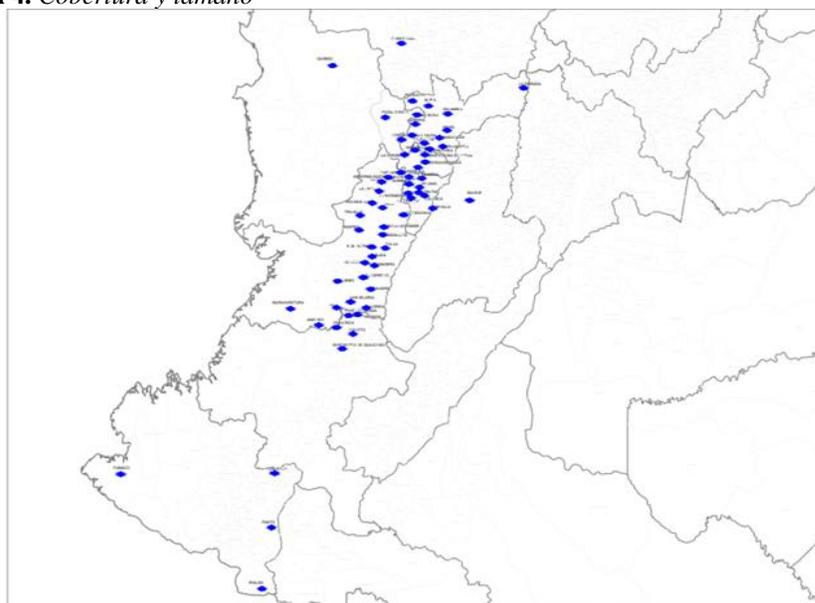
Fuente: Legón Telecomunicaciones S.A.S. (2022)

2.9.2 Cobertura y tamaño

Legón Telecomunicaciones S.A.S. posee más de 30 oficinas, ubicadas en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño, Arauca y los departamentos que conforman el Eje Cafetero: Caldas, Risaralda y Quindío, dichas oficinas son operadas por contratistas y comercializadoras autorizados por la organización para la venta y distribución de los servicios ofrecidos.

Su sede principal se encuentra ubicada en el municipio de Dosquebradas en Risaralda.

Ilustración 4. Cobertura y tamaño



Fuente: Legón Telecomunicaciones S.A.S. (2022)

2.9.3 Tamaño

Según la clasificación de empresas en Colombia, la pequeña empresa tiene estas características: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (El Decreto 957 de 2019 estableció una clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio de ingresos por actividades ordinarias).

Por lo cual, se puede catalogar a Legón Telecomunicaciones, como una pequeña empresa, ya que cuenta con 15 trabajadores contratados directamente por la empresa: 13 ubicados en centro de trabajo de Dosquebradas (Risaralda) y 2 en el centro de trabajo de la ciudad de Cali (Valle del Cauca).

3. Identificación y/o priorización de la necesidad

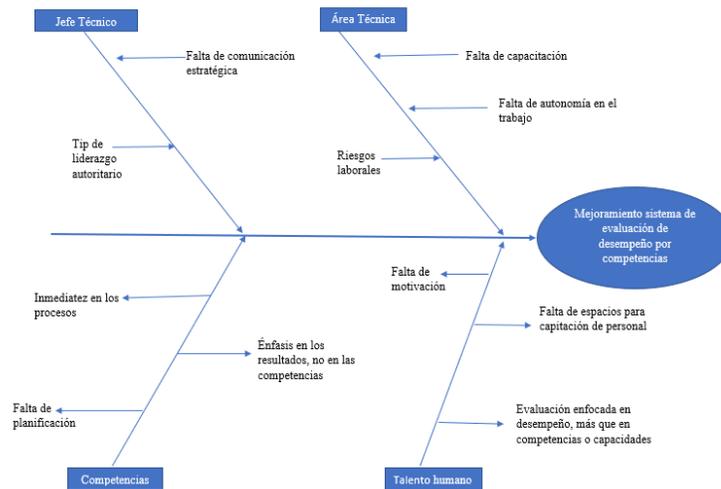
La empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S., debe mejorar su sistema de evaluación por competencias para los empleados si desea ser fiel a la visión de la organización y su apuesta de proyectarse a nivel nacional.

Para lograr ese propósito y afianzar la estrategia de crecimiento de la empresa, se identificaron las necesidades prioritarias en materia de competencias a través de un cuestionario – diagnóstico, validado previamente, el cual es explicado a continuación para clarificar sus propósitos. Con esto se busca cumplir el requisito fundamental esgrimido por Dolan para hacer una propuesta de mejoramiento.

El primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de donde se necesita formación, cuál debería ser su contenido y que personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimiento o actitudes (Dolan, 2007 p. 117).

Las necesidades fueron agrupadas en dos campos: capacidades e identificación de funciones (para propender por una comunicación clara y eficiente). A continuación, explicaremos los pormenores de la herramienta y sus alcances.

Ilustración 5. Herramienta y alcances



Fuente: Elaboración propia

4. Diagnóstico: descripción y validación de la herramienta

La herramienta fue elaborada por el Ministerio de trabajo y la Universidad Javeriana, y se diseñó para la “evaluación de factores de riesgo psicosocial” en empresas y organizaciones de distintos sectores: producción, servicios, entre otros. De la muestra cabe destacar el alto porcentaje de participación del sector de servicios, siendo el primero con el 55.3%, seguido de comercio con 18,1% (Ministerio de protección social, 2010, p. 56).

Acerca de la validación e idoneidad de la herramienta, puede afirmarse que suministra para la presente investigación el derrotero fundamental, puesto que parte del cuestionario se enfoca en características tales como las capacidades, el liderazgo y la oportunidad de influir sobre las tareas propias. La pertinencia de la herramienta puede apreciarse a partir del alcance que puede tener para una propuesta de evaluación por competencias. En el diagnóstico (2010) se afirma:

Los dominios considerados son las demandas del trabajo, control sobre el trabajo, el liderazgo y las relaciones sociales, y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería, se definen a continuación:

a. Demandas del trabajo: se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo. **b. Control sobre el trabajo:** posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo. **c. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:** el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. (p. 20)

En este sentido se tomaron preguntas agrupadas en los dominios de demandas del trabajo y control sobre el trabajo, ya que el interés se centra en la identificación de la percepción de los trabajadores frente a su cargo, capacidades, autonomía, es decir, la parte del cuestionario referente a factores internos de las organizaciones; no es objeto del presente trabajo la parte del cuestionario relativa a factores derivadas de las demandas del trabajo: estrés, carga mental, entre otros. Acerca de la recompensa, esta se ha tomado en el sentido de superación y el mejoramiento personal que connota el desarrollo de competencias y capacidades, no en factores externos, o sea, la recompensa consiste en un mayor desarrollo humano, un perfeccionamiento de la persona y de su ser.

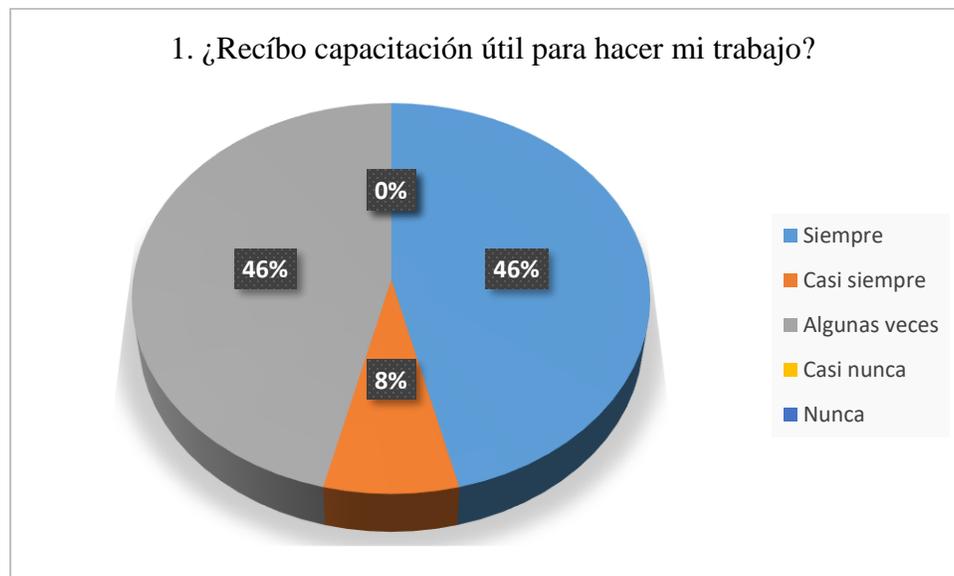
Ahora bien, se seleccionaron preguntas de los dos dominios más relacionados con el significado de competencia, con el objetivo de identificar las necesidades primarias de la organización en materia de competencias laborales. Particularmente en el área técnica, partiendo de la percepción de los empleados.

5. Aplicación del diagnóstico

Diagnóstico de los ítems aplicados al área técnica de Legón. Telecomunicaciones S.A.S.

En total, se retomaron 9 ítems del instrumento original, ya que se identificó una relación directa con las categorías de análisis, lo que permite acceder a una información confiable a partir de la percepción de los empleados del área técnica de Legón Telecomunicaciones S.A.S.

