



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GILAT PERÚ

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Trabajo de Suficiencia profesional para optar el título profesional de
Licenciada en Psicología con mención en Psicología Organizacional

Autora:

Puente Herrera, Fiorella Eliana

Asesor:

Castillo Vera, Erfurt

(ORCID: 0000-0003-1077-7836)

Jurado:

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

De la Cruz Valdiviano, Carlos

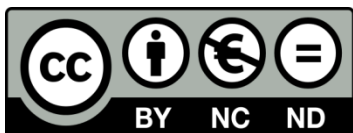
Ávila Miñan, Mildred

Lima - Perú

2022

Referencia:

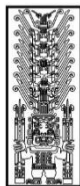
Puente, F. (2022). *Informe de suficiencia profesional en el área de recursos humanos de la empresa Gilat Perú*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5880>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS

HUMANOS DE LA EMPRESA GILAT PERÚ

**Línea de investigación:
Desarrollo Empresarial**

Informe de Suficiencia profesional para optar el Título de Licenciada en Psicología con
mención en psicología organizacional

Autora:

Puente Herrera, Fiorella Eliana

Asesor:

Castillo Vera, Erfurt

(ORCID: 0000-0003-1077-7836)

Jurado:

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

De la Cruz Valdiviano, Carlos

Ávila Miñan, Mildred

**Lima – Perú
2022**

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis colegas y compañeros de universidad que con pasión ejercen la Psicología en empresas, haciendo de estas, lugares más humanos y poniendo a la persona al centro de las acciones y decisiones.

Agradecimientos

De manera especial y reconocimiento infinito a mi madre por ser la motivación detrás de cada paso que doy y a mi asesor por sus recomendaciones y sabias reflexiones.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
1.1 Trayectoria de la autora	3
1.2 Descripción de la empresa	4
1.3 Organigrama de la empresa	7
1.3.1. Gerencia de legal y asuntos regulatorios	8
1.3.2. Gerencia de Administración y Finanzas	9
1.3.3. VP Desarrollo de negocios	10
1.3.4. Gerencia de Operaciones de Red	10
1.3.5. Gerencia de PMO y TI	10
1.3.6. Gerencia de Proyectos Regionales	11
1.3.7. Gerencia Servicio al Cliente y Operaciones de Campo	11
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	12
1.4.1. Reclutamiento y selección	12

1.4.2. Proceso de inducción	13
1.4.3. Gestión de la capacitación	13
1.4.4. Evaluación de desempeño	13
II. Descripción de una actividad específica	14
2.1 Análisis de contexto	14
2.2 Problemática	15
2.3 Implementación de Metodología Assessment Center	17
2.4 Evaluación de resultados	21
III. Aportes más destacables a la empresa	23
3.1 Reclutamiento y selección	23
3.2 Inducción	25
3.3 Capacitación	26
3.4 Evaluación de Desempeño	27
IV. Conclusiones	29
V. Recomendaciones	30
VI. Referencias	31
VII. Anexos	32

Lista de Tablas

Tabla 1. Definición conceptual de competencias seleccionadas para el perfil.	17
Tabla 2. Detalle de comportamientos observables seleccionados para cada competencia.	19
Tabla 3. Aportes en el área de Reclutamiento y Selección	23
Tabla 4. Aportes en la Inducción al nuevo personal	24
Tabla 5. Aportes en el área de Capacitación	26
Tabla 6. Aportes en el proceso de Evaluación de Desempeño	27

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de Gilat Perú

8

Resumen

El presente informe es una memoria sobre la labor que he venido desempeñando como Psicóloga Organizacional durante cerca de 4 años en el área de recursos humanos de la empresa Gilat Perú, situada en la ciudad de Lima y con casa matriz en Israel, sobresaliente en el rubro de las telecomunicaciones rurales, tienen la visión de ser líderes de soluciones de telecomunicaciones en las zonas más alejadas del país y pretenden lograrlo a través de su participación en diversos proyectos principalmente de la mano del Estado, manteniendo un fuerte compromiso con la satisfacción de sus clientes y el desarrollo del país, así como a través del uso de la mejor tecnología disponible y experiencia del grupo humano, en su mayor parte compuesto de ingenieros especialistas en redes satelitales, microondas, radiofrecuencia y fibra óptica. Se detalla la implementación de la metodología de Assessment Center para procesos de selección complejos, así como otros aportes realizados a los diferentes procesos de recursos humanos.

Palabras clave: experiencia profesional, recursos humanos, telecomunicaciones, assessment center.

Abstract

This is a report of the work that I have been performing as an Organizational Psychologist for about 4 years in the human resources area of the company Gilat Perú, located in the city of Lima and with headquarters in Israel, outstanding in In the field of rural telecommunications, they have the vision of being leaders of telecommunications solutions in the most remote areas of the country and intend to achieve this through their participation in various projects mainly at the hands of the State, maintaining a strong commitment to the satisfaction of its clients and the development of the country, as well as through the use of the best available technology and experience of the human group, mostly composed of engineers specialized in satellite networks, microwaves, radiofrequency and fiber optics. This work also presents the implementation of Assessment center technique as a solution for complex hiring processes and other contributions I have made to other human resources areas.

Keywords: professional experience, human resources, telecommunications, assessment center.

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe es producto de la experiencia que he obtenido como psicóloga en el área de recursos humanos en esta empresa de telecomunicaciones, la cual a pesar de contar con procesos estructurados de una casa matriz con una cultura bastante diferente ha logrado un buen nivel de comprensión de la cultura peruana y adecuación a la misma sin perder de vista el objetivo final. Gilat llega a Perú en 1998 e inicia operaciones con 2 ingenieros de origen israelí en una oficina pequeña, tras ganar su primer proyecto se realiza la implementación de las primeras oficinas en San Isidro, al año ganan la ampliación de un proyecto de implementación de cabinas telefónicas en la zona norte del Perú, para el 2010 ganan su primer proyecto de implementación de banda ancha en la zona VRAE y a partir de 2014 el crecimiento se acelera, siendo 2015 uno de los mejores años en los cuáles logran adjudicarse un mega proyecto que significó un aumento de aproximadamente un 50% de población, pasando a ser 215 colaboradores. Este crecimiento significó más de un reto tanto a nivel administrativo por las cuentas e inversiones que se habían duplicado en ceros como de personal, pues se tenía una mitad de la población laboral con más de 5 e incluso 10 años de permanencia con hábitos, tradiciones y modos de realizar los procesos y otra mitad nueva con hábitos, modos y aprendizajes de otras culturas organizacionales, este proceso de adaptación de dio lugar nuevos procesos que procuraban al mismo tiempo un mayor control y la preocupación de los directivos por mantener un ambiente laboral propicio que permita alcanzar los niveles de productividad requeridos para cumplir con las exigencias de estos nuevos proyectos.

Dentro de este espectro, surge la creación paralela de una nueva razón social llamada Gilat Networks Perú S. A. la cual se encargaría de la ingeniería e implementación de los 3 mega

proyectos adjudicados que posteriormente pasarían a operación y mantenimiento por parte de Gilat to Home Perú S. A., quienes custodiaban la administración de contratos y servicios de los proyectos que años antes se habían puesto en marcha y cuyo servicio e encontraba vigente tanto de internet como de telefonía. Otro aspecto importante fue la creación de un área de Seguridad y Salud en el Trabajo, debido al nivel de exposición al riesgo que las nuevas actividades suponían, mi formación en psicología me permitió aportar en este ámbito de manera complementaria.

La labor del psicólogo de recursos humanos muestra su importancia desde el momento uno, en que es el primer punto de contacto con el potencial colaborador, ejecuta y propone estrategias de atracción de talento, más aún en un rubro especializado en el cuál los profesionales son escasos, el manejo de técnicas de evaluación y entrevista que le permitan evaluar competencias y fit cultural, así como definir en principio en conjunto con los líderes, los perfiles necesarios. La otra parte del camino es realizar el acompañamiento para que el nuevo colaborador se adapte con éxito tanto a su rol actual como al equipo que le rodea. Mientras necesidades surgen en el medio, necesidades surgen al interno, en términos de tecnología la evolución avanza cada vez más rápido, parte de la labor del psicólogo de recursos humanos implica identificar estas brechas a través de una comunicación muy de cerca con los líderes y la elaboración de programas que provean del conocimiento necesario y/o coadyuven al desarrollo de habilidades, de modo que los colaboradores puedan demostrar competencia en los ámbitos que les correspondan. Parte de la dinámica implica y requiere una medición que nos permita apreciar la evidencia de nuestros resultados y ver si estamos alineados con el negocio.

El proceso de evaluación de desempeño es otra de las actividades vitales del psicólogo de recursos humanos, asesorando en operacionalizar los comportamientos que permitan disminuir el

ruido y la subjetividad, realizando en algunos casos rol de mediador y/o facilitador frente a conflictos o controversias que tienden a surgir en la gestión de personas.

1.1. Trayectoria de la autora

Mi labor en el área de recursos humanos de la empresa inició el 07 de agosto de 2015 y finalizó el 04 de enero de 2019, sumando 3 años y 4 meses desarrollando una jornada de tiempo completo. Ingresé con el puesto de Asistente de Recursos Humanos y posteriormente al cabo de un año y medio fui promovida al puesto de Analista de Reclutamiento y Selección (ver Anexo A).

