UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA

LICENCIADA: NIDIA RACHIEL PÉREZ DE LA CRUZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA.

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: **MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

AUTORA: **NIDIA RACHIEL PÉREZ DE LA CRUZ**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II:	Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Karla Krings
Evaluador:	Msc. Mildred Guillén
Evaluador:	Msc. Larry Segura

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **NIDIA RACHIEL PÉREZ DE LA CRUZ**, con número de carné: **9611738**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:

Nidia Rachiel Pérez De la Cruz

ACTA/EP No. 3708

ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-014-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 25 de septiembre de 2022, a las 13:00 - 13:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Nidia Rachiel Pérez De la Cruz,** carné No 9611738, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.----------

---

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **9/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Karla Krings
Coordinador

Msc. Mildred Guillén
Evaluador

Msc. Larry Segura
Evaluador

Licda. Nidia Rachiel Pérez De la Cruz
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Nidia Rachiel Pérez De la Cruz,** Carné 9611738 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	9
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 30 de septiembre de 2022.

(F)_____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A Dios	Por darme la vida, fuerzas y sabiduría para culminar este grado académico.
A mi esposo	Juan Carlos López Girón por su amor, motivación, comprensión y apoyo.
A mi hijo	Juan Marcos por ser mi motivación y apoyo.
A mis padres	Teresa de la Cruz y Jeremías Pérez por apoyarme y brindarme su amor incondicional.
A mis hermanos	Claudia y Manuel quienes son de inspiración y apoyo incondicional.
A toda mi familia	Por su amor y ser mi apoyo.
A mis amigos	Quienes me han brindado su cariño y motivación.
A mi asesora	Por su guía en la realización del presente trabajo de graduación.
A	La Universidad San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios y a la escuela de estudios de postgrados de la facultad de Ciencias Económicas por proveerme de conocimientos y permitir el logro de este grado académico.

Contenido

Página

RESUMEN ..... **i**

INTRODUCCIÓN ..... **ii**

1. ANTECEDENTES **1**

1.1 Antecedentes de estudios 1

1.2 Antecedentes del sector 5

2. MARCO TEÓRICO **7**

2.1 Descriptores de puestos 7

2.1.1. Definición de descriptor de puestos 7

2.1.2. Ventajas del descriptor de puestos 8

2.1.3. Personas que intervienen en la elaboración del descriptor de puestos 8

2.1.4. Elementos para obtener un descriptor de puestos 9

2.1.5. Cuestionario para el descriptor de puestos 9

2.1.6. Elementos básicos de una descripción de puestos 11

2.2 Competencias 14

2.2.1 Definición de competencias 14

2.2.2 Clasificación de competencias 15

2.2.3 Importancia del desarrollo de competencias 16

2.2.4 Ventajas y desventajas de identificar competencias 17

2.2.5 Certificaciones de Competencias 18

2.2.6 Cómo mejorar las competencias 18

2.2.7 Identificación de competencias 19

2.3 Personal 19

2.3.1 Definición de personal 19

2.3.2 Clasificación de personal 20
2.3.3 Personal de la institución 20
2.3.4 Motivos por los cuales se contrata personal 20
2.3.5 Marco legal 21
2.4 Competencias de personal 22
2.4.1 Contribución de competencias laborales y profesionales del personal en la empresa 22
2.4.2 Evaluación 22
2.4.3 Estrategia de recursos humanos para cumplir con los objetivos de la organización 24
2.4.4 Consecuencias debido a la falta de perfiles de competencias 24
2.4.5 Competencias específicas del personal para la empresa 25
2.4.6 Grados de las competencias 27
3. METODOLOGÍA 28
3.1 Definición y planteamiento del problema 28
3.2 Objetivos de la investigación 30
3.2.1 Objetivo general 30
3.2.2 Objetivos específicos 30
3.3 Ámbitos de la investigación 30
3.3.1 Ámbito Geográfico 31
3.3.2 Ámbito Industrial 31
3.3.3 Ámbito Personal 31
3.3.4 Ámbito Temporal 31
3.4. Método de investigación 31
3.4.1 Indagadora 31

3.4.2 Demostrativa 32
3.4.3 Expositiva 32
3.5 Alcance y tipo de estudio 32
3.6 Técnicas de recopilación de información 33
3.6.1 Bibliográficas 33
3.6.2 De Campo 33
3.7 Instrumentos 34
3.7.1 Cuestionario en línea 34
3.7.2 Guía de entrevista estructurada 34
3.8 Población 35
3.9 Estadística 35
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 36
CONCLUSIONES 61
RECOMENDACIONES 62
BIBLIOGRAFÍA 63
ANEXOS 65
ÍNDICE DE TABLAS 97
ÍNDICE DE FIGURAS 98

RESUMEN

El objetivo del trabajo de graduación es proponer un descriptor de puestos por competencias laborales en una institución pública que se encarga de realizar encuestas económicas a nivel nacional, ya que actualmente no se cuenta con uno por lo que no permite identificar las competencias laborales requeridas para alcanzar los objetivos.

Para la investigación se utilizó la técnica del censo, aplicada al personal de gestoría de la sección encargada de realizar las encuestas, proporcionando un cuestionario por medio de google forms con preguntas cerradas y abiertas.

Los resultados más importantes obtenidos en el censo son que no le han dado a conocer su descriptor de puestos, así como tampoco conocen cuáles son sus atribuciones y la dificultad en algunos conocimientos contables.

El modelo propuesto permite describir las competencias laborales requeridas de acuerdo con las responsabilidades del puesto.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada vez más se ven en la necesidad de actualizarse e innovarse para ser competitivas en el mercado y sobrevivir, por lo que deben contar con personal competente que contribuya al logro de los objetivos. El elemento humano se ha convertido en la actualidad en el activo más importante de toda organización, por lo que es vital darle prioridad en todas sus áreas para un buen desempeño en el puesto de trabajo, identificando las competencias laborales que sean requeridas.

La organización sujeta de estudio es una institución pública que en una de sus secciones se encarga de realizar encuestas económicas en el país de Guatemala, cuenta con personal que solicita información financiera para luego realizar el análisis y llenado de informes.

El objetivo del trabajo de graduación es proponer un descriptor de puestos por competencias laborales que permita definir los requerimientos y servir de guía para desarrollar el trabajo y cumplir con lo requerido en el tiempo establecido.

En el primer capítulo se encuentran los antecedentes relacionados a las competencias laborales y se abordan distintos autores que han estudiado el tema, de igual forma se describen brevemente los antecedentes de la institución objeto de estudio. En el segundo capítulo, se trata del marco teórico conteniendo conceptos de autores expertos en el tema. En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada, así como la definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, el ámbito, el método, así como los instrumentos de la investigación. En el cuarto capítulo se encuentra la discusión de resultados obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario.

Y para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo, así como la bibliografía que sirvió para elaborar el marco teórico. Y por último los anexos que se brindan como herramientas para contribuir a la solución del problema.

1. ANTECEDENTES

La administración de recursos humanos se refiere al proceso de gestión del capital humano en una organización, se ocupa desde la selección, contratación, formación, desarrollo y retención del personal para lograr los objetivos organizacionales. Consiste en planear y coordinar estrategias que promueven el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permiten a los colaboradores lograr sus objetivos personales. El nivel de productividad en las empresas puede variar dependiendo de los niveles de habilidad que los colaboradores demuestren en sus puestos de trabajo, por lo que la administración de recursos humanos es importante para el éxito de todas las organizaciones.