Gráfico 1. *Pregunta 1 ¿Recíbo capacitación útil para hacer mi trabajo?*

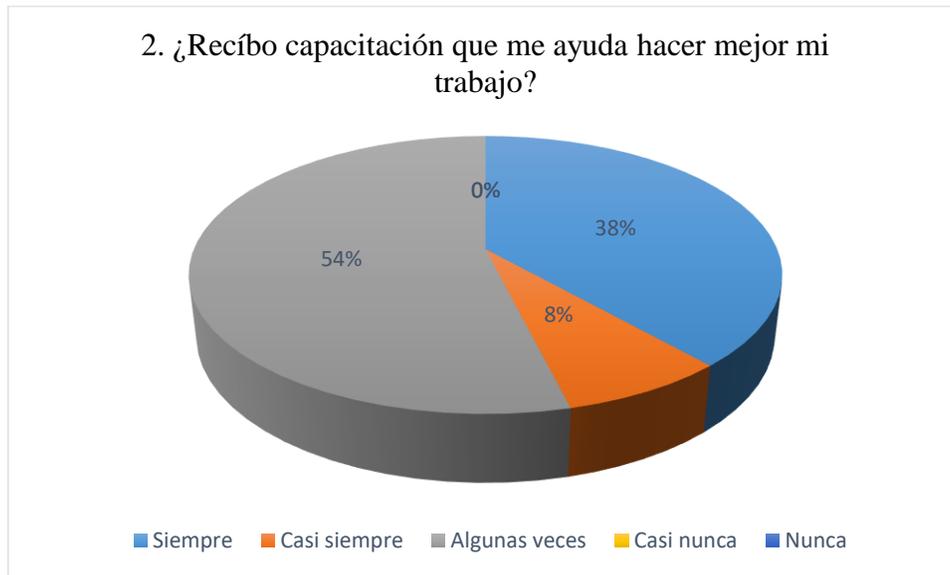


Fuente: Elaboración propia

Los resultados ilustran un dato de análisis importante, ya que el 46% de las personas encuestadas perciben que algunas veces las capacitaciones son poco útiles, lo

que se traduce en un desgaste administrativo, ya que casi la mitad de los empleados dudan de los beneficios en los procesos de formación.

Gráfico 2. *Pregunta 2 ¿Recibo capacitación que me ayuda hacer mejor mi trabajo?*



Fuente: Elaboración propia

En concordancia con lo observado en la pregunta anterior, se puede deducir que, además de la poca utilidad percibida, existe una duda razonable en reconocer si estas actividades ayudan o no al mejoramiento del desempeño.

Gráfico 3. *Pregunta 3 ¿Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades?*



Fuente: Elaboración propia

Las capacidades están indisolublemente ligadas a las competencias, a la idoneidad. Por tanto, las labores asignadas a los colaboradores de Legón Telecomunicaciones SAS., deben partir de la especificación de las habilidades necesarias para desarrollar una tarea. Se observa que el 31% de los encuestados consideran que solo, algunas veces, se tiene en cuenta sus capacidades a la hora de asignar una tarea. Esto significa que es prioritario mejorar en la asignación de las labores, pero más relevante aún: incrementar las habilidades del personal para hacerlo cada vez más competente, más capaz.

Resulta relevante que los trabajadores del área técnica valoren positivamente a la empresa en cuanto a la asignación de tareas. Hay algunos más robustos, otros, más o menos, temerarios: las capacidades varían.

Gráfico 1. *Pregunta 4 ¿En mi trabajo se presentan situaciones en las que debo pasar por alto normas o procedimientos?*



Fuente: Elaboración propia

El solo hecho de poner en duda una norma, su racionalidad, constituye una oportunidad de mejora para cualquier organización. Particularmente, resulta llamativo ese 46%, algunas veces, que pone un manto de duda y escepticismo frente a procedimientos o normas no especificados por la pregunta. Por tanto, es un interrogante que no permite ahondar más, pero que indica la insatisfacción, incluso, la infracción por cuenta de situaciones particulares, inesperadas. No se puede apelar a todas las instancias, a toda la cadena, cuando la situación exige actuar. En este sentido, el servicio técnico podría indicar estas posibles normas caducas y volver más explícitos u operativos, los manuales, órdenes, evaluaciones y todo lo que emana de esta área.

Gráfico 2. *Pregunta 5 ¿En mi trabajo tengo que hacer cosas que se podrían hacer de forma más práctica?*



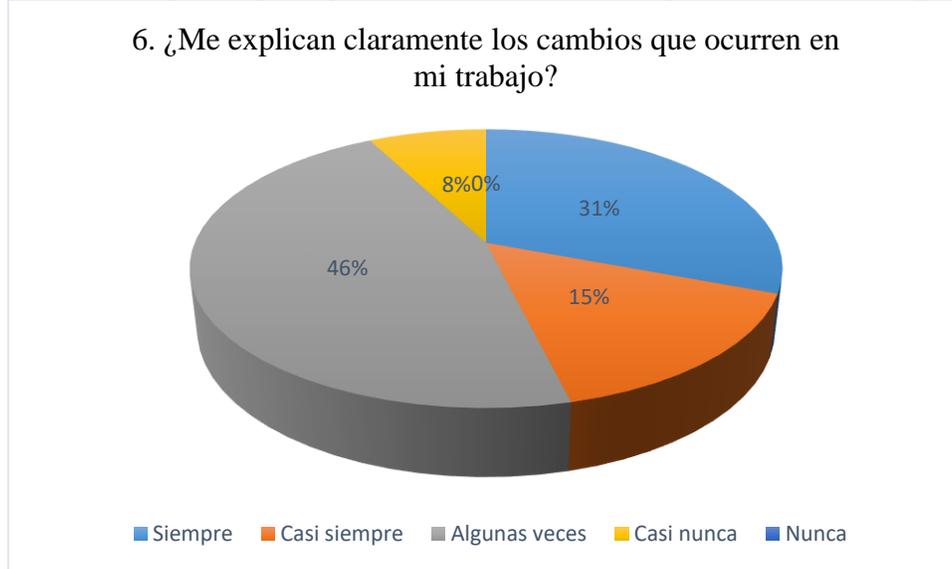
Fuente: Elaboración propia

La práctica incumbe a la pericia y destreza del colaborador. Las organizaciones no pasan por alto las capacidades de los empleados, ya que muchas veces se presentan situaciones donde las personas que se encuentran directamente en labores, pueden ser más ágiles que aquellos que asignan u orientan las tareas. En este caso, se observa que el 62% de los trabajadores, casi siempre 16%, algunas veces 46%, piensan que, en un buen número de situaciones, las tareas podrían ejecutarse de otra forma, más práctica.

Lo anterior significa que es pertinente ajustar las capacidades y asignación de labores, de acuerdo con las competencias manifestadas por el personal. Las capacitaciones, formaciones y las evaluaciones pueden partir de las necesidades manifiestas del personal de Legón Telecomunicaciones S.A.S., ya que la experticia adquirida en el terreno tiene una influencia en el grado de competencia adquirido. En este caso, los trabajadores sobre

terreno saben por experiencia directa las características de las tareas y la mejor forma para ejecutarla.

Gráfico 3. *Pregunta 6 ¿Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo?*



Fuente: Elaboración propia

Explicar concierne a la comunicación interna de la empresa, la cual debe ser estratégica hoy en día, aunque también es cierto que la comunicación puede tornarse oscura y compleja. En esta pregunta, el 54% del total de los encuestados, algunas veces 6, casi nunca 1, tienen una postura dubitativa ante las explicaciones de superiores, en lo relativo a los cambios en el trabajo. Ciertamente, todo trabajo comporta cambios y asumirlos no es fácil. Debe mejorarse en los términos para hacer de la comunicación algo clara, explícita. Deben explicarse los cambios como son, sin chicanas, ir directo.

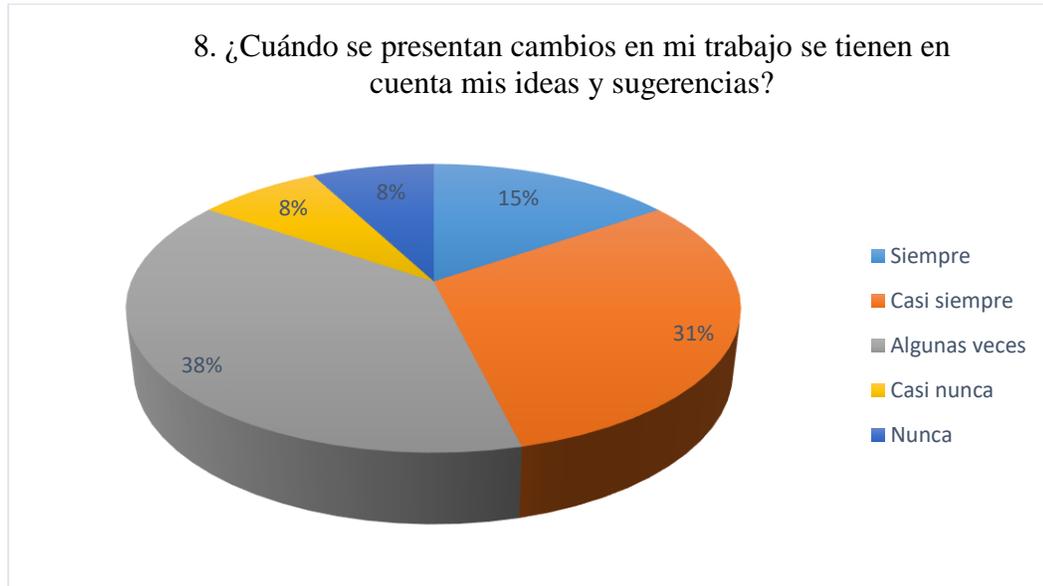
Gráfico 4. *Pregunta 7 ¿Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo?*



Fuente: Elaboración propia

Particularmente en esta pregunta, las opiniones estuvieron divididas entre los participantes: siempre, 38%, casi siempre, 15%, algunas veces 31%, casi nunca 8% y nunca 8%. De lo anterior, es posible inferir que el 62% restante no tiene la opción de sugerir cosa alguna sobre los cambios ocurridos en el trabajo. Sin duda, esta situación debe mejorarse porque es grave y va en detrimento de Legón. En una empresa como Smurfit, la organización incentiva y asciende a aquellas personas que logran optimizar procesos, acortan tiempos o innovar en algún aspecto. Resulta contraproducente, literal, pasar por alto las opiniones de los trabajadores del área técnica: son la punta del iceberg de la organización y quienes satisfacen las necesidades de los clientes. La capacidad, como la competencia de comunicarse eficientemente, con claridad, debe tenerse en cuenta a la hora de proponer competencias.