Mi intervención como psicóloga en esta compañía tuvo roles diversos, me encargué propiamente atender principalmente los procesos de reclutamiento y selección para lo cual fui contratada en principio, pasando posteriormente a asumir funciones en capacitación y desarrollo, con el pasar del tiempo, hacia mi segundo año con la experiencia ganada pude desarrollar el rol de asesora interna, mediadora y/o conciliadora respecto a la solución de controversias que surgían, producto de las interacciones y relaciones interpersonales, así también el rol de asumir responsabilidades relacionadas a la gestión administrativa del área, en la cual se debe aprender a manejar un presupuesto, organizar actividades, realizar coordinaciones varias, negociar con proveedores, consolidar información y sustentar frente a una gerencia, el desarrollo de un proyecto y/o iniciativa.

Durante mi trayectoria en esta empresa pude desarrollar diferentes habilidades y fortalecer competencias que me permitieron lograr un desempeño exitoso, destaco las siguientes:

- a. Conocimiento de herramientas de gestión, que permitan consolidar y procesar la data respecto al trabajo realizado e impacto del mismo.
- b. Conocimientos de administración y presupuesto, para un manejo adecuado de los recursos asignados.
- c. Sólidos conocimientos de entrevista por competencias y pruebas psicológicas.
- d. Manejo de grupos y conocimientos de metodologías de aprendizaje para la elaboración y/o dictado de programas de capacitación.
- e. Comunicación efectiva que le permita interactuar con los diferentes mandos de la organización, así como lidiar con las diferentes personalidades y temperamentos.
- f. Escucha activa, de modo que pueda levantar información y captar retroalimentación constante de los colaboradores y del ambiente de trabajo que permitan identificar y tomar acción oportuna.
- g. Capacidad de análisis para identificar problemas desde su causa raíz, asimismo para evaluar coherencia en testimonios asociados a la ocurrencia de incidencias y sucesión de hechos.

1.2. Descripción de la empresa

La estructura de la empresa Gilat, podría definirse desde la perspectiva de Mintzberg (2003) como Adhocrática debido a que se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, hace uso de mecanismos integradores o roles de enlace para el desarrollo, implementación y posterior operación de los proyectos, la mayoría de los miembros de las áreas core son profesionales de mando medio con experticia en las diferentes tecnologías, si bien se

cuenta con un comité de gerencia, la autoridad para la toma de decisiones está basada en la competencia y no en la jerarquía, todos los involucrados son estrategas, incluidas las jefaturas y/o analistas senior que pertenecen a las áreas de soporte participan de la toma de decisiones en función a la necesidad y/o conformación de cada proyecto. Por otro lado, el personal operativo que participa en la ejecución de obra es sub contratado, ello debido a que los proyectos suelen tener diferente duración, algunos de 3 meses, otros 6 meses y en caso de los más grandes entre 1 y 2 años.

En términos de cultura organizacional, definida por Chiavenato (1989) “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(p. 464) tras 20 años de conformada Gilat Perú podemos decir que había logrado definir una identidad propia, tanto colaboradores antiguos que iniciaron con la compañía como colaboradores nuevos describían la percepción de un sentimiento de familia por las relaciones de cercanía que se establecían con facilidad desde sus miembros y la acogida a los nuevos, dentro de ese marco, bajo la definición de Hellriegel y Slocum (2009) podría definirse como una cultura tipo Clan, donde el compromiso personal es un componente muy importante, es decir los colaboradores ven más allá de su rol y puesto en el trabajo y están dispuestos a dedicar horas más allá del horario formal con la finalidad de ver cumplirse el objetivo final de cada proyecto, asimismo el área de recursos humanos gestiona diferentes actividades y celebraciones que refuerzan el compromiso que la organización tiene hacia sus colaboradores y que compensan el esfuerzo adicional realizado.

El universo de colaboradores posee diversidad generacional en 3 grupos, un 59% perteneciente a la Generación Y o Millenials, caracterizada por personas nacidas a principios de los 80 e inicios del siglo XXI, es decir están aproximadamente entre sus 15 y 39 años de edad y

son los último hijos de los Baby Boomers y los primeros hijos de la Generación X, se caracterizan por haber crecido en un contexto de protección, una cultura de niños queridos (Zemke et al., 2013, como se citó en Díaz et al., 2017) y estrechamente familiarizados con el uso de la tecnología, al haber crecido en un entorno de acelerado avance tecnológico tienen un mejor y mayor conocimiento de herramientas de gestión, en cuanto a tendencias personales se les describe como personas que “...quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres” (Díaz et al., 2017, p. 198). Por otro lado la tenemos un 36% perteneciente a la Generación X, la cual inicia partir de los 60 y termina a finales de los 70 e inicios de los 80, preceden a los Baby Boomers y son padres de los Millennials y de los Centennials, dentro de su contexto de desarrollo resaltan la época de consumismo de los años 80 y el haber crecido en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados, un ambiente de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso (Smola y Sutton, 2002, como se citó en Díaz et al., 2017), ello se relacionaría con tendencias hacia ideas liberales, sin una afiliación política particular, con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989, como se citó en Díaz et al., 2017), se les describe como una generación cínica y desconfiada, materialista y consumista, individualistas pero que valora la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola y Sutton, 2002, como se citó en Díaz et al., 2017), con una visión pragmática de la realidad (Kupperschmidt, 1998, como se citó en Díaz et al., 2017). Los padres de esta generación denominado Baby Boomers suman un 5% de la población, nacidos alrededor de 1946 y 1964, dentro de sus tendencias personales se les describe dedicados e incluso adictos al trabajo, empoderados, preocupados por la búsqueda de estatus, con capacidad para usar su experiencia y visión de largo plazo en la solución de problemas y capacidad para eliminar el negativismo en el

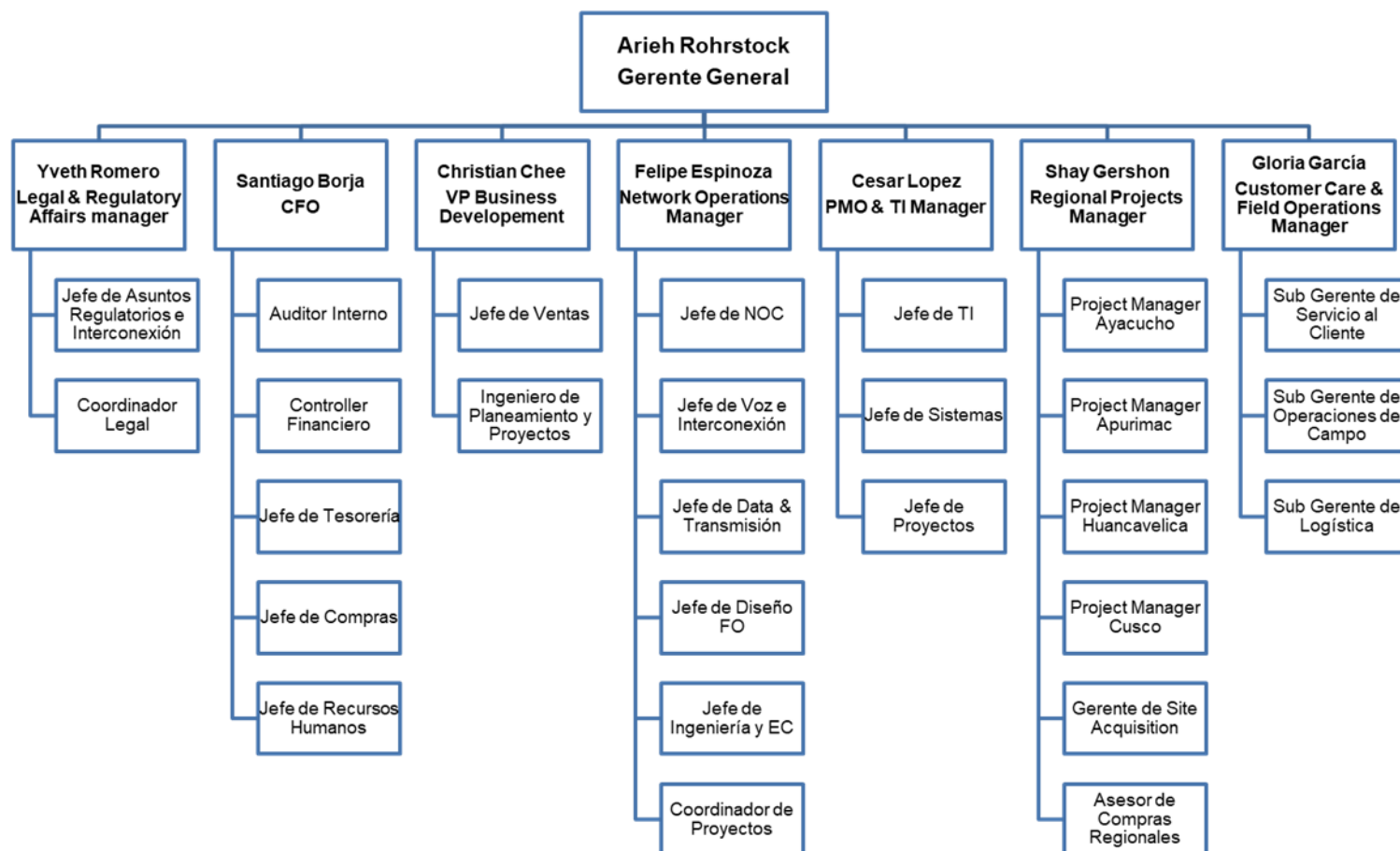
trabajo y negociar mejor, valoran la lealtad y la calidad de vida (Juergensmeyer y Anheier, 2012, como se citó en Díaz et al., 2017).