1.1 Antecedentes de estudios

Las competencias han existido desde el inicio del hombre y a lo largo del tiempo se han desarrollado y han dado paso a la especialización, la preparación que cada persona adquiere en su formación académica como profesional es determinante ya que, dependiendo de ese nivel adquirido y desarrollado, contribuirá positiva o negativamente al éxito de la organización en la que se desenvuelva. Actualmente, existen varios autores que se han dedicado al estudio de las competencias, lo cual ha generado una base de datos completa, que contribuye a conocer la evolución que han tenido las competencias desde el nivel estudiantil, así como el desarrollo de habilidades que se adquieren en el área laboral.

Según Regalado (2020) en su tesis de maestría titulada “Competencias laborales y gestión del talento humano de los docentes de la institución educativa particular Santa Anita, 2019”, indica la definición de competencia como “son aquellas habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes que todo individuo posee y pone en práctica en el lugar en donde se desempeña y en diversas situaciones; es decir son las potencialidades de cada individuo puestas en acción.” (p. 3)

En su trabajo, realizó una investigación para determinar la relación entre las competencias laborales y gestión del talento humano de los docentes, debido a que

teóricamente las competencias laborales se enfocan a la mejora y su desarrollo, sin embargo, en la práctica no se están cumpliendo, debido a que los docentes no demuestran interés por desarrollarlas ni asisten a las capacitaciones. Como resultado obtuvo una correlación fuerte entre la competencia básica y la gestión del talento humano, recomendando continuar con la incentivación y la realización de talleres para administrar el talento para generar la competitividad en la institución. (Regalado, 2020)

Según Velásquez (2018) en su tesis de maestría titulada “Las tecnologías de la información y la comunicación y el desarrollo de competencias en participantes de la maestría en docencia superior con orientación en andragogía, Centro Universitario de Nor Occidente (CUNOROC), sede Barillas, Huehuetenango”, menciona que los docentes deben poseer competencias referentes a tecnologías de información y comunicación, debido a las actividades sociales, culturales y económicas, para que los estudiantes las aprendan. Indica que el concepto de alfabetización debe ampliarse, abarcando nuevas fuentes de acceso a la información, así como dominar las competencias de decodificación y compresión de sistemas y formas simbólicas de representación del conocimiento. “Se puede decir que una persona competente, en determinada profesión, alude a quien realiza bien lo que se espera de ella en un campo o profesión determinada.” (p. 30)

En su trabajo menciona la importancia de las capacidades que deben poseer los catedráticos en primer lugar, pues ellos son los que con su ejemplo y dedicación en tiempo y recursos materiales deben esforzarse para brindar una educación de calidad, esa transmisión de conocimientos en un campo aún nuevo y desconocido por muchos. En el caso de las áreas rurales donde es más difícil que lleguen las tecnologías digitales y en donde se hace más necesaria la enseñanza para crear oportunidades de desarrollo. (Velásquez, 2018)

Alvarado Jerónimo (2016) en su tesis de maestría titulada “Nivel de conocimiento y práctica del enfoque por competencias en las sedes de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, del departamento de Izabal”, indica que el término competencia primero se aplicó en el ámbito laboral y se introdujo gradualmente

en el ámbito educativo. “El objetivo primordial era ofrecer a los jóvenes una formación pertinente, eficaz y eficiente, con el fin de responder a los cambios en la organización del trabajo, producto de la globalización.” (p. 18)

En su desarrollo, menciona que el enfoque por competencias lo que busca es que se desarrollen conocimientos necesarios para seguir estudiando y para desarrollarse en la sociedad, pero no como una vida de sobrevivencia, sino que sumen a la producción satisfactoria, que obtengan una formación eficaz y eficiente para responder a los cambios en la organización del trabajo, producto de la globalización y el avance tecnológico. Así mismo indica que se identificaron las capacidades necesarias para ser un buen profesor, por lo que la competencia laboral ya tuvo una incidencia en el ámbito educativo. Indica que las competencias son una combinación de lo laboral y educativo, educativo por el tema de formación y laboral por el tema de productividad, se promueve el aprendizaje y se brinda conocimiento proporcionando herramientas para desenvolverse con capacidades. Por la necesidad del hombre se ha mejorado su condición de vida, lo cual lo ha llevado a establecer acciones para determinar sus propias capacidades y promover su propio desarrollo, por lo cual es un proceso desde un enfoque competitivo y productivo, indicando que las competencias contribuyen al desempeño social. (Alvarado, 2016)

Romero (2017) en su tesis de maestro en ciencias, titulada “Modelo de gestión por competencias laborales para las instituciones del gobierno central que se rigen bajo la ley de servicio civil del organismo ejecutivo”, indica que “Los programas basados por competencias a diferencia de los programas tradicionales tienen la posibilidad de una enseñanza individualizada, permitiendo al individuo conectar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación. Asimismo, las pruebas son más apremiantes en virtud que el estándar a alcanzar no es un secreto, sino que de antemano es del conocimiento de la persona y eso motiva sus esfuerzos de aprendizaje.” (p. 72)

De acuerdo con lo que desarrolla, menciona que la evaluación por competencias es un proceso especializado porque se fortalecen las debilidades y se compensan las

capacidades con la certificación de las competencias evaluadas. Se caracteriza porque busca mejorar el desempeño individual, desarrollando las habilidades y capacidades, brindando una certificación que comprueba el conocimiento que poseen y la habilidad con que realizan su trabajo, no se queda únicamente en dar una nota que muchas veces no refleja la realidad de lo aprendido. También indica que, en la evaluación por competencias laborales, las evidencias son muy importantes porque demuestran el grado de alcance de la competencia, documentan la experiencia en el proceso, conforman el portafolio del individuo y se convierte en un insumo en el proceso de mejoramiento continuo y en la investigación académica. La certificación brinda un agregado académicamente y experiencia laboral, con lo cual el empleado crece profesionalmente optando a mejores puestos de trabajo, y en las organizaciones se cuenta con personal calificado. (Romero, 2017)

Garayoa (2015) en su tesis doctoral titulada “Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning”, indica que con un sistema de gestión por competencias se obtiene la mejora continua y la gestión del cambio, pues “asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa, de esta forma se diseñan los puestos, cargos, roles o posiciones partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño”. (p. 31)

Con esto se logra que todos los miembros de la organización participen, debido a que integra los objetivos de la organización con los de las personas, por lo que facilita la mejora continua y que se desarrollen las competencias requeridas. Es importante que los miembros de la organización tengan conocimiento claro de la misión, visión y valores de la empresa, ya que solo así podrán en conjunto trabajar y desarrollar sus capacidades para lograr cumplirlas y encaminarse al éxito tanto de la empresa como individualmente, haciendo sentir parte importante a los colaboradores de la organización.

También menciona que en la gestión por competencias se debe crear una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento y al desarrollo de competencias. Esta transmisión de la cultura que se promueva en la organización desde la gestión por

competencias requiere un mayor esfuerzo, debido a que se debe involucrar a todos los miembros, y saber que es un continuo cambio, que debe existir una constante creación, desarrollo y evaluación, por ello es importante el desarrollo y formación de las competencias. Cada día surge un nuevo conocimiento y se pueden desarrollar las habilidades necesarias y competentes para mantenerse en el mercado.