Gráfico 5. *Pregunta 8 ¿Cuándo se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias?*



Fuente: Elaboración propia

Este interrogante acentúa más la situación evidenciada anteriormente, e inclina la balanza porcentualmente. Abona, además, un hecho relevante, porque no solo se ignoran las sugerencias, sino, adicionalmente, las ideas del área técnica. Aspecto paradójico este, porque todo lo concerniente al ser humano arranca con una idea. Luego se concreta o no, pero la raíz es la idea.

Ahora bien, en la interpretación del cuestionario, se ha notado que la opción algunas veces, riñe con la opción siempre o casi siempre. En esta pregunta, y la anterior, es más notorio aún.

Se puede establecer que aquella población agrupada en la opción, algunas veces, es reveladora para nuestro propósito porque evidencia que solamente, algunas veces, se hacen las cosas teniendo a las capacidades, competencias, como eje central de la organización.

Las personas son capaces de ser *profesionales*, en el sentido de Weber, y de hacer cosas inimaginables: una pluma puede volar hasta el cielo, como reza el viejo adagio chino.

Los resultados muestran que las competencias laborales deben enfocarse en las capacidades y la optimización de la comunicación en Legón.

Gráfico 6. Pregunta 9 ¿Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia

La decisión es el máximo acto de la autonomía laboral. La sola descripción del cargo debería de indicar el margen de maniobra en cuanto a la libertad que tiene el colaborador en el desempeño de su tarea. Sin embargo, se aprecia una percepción que llega al 54% de desaprobación ante la información recibida por parte de superiores jerárquicos, en lo concerniente a las decisiones en terreno del área técnica.

En este caso, se propende por mejorar el flujo de información entre los operarios y sus superiores, aunado al conocimiento de las capacidades y competencias de las personas que se encuentran sobre el terreno. Se reitera, puede tener mayor conocimiento sobre los

aspectos técnicos quienes trabajan directamente allí. De ahí, la necesidad de proponer una evaluación de desempeño por competencias.

6. Resultados

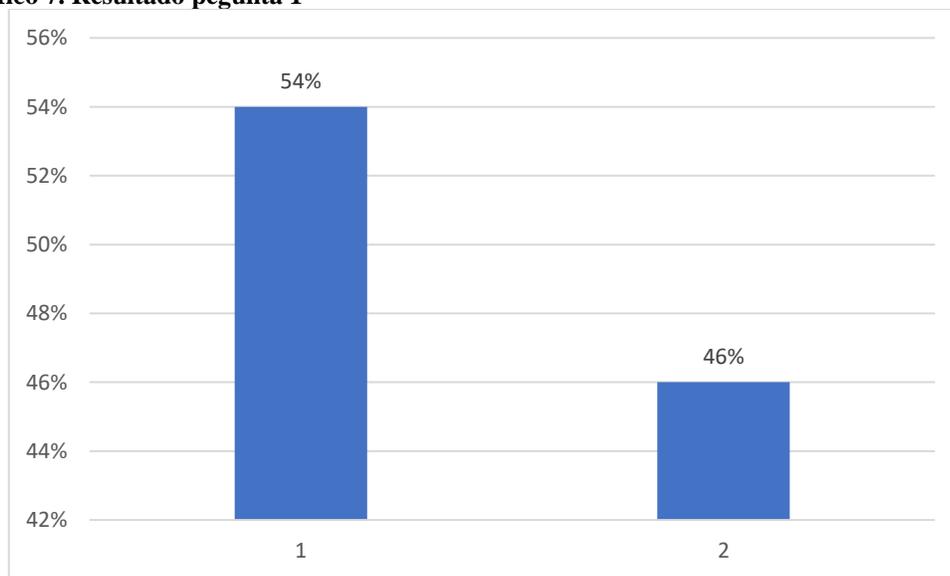
Como resultado comparativo de las dos percepciones claramente marcadas en la encuesta, se obtienen las siguientes gráficas: permitiendo medir el grado de percepción aprobación, desaprobación, frente a capacidades, normas, procedimientos, situaciones. La elección entre percepción: buena, mala, se basa en la posibilidad abierta por este tipo de dialéctica: positiva, negativa, pues nuestra percepción ante cualquier hecho conlleva, casi siempre, ese tipo de valoración. A continuación, presentamos los resultados.

La gráfica número uno corresponde a la valoración positiva, a la izquierda, la gráfica número 2 refiere a la valoración negativa a la derecha.

No se han tomado todas las preguntas porque el parentesco entre varias de ellas, comparten dominios, permite subsumir problemáticas en una sola pregunta.

Mostramos a continuación los resultados obtenidos.

Gráfico 7. Resultado pregunta 1

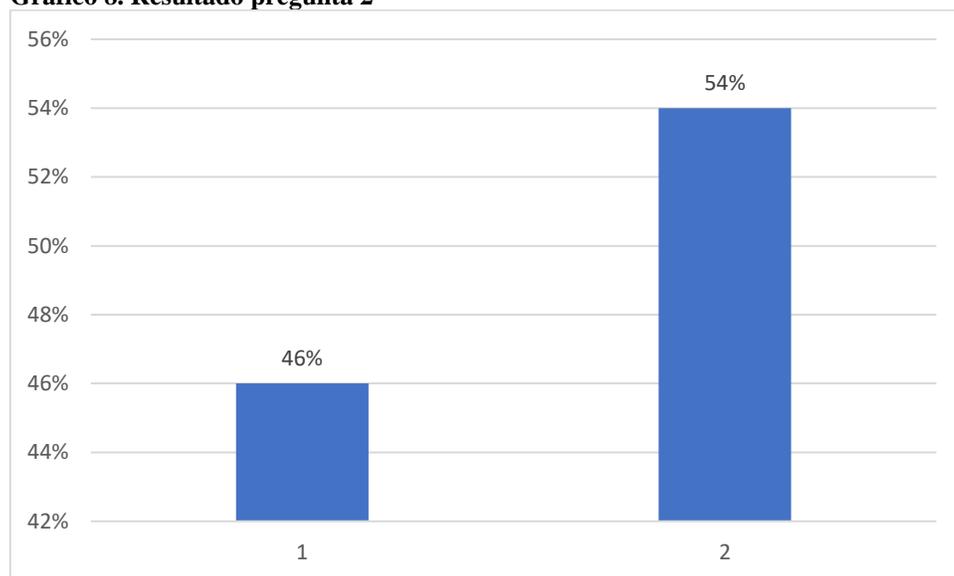


Fuente: Elaboración propia

Si bien, no solo en esta pregunta, sino en otras también, la percepción negativa no alcanza el 50%, tampoco es menos cierto que las minorías numerosas constituyen un desafío a un hecho o situación. En este caso, la percepción negativa sobre las capacitaciones para realizar un trabajo más útil, muestran que cerca de la mitad de los encuestados piensan que las capacitaciones no connotan aspectos positivos para el trabajo.

Esto evidencia un aspecto crítico de Legón Telecomunicaciones S.A.S., si se tiene en cuenta que la técnica se refiere a la utilidad netamente, no al conocimiento detallado, experto, de un proceso o fenómeno: eso compete a la ciencia. Por ende, las capacitaciones del área técnica deben cumplir con ese requisito indispensable: propiciar un trabajo más útil, más técnico.

Gráfico 8. Resultado pregunta 2

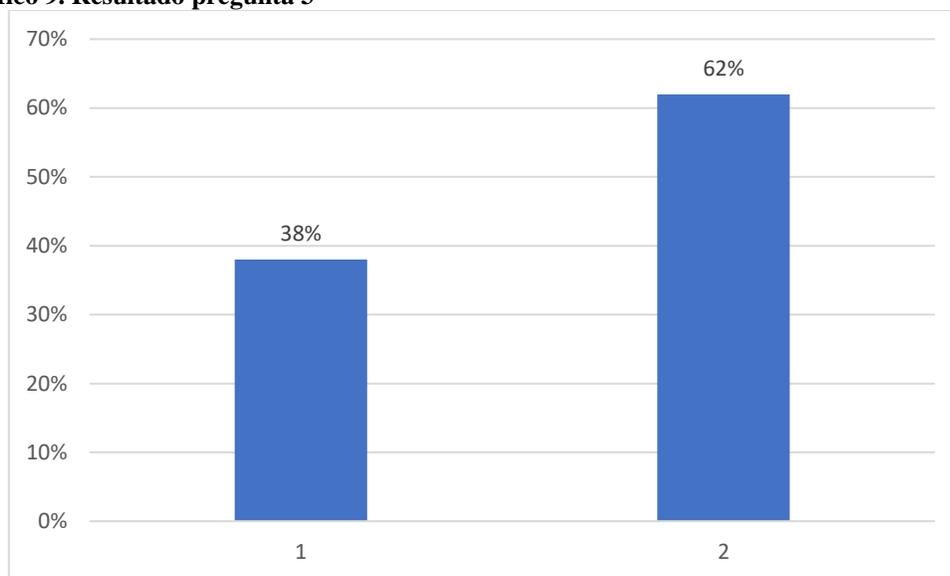


Fuente: Elaboración propia

La técnica no es un accionar o un saber hacer irracional, ni mucho menos. Comporta, en todas sus fases, un proceso de mejoramiento para instrumentalizar el conocimiento, en pos de ejecutar adecuadamente, mejor. En ese sentido, los resultados arrojados por la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente negativa (54%) sobre

un hecho específico: si las capacitaciones ayudan a mejorar en el trabajo o no. De ello, se desprende la necesidad imperiosa de enfocar las capacitaciones para el área técnica según las características de la misma, para no aplicar arbitrariamente el mismo rasero a funciones y cargos disímiles. El área técnica precisa de un mejoramiento en las capacitaciones.