Otro aspecto que define bien a la organización como uno de sus aspectos más valorados es el clima laboral, definido como Great Place to Work (2018) como la forma en que los colaboradores dentro de una organización perciben su entorno de trabajo, incluye elementos como cultura organizacional, la estructura interna, condiciones físicas del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo y la comunicación. En su participación en los años 2013 y 2014 Gilat Perú logró ingresar al top 15 del ranking GPTW, si bien debido a la coyuntura de cambio interno no participó en los años posteriores, de manera anual se aplicó una encuesta interna que obtuvo un porcentaje que se mantuvo entre 85% y 87%.

1.3. Organigrama de la institución

Figura 1

Organigrama de Gilat Perú



La compañía es representada por el Gerente General y sus 2 apoderados legales que son el CFO y la Gerente de Legal y Asuntos Regulatorios quienes se encargan de la firma y suscripción de nuevos contratos y/o alianzas comerciales.

Cada gerente de área lidera con autonomía los temas que le competen, a continuación, una descripción de sus funciones principales:

1.3.1. Gerencia de legal y asuntos regulatorios

- Defensa legal en procesos judiciales, procedimientos administrativos y arbitrales.

- Elaboración de contratos y convenios.
- Análisis del entorno regulatorio para el desarrollo de iniciativas en gestión comercial y operativa, así como nuevos proyectos de negocio de la empresa.
- Contacto y coordinación con áreas técnicas / Gestión del OSIPTEL, FITELE y el MTC.
- Responsable de la liquidación tráfico de telefonía con otras empresas de telecomunicaciones.

1.3.2 Gerencia de Administración y Finanzas

Se compone por las siguientes áreas:

- Contabilidad, es responsable de realizar el registro contable de todas las operaciones de la empresa.
- El área de tesorería se encarga de la administración del flujo de caja, pagos, desembolsos y cobros.
- Auditoría interna se encarga de velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos, controles SOX y control interno.
- Planeamiento financiero elabora las proyecciones de los resultados financieros de la empresa y analiza las desviaciones.
- Compras y servicios generales se encargan de administrar los espacios de las oficinas, coordinar el mantenimiento, limpieza, compra de economato, líneas celulares y mobiliario entre otros recursos que se necesiten para la realización de actividades.
- Recursos humanos, área responsable de todos los procesos de personal como reclutamiento y selección, inducción, capacitación, desempeño, comunicaciones internas, campañas y eventos de bienestar, administración de beneficios, nóminas y

pago, medición y seguimiento a planes de clima laboral y actividades de seguridad y salud en el trabajo.

1.3.3. VP Desarrollo de negocios

- Es el área comercial de la empresa que tiene como misión identificar y desarrollar oportunidades de negocio estratégicas para el crecimiento sostenido de la empresa.

1.3.4. Gerencia de Operaciones de Red

Se compone por las siguientes áreas:

- NOC, es el centro de operaciones de redes, responsable de la operación, configuración y mantenimiento de los equipos y sistemas HUB.
- Ingenierías, área en la cual se realizan los diseños para el pre sale técnico y la implementación y soporte de las redes y diferentes tecnologías (satelital, microondas, fibra óptica).

1.3.5. Gerencia de PMO y TI

Se compone por las siguientes áreas:

- Sistemas de información, se encarga de la administración y operación de bases de datos y sistemas de inteligencia de negocios.
- Infraestructura y soporte técnico, encargada de la administración y operación de Data Center, servidores, redes de voz y datos, seguridad de redes y servicios.

- Proyectos, a cargo del desarrollo de competencias y metodologías de dirección de proyectos, monitoreo y control de estos.

1.3.6. Gerencia de Proyectos Regionales

Se compone por las siguientes áreas:

- PM Regionales, que son las encargadas del desarrollo de proyecto Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en sus respectivas regiones.
- Adquisición de sitios, se encarga de la búsqueda y adquisición de terrenos donde se instalará la infraestructura.
- Compras regionales, encargada de abastecer de los materiales e implementos necesarios para el desarrollo del proyecto.

1.3.7. Gerencia Servicio al Cliente y Operaciones de Campo

Se compone por las siguientes áreas:

- Servicio al cliente, se encarga de realizar seguimiento a la calidad y servicios post venta de clientes, proporciona los insumos para la elaboración de reportes de operatividad a los reguladores Osiptel y FITELE.
- Operaciones de campo, se encarga de la instalación y mantenimiento de las estaciones de telecomunicaciones.

- Logística, encargado de proveer y administrar los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de los proyectos y laboratorio de reparaciones, así como el control de inventarios.

1.4. Áreas y funciones desempeñadas

Me desempeñé en el área de recursos humanos, estaba conformada por la Jefa de Recursos Humanos, una Analista de Bienestar Social, un Analista de Comunicaciones internas y una Clima Laboral y Analista de Administración de Personal, las labores que desempeñé abarca 4 sub áreas:

1.4.1. Reclutamiento y selección

- Levantamiento de perfil
- Publicación de perfil en portales de empleo
- Contacto de candidatos para realizar los filtros
- Entrevista de candidatos
- Evaluación mediante dinámicas grupales
- Evaluación psicológica de candidatos
- Toma de referencias laborales
- Elaboración de informe.
- Presentación de terna finalista.
- Asesoramiento a cliente interno para oferta y contratación.
- Bienvenida y coordinación de documentación

1.4.2. Proceso de inducción

- Elaboración de contenidos de inducción.
- Elaboración de propuesta para kit de bienvenida.
- Elaborar el cronograma de inducción a la cultura de la compañía.
- Coordinar la logística de la actividad.
- Dictar inducción mensual a los nuevos ingresos.

1.4.3. Gestión de la capacitación

- Levantamiento de necesidades
- Búsqueda y coordinación con proveedores.
- Coordinación logística: revisión de malla, inscripciones, impresión de materiales, cronogramas, invitaciones y seguimiento de asistencia.
- Control de presupuesto.

1.4.4. Evaluación de desempeño

- Capacitar a los colaboradores sobre el sistema.
- Soporte en el planteamiento de objetivos.
- Descargar reportes y realizar seguimiento hasta el cumplimiento.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. Análisis de contexto:

A nivel de recursos humanos los objetivos planteados para el año 2018 fueron las siguientes:

- a. Establecer un banco de talentos que permita tener identificados a colaboradores con potencial y desarrollar planes de desarrollo para estos colaboradores.
- b. Desarrollar una marca empleadora competitiva con el mercado y el sector.
- c. Contar con data precisa y confiable para la toma de decisiones.
- d. Contar con un equipo de líderes fortalecido para el inicio de operación de los proyectos regionales.

Un proceso relevante para el logro de estos objetivos fue el de reclutamiento y selección, considerando que el crecimiento de la empresa ese año fue de aproximadamente del 50% se requería crear una estrategia que permitiera captar talento de manera rápida sin perder la calidad en los procesos. Los proyectos ganados además de desafiantes iban a ser demandantes para quienes trabajaran en ellos, por ello se optó por realizar una evaluación de metodologías que permitieran comprobar que las personas a contratar contaban con las competencias requeridas para ser parte de estos proyectos.

Los proyectos consistían en el diseño e implementación de infraestructura de telecomunicaciones en zonas rurales, zonas de nuestro país conocidas por su geografía particular y difícil acceso, lo cual impactaba en el régimen de trabajo que estas personas asumirían empezando por un régimen de 21 días de trabajo continuo y 7 días de descanso, personal que sería

destacado a zonas donde la cobertura para comunicaciones es limitada, lo cual implicaba estar lejos de su familia y convivencia con los equipos de trabajo asignados tanto internos como externos; más allá del conocimiento técnico que debían tener estos profesionales se buscaba 2 características distintivas de la cultura:

- a. “Gilat Perú” se ha caracterizado por ser una compañía que apuesta por los retos y no teme asumir riesgos siempre que sea de forma calculada, busca profesionales que confían en sus capacidades, son recursivos y no retroceden frente a la primera barrera, sino que buscan la forma y logran encontrar más de un camino hacia el objetivo.
- b. Otro aspecto destacable de la trayectoria de “Gilat Perú” es su compromiso con la comunidad y apostar por el desarrollo social llevando la tecnología donde otras compañías operadoras no llegan, si bien la compañía no invierte en publicidad, este atributo hace que sea conocida en el sector de ingeniería asimismo en las provincias y comunidades en la cual administra redes de acceso a telefonía e internet. En ese sentido se busca que las personas que se contrate tengan una convicción con 2 componentes importantes de la misión de llevar las telecomunicaciones a zonas rurales y contribuir con el desarrollo del país.

2.2. Problemática:

Para este tipo de roles la metodología tradicional utilizada para la selección de personal no había resultado, llevábamos más de 2 meses en la búsqueda de este rol, esto dio lugar a reprocesos, en los cuáles personas que pasaban la entrevista de competencias no tenían el conocimiento técnico requerido, motivo por el cuál eran desestimadas. Lo segundo que se planteó fue que la entrevista técnica fuera antes de la entrevista de competencias, pero ello significaba una carga laboral y

demanda de tiempo mayor para esta persona en primera instancia y en segunda que algunas no cumplían con el perfil de competencias y/o fit cultural.