Indica que, para los recursos humanos, el trabajador competente es un importante valor para la organización. “Las empresas cada vez son más conscientes de que en un mercado exigente, su éxito depende de lo que hagan las personas que la integran, por tanto, la clave está en el desarrollo de esas personas, de sus competencias.” P.21

En este aspecto, se toma importancia a la persona donde ya no solo importa los conocimientos que posea, sino que también sus actitudes que contribuyen a realizar una excelente labor, es decir cómo se comporta ante determinadas situaciones, con lo cual afecta directamente a su trabajo. (Garayoa, 2015)

1.2 Antecedentes del sector

La empresa objeto de estudio, es una institución del Estado de carácter autónomo y descentralizado, capaz de adquirir derechos, contraer obligaciones y se rige por su Ley Orgánica. Se basa en una jerarquía orgánica y administrativa conformada por Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General, Gerencias de Área, Departamentos, Secciones y Unidades. La institución se encuentra ubicada en la zona 1 de la ciudad capital de Guatemala, la investigación se realizó en la Sección que se encarga de realizar encuestas económicas a las empresas a nivel nacional. Anteriormente, el Instituto Nacional de Estadística (INE) era el encargado de realizar estas encuestas.

La institución, mediante una muestra de las empresas localizadas en todo el país, solicita datos que contienen la información de los estados financieros de los establecimientos de cada año. La sección es responsable de la recolección, procesamiento y divulgación de las transacciones económicas, difundiendo las estadísticas oficiales de la economía nacional del país, incluyendo las realizadas entre residentes y no residentes, generando así las principales estadísticas macroeconómicas de balanza de pagos. Los datos

obtenidos de las diferentes empresas son confidenciales y únicamente se utilizan con fines estadísticos, la divulgación se realiza de forma consolidada y no a nombre de cada empresa individual.

El personal que contrata la sección de la institución es bajo el renglón presupuestario 022, el cual se refiere al personal por contrato, facturando por servicios técnicos. La capacidad técnica requerida al personal es de grado académico superior, en ciencias económicas o materias relacionadas a la misma. El personal solicita los estados financieros a las empresas y luego llena unos formularios diseñados especialmente para la encuesta, asegurándose que estén apropiadamente llenados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Descriptores de puestos

2.1.1. Definición de descriptor de puestos

Las tendencias de gestión de los recursos humanos se enfocan en sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran al descriptor de puestos como una herramienta básica para establecer las políticas de recursos humanos, debido a que todas las actividades que se desarrollan se basan en la información que proporciona.

Un descriptor de puestos consiste en un documento por escrito en el cual se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Los puestos se refieren a las actividades a desarrollar por cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. “Los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos.” (Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P., 2014)

También menciona que el organigrama ayuda al análisis del puesto, porque permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Además, que un factor relevante es identificar las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo. (Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P., 2014)

El descriptor de puestos es más que una serie de labores que se registran realizando un análisis de responsabilidades y acciones, presentándose de manera sumaria en una descripción estandarizada. Actualmente, la manera en que se diseñan los puestos de trabajo de una organización determina el éxito y la posibilidad de supervivencia de muchas de ellas. Conforme aumenta la competencia internacional, los puestos bien diseñados adquieren importancia en la tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa.

2.1.2. Ventajas del descriptor de puestos

Enguídanos (2017) indica que para los colaboradores la descripción de puestos proporciona información sobre el objetivo, las funciones de su cargo, los requerimientos en conocimientos, habilidades y destrezas técnicas y de comportamiento, que son necesarias para desempeñar productivamente un cargo. Motiva a los empleados a identificarse con las tareas y actividades que deben realizar, desarrollando el sentido de pertenencia. (Enguídanos, 2017)

También indica que, para la organización permite que se administren eficazmente las gestiones de recursos humanos, como el proceso de inducción, selección y reclutamiento de personal, debido a que se agiliza una vez se conoce el perfil del cargo que se desea, para establecer la clasificación y escala salarial, para la evaluación del desempeño y para analizar promociones.

2.1.3. Personas que intervienen en la elaboración del descriptor de puestos

a. Analista: como experto en el análisis y descripción de puestos, aportando conocimiento, metodología, rigor, precisión, credibilidad y homogeneidad del proceso.
b. Titular del puesto: aportando el conocimiento sobre el contenido del puesto.
c. El superior jerárquico: verificando la veracidad y fiel reflejo de realidad del contenido del puesto analizado.
d. Departamento de Recursos Humanos: asumiendo la responsabilidad del proceso y nombre de la dirección de la empresa. (Enguídanos, 2017)

2.1.4. Elementos para obtener un descriptor de puestos

a. Análisis. Se refiere a las tareas, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades del puesto de trabajo; es decir, el contenido del puesto, los requerimientos del puesto, y el contexto.

b. Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos. Generalmente, los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. A través de un programa de análisis de puestos identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se desea investigar. Deben utilizarse cuestionarios idénticos para puestos similares.

2.1.5. Cuestionario para el descriptor de puestos

Las preguntas que se formulen se deben presentar en forma abreviada, como se indica a continuación: (Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P., 2014)

Figura 1. Estructura para el descriptor de puestos

Nivel e identificación	Inicia con la identificación clara del puesto y cómo este encaja dentro de un departamento y una división de la empresa. A medida que transcurre el tiempo, la estructura básica de la organización tiende a variar, por lo cual un puesto podría pasar de un departamento a otro o incluso a otra división.

Deberes y responsabilidades	El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona lleva a cabo para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se realizan. Los aspectos de responsabilidad adquieren mayor importancia cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En ocasiones es conveniente definir las áreas de responsabilidades, incluir si la persona es responsable por la toma de decisiones, si le corresponde el control del flujo general del trabajo, si está a cargo de la organización general y de la planeación a futuro, y otras funciones gerenciales.
Características individuales y del trabajo	Además de la información sobre el puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre aspectos relevantes de la persona, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información sobre el entorno en que se lleva a cabo el trabajo ayuda también a comprender el puesto. Resulta interesante destacar que determinados aspectos no considerados esenciales cobran relevancia en ciertos campos profesionales.

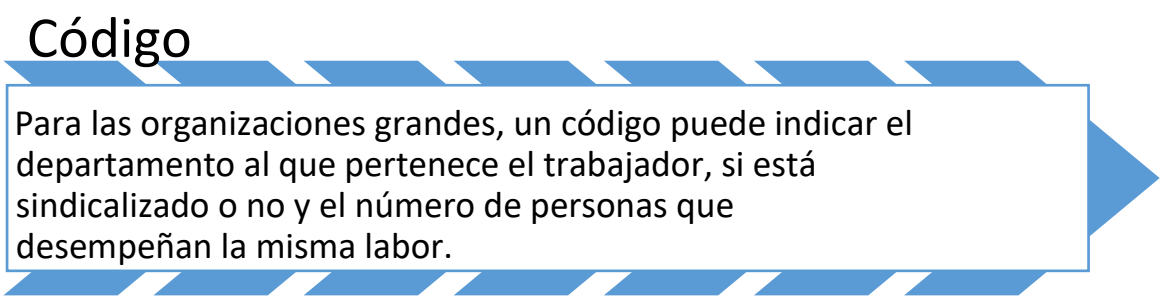
Niveles de desempeño	El cuestionario debe incluir información sobre los niveles de desempeño que se utilizan para evaluar si el empleado está logrando satisfactoriamente sus objetivos. Cuando estos o los niveles de desempeño no se han determinado de manera clara y precisa, el analista de puestos puede solicitar al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales que le hagan llegar sus comentarios para fijar niveles de desempeño adecuados y razonables.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.6. Elementos básicos de una descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento por escrito donde se detallan las responsabilidades, condiciones y aspectos relevantes de un puesto determinado. En cada organización puede variar, sin embargo, los elementos básicos que debe contener son los que se detallan a continuación. (Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P., 2014)

Figura 2. Elementos básicos de una descripción de puestos



Fecha

Para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

Identificación de la persona que describió el puesto

Información de especial utilidad para que el departamento de capital humano verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Resumen del puesto y sus responsabilidades

Está conformada por un sumario que describe el puesto de trabajo, se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Condiciones de trabajo

Se describen las circunstancias y las condiciones en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, trabajar en un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales.