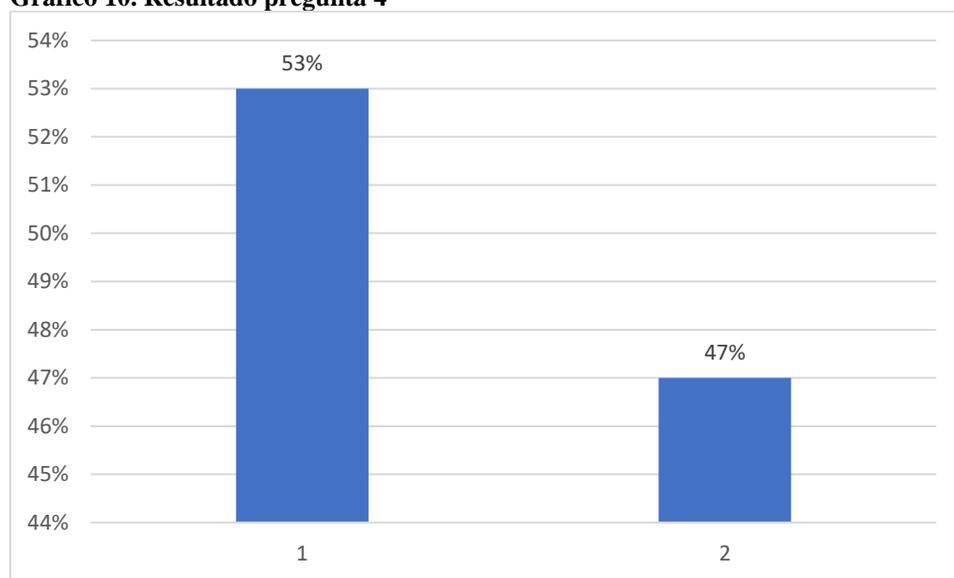
Gráfico 9. Resultado pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores del área técnica comparten, mayoritariamente, una percepción negativa, 62%, frente a la forma de afrontar las labores. Consideran que las cosas se pueden hacer de una forma más práctica de cómo se hacen actualmente, lo cual puede llevar a la revisión de las orientaciones y órdenes, preferiblemente escritas, para solventar este inconveniente.

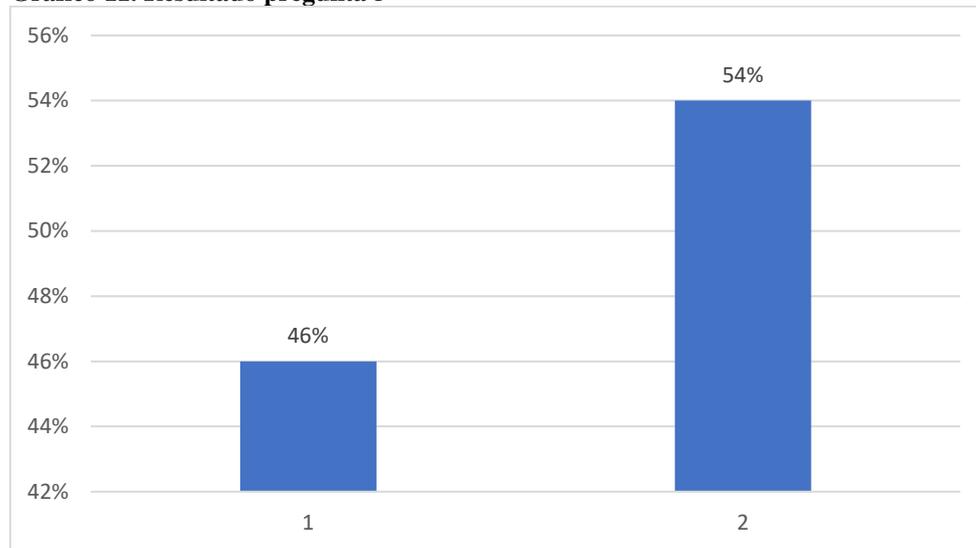
Gráfico 10. Resultado pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Aunque hay una percepción positiva frente a la omisión de normas o procedimientos, 53%, no se debe olvidar que un buen número de trabajadores 46%, consideran que, en ocasiones, si deben pasar por alto normas o procedimientos, lo cual, en sí mismo, debe llevar a una acción de mejora inmediata. No obstante, la batería de riesgos: encuesta diagnóstica, no permite saber nada más allá de la enunciación de la situación. Quedará por revisar, internamente en Legón, dichos aspectos y sus causas.

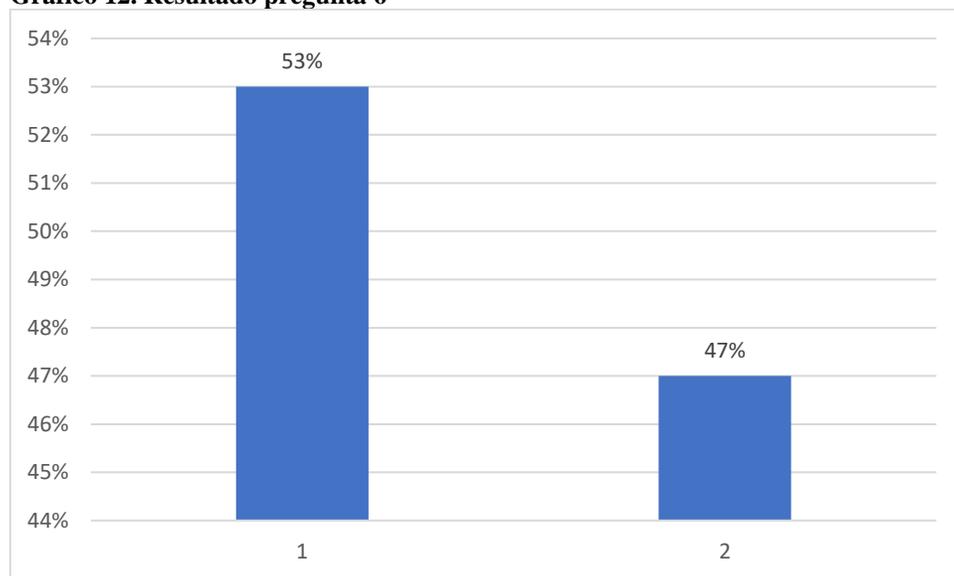
Gráfico 11. Resultado pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

El 54% de los encuestados tiene una percepción negativa ante las explicaciones dadas cuando ocurren cambios en el trabajo. Este hecho muestra que la comunicación en el área técnica de Legón Telecomunicaciones S.A.S. no está siendo estratégica, eficaz. Si bien, no es una mayoría abrumadora, riñe con un 46% positivo, la polarización ante la pregunta debe llevar al mejoramiento de la comunicación entre el jefe técnico y sus subalternos: los trabajadores del área.

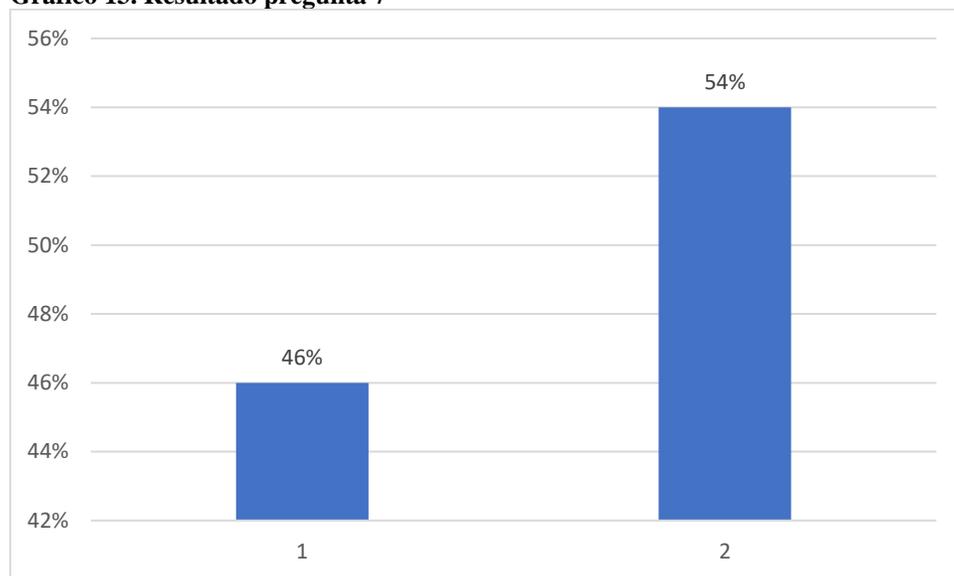
Gráfico 12. Resultado pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

La situación evidenciada en la gráfica anterior se equilibra un poco con la valoración positiva de los trabajadores sobre la posibilidad de dar sugerencias sobre los cambios ocurridos en el trabajo. Acá la percepción negativa es de 47%, invirtiendo los porcentajes positivos y negativos: si se comparan con la pregunta anterior. Esto fortalece todavía más la polarización sobre la comunicación de los trabajadores con sus superiores, dando la oportunidad de fortalecer un aspecto constatado.

Gráfico 13. Resultado pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica puede ser el corolario de las dos anteriores. En ella la percepción negativa, 54%, supera en apenas 6 puntos a ese otro considerable 46%, que percibe positivamente la comunicación entre trabajadores del área técnica y sus superiores. En este caso, hay una ligera mayoría que considera que, cuando se presentan cambios en el trabajo, no se tienen en cuenta sus ideas y sugerencias.

Lo anterior demuestra que, porcentualmente, se evidencia la oportunidad de mejora sobre los aspectos indicados.

7. Justificación

La competencia como fenómeno contemporáneo ha venido insertándose en la economía, hasta llegar a ocupar un lugar cada vez más prominente dentro de diferentes ámbitos de la vida social, como en las empresas. La competencia define la vida, casi que por antonomasia. Ya sea desde la pragmática, desde el habla o desde la lingüística, la estructura de la escritura, la competencia parece tener dos direccionamientos o dos grandes grupos de significantes/significados, que guardan una relación indisoluble desde la

etimología. Si se toma en cuenta la definición de la RAE sobre competencia, se puede observar un primer grupo de definiciones, vinculadas a la rivalidad personal, grupal o empresarial.

Del lat. *competentia*; cf. *competir*.

1. f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
2. f. Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa.
3. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.
4. f. Persona o grupo rival. *Se ha pasado a LA competencia.*
5. f. Am. Competición deportiva.

El segundo grupo de definiciones, vinculado con el primero (como es lógico), alude a las competencias en el sentido que nos *compete*, es decir, en el sentido de destreza, habilidad (pericia).

Del lat. *competentia*; cf. *competente*.