Realizando finalmente un análisis de la situación la propuesta planteada fue realizar comités integrados de evaluación, el piloto inicial fue para posiciones clave como profesionales dedicados a la adquisición de terrenos para la instalación de infraestructura de telecomunicaciones, esta persona era el primer contacto con la población y/o comunidad, asimismo resultaba crítica porque esta persona se encargaba de realizar las negociaciones para garantizar que las operaciones, de concretarse, se desarrollen sin problemas o contingencias futuras como conflictos legales, protestas o actos de violencia hacia el personal destacado a la zona. Cabe mencionar que una problemática muy frecuente en zonas rurales era la desconfianza y miedo a los efectos de los equipos y redes de telecomunicaciones, los cuáles eran asociados a riesgos de la salud. Posteriormente se empleó para posiciones de Jefe de Obra, este rol es también crítico porque es el que tiene el rol encargado del manejo de empresas contratistas, asimismo de garantizar que las obras se desarrollen bajo los parámetros técnicos y de seguridad y salud en el trabajo, algunos de los riesgos identificados por parte del comité de Seguridad y Salud en el trabajo respecto a los colaboradores que trabajaban en destaque y bajo régimen fueron: uso de alcohol en horario laboral, omisión de uso de equipos de protección personal, exceso de velocidad en vehículo, traslado en vehículo de personas no autorizadas o más personas de las autorizadas; el impacto podía evidenciarse en accidentes de trabajo leve o graves, la empresa como socio responsable de empresas proveedoras debía responder.

La nueva propuesta de evaluación constaba de las siguientes etapas:

1. Levantamiento del perfil y elaboración del caso a trabar en el assessment.

2. Publicación de la convocatoria en universidades y redes de profesionales ingeniería. Líderes de equipo empleaban LinkedIn para atraer a personas de sus redes afines.
3. Llenado de google form con requisitos pre cargados y definidos como mínimos indispensables para calzar con el perfil técnico.
4. Envío de perfiles potenciales a cliente interno o líder a cargo y definición de especialistas que participan como evaluadores.
5. Ejecución del assessment center.
6. Entrevista de finalistas con Gerente de área.
7. Oferta laboral y contratación.

2.3. Implementación de Metodología Assessment Center

Tras realizar un análisis del contexto la metodología que seleccioné para implementación fue la de assessment center, cuyos inicios habrían tenido lugar durante primera guerra mundial, según Alvaro de Ansorena Cao (Pinilla, 2006) para comprender qué otros factores podrían estar influyendo en el rendimiento de los oficiales al mando de las tropas del ejército alemán, considerando que la institución tenía parámetros uniformes en la formación de estos y que pudieran explicar la variabilidad los resultados obtenidos en el campo, y en específico por qué unos habían tenido éxito y otros no. Esta metodología es aplicada por primera vez en el sector privado en el año 1956 en la compañía American Telecom & Telegraph en un experimento que tenía como objetivo poder proporcionar data válida que permitiera determinar que personas, tenían en base a sus capacidades, podrían tener mayores posibilidades de progresar en posiciones gerenciales. A partir de ese entonces comienza a tomar relevancia hablar sobre “capacidades”, lo cual daría origen

más adelante al concepto de “competencias” y conforme fue avanzando su uso en los años 70 y 80 se fueron descubriendo y practicando diferentes formas de abordaje, los ejercicios podían incluir entrevistas, ejercicios “in-basket” de simulación de roles gerenciales donde se les proveía información y data administrativa, dinámicas tipo “role play”, ejercicios de discusión o escritos, estos a su vez podían ser con tareas individuales o grupales y con o sin asignación de un líder y el proceso podía incluir también la aplicación de una batería de test psicológicos (Sawardekar, 2002).

La utilidad de esta metodología sigue vigente hasta hoy, aunque en sus términos más prácticos como una técnica para la evaluación de competencias laborales, tomándose el concepto de competencias como características propias e individuales que tienen las personas y que pueden determinar que esta será más eficiente o podrá alcanzar un desempeño superior en una tarea o situación, en la definición de Spencer y Spencer se resalta su origen profundo como componente de la personalidad de cada uno, eso le da un fuerte valor como predictor del comportamiento (Spencer & Spencer, 1992). Esto último es lo que añade complejidad al proceso de evaluación de competencias, motivo por el cual el uso de un assessment center resulta adecuado. Como indica Mouret (2002) la técnica de assessment center permite observar conductas y manifestaciones del evaluado a través de simulaciones, role play y casos en condiciones similares a las que enfrentarán en su trabajo, lo cual hace que la validez de los resultados obtenidos tenga mayor valor.

Tomando una definición más práctica sobre competencia laboral podemos decir que *“es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño”* (Pinilla, 2006).

Partiendo de un marco conceptual claro se dio inicio a la redacción de un checklist de la información y coordinaciones que serían necesarias para su ejecución (ver Anexo B):

- a. Perfil por competencias del cargo a evaluar: el puesto de trabajo era Coordinador/a de Adquisición de Sitios.

Tabla 1

Definición conceptual de competencias seleccionadas para el perfil.

Competencia	Definición
Capacidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.
Comunicación efectiva	Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo
Análisis de problemas	Capacidad para 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 eficacia y confiabilidad.
Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

- b. Elaboración de un listado de comportamientos a observar en cada competencia.

Tabla 2

Detalle de comportamientos observables seleccionados para cada competencia.

Competencia	Comportamientos observables
Capacidad de negociación	Evaluar la calidad de los argumentos presentados con la información alcanzada en el caso, revisando criterios de viabilidad, conocimiento de la norma, evaluación de contexto (región, zona rural, líderes de comuna con

	formación académica básica). Además, desde la expresión no verbal, tono de voz y forma de acercamiento a cada actor: poblador y contratista.
Comunicación efectiva	Lenguaje que emplea, orden lógico y organización de ideas para plantear sus puntos de vista. Adecuación de expresiones y términos empleados para exponer sus ideas a cada audiencia: poblador, contratista.
Análisis de problemas	Como logra conectar la información del caso para poder identificar la causa real y crear posibles alternativas de solución (más de 1) del conflicto presentado anticipando los posibles riesgos que pueden desencadenarse para cada alternativa presentada.
Tolerancia al estrés	Mantiene tono de voz firme y claro aun cuando el nivel de exigencia aumenta, se toma tiempo para pensar y exponer sus ideas sin ceder ante la presión de los actores (poblador, contratista) para tomar una decisión sin antes haber presentado sus argumentos.

- c. Formatos de registro y evaluación de competencias: se preparó una ficha con puntuaciones de 1 a 3 (bajo desarrollo, en progreso, desarrollado) y espacio para anotaciones de comentarios con la definición de cada competencia para cada participante evaluador.
- d. El diseño de las pruebas y/o técnicas situacionales por aplicar en cada caso, se elaboró un modelo de caso que tenía las siguientes características:
- **Pruebas psicométricas:** fueron enviadas de manera online una vez finalizada la sesión: GATB, DISC y BFQ.
 - **Objetivo:** lograr que poblador ceda en calidad de alquiler o venta parte de su terreno para la instalación de postes para la red dorsal de fibra óptica, tras un malentendido desatado con la contratista que realizó el primer contacto con el poblador.
 - **Contexto:** Este terreno por su geolocalización es un punto de instalación necesario y crítico para la continuidad del proyecto, el cual al tratarse de un proyecto con el estado

cuenta con plazos definidos de trabajo y penalidades por incumplimiento que podrían afectar económicamente a la compañía, así como su reputación.

- **Actores:** poblador de la zona y contratista.

e. Ambiente adecuado para aplicar la técnica sin interrupciones: se reservó la oficina de comité de gerencia, por el espacio y ubicación alejada de los módulos de trabajo para evitar interrupciones, la misma cuenta con aire acondicionado para regular la temperatura de ser necesario y dar comodidad. Asimismo, se bloqueó las agendas de los líderes participantes.

f. Recursos humanos:

- 1 Moderador: Analista de Reclutamiento.
- Observadores y/o Evaluadores: Gerente de Adquisición de Sitios, Jefa de adquisición de sitios, Jefa de recursos Humanos, Gerente de Proyectos Regionales.
- Participantes: candidatos en grupos de 4 personas.

2.4. Evaluación de resultados

La utilidad de aplicar esta segunda metodología de evaluación nos dejó 2 ventajas, además de acortar los reprocesos y tiempo de contratación: la primera poder realizar un análisis más integral y estar alineados (RRHH – Área experta – Jefe/Gerente) respecto a la forma de evaluar a los candidatos y la segunda como posibilidad de observar cómo actúan estos candidatos bajo presión, ver incluso sus respuestas emocionales a las exigencias que se presentaban en el momento, asimismo evaluar el criterio de las personas para hacer frente a estas situaciones. Esta metodología se aplicó luego a perfiles más iniciales como son los Ingenieros de Comisionamiento o Ingenieros

de Soporte, rol inicial que no requiere experiencia, pero sí de profesionales que puedan tomar acción inmediata frente a contingencias varias y demanda rapidez de respuesta, organización y manejo de presión dado que atienden a más de una persona por vez para soporte frente a averías a técnicos que se encuentran en zona.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

Respecto a las brechas identificadas, se plantearon objetivos que me llevaron a proponer y ejecutar mejoras en la gestión.

3.1. Reclutamiento y Selección

Tabla 3

Aportes en el área de Reclutamiento y Selección.