Aprobaciones

El documento final es importante que lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada. Y La fecha en que se llevó a cabo la verificación final, porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de administración de capital humano.

.

Especificaciones del puesto

Son las demandas que la labor implica, constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo. Como su educación formal, su experiencia y la habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluya más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países.

Niveles de desempeño en el puesto

En primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar en satisfacción. La existencia de niveles de desempeño claros y razonables constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores pueden descender.

Niveles de desempeño en el puesto

En segundo lugar, constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están alcanzando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Competencias

2.2.1 Definición de competencias

En la actualidad existen varias definiciones de competencias, algunas de ellas son similares y pueden resumirse como los conocimientos y las características particulares requeridos para ejecutar eficazmente funciones de un trabajo específico, las competencias se manifiestan con formas de comportamiento que se han adquirido a través de la formación académica y durante la experiencia laboral, los cuales son necesarios para contribuir al logro de los objetivos de una organización. A continuación, se describen algunas definiciones.

Romero 2017 citando a la Oficina Nacional del Trabajo -OIT-(2004), define que “una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.” (P. 54)

Alvarado 2016, Menciona que el MINEDUC (2010), define la competencia como “la capacidad que adquiere una persona para afrontar y dar solución a problemas de la vida cotidiana y generar nuevos conocimientos.” (P. 34)

Las competencias se aplican al ámbito educativo y laboral, en cuanto al ámbito educativo corresponde al tema formativo y en el ámbito laboral corresponde al tema de productividad, por lo cual las competencias proporcionan herramientas y medios para desenvolverse con capacidades específicas.

Las competencias laborales son el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos establecidos por una organización, por lo que ya no se limita al conocimiento adquirido formalmente en las instituciones educativas, sino que busca también la actitud que la persona posea tanto en su vida personal como laboral, esa capacidad de adaptarse ante los retos impuestos por esta nueva realidad, como lo es la pandemia por covid-19.

2.2.2 Clasificación de competencias

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral.

Las competencias se pueden agrupar en competencias comportamentales y en competencias técnicas o funcionales.

Figura 3. Competencias comportamentales

Competencias Comportamentales	
Fundamentales	Del liderazgo
Se requieren para todos los niveles de la organización. Son los comportamientos críticos alineados con las necesidades de la organización.	Son los comportamientos críticos requeridos en colaboradores que lideran a otros. Son las capacidades que deberían tener todos los líderes.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Competencias Técnicas o Funcionales

Competencias Técnicas o Funcionales	
Comunes	Por unidad de negocio
Se utilizan en más de una función, no son requeridas por todos y flexibilidad de elección, depende en los requerimientos del rol.	Son exclusivas para una familia de puestos o área funcional, son los conocimientos o habilidades requeridos para desarrollar efectivamente un trabajo específico.

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias profesionales también están integradas por los siguientes tipos de saberes:

Figura 5. Competencias profesionales

SABER	SABER HACER	SABER ESTAR	SABER SER
Competencia técnica	Competencia metodológica	Competencia participativa	Competencia personal
Conocimientos, información y definiciones.	Actitud, habilidades, destrezas y capacidades.	Cómo participar en grupo. Capacidades relacionadas con la comunicación.	Ayudan a interactuar en el mundo profesional. Actitudes y valores que determinan el comportamiento.

2.2.3 Importancia del desarrollo de competencias

Las competencias se desarrollan a lo largo de toda la vida de las personas, llevan un proceso de aprendizaje, querer aprender algo nuevo, es decir, se requiere de una actitud proactiva y la práctica constante para que se convierta en una habilidad competente. Existen factores personales, políticos y económicos que influyen para que se desarrollen las competencias adecuadas. La motivación también influye en el desarrollo de esas competencias, ya sea que en la empresa se motive o que las personas se automotiven siendo autodidactas, haciendo uso de los recursos que tienen a su alcance, dándoles un buen uso, como lo es el internet con sus redes sociales, en donde se pueden obtener conocimientos de todo tipo, con lo cual pueden obtener un mayor rendimiento además de beneficios personales.

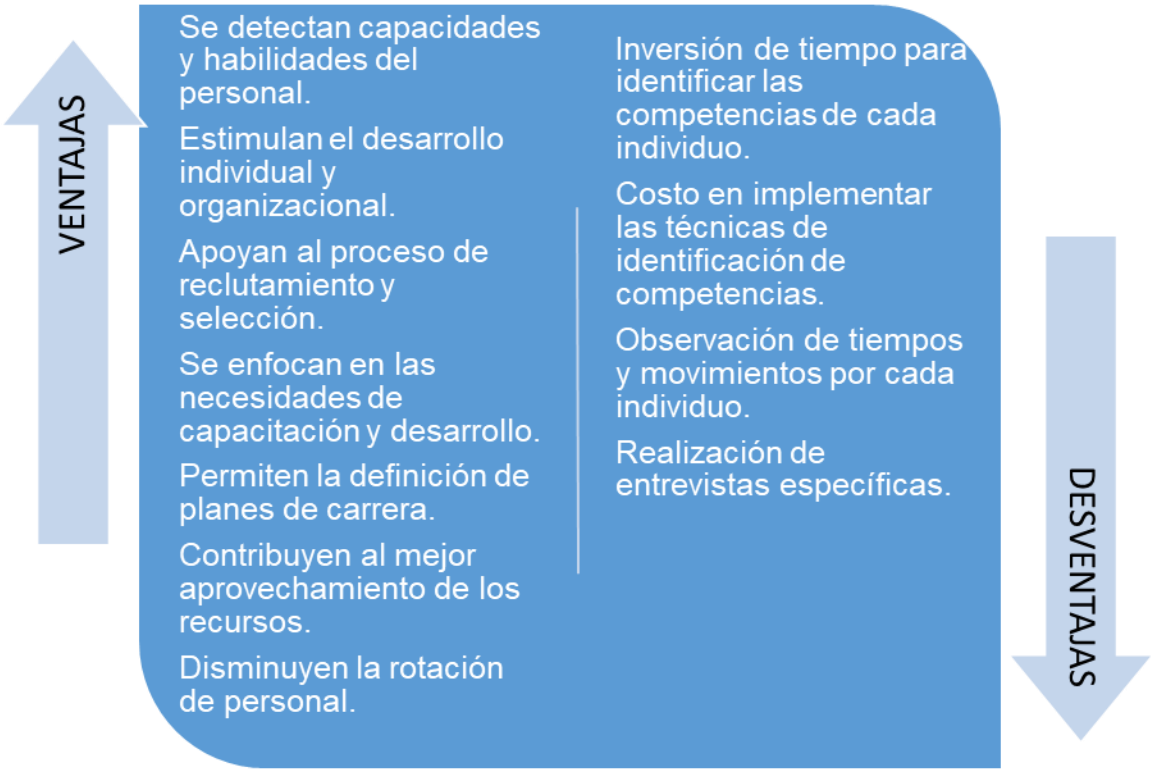
Es importante que todo el personal se encuentre preparado para poder desarrollar en cualquier momento, el trabajo que la organización requiera, debido a que no solamente debe poseer el nivel académico, sino que esa buena actitud para realizarlo. Al combinar

los conocimientos, con las habilidades y la actitud se desarrollan las competencias adecuadas.