1. f. **incumbencia**.
2. f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
3. f. Ámbito legal de atribuciones que corresponden a una entidad pública o a una autoridad judicial o administrativa.

Cuestión de competencia

De lo anterior, es factible inferir varias cosas para el presente proyecto. En primera instancia, la competencia económica (vista desde el mercado) lleva a las organizaciones a



gestionar autónomamente, tercera definición, sus propias competencias, sin más limitaciones que las impuestas por el propio mercado u organización. Segundo, la competencia, entendida como pericia e idoneidad, conlleva el uso de destrezas y habilidades. Tercero, resulta indispensable desarrollar una propuesta de evaluación por competencias, entendiendo desde la perspectiva de las oportunidades: cualquier tipo de competencia, a evaluar o desarrollar, es una oportunidad para los participantes del mercado: empresas, productores, consumidores y, desde luego, para los trabajadores. Y Legón Telecomunicaciones S.A.S., no es ajena a la realidad del mercado y de sus exigencias: tanto externas como internas, la competencia no da tregua.

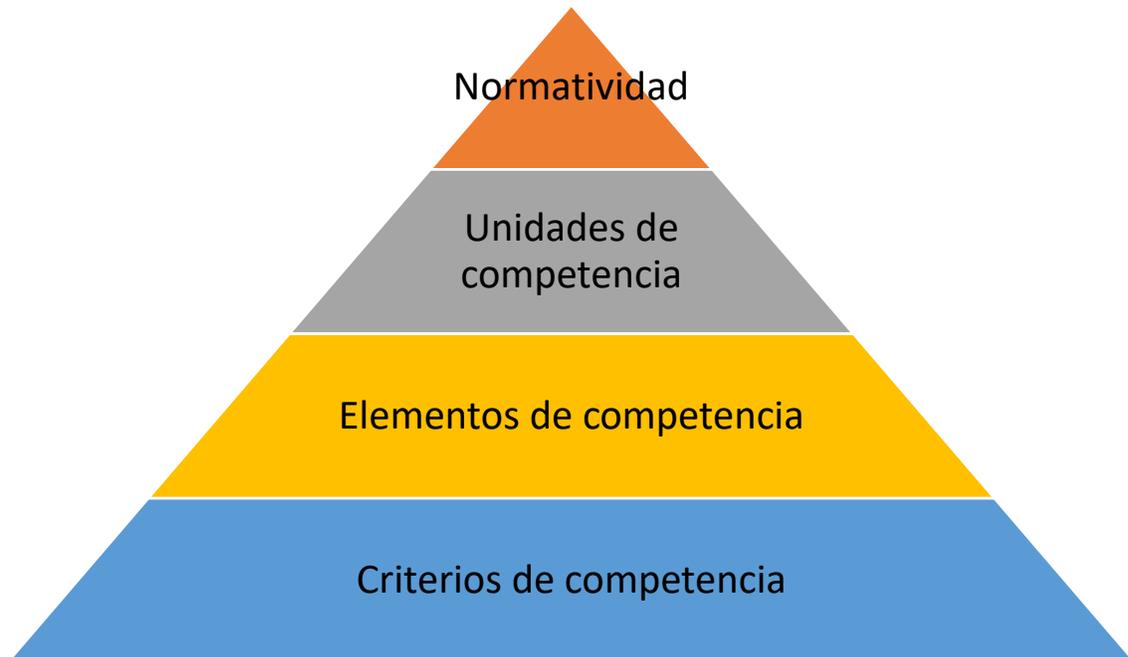
Ahora bien, cada organización tiene unas necesidades particulares, que, en este caso, obligó a la realización de un diagnóstico, donde se pudo evidenciar las necesidades y oportunidades que una propuesta de evaluación por competencias connota para Legón Telecomunicaciones S.A.S.

Entre el gran abanico de posibilidades que se encontró en los diferentes tipos de competencias, se implementó un modelo funcionalista, anclado en la responsabilidad y objetivos concretos, el cual se explica a partir de la interrelación entre las actividades, tareas o responsabilidades compartidas por diferentes cargos.

Dichas competencias permiten evaluar el desempeño desde la capacidad y, por ende, se enmarcan en el ámbito educativo y de la mejora continua: lo que comúnmente denominan capacitación. Además de ser un instrumento de evaluación, las competencias de este modelo tienen la ventaja de ilustrar la compartimentación de la organización a través de responsabilidades, y no puestos de trabajo, entendiendo las responsabilidades en

relación con las tareas compartidas por diversos cargos (Díaz, sf, p. 50), que pueden ser interdependientes una vez identifiquemos los objetivos que tienen en común.

Ilustración 6. Pirámide de competencias



Fuente: Elaboración propia

La justificación de implementar un modelo de competencias funcionalista para Legón Telecomunicaciones S.A.S., descansa en las fallas encontradas en el área técnica después de la aplicación del diagnóstico, concernientes a la comunicación estratégica, practicidad, utilidad y la autonomía del trabajo, por parte de los trabajadores del área técnica que se encuentran sobre terreno. De tal forma, que resulta pertinente proponer una acción de mejora que beneficie a la empresa y a los trabajadores porque, actualmente, existe un problema que no puede resolverse por cargos, haciendo necesario la implementación de competencias por responsabilidades y objetivos.

Además, no debe olvidarse que los operarios del área técnica se hallan directamente relacionados con la satisfacción del cliente, siendo para Legón Telecomunicaciones S.A.S. relevante realizar acciones de mejora que permitan un desempeño más alto, práctico y útil, como lo constata el diagnóstico. En última instancia, el profesional capacitado tiene una orientación al mercado y sus competencias deben solventar las necesidades del cliente. Pocas áreas están tan directamente relacionadas con esa tarea en Legón, como el área técnica: la cara visible de la empresa. La sociología destaca esta característica esencial de la profesión, que es diferente de la escolarización, y cuya apreciación da sentido a cualquier esfuerzo por capacitar o profesionalizar el área técnica y a sus trabajadores.

Por profesión se entiende la peculiar especificación, especialización y coordinación que muestran los servicios prestados por una persona, fundamento para la misma de una probabilidad duradera de subsistencia o de ganancia. La división de profesiones:

1. o bien, en méritos de una orientación autónoma, por la situación de mercado de los servicios mismos.

2. Puede descansar bien en especificación, ya en especialización de servicios.

(Weber, 2002, p. 111)

La idea de capacitar y proponer un modelo de competencias específicas para los trabajadores técnicos beneficia y fortalece nociones y procedimientos de los obreros de dicha área, caracterizada por el trabajo manual, la experticia y la satisfacción del mercado, del cliente, siendo por esto mismo, una acción de mejora que repercute en Legón Telecomunicaciones S.A.S.

8. Marco conceptual

El mercado es un proceso por el que porciones dispersas y con frecuencia contradictorias de información son asimiladas y transmitidas a los individuos que participan en el mercado; en expresión de Hayek, el proceso del mercado de competencia es un procedimiento para descubrir. La competencia, no en el sentido técnico de *competencia perfecta*, sino en el viejo sentido de rivalidad, es el motor que guía el proceso del mercado por la carretera, para la coordinación de los planes individuales, la concepción austriaca del equilibrio (Ekelund, Hébert, sf, p. 608).

La competencia permite evitar el monopolio, fijar precios, y hasta la consecución de los planes individuales. En esa deriva, la competencia es un buen estándar porque solo triunfa en el mercado aquel que pueda desplegar mejor sus capacidades y satisfacer las necesidades de otros.

Ese factor externo de la economía tiene, actualmente, una notable incidencia sobre las organizaciones en su estructuración interna, dada la creciente necesidad de evaluar el desempeño de los empleados: saber qué tan competente pueden ser, conocer mejor sus capacidades. De hecho, la satisfacción de las necesidades de los otros, forma parte, intrínsecamente, de la labor de los empleados de cualquier empresa, y de Legón, particularmente.

En el caso de Legón Telecomunicaciones S.A.S., la competencia en el sector de los servicios no ha impedido el crecimiento de la empresa en varias regiones del país, motivo que conlleva un proceso de mejora continua que permita a la organización ser más competente en su rubro, buscando la prestación de un mejor servicio. Esa necesidad, nacida de un mercado muy competitivo (como el televidente puede observar), ha llevado a



Legón a mejorar su propuesta de evaluación por competencia para medir el desempeño de sus trabajadores.

Para llevar a cabo una propuesta de ese tipo y para equilibrar un poco el peso que el factor económico acarrea en una evaluación de desempeño por competencias, es pertinente no solo fijarse en los resultados, sino también en el proceso. Efectivamente, ningún empleador desea tener un trabajador que no tenga un desempeño adecuado, acorde al cargo ocupado. Sin embargo, si bien el desempeño de un personal cualificado revierte sobre mayor productividad y rendimiento, no es menos cierto, que un personal capacitado se debe, precisamente, a un proceso formativo, educativo, que los ha llevado a desarrollar sus capacidades. Por ejemplo, la gigante multinacional Smurfit Kappa recluta su personal entre los programas de universidades, privadas y públicas, que sean los más destacados en sus disciplinas. Ofrecen sueldos por encima del promedio, *obsequian* el transporte y la alimentación, y pagan la prima extralegal. Tienen brigada de bomberos, formada por empleados que han sido capacitados y llevan su uniforme. Es decir, hay capacidad y motivación.