Objetivo	Meta	Actividades
Contar con perfiles de puesto actualizados y documentados en base a un estándar.	80% de perfiles sincerados y actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un formato modelo de perfil. • Reunión con los líderes para levantamiento de información del puesto. • Creación de banco de perfiles en carpeta compartida.
Hacer más objetiva la evaluación de candidatos por parte de cliente interno y acelerar la toma de decisión.	3 candidatos perdidos por demoras en proceso de selección en un año.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de guía de entrevista por competencias para líderes (ver Anexo C). • Acompañamiento a líderes en las entrevistas. • Elaboración de casos para análisis en conjunto con los

		líderes para evaluación de competencias técnicas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de modelo de informe psicolaboral con puntuaciones según criterios seleccionados.
Reducir tiempo de demora de cobertura de vacantes	De 36 a 25 días calendario promedio de duración en posiciones regulares	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de google form para pre filtro de candidatos y ahorrar el tiempo que tomaba realizar el filtro telefónico (ver Anexo D).
	De 70 a 60 días calendario promedio posiciones especializadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de assessment center. • Activación de LinkedIn Premium para prospección proactiva de candidatos en temporada de alta demanda.
Reducir y mantener la rotación en nivel bajo	5% de rotación trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de formulario de encuesta de salida (ver Anexo E).

		<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas de salida con colaboradores que cesen de manera voluntaria.
Mantener estándar de eficiencia de reclutamiento	8% de colaboradores que cesó antes de cumplir un año.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reunión de oferta salarial en la cual se informa al candidato finalista sobre situación del área a la que ingresa y se despejan dudas en adición a la presentación de oferta salarial (ver Anexo F). Realizar seguimiento en el mes uno, conversación informal con colaborador (nuevo ingreso).

3.2. Inducción

Tabla 4

Aportes en la Inducción al personal nuevo.

Objetivo	Meta	Actividades
-----------------	-------------	--------------------

Contar con una inducción que permita a los nuevos ingresos una mejor comprensión de la organización y los fidelice	90% de satisfacción colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los contenidos y metodología de inducción. • Levantar información con Gerentes sobre historia de la compañía, logros y anécdotas. • Formulación de estructura de programa con dinámicas de integración y concientización (ver Anexo G).
---	-----------------------------------	---

3.3. Capacitación

Tabla 5

Aportes en el área de Capacitación

Objetivo	Meta	Actividades
Asegurar la asistencia de colaboradores a las capacitaciones	85% promedio de asistencia (ver Anexo H).	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo con los jefes sobre la finalidad de los talleres impartidos. • Armado de grupos equitativos entre áreas para

no impactar la operatividad y atención.

- Coordinar agendas con anticipación y calendarización de recordatorios.
 - Pago puntual a proveedores.
-

3.4. Evaluación de desempeño

Tabla 6

Aportes en el proceso de Evaluación de Desempeño

Objetivo	Meta	Actividades
Capacitar a todos los colaboradores en el proceso de evaluación de desempeño y uso de herramienta	90% de personas capacitadas en el uso de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación y traducción de la información del proceso enviado por la casa matriz (Israel). • Organización y dictado de talleres para colaboradores y líderes.

		<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de video instructivo sobre proceso de evaluación de desempeño.
Promover el uso formal de planes de desarrollo y/o mejora	Implementación de un modelo	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de formato de plan de desarrollo en base a metodología 70-20-10• Implementación de encuesta feedback 360° para líderes.

IV. CONCLUSIONES

- La capacidad y conocimiento de un psicólogo organizacional es relevante para plantear soluciones que van más allá del terreno administrativo. Su capacidad para analizar el contexto y comprender como este influye en el comportamiento le permiten diseñar soluciones que pueden contribuir a la compañía a obtener los resultados deseados.
- El uso de assessment center como metodología de evaluación es eficiente y permite anticipar el éxito que la persona puede tener en el rol al que es contratada.
- La introducción de indicadores para medir nuestra gestión da una mayor visibilidad a nuestro trabajo y a la vez esto hace que sea más valorada nuestra labor de cara a los grandes líderes de la compañía.

V. RECOMENDACIONES

- Comprender como funciona el negocio y analizar las dinámicas de trabajo ya que esto nos ayudará a comprender de fondo como funciona y así poder proponer soluciones más efectivas.
- Cuidar el aspecto metodológico de nuestro trabajo ya que esto garantiza una mayor calidad en los resultados que obtendremos, aunque ello signifique lidiar con las presiones que nos pone el negocio.

VI. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª.ed.). https://www.academia.edu/25073541/Comportamiento_organizacional_12ed_Hellriegel
- Mouret, E. (16 de Agosto 2021). Assessment Center ¿Qué es?. [Conferencia]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=xIZadk3LWrU>
- Mintzberg, H. (2003, marzo 11). Diseño organizacional de Henry Mintzberg. Recuperado de el 01 de Agosto 2020 de <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>
- Pinilla, M. (2006). *Assessment Center paso a paso*. Psicom Editores.
- Sawardekar, N. (2002) *Assessment Centres: Identifying Potential and Developing Competency*. SAGE Publications India.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc.

VII. ANEXOS

Anexo A



CERTIFICADO DE TRABAJO

El Departamento de Recursos Humanos de GILAT NETWORKS PERU S.A certifica que la Srta.

FIGRELLA ELIANA PUENTE HERRERA

Trabajó en nuestra empresa desempeñando el cargo de **Analista De Reclutamiento Y Selección** desde el 07 de Agosto del 2015 hasta el 04 de Enero del 2019.

Se expide el presente Certificado a solicitud del(a) interesada y para los fines que considere pertinente.




Mariel Cordero
Jefe de RR.HH.
GN PERU S.A.

Anexo B

Archivo | C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/Assessment%20Ficha.pdf

Vista de página | A^h Lectura en voz alta | T Agregar texto | D Dibujar | Resaltar



Assessment Programa

Competencias del perfil

Comportamientos	Calificación
Capacidad de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la calidad de los argumentos presentados con la información alcanzada en el caso, revisando criterios de viabilidad, conocimiento de la norma, evaluación de contexto (región, zona rural, líderes de comuna con formación académica básica). • Expresión no verbal, tono de voz y forma de acercamiento a cada actor: poblador y contratista. 	1 : Bajo / No cumple 2 : En progreso 3 : Desarrollado / Cumple
Comunicación efectiva: <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje que emplea, orden lógico y organización de ideas para plantear sus puntos de vista. • Adecuación de expresiones y términos empleados para exponer sus ideas a cada audiencia: poblador, contratista. 	
Análisis de problemas: <ul style="list-style-type: none"> • Logra conectar la información del caso para poder identificar la causa real y crear posibles alternativas de solución (más de 1) del conflicto presentado anticipando los posibles riesgos que pueden desencadenarse para cada alternativa presentada. 	
Tolerancia al estrés: <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene tono de voz firme y claro aun cuando el nivel de exigencia aumenta, se toma tiempo para pensar y exponer sus ideas sin ceder ante la presión de los actores (poblador, contratista) para tomar una decisión sin antes haber presentado sus argumentos. 	

Archivo | C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/Assessment%20Ficha.pdf

Vista de página | Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar

<p>priorizar sus puntos de vista.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adecuación de expresiones y términos empleados para exponer sus ideas a cada audiencia: poblador, contratista. 	<p>cumple 2 : En progreso 3 : Desarrollado / Cumple</p>
<p>Análisis de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Logra conectar la información del caso para poder identificar la causa real y crear posibles alternativas de solución (más de 1) del conflicto presentado anticipando los posibles riesgos que pueden desencadenarse para cada alternativa presentada. 	
<p>Tolerancia al estrés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantiene tono de voz firme y claro aun cuando el nivel de exigencia aumenta, se toma tiempo para pensar y exponer sus ideas sin ceder ante la presión de los actores (poblador, contratista) para tomar una decisión sin antes haber presentado sus argumentos. 	

Estructura de la sesión

Tiempo	Actividad	Responsable
15 minutos	Bienvenida y presentación	Analista RRHH
20 minutos	Lectura y revisión del caso	-
30 minutos	Exposición del caso y Role Play	Gerente de Proyecto y Jefa de Adquisición de sitios
10 minutos	Preguntas y agradecimiento	Analista RRHH


Materiales

- Casos impresos
- Lapiceros
- Hojas blancas
- Pizarra
- Plumón de pizarra

Anexo C

Archivo | C:/Users/fpunteh/Desktop/Sustento%20UNFV/GUIA%20DE%20ENTREVISTA.pdf

Vista de página | A^N Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar



Guía de Entrevista

Cargo al que postula:

Fecha de Entrevista: Entrevistador:

1. INDICACIONES

Antes de la entrevista...

- Revisa el CV del candidato.
- No hacer esperar al candidato.
- Dar la bienvenida al candidato y presentarse.
- Explicar el propósito de la entrevista (Informar principales responsabilidades, expectativas del puesto).

2. INFORMACIÓN PERSONAL

GUIA DE ENTREVISTA.pdf x +

→ Archivo | C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/GUIA%20DE%20ENTREVISTA.pdf

3 3 Q - + 🔍 Vista de página | A^N Lectura en voz alta | T Agregar texto | ▾ Dibujar ▾ Res

- No hacer esperar al candidato.
- Dar la bienvenida al candidato y presentarse.
- Explicar el propósito de la entrevista (Informar principales responsabilidades, expectativas del puesto).