2.2.4 Ventajas y desventajas de identificar competencias

Con los cambios acelerados que se encuentran afrontando actualmente las empresas, está siendo necesario que se indaguen e identifiquen competencias específicas que ayuden al logro de los objetivos de las organizaciones. Existen varias ventajas y desventajas que se obtienen de identificar las competencias, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: (Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P., 2014)

Figura 6. Ventajas y desventajas



Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 Certificaciones de Competencias

En varios países del mundo se han establecido legalmente sistemas de certificación de competencias, en Guatemala el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) extiende certificados que tienen como fin determinar cualitativa y cuantitativamente, si el desempeño de los trabajadores cumple con los objetivos de su puesto.

Así también el Ministerio de Educación, en el acuerdo ministerial 3751 de fecha 21 de diciembre de 2018, a través del Sistema de Certificación de Competencias, SCC, a través del cual busca valorar, reconocer y certificar los saberes, conocimientos, capacidades, habilidades y competencias de personas que desempeñan oficios y ocupaciones aprendidos. Con el fin de contribuir a generar oportunidades y el desarrollo social y laboral, a mejorar las condiciones de vida, dignificar el empleo y mejorar la autoestima de las personas.

En el país también existen otro tipo de instituciones que extienden certificados con lo cual acreditan la calidad, algunos son pagados y otros son gratis, tal es el caso de la fundación Carlos Slim, donde se pueden acceder a variedad de cursos completos y específicos para cada una de las áreas de interés.

2.2.6 Cómo mejorar las competencias

Debido a que una competencia es considerada como el conjunto de aptitudes, conocimientos y comportamientos que una persona posee y utiliza para realizar cierta actividad exitosamente, y que es todo cambio para producir una conducta más efectiva, con el propósito de realizar una actividad específica, los cambios deben ser medibles. La medición debe ser fiable y debe producir un nivel de competencia alto, pues al obtener un nivel alto de competencia en ciertas actividades, este resulta en mayor desempeño en la realización del cargo y responsabilidades dentro de la empresa.

Al medir las competencias se puede predecir la conducta que se ha de tomar en la terminación de las tareas y el resultado final de las mismas.

A través de una evaluación de desempeño, se mide el rendimiento, es una herramienta para determinar quién debe recibir mayor remuneración por su desempeño, detecta la necesidad de capacitación, detecta errores en el diseño del puesto y detecta las influencias externas, como la familia, salud o finanzas.

2.2.7 Identificación de competencias

Las competencias se pueden determinar a través de varias técnicas, a continuación, se mencionan las más utilizadas. La entrevista, ejercicios simulando procedimientos administrativos y que el empleado proponga soluciones, ejercicios grupales para discutir posibles soluciones, presentaciones donde se deben presentar determinados temas y búsqueda de hechos donde se soluciona un problema con información incompleta. (Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P., 2014)

2.3 Personal

2.3.1 Definición de personal

El personal con que cuentan las empresas recibe varios nombres, como colaboradores o también se les denomina trabajadores. Son las personas que desarrollan el trabajo para cumplir con el logro de los objetivos de las organizaciones. En el Código de Trabajo de Guatemala, en su artículo 1, se define de la siguiente forma: “Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.” (p. 21)

Es importante resaltar que una persona que se encuentra al servicio de un patrono ya se toma como trabajador, con que se dé la relación de trabajo es suficiente para considerarse empleado de esa institución. (Ministerio de trabajo y previsión social)

2.3.2 Clasificación de personal

En las empresas al contratar personal para la ejecución de los trabajos pueden realizarlo de las siguientes formas, las cuales están contempladas en el Código de Trabajo en su artículo 25.

El contrato individual de trabajo puede ser por tiempo indefinido, es decir, que no hay fecha específica para su terminación. A plazo fijo, cuando existe fecha específica para su terminación o la conclusión de una obra que pone término a la relación de trabajo. Y por último, para obra determinada, en donde se ajusta el precio de los servicios del trabajador desde que se inicia la labor hasta que concluya, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada. (Ministerio de trabajo y previsión social)

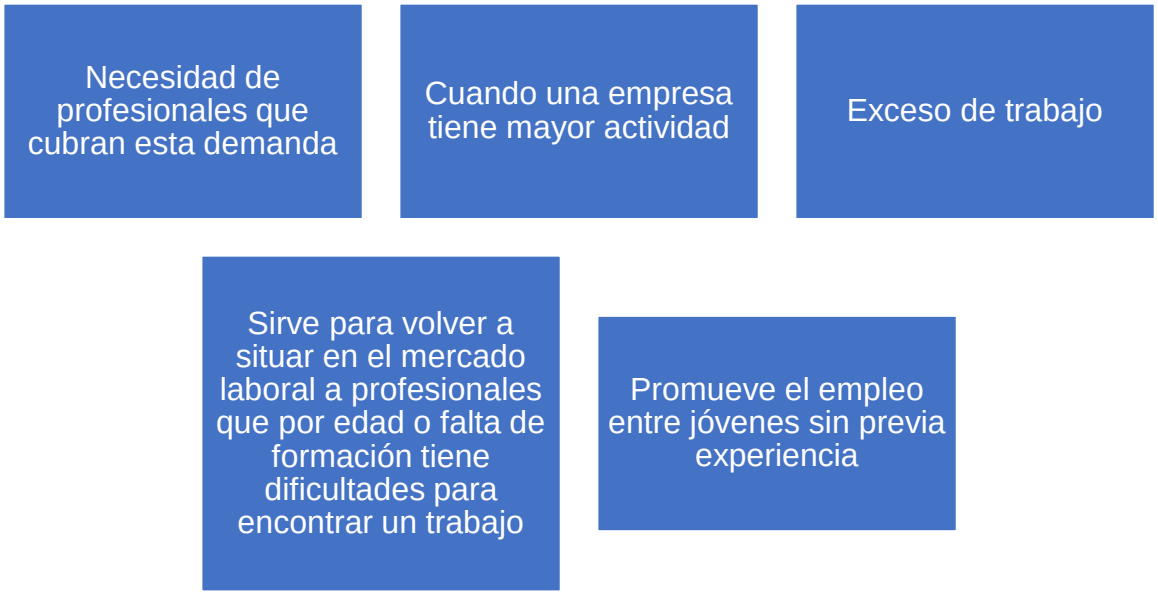
2.3.3 Personal de la institución

Según el Código de Trabajo en su artículo 25, indica que el personal se clasifica dentro de los contratos individuales de trabajo, y se puede definir como aquellas personas que son contratadas para ejecutar un trabajo específico. Se realiza un contrato por escrito en el cual se especifican sus condiciones laborales y su sueldo a devengar mensualmente por la ejecución de su trabajo. También indica que es a plazo fijo, especificando una fecha determinada para su terminación. (Ministerio de trabajo y previsión social)

2.3.4 Motivos por los cuales se contrata personal

En las instituciones se puede contratar al personal por los siguientes motivos principales:

Figura 7. Motivos para contratar personal



Fuente: Elaboración propia.