Nota aclaratoria:

La información ha sido suministrada por Diego Armando Gómez, tecnólogo mecánico de la UTP que labora en el área de lubricación para Smurfit Kappa, en la sede principal de Yumbo. Entre otras cosas, llama la atención la alta sofisticación de la compañía, que cuenta con un centro de investigación entomológico, donde cultivan especies para el control biológico, en Trujillo (Valle). Walter Broderick describe con detalle, la historia, impacto y controversia en torno a la Smurfit Kappa en Colombia, una empresa de la cual posee una acción, a pesar de ser uno de sus mayores detractores. Sin embargo, reconoce el escritor irlandés (de donde procede Smurfit) la alta lealtad de los trabajadores de la compañía: que tiene un amplio corredor en las zonas templadas del eje cafetero. Remitimos al lector al texto de Walter Broderick, Imperio de cartón. Impacto de

una multinacional papelera en Colombia, específicamente al capítulo 2 ¿Por qué en Colombia? El autor afirma:

Sin embargo, a nivel de sus propios asalariados, la compañía tiene la reputación de remunerar bien a los operarios calificados, a los profesionales del ramo, tales como ingenieros o químicos, y a los ejecutivos en general. Tanto, que sus incentivos y reconocimientos han creado un palpable espíritu corporativo (*esprit de corps*) y una gran lealtad por parte del personal de la compañía.” (Broderick, 1998, p. 34)

Por este lado, el enfoque se delimita a las capacidades y una propuesta de evaluación por competencias, puesto que esa es la necesidad principal evidenciada y, por ende, se prioriza en ese componente del diagnóstico, el cual es fiable y se encuentra validado. No obstante, el desarrollo de las capacidades de las personas, empleados, debe enfocarse desde la motivación, porque la motivación no solo se mide en términos de retribución económica. La motivación por desarrollar las capacidades y conocimientos son el nodo central de los criterios de evaluación por desempeño, por competencias, del Ministerio de Educación se cita, literalmente, un extracto del MEN porque es interesante la coincidencia con otros referentes ya referenciados. En el documento se afirma textualmente:

Desempeñarse, significa: cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer, ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión (DILE, 1998)

El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea. Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento

de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona (MEN, sf, p.10).

Los criterios de desempeño descansan en las competencias y habilidades de los diferentes oficios. El mejoramiento de dicho desempeño no es algo impuesto, sino que tiene que ver con condiciones: como valores, saberes, formativos de cada individuo, motivo que lleva a enfatizar en el proceso educativo, más que en los resultados inmediatos. El conocimiento se construye, adquiere y desarrolla.

Convertir en un reto personal el mejoramiento propio y de los demás (trabajo, empresa), es la prioridad de una evaluación de desempeño por competencias. Se trata de tomar ese viejo concepto de competencia, rivalidad, que tiene mucha fuerza desde Smith hasta Hayek, y llevarlo a una esfera interna, si se quiere, individual. La competencia más grande es el mejoramiento propio: y si con ello coadyuvo al mejoramiento del trabajo y la empresa, entonces la variable interna, evaluación por competencias, podrá repercutir en la variable externa, competencia económica, lo cual sería una incidencia notable.

Acorde con ello, se decidió adoptar tres conceptos del *Diccionario de competencias*, enfocados en las capacidades humanas y su potencialidad:

Adaptabilidad: capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas.

Análisis de problemas: capacidad de trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico; cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de confianza y confiabilidad.

Autoconfianza: capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas a los logros de los objetivos fijados,

movilizando todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo (Díaz, sf, pp. 88 – 89).

Los resultados del diagnóstico establecieron la necesidad de mejorar o fortalecer las competencias relativas a la adaptabilidad, análisis de problemas y autoconfianza, competencias directamente vinculadas con los dominios de la batería aplicados. Para proponer una acción de mejora se apeló a un concepto sociológico clásico y utilizado en diferentes ámbitos. Se refiere al liderazgo.

En un texto muy ameno, titulado *Weber, la rutinización del carisma*, los autores (Etzioni & Etzioni, 2009) recogen los tres tipos de liderazgo analizados por este destacado pensador alemán, quien diferenciaba la autoridad tradicional y burocrática, de la autoridad carismática. Las dos primeras son establecidas, ya sea por la fuerza de la costumbre, o por un grado mayor en la jerarquía social, del Estado, las empresas, mientras que la autoridad carismática posee las características idóneas de un buen líder, es decir, de una persona que obtiene la lealtad de sus subalternos, no por autoridad o burocracia, sino a través de su carisma, de sus cualidades: centradas en la comunicación estratégica y eficaz de las órdenes u orientaciones que mejor convienen a la sociedad, el estado o las empresas. El líder carismático es capaz de contagiar a quienes se encuentran a su alrededor e imprimir su propia huella.

Naturalmente, el carisma no es algo del todo innato. Como se evidenció en las competencias del MEN, ser competente para algo, incluido ser líder, superior, es un proceso formativo, educativo, adscrito a la posibilidad de la mejora del desempeño a través del fortalecimiento de las capacidades, las cuales, a su vez, descansan en las personas:

quienes se encuentran allí fuera, a la intemperie, en medio del abrasante sol o la imparable lluvia, son personas y seres, no meros colaboradores, empleados o trabajadores del área técnica. Por ese motivo, se considera pertinente recuperar el concepto de capacidad desde una perspectiva educativa, humana. La asesora de la ONU, filósofa y destacada feminista, Martha Nussbaum, destacaba en su libro *Las mujeres y el desarrollo humano*, el fundamento ontológico de las capacidades, en contraposición de la mirada netamente económica.

Nota aclaratoria:

El economista aludido por Nussbaum define las capacidades en un sentido material, en la medida que posibilitan superar las privaciones o situaciones adversas o discapacidad. Por ese motivo, afirma el premio nobel:

La expansión de las capacidades humanas encaja de manera directa en estas consideraciones básicas. Sucede que la mejora de las capacidades humanas también tiende a ir acompañada de un aumento de las productividades y del poder para obtener ingresos. Esa conexión establece una importante relación indirecta a través de la cual la mejora de las capacidades contribuye tanto directa como indirectamente a enriquecer la vida del hombre y a conseguir que las privaciones sea un fenómeno más raro y menos grave. (Sen Amartya, 2000 pp. 119 – 120)

El uso que primariamente hace Amartya Sen de la noción de capacidad sirve para señalar un espacio dentro del cual pueden hacerse de manera mucho más fructíferas las comparaciones en el campo de la calidad de vida, o, como él dice a veces, del estándar de vida. En lugar de preguntar acerca de la satisfacción de la gente o de los recursos que la gente está en capacidad de manejar, nosotros preguntamos qué es lo que la gente es realmente capaz de ser o de hacer (Nussbaum, 2002, p. 40).

El área técnica constituye *la infantería* de la empresa Legón, son su punta de lanza y quienes se encuentran directamente sobre terreno, a veces, cara a cara con los clientes.

Sin duda, los aportes que puedan surgir de esta área serán vitales para Legón, en la medida que dichos operarios han demostrado lo que son capaces de ser y de hacer: ahora se recogen los resultados en una acción de mejora.

La elección de las capacidades como eje articulador de la evaluación por competencias permite, entonces, elaborar niveles de desempeño laboral que pueden inscribirse dentro de unos *mínimos posibles*, logrables, pero que son susceptibles de una mejora continua hasta llegar a niveles de desempeño más altos.

9. Objetivo general

Actualizar el programa de evaluación de desempeño por competencias, para los trabajadores de área técnica de la empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S, en el municipio de Dosquebradas, en el segundo semestre del año 2022.

9.1 Objetivos específicos

- Identificar las competencias susceptibles de mejora en el área técnica de Legón Telecomunicaciones S.A.S., por medio de una herramienta fiable.
- Incorporar una competencia funcionalista para el área técnica.
- Establecer un plan de capacitación para la adopción del nuevo sistema.

9.2 Estrategias

- Fijar un programa de evaluación y capacitación para el área técnica.
- Establecer una evaluación acorde a las capacidades del personal del área.
- Determinar funciones específicas del área.

9.3 Tácticas

- Realizar un seguimiento a las funciones del área técnica para conocer el nivel de capacitación.

- Incorporar en el área técnica conocimientos y competencias para afrontar las evaluaciones de desempeño.
- Analizar cuáles son las acciones de logro, en el área técnica, que generan mayor problema.

9.4 Indicadores de gestión

No. de capacitaciones planeadas / No. de capacitaciones ejecutadas x 100

10. Cronograma

<i>Actividades</i>	CRONOGRAMA				
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Extracción de las preguntas de interés del cuestionario (batería de riesgo)					
Aplicar la encuesta a los colaboradores del área técnica de la organización					
Tabular la encuesta para conocer los resultados					
Analizar los resultados de la encuesta					
Identificar y priorizar la necesidad					

Realizar el diagrama Ishikawa con la necesidad identificada para el reconocimiento de las causas – efecto					
Investigación y lectura para la construcción del marco conceptual					
Plantear los objetivos de la propuesta					
Análisis y presentación de los resultados					
Recomendaciones y conclusiones					
Revisión y ajuste del proyecto de intervención					

Fuente: Elaboración propia

11. Resultados

A partir de las teorías abordadas y del diagnóstico realizado, se elaboró un formato de evaluación por competencias cuyo componente fundamental se centra en el desarrollo



de habilidades y destrezas. El enfoque adoptado se aleja del formato actual de evaluación aplicado en Legón, la calificación numérica (1 a 10) y su énfasis en el desempeño.

Los esfuerzos desplegados en el presente trabajo giraron en torno al esclarecimiento del concepto de competencia, el cual tiene un fuerte arraigo desde la economía, pero también desde el ámbito educativo. En este sentido, el modelo propuesto intenta poner en una balanza las diferentes acepciones de un vocablo que no es unívoco.

Esa perspectiva, anclada más en el proceso formativo y el desarrollo humano, permitió evidenciar una amplia gama de capacidades por parte del personal del área técnica de Legón, un área que tiende a ser mirada con cierto desdén por parte de profesionales, pero que resulta fundamental desde cualquier punto de vista.

Por ese motivo, se desarrolló un modelo evaluativo piramidal (por niveles) para el área técnica: debido a las características propias de este rubro. La idea es que los trabajadores puedan ir ascendiendo en un mejor desempeño de sus funciones a través del desarrollo humano, de procesos formativos y de capacitación. No se trata de calificar a un ser humano con un número que lo rotule.

Lo más importante para una organización, como Legón, es inculcar un espíritu competitivo entre su personal, entendiendo las competencias en el amplio espectro del concepto, del desarrollo de capacidades humanas y no solo la evaluación de su desempeño. Ese punto, tal vez, sea el mayor aporte del presente trabajo.