2. INFORMACIÓN PERSONAL

<ul style="list-style-type: none"> - Familia (¿con quienes vive?, ¿tiene hijos?, ¿planes familiares?) - Pasatiempos e intereses (deportes u otras actividades, frecuencia con que las realiza) - Estudios (validar periodo de estudios, horarios si se encuentra estudiando) - Experiencia laboral (validar periodo de últimos empleos, ¿por qué salió?) - Metas profesionales (planes personales, académicos, profesionales en el año) - Expectativa laboral (¿qué conoce de GILAT?, ¿por qué desea trabajar en GILAT?, ¿qué espera del puesto?) 	<p>NOTAS...</p>
<p>- Auto evaluación ¿cuáles son sus fortalezas? - ¿Cuáles son sus áreas de mejora?</p> <p>_____</p>	

GUIA DE ENTREVISTA.pdf x +

Archivo | C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/GUIA%20DE%20ENTREVISTA.pdf

Vista de página | Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar

3. COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (interno o externo)

- Cuénteme sobre una situación en la que haya superado las expectativas de su cliente.
- Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para mejorar la relación con unos de sus clientes.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

NOTAS...

TRABAJO EN EQUIPO

- ¿Puede darme un ejemplo de una decisión de equipo en la que participó recientemente? ¿Cuál fue su aporte?
- Hábleme de una situación en la que un colega/miembro del equipo estuvo muy en desacuerdo con sus ideas o acciones.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

NOTAS...

INNOVACIÓN

- Hábleme acerca de una idea creativa que usted tuvo para mejorar algún proceso, producto o servicio de su empresa.

NOTAS...

GUIA DE ENTREVISTA.pdf x +

Archivo | C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/GUIA%20DE%20ENTREVISTA.pdf

Vista de página | Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar

INNOVACIÓN

- Hábleme acerca de una idea creativa que usted tuvo para mejorar algún proceso, producto o servicio de su empresa.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

NOTAS...

INICIATIVA

- ¿Cuál fue un aporte concreto que pudo realizar a su área? (Describir como lo hizo, cuál fue el impacto).
- Describa una situación en la que vio un problema y tomó medidas para corregirlo en vez de esperar a que otro lo hiciera.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

NOTAS...

PUNTUACIÓN TOTAL


Después de la entrevista...

- Responder las interrogantes del candidato.
- Agradecer el tiempo dedicado e informarle los pasos del proceso a seguir.

GUÍA DE ENTREVISTA.pdf x +

Archivo | C:/Users/fpunteh/Desktop/Sustento%20UNFV/GUÍA%20DE%20ENTREVISTA.pdf

Vista de página | A^N Lectura en voz alta | T Agregar texto | D Dibujar | Resaltar



4. APRECIACIÓN GENERAL (Enviar a RRHH)

FACTORES	GRADOS DE CALIFICACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aspecto Personal: adecuada presentación del candidato, aseo y pulcritud en su vestimenta.										
Formación Académica: estudios técnicos, universitarios, post grado que sustentan su adecuación a la posición vacante.										
Experiencia Profesional: labores similares que habría realizado el postulante referente a las requeridas el puesto.										
Conocimientos: conocimientos técnicos y manejo de temas específicos directamente relacionados al puesto.										
Interés por el puesto y la organización: interés y motivación en torno a las funciones, área, empresa.										
PUNTUACIÓN TOTAL										

Observaciones:

Anexo D



A screenshot of a Facebook post. At the top left is a circular profile picture of a woman. To its right is the name 'Fiorella Puente Herrera' and her job title 'Talent Management | Learning & Development | Diversity Management'. Below the name is '3yr' and a globe icon. The post content starts with three blue hashtags: '#OportunidadLaboral #Telecomunicaciones #Proyectos'. The main text is in Spanish, starting with 'Hola!, nos encontramos en búsqueda de un Coordinador de Búsqueda y Adquisición de Sitios para integrarse a nuestro equipo.' followed by a paragraph of requirements. Below the text is a hand icon and the text 'Interesados pueden revisar mayor información aquí!'. A light blue banner contains the Gilat logo (a blue square with a white satellite dish and the word 'Gilat' in white) on the left, and the text 'Coordinador de Búsqueda y Adquisición - Telecomunicaciones' and 'bumeran.com.pe' on the right. At the bottom of the post, there is a blue speech bubble icon with '33' and '10 comments' to its right. Below this are four icons: a thumbs up for 'Like', a speech bubble for 'Comment', a right-pointing arrow for 'Share', and a paper plane for 'Send'.

Fiorella Puente Herrera
Talent Management | Learning & Development | Diversity Management
3yr • 🌐

#OportunidadLaboral #Telecomunicaciones #Proyectos

Hola!, nos encontramos en búsqueda de un Coordinador de Búsqueda y Adquisición de Sitios para integrarse a nuestro equipo.

Requisitos principales: Abogado, Ingeniero Electrónico, Ingeniero de Telecomunicaciones con 3 años de experiencia a cargo de procesos end to end para la obtención de ubicación para la instalación de infraestructura de Telecomunicaciones.

👉 Interesados pueden revisar mayor información aquí!


 **Coordinador de Búsqueda y Adquisición - Telecomunicaciones**
bumeran.com.pe

🗨️ 33 10 comments

👍 Like 💬 Comment ➡ Share ✈ Send

docs.google.com/forms/d/1tDDbtlLo3RkRxWW3kl-Uss1U1NQ6rmr3GUo9kdeSGsE/edit


Interseguro | PLAFT Portal Uic - Trainin... Sistemas | Interseg... Interseguro - Home... REDAM META 2.0 Free Flat Icon Observatorio Nacio...



Base de Profesionales - Gilat

Hola, queremos invitarte a ser parte de nuestra Base de Profesionales, con la cuál podremos evaluar tu perfil en función a las convocatorias de personal que tengamos vigentes, para ello te agradeceremos llenar el formulario a continuación:

Sobre nosotros



Base Profesionales

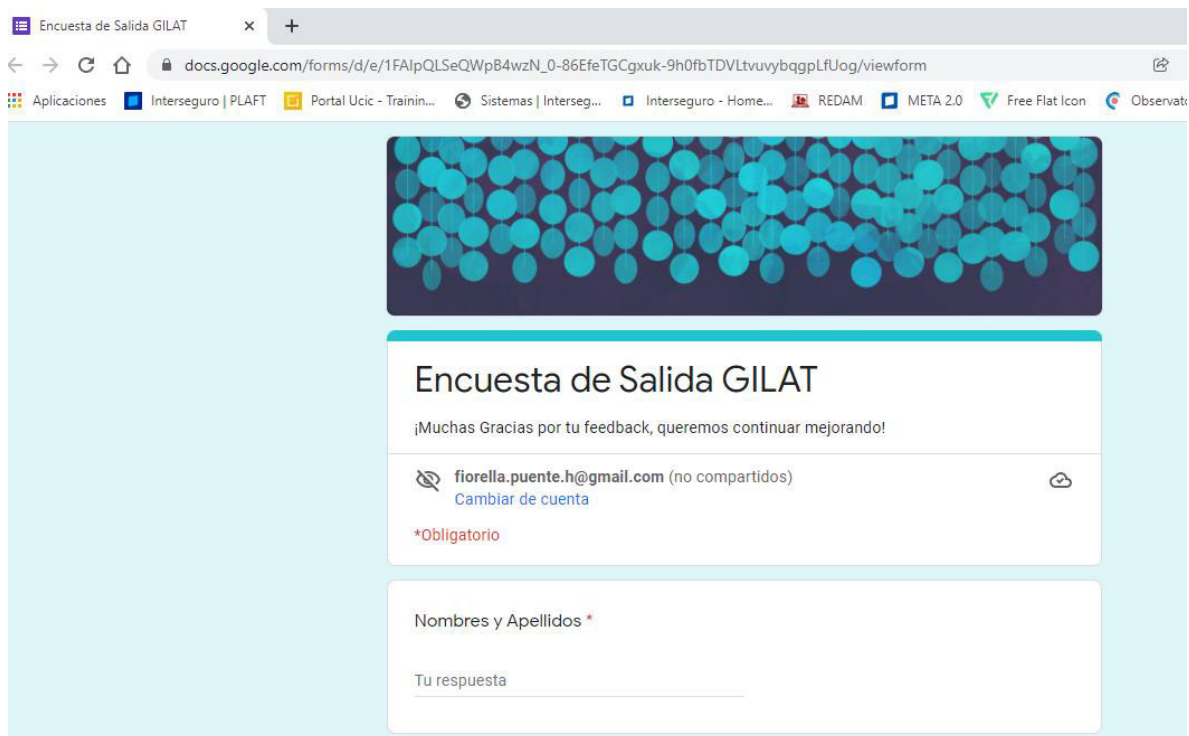
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% Arial 10