2.3.5 Marco legal

En Guatemala, existe protección al personal que labora en las empresas, se conoce como derecho individual del trabajo, el cual es un conjunto de disposiciones legales que regulan las relaciones entre trabajadores y patronos que surgen al desempeñar un trabajo. Se cuenta con el Código de Trabajo, en el cual se establecen los derechos mínimos que protegen al trabajador frente al patrono, son irrenunciables ya que todo trabajador los adquiere y en ningún momento se le pueden quitar aun cuando haya firmado documentos que indiquen su renuncia. De igual forma la Constitución Política de la República de Guatemala, indica en su artículo 106, que protege en todo momento al trabajador, es decir que es protegido en sus derechos laborales. (Congreso de la República de Guatemala)

2.4 Competencias de personal

2.4.1 Contribución de competencias laborales y profesionales del personal en la empresa

Las organizaciones competitivas demandan recursos humanos con capacidad de respuesta, y actitud para aprovechar las oportunidades que los cambios del entorno globalizado exigen. Es necesario que se rompan las prácticas habituales e implementar nuevos hábitos y procedimientos de trabajo, la aceptación por parte del personal de nuevas situaciones y condiciones con aprendizaje continuo, como son los tecnológicos, organizativos e innovación que imponen nuevas demandas al personal. Actualmente, el requerimiento es de especialistas altamente calificados, que con el conocimiento adquirido en su etapa de formación se entrelacen con sus comportamientos para generar una ventaja competitiva a la organización.

Con el desarrollo de un personal competente se obtiene un soporte que cubre los objetivos estratégicos de acuerdo con las necesidades de cada organización, se desarrolla talento de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, se identifican capacidades técnicas que optimizan el aprovechamiento de los recursos humanos que se encuentren listo para el contexto de exigencia actual y además sirve para atraer, retener y desarrollar el talento.

Para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo es necesario que el personal posea conocimientos, competencias y experiencia. Estos tres factores se retroalimentan entre sí. La experiencia permite adquirir conocimientos y desarrollar competencias. Al mismo tiempo, es importante recordar que, en algunos casos, será necesario realizar acciones adicionales para alcanzar el nivel adecuado de cada uno de estos aspectos.

2.4.2 Evaluación

Bezanilla 2016 menciona a Villa y Poblete (2008), puesto que las competencias son un saber actuar complejo para que se dé una evaluación rigurosa y sistemática, es necesario establecer indicadores de desarrollo que permitan recoger esta complejidad en un contexto de aprendizaje concreto. Evaluar competencias sería imposible de otra

manera. Además, se hace necesario indicar en qué medida contribuye cada indicador al desarrollo y evaluación final de cada competencia. (Bezanilla, 2016)

La evaluación hace conciencia de cuál es el nivel de competencia, los puntos fuertes y débiles, en un proceso de aprendizaje. También la retroalimentación es valiosa porque produce un cambio en el aprendizaje y es coherente con las expectativas y se vuelve eficaz. La autoevaluación contribuye al aprendizaje y ayuda a desarrollar la competencia evaluadora que se utiliza tanto en el ámbito académico como profesional, aporta transparencia y objetividad a la evaluación, lo cual favorece a un proceso de dialogo, revisión y mejora.

Así como existe un cambio de los métodos utilizados para el desarrollo de competencias, también deben cambiar los métodos e instrumentos de evaluación alineados con ellos, debe existir una evaluación continua.

Evaluación de competencias:

Figura 8. Evaluación de competencias

Competencias:	**Métodos y técnicas:**	**Agentes:**
Genéricas Específicas Evaluadas a través de indicadores.	Simulaciones Casos de estudio Aprendizaje basado en proyectos Tareas	Profesor (Capacitador) Profesor-Personal (coevaluación) Personal (evaluación por pares) Autoevaluación

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Estrategia de recursos humanos para cumplir con los objetivos de la organización

Las organizaciones logran su misión y visión en la medida que su personal se desempeña en forma efectiva y sus funciones aportan valor a los procesos, servicios que reciban los clientes, de manera que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al éxito corporativo. En consecuencia, se debe contar con una fuerza laboral capaz de asimilar el cambio y estar motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la gestión del talento como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

A través de la identificación de competencias y habilidades adecuadas, se brinda la oportunidad de fijar actuaciones claras sobre aspectos específicos del conocimiento, conductas, actitudes, motivaciones y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que se realizan. Lo cual permite que los programas de capacitación alcancen los fines con resultados a corto plazo y evita que el aprendizaje se desvíe hacia áreas o personas que no lo requieran, desaprovechando la preparación oportuna del capital humano con talento.

2.4.4 Consecuencias debido a la falta de perfiles de competencias

Definir el perfil de competencias es la base del proceso de selección, por lo que el candidato debe responder a ese perfil. La falta de perfiles de competencias en las organizaciones provoca que no se cuente con el personal adecuado para ejecutar eficientemente las tareas asignadas, ya que al no identificar lo requerido se obtiene una baja productividad. Por lo que las consecuencias para la organización son que debe contar con metodologías de desarrollo por competencias y sus distintas herramientas, procedimientos para identificar conocimientos, habilidades y actitudes. También debe trazar el cierre de brechas del personal clave con las competencias que se necesitan para enfrentar los retos del nuevo mercado en las condiciones actuales de competencia, con la pandemia y lo que conlleva el home office. La comparación entre el perfil requerido de competencias y las que realmente posee el individuo, logrando identificar las

necesidades de capacitación o entrenamiento que requiere el personal, así como las fortalezas que pudieran tener y ser aprovechadas para formar o capacitar al personal en niveles mayores de conocimiento.

Lo importante es que, con la implementación de lo anterior, se obtendrá un personal con una competencia profesional de calidad que contribuirá a seguir generando información confiable y oportuna para el país.