Ilustración 7. Formato de Evaluación de desempeño por competencias

	FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		Código: TH-FO-021				
			Versión: 1				
			Vigente desde:				
Fecha							
Nombre y Apellido		CC					
Cargo							
Evaluador		CC					
Cargo							
Instrucciones							
<p>Teniendo en cuenta el logro de los objetivos y el nivel de ejecución de los indicadores relacionados a continuación, valore al trabajador en el cargo que desempeña actualmente, marcando con una X la calificación que mejor describa su actuación en cada punto. El cuidado y objetividad con que efectué la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>							
NIVEL DE EVALUACIÓN							
<p>Por favor indique con una "X" el nivel de valoración teniendo en cuenta que uno (1) es elemental y cinco (5) es experto.</p>							
	COMPETENCIA						
	S						
Ítem	1. Iniciativa: Considérese la capacidad de iniciar y	Niveles	1	2	3	4	5

	llevar a la práctica un trabajo efectivo.						
1	Incapaz de hacer frente a situaciones imprevistas						
2	Necesita orientación en la mayoría de los imprevistos del trabajo						
3	Aborda con efectividad las situaciones poco comunes, ocasionalmente necesita ayuda u orientación.						
4	Capacidad de aceptar críticas						
5	Tiene iniciativa, demuestra sus capacidades en situaciones poco frecuentes						
6	Propone y ejecuta soluciones prácticas y efectivas en situaciones poco frecuentes sin ayuda						

Ítem	2. Liderazgo: Considérese la capacidad de trabajar en equipo e influir positivamente sobre los otros	Niveles	1	2	3	4	5
1	Incapaz de trabajar en equipo						
2	Poco capacitado para dirigir a otros						
3	Capacitado para aconsejar y dirigir a otros de forma normal						
4	Capaz de dirigir e influenciar en los otros de forma positiva						
5	Logra los máximos resultados de manera regular						
Ítem	3. Fiabilidad: Considérese la capacidad del trabajador para realizar sus tareas de forma regular y efectiva						

1	Requiere orientación constante						
2	Realiza las tareas medianamente						
3	Su rendimiento es aceptable						
4	Su rendimiento está por encima de la medida						
5	Demuestra experticia, habilidades y capacidades						
ASPECTOS RELEVANTES							
Fortalezas							
Aspectos para mejorar							
COMPROMISOS DE MEJORA							
Evaluado:							
Evaluador:							
RETROALIMENTACIÓN DEL EVALUADOR							

OBSERVACIONES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	
FIRMAS	
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador
Vo. Bo. Talento Humano o Gerencia	

Fuente: Elaboración propia

Se optó por elegir un formato muy práctico de Dolan (2007, p. 239), pero que, por su amplitud, se ha delimitado a los ítems expuestos con antelación. Se eligieron los componentes evaluativos concernientes a las capacidades, porque ese es, precisamente, el enfoque del trabajo y el énfasis conceptual compartido por los referentes citados. De ese modo, se logra una unidad teórica y práctica, pues, además, de los cimientos aportados por los diversos pensadores, se obtiene una herramienta de fácil uso, concisa: según los propósitos de la propuesta. Cabe recordar que se ha hecho hincapié en la necesidad de enfocar la evaluación del área técnica de Legón, según criterios basados en la practicidad, utilidad, capacidad y los otros criterios de la batería de riesgos, cuyo contenido guarda una relación conceptual con la evaluación de Dolan.

Los ítems elegidos se han modificado en algunos aspectos, según los propósitos; de ese modo, el escalafón de desempeño responde a los niveles mostrados en las gráficas de las pirámides y no al propio Dolan, como es de esperarse. En segundo orden, se cambió un poco la redacción en algunos puntos en los cuales el tono parecía demasiado severo y poco indulgente con el trabajador, acorde con otras modificaciones relativas a términos y conceptos abordados a lo largo del texto. No sobra decir, que la propuesta defiende la capacitación, el desarrollo humano, y, por ende, el proceso, más que el desempeño: este es susceptible de una mejora continua si se observa al trabajador, más que como empleado, como persona capaz de hacer y ser lo mejor.

A continuación se proponen los criterios, elementos, unidades, normatividad y objetivo último de la propuesta evaluativa para los empleados del área técnica de Legón:

Criterio de competencia: Conocer las tareas que se imparten y las capacidades de los trabajadores del área técnica que la ejecutarán.

Elementos de competencia: Establecer los criterios más prácticos para cada tarea y capacitar al personal en términos de experticia, idoneidad.

Unidades de competencia: Diseñar el plan de capacitación enfocándose en las falencias evidenciadas en el diagnóstico: autonomía del trabajo, utilidad, practicidad, comunicación estratégica, liderazgo.

Normatividad: Es capaz de liderar el equipo de operarios porque conoce la forma más práctica, útil y eficiente de las tareas propias del terreno: instalación, mantenimiento, entre otros.

Objetivo: Generar formación individual y organizacional de acuerdo con las necesidades de los trabajadores y procesos de la organización.

Al final queda la unidad de competencia, se convierte en una competencia con una normatividad que debe llevar al criterio: *Ser capaz de*.

El modelo ejemplificado anteriormente muestra la posibilidad de establecer competencias relacionadas con cargos distintos, pero que guardan una estrecha relación con responsabilidades específicas, que competen a dos o más cargos, lo cual es bastante útil para el trabajo.

Como se pudo evidenciar en el diagnóstico, uno de los mayores problemas en Legón Telecomunicaciones S.A.S. y, particularmente, en el área técnica, es que los trabajadores sobre terreno piensan que, muchas veces, las labores se pueden hacer de forma más práctica, útil y autónoma, lo cual evidencia una situación a resolver, referida a las órdenes que se imparten y las tareas ejecutadas, y la forma de hacerlo. Este hecho orienta la respuesta a la determinación de una responsabilidad simple que, no obstante,



puede regir para los trabajadores del área técnica y el jefe técnico, lo cual conlleva una mejora ostensible para la comunicación estratégica y la eficiencia del trabajo.

Esta responsabilidad, competencia, emana de muchas tareas, la teoría establece que sean 6, e involucra a varios cargos, que comparten transversalmente una responsabilidad: una tarea en común. En el caso del jefe del área técnica y los trabajadores de la misma, la responsabilidad implica varias tareas: orden de trabajo, instalación, mantenimiento, suministro de materiales y elementos, reparaciones, supervisión.

Si se asume una responsabilidad desde el área técnica, esta puede complejizarse, lo cual es positivo porque entre más tareas implicadas se hallen, más abarca una competencia y escalar en la jerarquía (ascendente) porque se puede pensar, inclusive, en la responsabilidad compartida por recursos humanos, salud ocupacional y otras áreas, en la seguridad de los trabajadores del área técnica que se encuentran sujetos a cualquier tipo de vicisitudes: una caída, el encuentro con una red eléctrica clandestina (y potencialmente peligrosa), indumentaria inadecuada para esas situaciones, la mordedura de un perro de raza peligrosa, entre otras.

El área técnica, más que ninguna otra, se halla relacionada con la prestación directa de los servicios de Legón Telecomunicaciones S.A.S., su profesión se orienta al mercado y, por ende, es fundamental tener en cuenta las observaciones de los subalternos, quienes – se insiste– conocen las pericias propias de su labor. Se encuentran, además, abocados a encontrar formas más prácticas y ágiles de ejecutar las tareas, en un área que, por su naturaleza, se enfoca en el trabajo manual, no en el intelectual. La idea de proponer específicamente dicha competencia posibilita la retroalimentación y compartimentación del

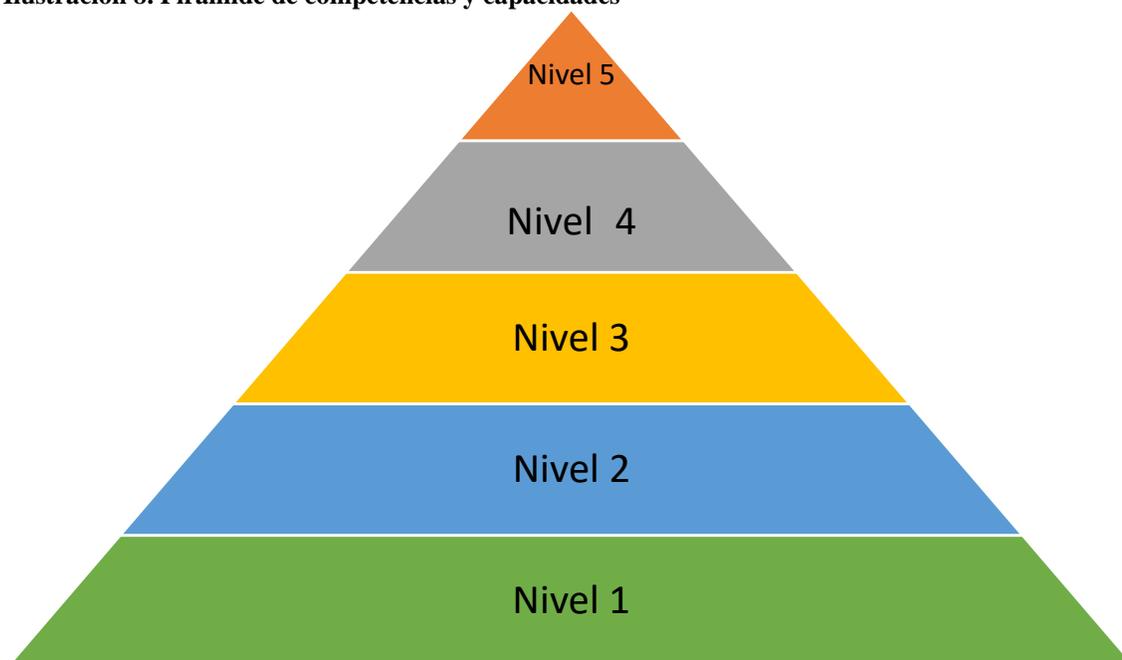
área técnica, también a partir de otras competencias que se puedan encontrar, en el futuro, con el uso de este modelo.