1	Marca temporal	Nombre y Ap	Números de	Correo electrónico	Carrera profes	Grado ac	Área de li	Resuma su experiencia respecto al área de interés marcada:	Indi
2	30/10/2017 15:33:28	Darwin Paul Adria	975331688	adrianzen.paul@gmail.c	tecnico telecomun	técnico incompleto		11 años de experiencia en ruglo de las telecomunicaciones	s/30
3	30/10/2017 17:10:52	Diego André Sán	999098506	diego_dasp91@hotmail.c	Ingeniero Electrón	Titulado		Proyectos e li 2 años de experiencia viendo soluciones de energía para el área de C	
4	31/10/2017 16:45:31	HUGO LOZA FIG	993807649	HUGOLOFI@GMAIL.CO	INGENIERÍA ELE	Colegiado		Proyectos e li Ingeniero electrónico con 12 años de experiencia en el control de cali S/	3
5	31/10/2017 20:07:08	Marco Julio Rdori	993840223	rodriguez003@hotmail.ci	Ingeniero de Telec	Colegiado		Proyectos e li Cuento con experiencia en soporte y supervisión de implementación s/6	
6	6/11/2017 14:47:54	Fredy Asto Santia	949025742	9951 fredy.asto@outlook.com	Ingeniería Electrón	Colegiado		Operación, M Cuento con más de 10 años de experiencia en el sector Telecomunica Mis	
7	12/11/2017 0:27:11	Luis Alberto Rojas	963749218	lalberto.rojas21@gmail.c	Ingeniero Electron	Colegiado		Proyectos e li 9 años de experiencia en el campo de las telecomunicaciones trabaja 700	
8	20/11/2017 18:42:41	Jenrry Molinari G	978849065	Jmolinari@gmail.es	Ingeniería eléctric	Bachiller		Proyectos e li Especialista en administrar, controlar y supervisar los proyectos de Di	
9	20/11/2017 18:42:43	Jenrry Molinari G	978849065	Jmolinari@gmail.es	Ingeniería eléctric	Bachiller		Proyectos e li Especialista en administrar, controlar y supervisar los proyectos de Di	
10	22/11/2017 17:58:08	ISIDORO JESUS	939371265	toshriotk@gmail.com	INGENIERIA ELE	Bachiller	Redes y Tecn	SUPERVISOR DE SOPORTE TECNICO DE PROYECTO GILAT INGENIERO INTEGRADOR DE BTS SUPERVISOR DE ALARMAS SUPERVISOR DE PROYECTO INDOOR	2300
11	22/11/2017 22:29:06	David Xavier Peñ	944020247	9662 davidxpenaloza@gmail.c	Ing. Telecomunica	Bachiller	Proyectos e li	Actualmente me vengo desempeñando como Jefe de proyecto para la S/6	
12	22/11/2017 23:10:59	ISIDORO JESUS	939371265	jesphuawei@gmail.com	Ingeniería Electron	Bachiller	Redes y Tecn	SUPERVISOR DE SOPORTE TECNICO DE ENERGIA INGENIERO INTEGRADOR DE BTS SUPERVISOR DE ALARMAS SUPERVISOR DE PROYECTO INDOOR	2300
13	24/11/2017 21:21:03	Peter Santos talar	988106083	9882 TalarSantos@ilvia.com	Ingeniería de tele	Titulado	Proyectos e li	Experiencia dirigiendo proyectos, trato directo con el cliente manejo d R00	

Respuestas de formulario 1

Anexo E



The image shows a browser window displaying a Google Forms survey. The browser's address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQWpB4wzN_0-86EfeTGCgxuk-9h0fbTDVltvuyvbqgpLfUog/viewform. The survey title is 'Encuesta de Salida GILAT'. Below the title, there is a message: '¡Muchas Gracias por tu feedback, queremos continuar mejorando!'. The user is identified as 'fiorella.puente.h@gmail.com (no compartidos)' with a 'Cambiar de cuenta' link. A red asterisk indicates a required field: '*Obligatorio'. The first question is 'Nombres y Apellidos *' with a text input field containing 'Tu respuesta'.

Encuesta de Salida GILAT

¡Muchas Gracias por tu feedback, queremos continuar mejorando!

fiorella.puente.h@gmail.com (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)

*Obligatorio

Nombres y Apellidos *

Tu respuesta

Encuesta de Salida GILAT

¡Muchas Gracias por tu feedback, queremos continuar mejorando!

***Obligatorio**

1. Nombres y Apellidos *

2. Puesto *

3. Área *

4. Jefe Directo *

5. ¿Cuál o cuáles son los motivos principales por los que dejas Gilat? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Me ofrecen mejor sueldo
- Me ofrecen mejor puesto
- Me ofrecen mayores responsabilidades
- Me ofrecen mejores condiciones de trabajo (infraestructura, horario, ubicación)
- Incompatibilidad con Superior inmediato
- Incompatibilidad con compañeros de trabajo
- Las funciones/ puesto no cumplían con mis expectativas
- Estudios
- Problemas personales (familiares o de salud)

Otro: _____

6. ¿Cuáles consideras son las fortalezas del Área/ Gerencia en que laborabas? *

7. ¿Cuáles consideras son las oportunidades de mejora del Área/ Gerencia en que laborabas? *

8. ¿Qué nos recomendarías como empresa para seguir mejorando? *

9. ¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente Insatisfecho	Medianamente Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Condiciones salariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de reconocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo de liderazgo del Jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. En general, independientemente de las razones ¿Cómo calificarías tu experiencia en Gilat? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

11. ¿Recomendarías a otros amigos trabajar en GILAT? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. ¿Por qué? *

Encuesta de Salida

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% € % .0 .00 123 Predetermi... 11 B I S A

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
3	Nombre	Salario	Capacitación	Clima Laboral	Carga de trabajo	Beneficios	Desarrollo Profesional	Relación con los compañeros	Reconocimiento	Trabajo en equipo	Relación con tu Jefe Directo
4	Diego Cisneros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
5	Alberto Vargas Mortero	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
6	Harold Zubieta Bengolea	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
7	David Chocce Ramirez	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
8	Lizbeth Huamani Navarrete	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
9	Susana Murgueyito Caceres	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
10	James Poly Valiente Morales	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
11	Aldo Andres Elescano Milla	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
12	Manuel Hans Jaffrey										

Encuesta2 TD tablas data1 Data 2017 2da version

Encuesta de Salida

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación hace unos segundos

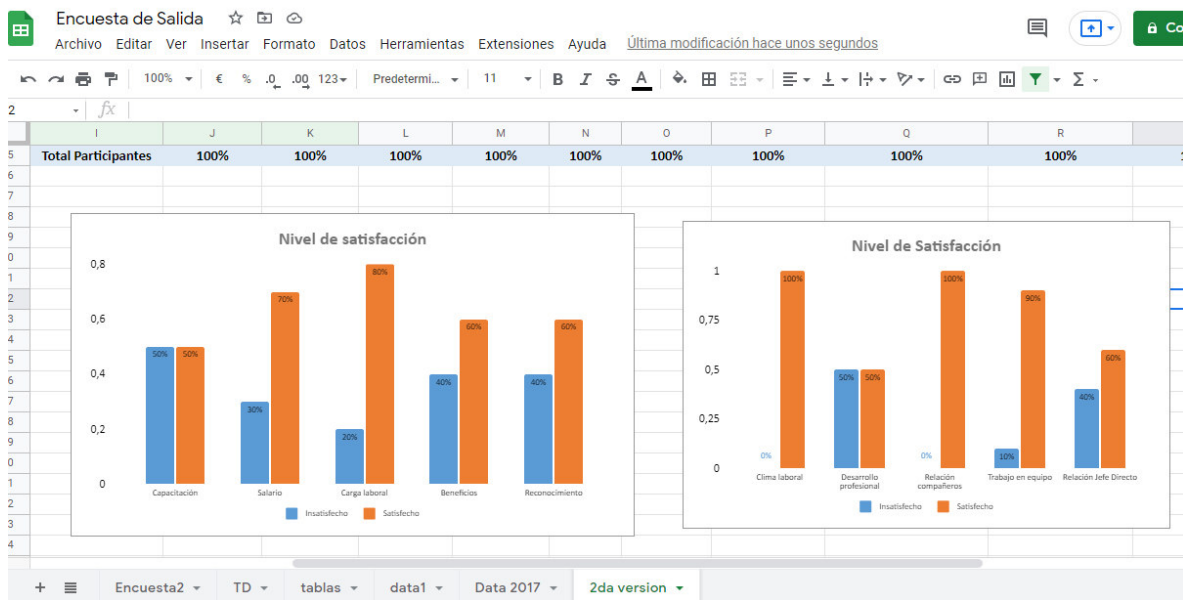
100% € % .0 .00 123 Predetermi... 11 B I S A

	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
Nivel de Satisfacción	Capacitación	Salario	Clima laboral	Carga laboral	Beneficios	Desarrollo profesional	Relación compañeros	Reconocimiento	Trabajo en equipo	Relación Jefe Directo	
Insatisfecho	5	3	0	2	4	5	0	4	1	4	
Satisfecho	5	7	10	8	6	5	10	6	9	6	
Total Participantes	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Nivel de Satisfacción %	Capacitación	Salario	Clima laboral	Carga laboral	Beneficios	Desarrollo profesional	Relación compañeros	Reconocimiento	Trabajo en equipo	Relación Jefe Directo	
Insatisfecho	50%	30%	0%	20%	40%	50%	0%	40%	10%	40%	
Satisfecho	50%	70%	100%	80%	60%	50%	100%	60%	90%	60%	
Total Participantes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Nivel de satisfacción

Nivel de Satisfacción

Encuesta2 TD tablas data1 Data 2017 2da version



Anexo F.



Lima, 24 de Noviembre del 2016

Estimada(o) **[REDACTED]**

De acuerdo a lo conversado, por este medio formalizamos nuestra invitación a que te unas a nuestro equipo.