2.4.5 Competencias específicas del personal para la empresa

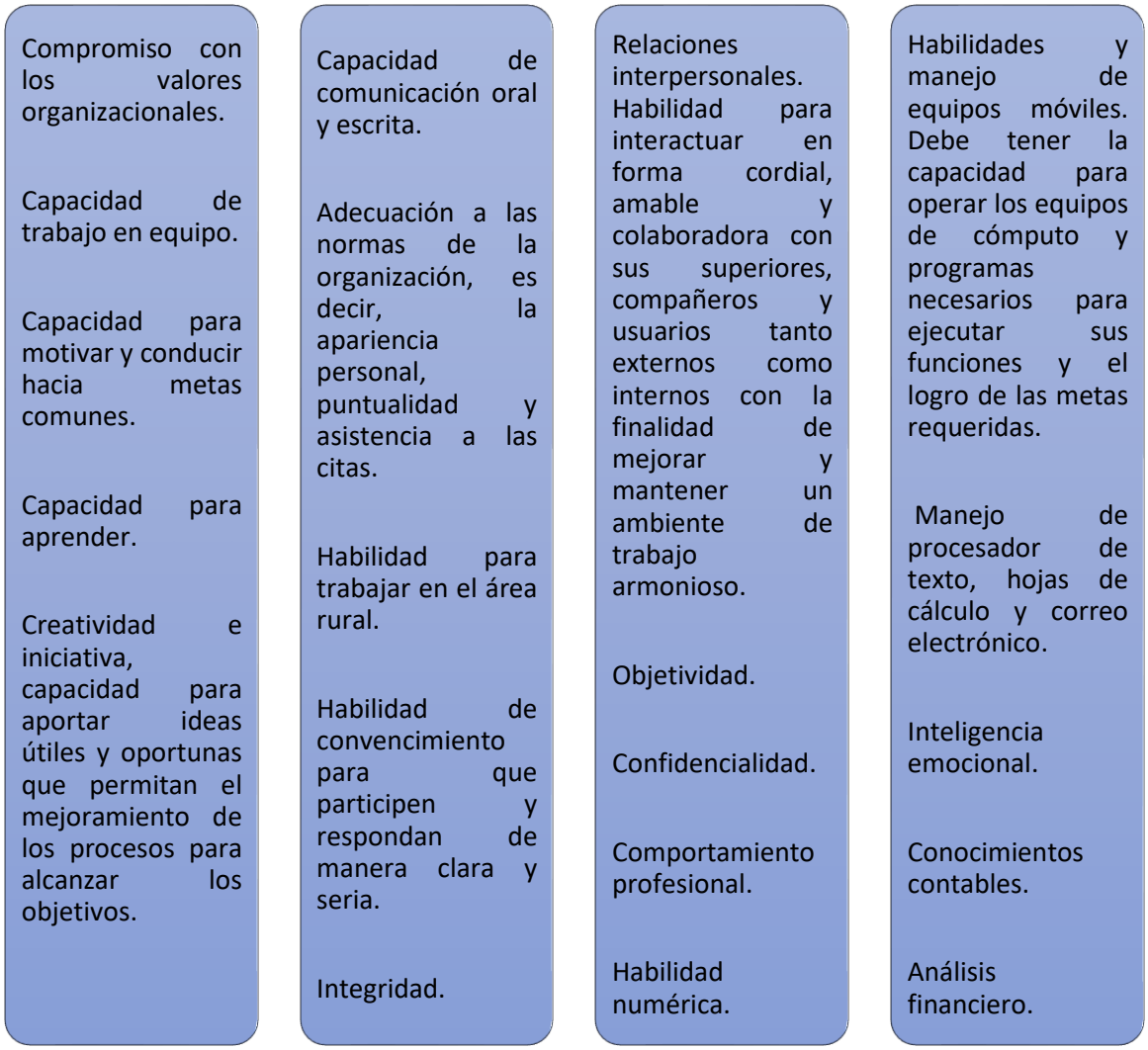
Para diseñar las competencias del personal, es importante facilitar el proceso de incorporación, asignar una persona responsable de informarle sobre lo que va a realizar, familiarizarlo con el lugar de trabajo, explicarle los procedimientos, establecer expectativas específicas, y responder a sus preguntas. Tener instrucciones claras en el primer día ayuda a desempeñar las funciones de su posición de forma más agradable, garantizando al mismo tiempo una mayor productividad.

Martha Alles propone que en las competencias para todos los colaboradores deben incluirse la ética y los conocimientos digitales o técnicos, para que los comportamientos éticos controlen el avance de los conocimientos, y que todo se realice con los valores de la ética y el respeto. (Alles, 2020)

Debido a que las competencias a identificar y desarrollar no consisten solamente en los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida, debe existir una conducta ética en la preparación y especialización para contribuir, ya sea positiva o negativamente al éxito de la organización en la que se desenvuelva.

Para desarrollar el trabajo de campo en la institución, se requiere que el personal posea las siguientes competencias para obtener informes con la información pertinente.

Figura 9. Competencias específicas



Fuente: Elaboración propia.

En la empresa objeto de estudio, al identificarse las competencias mínimas que el personal debe poseer y se promueva el desarrollo de las competencias necesarias, influenciadas por las habilidades y capacidades que debe adoptar el personal, contribuye al ser una herramienta necesaria para realizar adecuadamente el trabajo, para que con sus conocimientos se aprovechen los recursos tanto de la institución como del personal, obteniendo una ventaja competitiva. Con lo cual el personal puede mejorar su nivel de

competencias al estar en constante desarrollo de estas, generando un ahorro económico y en tiempo a la institución. Así mismo contribuyendo a un buen clima organizacional, donde todos colaboran con sus competencias específicas al éxito organizacional.

Las competencias en las que se requiere alinear al personal de la institución son los conocimientos contables y la habilidad analítica en el análisis financiero de los datos que proporcionan las empresas.

2.4.6 Grados de las competencias

Las organizaciones pueden utilizar grados o niveles para identificar las competencias, de acuerdo con nomenclaturas o letras. En todos los casos se deben definir las competencias a través de una frase, grado o nivel. Si no se definen así, no se puede trabajar sobre la base de un modelo de competencias. Con este método se obtiene una descripción de lo esperado para cada competencia en cada puesto o perfil.

Las competencias se clasifican en grados o niveles, denominados con las letras A, B, C y D. El grado A, corresponde al nivel máximo de la competencia, el grado B se considera un nivel suficientemente alto, el grado C se considera intermedio y, el grado D es el nivel mínimo de la competencia. Para definir un perfil se marcan solamente las más importantes para el puesto en particular y el grado que se requiere, es decir, las competencias más dominantes. (Alles, Perfil del puesto por competencias, (s.f.))

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición y planteamiento del problema

Las organizaciones a nivel mundial se encuentran en una etapa de transformación, donde analizan y estudian, detectando los cambios que son necesarios realizar para lograr la eficiencia y obtener resultados satisfactorios. El entorno en el cual se desenvuelven actualmente las organizaciones requiere que se adopten nuevas estrategias organizacionales para ayudar a alcanzar sus objetivos y mantenerse en el mercado competitivo. Muchos de los cambios realizados afectan a la cultura de las organizaciones, con lo cual contribuye a que todos los miembros sean motivados y en conjunto se logre una ventaja competitiva.

Con la globalización, la innovación tecnológica y la pandemia, se hace necesario un desarrollo de las capacidades organizacionales, como son las profesionales y laborales, motivando al elemento humano para que evolucione. Las organizaciones requieren de personal con formación profesional de calidad, para desempeñarse con eficiencia, y adaptarse a las nuevas formas para seguir aprendiendo y desarrollar nuevas habilidades.

En América Latina existe una alta demanda de personal con competencias profesionales y laborales, provocado por los confinamientos y la transformación de las empresas que realizan su trabajo de forma remota. En poco tiempo, se ha acelerado la transformación digital de las organizaciones, con lo cual se requiere de personal que posea las competencias digitales, tecnológicas y profesionales, para adaptarse rápidamente y ayuden a la transformación de los puestos de trabajo y a las estructuras organizacionales.

En Guatemala, las competencias laborales es un tema que no se ha desarrollado tan ampliamente, por lo que la mayoría de las empresas aún desconocen que, para el mejoramiento de sus actividades, deben dedicar una debida atención a las competencias de su personal. Las empresas siguen con la forma tradicional de operar, centrando sus esfuerzos en la productividad, descuidando la gestión del capital humano, por lo que poseen altos índices de rotación del personal, desconociendo la causa de ello. Es importante que además de los conocimientos que posee el personal, también cuente con una actitud de colaboración y responsabilidad, debido a que muchas veces se cuenta

con el personal altamente calificado con grados académicos superiores y la actitud no permite que se logren los objetivos organizacionales, por lo que es necesario que el personal posea un conjunto de competencias integrales que ayuden al éxito de la organización.

En la institución objeto de estudio, se brinda una capacitación de conocimientos contables al inicio de la realización del trabajo y se realiza un examen al final de esta capacitación, para poder comprobar los conocimientos adquiridos. Sin embargo, durante el desarrollo de la encuesta existen renuncias del personal, a quienes ya se les ha asignado una carga de trabajo, la cual se redistribuye, provocando una sobrecarga en el personal que se queda, la cual es difícil de manejar, desmotivando y generando estrés con el límite de tiempo con el que se cuenta para entregar la información. Se obtiene una información incompleta que, al ser revisada por el área técnica, produce hallazgos que deben corregirse, dando como resultado que les regresen los formularios para el correcto llenado. Este personal además de corregir la información ya entregada, deben de seguir llenando los nuevos formularios correspondientes a las demás empresas que están brindando información, con lo cual se siguen cometiendo errores pues no logran poner la debida atención en el llenado para ambos casos.