De esta forma, un área amplia de responsabilidades que agrupa varias tareas puede: identificarse, medirse y corregirse. Adicionalmente, tanto los criterios, elementos, objetivos y normatividad deberían emanar de un consenso, al cual puede llegarse mediante talleres con observadores y mediadores calificados, sería lo teóricamente correcto, en aras de encontrar en el carisma, más que en la autoridad, una guía que pueda llevar al mejoramiento de los objetivos estratégicos y a la capacitación del personal del área técnica

- **Competencias por capacidades**

El enfoque adoptado, anclado en las capacidades humanas, conlleva un énfasis en el proceso, más que en el desempeño inmediato. Privilegia el proceso y no la inmediatez del resultado. Sin embargo, resulta fundamental para Legón fortalecer la idoneidad de los cargos y, para ello, la identificación de competencias por niveles, cuyo objetivo final es *ser capaz*, lo cual conlleva los siguientes criterios:

Ilustración 8. Pirámide de competencias y capacidades



Fuente: Elaboración propia

Nivel 1 Elemental: la persona que se ubica en este rango muestra conocimientos, habilidades, actitudes y/o destrezas elementales a las que haga referencia dicha competencia.

Nivel 2 Básico: en este nivel de competencia las personas pueden realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales, para lo cual requieren de supervisión.

Nivel 3 Medio: la persona que muestra un nivel medio de competencia puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo, requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio alto de productividad.

Nivel 4 Alto: se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad.

Nivel 5 Experto: se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en

la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociadas con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna.

Dado que el diagnóstico hizo hincapié en la autonomía, practicidad y utilidad del trabajo; a la vez que ponía sobre la mesa el salto de normas o procedimientos por parte de los trabajadores, no especificados por la batería de riesgos, pero cuya enunciación, en conjunción con los otros factores de riesgo, lleva a plantear un criterio de competencia por niveles para el área técnica fundamentado en las capacidades, *ser capaz de*.

- **Competencia: ser capaz de realizar trabajos de instalación y mantenimiento**

Nivel 1 Elemental: Conoce de forma elemental, las herramientas, materiales, procesos y órdenes relativas a instalación y mantenimiento.

Nivel 2 Básico: Es capaz de realizar labores de instalación y mantenimiento de forma satisfactoria, pero precisa supervisión.

Nivel 3 Medio: Puede realizar labores de instalación y mantenimiento eficientemente, pero precisa de una supervisión moderada.

Nivel 4 Alto: Es capaz de realizar labores de instalación y mantenimiento de forma autónoma, práctica y útil.

Nivel 5 Experto: Es capaz de realizar labores de instalación y mantenimiento de forma autónoma, práctica y útil. Está en capacidad de realizar sugerencias y/u observaciones sobre terreno.

Esta categorización parte de la especificación de tareas que, posteriormente, sumadas, llevan a las responsabilidades que observamos antes. Los niveles de competencia circunscriben el desempeño a las capacidades y el proceso formativo, anclando el



desempeño al imperativo *ser capaz de*, más que a desempeños numéricos, 1 a 5, 1 a 10, cualitativos, superior, muy superior, o de otra índole.

En el área técnica, particularmente, resulta mejor una evaluación apoyada en la práctica, puesto que se tratan de labores sobre terreno y no de oficina. En esta deriva, se propone que la aplicación de la evaluación sea grupal, en terreno real, ya que eso garantiza el despliegue de los conocimientos y capacidades requeridas para una tarea, a la vez que permite la retroalimentación y la búsqueda de consensos para tareas, procesos y funciones específicas.

12. Dificultades encontradas

La principal dificultad encontrada giró en torno a la aplicación de la encuesta. Si bien, se contaba con la autorización para aplicar el cuestionario, sin duda, algunos trabajadores respondieron dentro de lineamientos que pueden ser catalogados de *políticamente correcto*. Tal vez, el temor a un posible uso indebido de la información, o una retaliación, indujo algunas respuestas frente a situaciones que, por experiencia, se sabe que no se corresponden con lo respondido. No obstante, la observación de cualquier fenómeno hace que las características observables del mismo varíen por la influencia del investigador. Un reto al que se hizo frente a través de la constatación de los porcentajes, los cuales permitieron evidenciar, pese a la dificultad, diferencias de opiniones muy acusadas ante: liderazgo, autonomía del trabajo, practicidad y utilidad, capacidades.

De todas maneras, se pudo evidenciar algunas carencias que permiten acciones de mejora, que en este caso lleva a proponer un énfasis en las capacidades como componente de las competencias y de la evaluación de su desempeño, enfocando las capacitaciones, programas y exámenes, desde las responsabilidades, objetivos y niveles de competencia.

13. Conclusiones

La necesidad de fortalecer y mejorar el programa de evaluación de desempeño por competencias condujo a indagar acerca de la naturaleza misma de la competencia como vocablo o concepto científico, sobre todo desde la economía y la educación, para comprender las implicaciones que se derivan si Legón Telecomunicaciones S.A.S. desea usar un programa formativo, evaluativo, anclado en un concepto cuya dilucidación permite un mejor uso, así como fijar mejor sus alcances, límites y pretensiones. A grandes rasgos, la competencia es comprendida como un reto y una oportunidad.

Posteriormente, se buscó esas oportunidades de mejora a través de la aplicación de un diagnóstico, cuyos resultados evidenciaron la necesidad de brindar respuestas, que en este caso llevó a fijar capacidades, niveles de competencias y responsabilidades que permitieran comprender los procesos del área técnica.

Para implementar ambas competencias, que son correspondientes, por niveles y funciones, se propusieron talleres grupales y actividades de retroalimentación: en la medida que es un área técnica, operativa, muy distinta de las dependencias de oficina, donde son más factibles las evaluaciones teóricas o de respuesta múltiple. En cambio, el área técnica concierne a escaleras, cables, destornilladores y especificidades que hacen de esta área, una dependencia que necesita su propio tipo de evaluación.

Finalmente, la evaluación por competencias así entendida, es una herramienta útil para Legón Telecomunicaciones S.A.S, ya que especifica competencias y problemáticas encontradas en el diagnóstico, a la vez que dota a la empresa de un modelo de competencias funcionalista y por niveles, el cual privilegia las capacidades y procesos, lo cual incide en niveles de desempeño más altos.

14. Recomendaciones

Se recomienda enfocar las evaluaciones a partir de la determinación de las capacidades del personal técnico y su desempeño en terreno. Más que en aspectos teóricos, el área técnica precisa de capacitaciones con un énfasis práctico y evaluaciones que pongan a prueba si el evaluado “es capaz” de realizar una tarea específica.

15. Referencias

Amitai E. y Etzioni E. (2009). Max Weber. La rutinización del carisma. Fuente digital: <http://estafeta-gabrielpulecio.blogspot.com/2009/10/max-weber-la-rutinizacion-del-carisma.html>

Broderick, W. (1998). Imperio de Cartón. Impacto de una multinacional papelera en Colombia. Editorial Planeta.

Crissien, J. (2010). Reseña del libro "Empresas que sobresalen: por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no" de Jim Collins. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 68, enero-junio, 2010, pp. 205-212 Universidad EAN Bogotá, Colombia Fuente digital: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619844018.pdf>

Díaz, M. (2005). Diccionario virtual de competencias laborales, fuente digital <https://es.scribd.com/document/462314384/DICCIONARIO-DE-COMPETENCIAS-TANIA-GONZALEZ-MARIELA-DIAZ-1>

Dolan, S. (2007). Gestión de los recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill

Ekelund H. (2005). (sf). Historia de la economía y de su método. Ed. McGraw Hill. ,
fuente digital <https://www.ivancarrino.com/wp-content/uploads/2016/06/2005-ekelund-y-hebert-historia-de-la-teorc3ada-econc3b3mica-y-de-su-mc3a9todo.pdf>

Hayek, F. (1995). Camino de servidumbre. Alianza Editorial

Ministerio de Educación Nacional (Sf). Manual de evaluación de desempeño.

Ministerio de protección social. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Pontificia Universidad Javeriana

Naussbaum, M. (2002). Las mujeres y el desarrollo humano. Ed Herder

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Ed Planeta



Smith, A. (1997). La Riqueza de las naciones. FCE

Weber, M. (2002). Economía y sociedad. FCE

Naussbaum, Marta (2012). Crear capacidades. Ed Paidós

Gómez, Natalia. (2021). Intervención y creación de la evaluación de desempeño de la empresa Legón Telecomunicaciones S.A.S. (trabajo 8 semestre de psicología de la Universidad Católica de Pereira).

16. Anexos

EVALUACIÓN DE TRABAJADORES

NOMBRE:

OFICIO: DEPTO:

CALIFICACIÓN: EVALUACIÓN No.

Coloque el número de la calificación en el cuadro correspondiente, de acuerdo a las siguientes evidencias:

1 - Inferior 2 - Regular 3 - Bueno 4 – Superior

FACTOR	ASPECTOS A TENER EN CUENTA	CALIFICACIÓN
CALIDAD	Considere la capacidad de hacer trabajos según especificaciones y también de poder encontrar defectos.	
CANTIDAD	Considere la productividad total, la rapidez, etc.	
INTERÉS EN EL TRABAJO	Considere la identificación con el trabajo, la aplicación al trabajo, la puntualidad, el deseo de aprender más sobre el trabajo.	
ESPÍRITU DE COLABORACIÓN	Considere las buenas relaciones con los compañeros, la aceptación de las condiciones de trabajo.	

<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</p>	<p>Considere la habilidad para recordar y seguir instrucciones, la viveza mental, la velocidad de reacciones.</p>	
<p>DISCIPLINA</p>	<p>Considere el cumplimiento de normas y reglamentos</p>	

¿Trabaja sin necesidad de vigilancia? SI ____ NO ____

¿Es su productividad normal considerando que es un trabajador nuevo? SI ____ NO ____

¿Cómo podría mejorarse el rendimiento del colaborador?

¿Considera usted que el trabajador debe ser Nivelado Salarialmente? SI ____ NO ____

Nota: Cuando la evolución esté en 12 puntos o menos se propone no Nivelar.

Si dice No que compromisos y tiempos se dan para hacer una nueva evaluación

FIRMA DEL CALIFICADOR _____ Va.

Bo. _____

Cargo: Fecha:

00-FO-00008