A continuación se describen las condiciones de contrato ofrecidas:

1. CARGO:

- Nombre del cargo: **Supervisor de Instalaciones.**
- Reporta directamente a Gerente de Proyectos.
- Contrato Plazo fijo de 6 meses renovable.
- Condición del cargo: Colaborador no sujeto a fiscalización. Régimen de trabajo 21x7 siendo la empresa responsable de sus traslados a su ciudad de origen en cada uno de sus descensos.

2. REMUNERACIONES

- Sueldo bruto: **[REDACTED]** (por 12 sueldos mensuales)
- 2 gratificaciones (Julio y Diciembre)

3. BENEFICIOS Y CONCEPTOS ADICIONALES


- Vacaciones anuales y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) acordes a la ley vigente.
- Teléfono celular con línea acorde su posición.
- Laptop
- Seguro EPS Rimac: el costo del EPS será asumido por el colaborador y la compañía. La compañía asume 63.00 soles del costo del plan escogido por el colaborador.
- Seguro Vida Ley desde el primer día de trabajo.
- Viáticos reconocidos al 100%, dentro de los niveles establecidos por la política respectiva, en viajes de comisión a las diversas regiones del proyecto o a nivel internacional.

Apreciaremos firmar la presente en señal de total acuerdo y conformidad con los términos y condiciones aquí descritas.

La presente oferta y su aceptación se integrarán como parte adicional al contrato de trabajo que resultará entre Usted y la empresa.
Le saluda atentamente,

De Acuerdo,


Alicia Torres Espinoza
Jefe de Recursos Humanos


[REDACTED]
DNI-43734632

Anexo G


Plan de Entrenamiento Inducción x +

→ C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/Plan%20de%20Entrenamiento%20Inducción%20Detallado.pdf

Vista de página | A^N Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar

Plan de Entrenamiento

Inducción Gilat



Hora	Temas	Actividad	Materiales
LOGISTICA PREVIA :			
<ul style="list-style-type: none"> - Música de Fondo desde que entra la primera persona a la sala - Video de consolidado de eventos : Orgullo Gilat Corriendo - Vaso de agua fría / helada en cada sitio - Distribución de sala en "U" o mesas con 4 sillas distribuidas en herradura (12 personas por grupo) - Kit's de Inducción que serán entregados a cada persona al ingresar - Globos inflados con Helio - Porta-nombres 			
MODULO I INDUCCIÓN GENERAL COMPAÑÍA			
9:00 a 9:15	Dinámica Rompe-Hielo: Citas Gilat.	<p>El instructor explica la dinámica: deberán sacar cita en los diferentes horarios con todos los asistentes al curso y detallarlo en la hoja.</p> <p>El instructor llama a uno de los horarios para que inicien la cita. En pantalla encontrarán una pregunta que deberán conversar durante 5min que durará la cita. Serán dos citas en estos primeros 15 minutos.</p> <p>*En caso el número sea impar , la cita será la más cercana al horario indicador por el instructor o se completarán con las instructoras.</p> <p>Se invitará a uno de los asistentes a recodar lo que más llamó la atención de lo conversado en la cita.</p>	<p>Hojas bond o Con reloj de citas de acuerdo a la cantidad de participantes.</p> <p>Cronómetro con tiempo</p>
9:15-9:20	Bienvenida Gerente General	Invitar a ArieH a la presentación a dar unas palabras de bienvenida o en cuyo caso no pueda, generar el video	Video o Presencia de ArieH (Parlantes)

Plan de Entrenamiento Inducción x +

→ C:/Users/fpuenteh/Desktop/Sustento%20UNFV/Plan%20de%20Entrenamiento%20Inducción%20Detallado.pdf


Vista de página | A^N Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar

9:25-9:40	Introducción	<p><i>Antes de iniciar introducir al manual entregado, indicando que encontrarán mayor detalle de todo lo visto en la inducción. Presentar el "Diccionario Gilat" al final del folder que les permitirá entender de una manera didáctica algunos términos Técnicos.</i></p> <p>Visión : <i>Invitar a la lectura por parte de los participantes</i></p> <p>-Misión : <i>Lectura por parte de los participantes</i></p> <p>-Gilat en el Mundo</p> <p>-Nuestra Historia : <i>Lectura por parte de los participantes / instructor</i></p> <p>-Nuestras oficinas*</p> <p>Realizar preguntar al público :Qué es NOC? Qué es HUB? Fomentar la lectura del diccionario?</p>	<p>(Parlantes)</p> <p>Prezi</p> <p>*Video Saludo NOC Iquitos (Parlantes)</p>
9:40-9:50	Conductas Gilat	<p>Dinámica Scrabble Gilat : en grupos de 3 o 4 personas se les entregará fichas de scrabble en desorden y deberán adivinar la palabra.</p> <p>Una vez adivinada deberán crear una : historia, canción o barra que represente la "Conducta Gilat" , la más original recibirá un premio.</p>	<p>Fichas Juego de Scrabble</p> <p>Premios Chocolates</p>
9:50 a 10:00	Líneas de Negocio a nivel mundial	Preguntar al público ¿Qué es Celdas Celulares? Qué es Banda Ancha?,	Prezi

Plan de Entrenamiento Inducción x +

Archivo | C:/Users/fpunteh/Desktop/Sustento%20UNFV/Plan%20de%20Entrenamiento%20Inducción%20Detallado.pdf

Vista de página | A^N Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar



	invitar a la lectura del diccionario Gilat	
10:00 a 10:15	Líneas de Negocio Perú : Tecnología Satelital , Soluciones en Telecomunicación Corporativa, Servicios para otros operadores, Proyectos Regionales	Video 1 : Proyectos Vrae Video 2 : Proyectos Regionales - FO Video 3 : Proyectos Cusco (Parlantes)
10:15 a 10:20	2da ronda de citas : 5 min c/u se toman 2 horarios más	Hoja de citas Cronometro
10:20 a 10:30	Break (10 min) Música	Coffee Break Música Parlantes
10:30 a 10:50	Nuestra Organización Mundo Beneficios	Prezi
MÓDULO II: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
10:50 a 11:05	Seguridad	
11:05 a 11:08	Pausa Activa	
11:08 a 11:20	Salud en el trabajo	

MODULO III CIERRE

Plan de Entrenamiento Inducción x +

Archivo | C:/Users/fpunteh/Desktop/Sustento%20UNFV/Plan%20de%20Entrenamiento%20Inducción%20Detallado.pdf

de 2 Vista de página | A^N Lectura en voz alta | Agregar texto | Dibujar | Resaltar

11:08 a 11:20	Salud en el trabajo	
MODULO III CIERRE		
11:20 a 11:25	3ra ronda de citas : 5 min c/u se toman 2 horarios más	
11:25 a 11:35	Dinámica de Cierre: Se proyectará en el Ecran un mapa del Perú con el mensaje "GILAT Orgullos de llegar a donde nadie más llega - Juntos conectamos un país" y se repartirán unas tarjetas en forma de antena con espacio para escribir. Se invitarán a los participantes a colocar sus compromisos con este gran sueño de Gilat Tomar fotos mientras pegan sus compromisos	Tarjeta para escribir Maskintape o Cinta Scotch Cámara Fotográfica
11:35 a 11:40	Foto de Cierre : Se entregará a los participantes globos en forma de letras con el mensaje " I Love Gilat" y se tomará una foto grupal. Se enviará un comunicado a la compañía con la foto del grupo y se entregará un marco de foto de cartulina a cada participante con su promoción de Inducción para el recurso	Globos con letras Cámara fotográfica
11:40 a 11:45	Mensaje de Agradecimiento y Despedida Agradecimiento a los participantes y entrega de encuesta de satisfacción de la Inducción.	Encuestas de satisfacción

*Finalizando la inducción se les invitará a conocer el NOC.
* Una vez en el ritmo de 1 inducción al mes, se invitará a las personas a conocer las diferentes sedes de Gilat.

Anexo H

Base de Datos Capacitacion_ - Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión

Century Gothic 10 A⁺ A⁻ Ajustar texto General

N K S Fuente Alineación Combinar y centrar Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Borrar Modificar

GERENCIA	TOTAL COLABORADORES	# PARTICIPANTES	%	PROM.HRS CAPACITACION (H-H)	HRS CAPAC. ACUM	# CURSOS	Invers. x Gerencia	Invers. Prom. x pers
Gerencia de Administracion y Finanzas	31	29	93.55%	8	56	3	2707	93.34
Gerencia de Operaciones de Red	51	44	86.27%	4	32	1	336	7.636363636
Gerencia de Proyectos Regionales	47	40	85.11%	26	1116	2	3238	80.95
Gerencia de Proyectos y Tecnologías de la Inf	14	12	85.71%	8	16	2	342	28.50
Gerencia de Servicio al Cliente y Operaciones	44	40	90.91%	4	32	1	336	8.40
Gerencia General	3	2	66.67%	4	4	1	42	21
Gerencia Legal y Asuntos Regulatorios	10	8	80.00%	240	480	1	800	100
VP Desarrollo de Negocios	4	2	50.00%	0	0	0	0	0
TOTAL	204	177	86.74%	36.75	1736	11	7801	48.55

Empresa	Inversión total \$/.	Hrs. Acumuladas	No. Pers. Capacitados
GNP	3532	1144	46
GTH	4269	592	21
Total	7801	1736	67

Categoría puesto	Inversión	Hrs. Acumuladas	No. Pers. Capacitados
Administrativos			

PERSONAL CAPACITADO TD capa TD planilla **Tabla Gral. Q1** Resumen por Q