Algunas de las causas por las cuales el personal renuncia son, debido a la falta de experiencia en solicitar la información financiera y en el vaciado de la información, por no cumplir sus expectativas y, porque es un trabajo al que se le exige calidad y profesionalismo. De seguir así, el personal se desmotiva por la sobrecarga de trabajo, además que ya no quiere continuar con el trabajo, provocando un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, además de que la información generada por la institución no sea veraz, confiable y oportuna.

El aporte con el que se contribuyó al realizar la investigación fue determinar las competencias necesarias que debe poseer el personal y mantener un nivel de excelencia y calidad en la generación de información financiera. Para lo cual se propuso un modelo de descriptores de puestos por competencias laborales para el personal de la institución objeto de estudio.

Por ello se presentó la siguiente interrogante: ¿Qué competencias laborales se requiere que posea el personal de la Sección de Encuestas de una institución pública ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala en el período del 01 de enero al 31 de diciembre año 2021?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general

Conocer las competencias laborales del personal de la Sección de Encuestas de la institución objeto de estudio.

3.2.2 Objetivos específicos

3.2.2.1 Determinar si existen descriptores de puestos actuales en la Sección de Encuestas.

3.2.2.2 Identificar las competencias laborales existentes en el personal de la Sección de Encuestas.

3.2.2.3 Proponer un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para el personal que pertenece a la Sección de Encuestas.

3.3 Ámbitos de la investigación

La institución pública donde se realizó la investigación es en una institución pública, en la Sección de Encuestas, específicamente en el área donde se encuentran los gestores, supervisores de campo y encargados de grupo, que son los encargados de recabar la información financiera a través de entrevistas a los Gerentes Financieros y Contadores Generales de las empresas nacionales.

3.3.1 Ámbito Geográfico

Se llevó a cabo en la zona 1 del municipio de Guatemala, Guatemala.

3.3.2 Ámbito Industrial

Se trabajó en una institución pública.

3.3.3 Ámbito Personal

Se llevó a cabo con todo el personal de la sección del área de gestoría conformada por 40 colaboradores.

3.3.4 Ámbito Temporal

Se abarcó el estudio del 01 de enero al 31 de diciembre año 2021.

3.4. Método de investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico. El conocimiento científico se caracteriza por ser sistemático, ordenado, metódico, racional / reflexivo y crítico; con lo que se obtuvieron datos objetivos y válidos acerca de la unidad objeto de estudio, el cual integra las siguientes fases:

3.4.1 Indagadora

Inició a partir de la existencia del problema. En esta fase se planificó y ejecutó la recolección de datos que llevó al descubrimiento de evidencias. Se descubrieron nuevos procesos o aspectos nuevos de aquellos ya conocidos con anterioridad.

3.4.2 Demostrativa

Permitió efectuar la conexión racional entre los resultados adquiridos y la comprobación experimental de los mismos. En esta fase se reafirmó su carácter científico porque trató de la demostración de un conocimiento comprobado en la fase anterior. Se utilizó para comprobar cada una de las interrogantes del problema de la investigación, mediante el análisis, síntesis, abstracción, comparación de cada uno de los elementos teóricos con los empíricos y a través de la investigación de campo. En esta fase se plantearon medios, técnicas, e instrumentos que permitieron obtener, ordenar, medir, cuantificar y calcular matemática y estadísticamente las evidencias que fueron los medios de comprobación.

3.4.3 Expositiva

Se afinaron los resultados para servir de material a nuevas investigaciones y comunicar el conocimiento adquirido. Esta fase permitió enriquecer el conocimiento al darlo a conocer, y luego se recibieron las opiniones que permitieron mayor grado de objetividad. Se integraron tanto los elementos teóricos como los obtenidos en el trabajo de campo, mediante el informe escrito y exposición oral de los resultados de la investigación.

3.5 Alcance y tipo de estudio

El alcance del estudio fue descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque se detalló a fondo las características del fenómeno de estudio y así determinar su comportamiento, también fue explicativo porque al recolectar datos se pudieron establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudiaron.

La investigación se enfocó en el personal de una institución pública de la ciudad de Guatemala, el objeto de estudio fue conocer las competencias laborales de ese personal. Únicamente se tomaron en cuenta las competencias relacionadas directamente a la entrega de formularios con información financiera de calidad. Se enfocó directamente al personal de la sección de Encuestas del área de gestoría, que se encarga de realizar el vaciado y análisis de la información financiera, por lo que no se aplicó a otras áreas. La

información base fue la proporcionada por la institución, con un período de tiempo que comprendió el año 2021.

Para el desarrollo de la investigación el tipo de estudio que se aplicó es el descriptivo. Con el descriptivo se reseñaron características del objeto de estudio, es decir, de las competencias y se describieron los aspectos particulares, ayudando a definir, clasificar o resumir.

3.6 Técnicas de recopilación de información

Para el desarrollo de la investigación, se aplicaron las técnicas de entrevista, observación directa y el análisis de documentos, por medio de los cuales se obtuvo la información que se registró. También se utilizó la técnica del cálculo que sirvió para comprobar todas las operaciones realizadas. A continuación, se describen las que se aplicaron.

3.6.1 Bibliográficas

La técnica de recopilación bibliográfica se utilizó para identificar la teoría útil a la investigación, se consultaron tesis del grado de maestría tanto nacionales como internacionales avaladas por universidades reconocidas, libros y revistas científicas, las cuales brindaron la información necesaria para el sustento de la parte teórica de la investigación.

3.6.2 De Campo

Las técnicas de campo que se utilizaron para recolectar la información necesaria para la investigación fueron las siguientes:

3.6.2.1 Censo: se utilizó para recolectar la información de la población objeto de estudio, en relación con las competencias laborales, esta técnica se utilizó con el personal del área de gestoría únicamente.

3.6.2.2 Entrevista estructurada: Se obtuvo información específica sobre las competencias laborales, con precisión en las respuestas y estas al ser diferentes proporcionaron una percepción más amplia sobre el problema objeto de estudio. Por medio de la entrevista estructurada se obtuvieron datos específicos, mediante un cuestionario donde se describieron las respuestas del entrevistado. La fuente de recolección de información fue primaria porque se obtuvo directamente de las entrevistas, es decir, de primera mano. Para llevarla a cabo se informó al gerente de recursos humanos, quien brindó el apoyo necesario. Y se realizó en forma directa, enviando cuestionarios por google forms.

3.7 Instrumentos

Se realizó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, específicamente del tema de las competencias que posee el personal, el nivel académico, así como su experiencia en el área. Se incluyeron preguntas del tema en concreto y preguntas dicotómicas, con varias opciones de respuesta y selección de más de una opción.

3.7.1 Cuestionario en línea: esta herramienta se diseñó para la recolección de datos cuantitativos y estandarizados que sirvieron para hacer generalizaciones sobre el problema de investigación. El cuestionario proporcionó respuestas rápidas, se elaboró con un cuidado especial para asegurarse de que no se influyó en la respuesta que se recibió.

3.7.2 Guía de entrevista estructurada: esta se centró en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se recopilaron datos extremadamente organizados.

Cada una de las personas que se entrevistaron tuvieron diferentes respuestas a la misma estructura de preguntas, las respuestas obtenidas se analizaron de forma individual y colectiva. Este instrumento se elaboró con preguntas cerradas con el fin de facilitar la obtención de datos concretos, asimismo, se incluyeron preguntas abiertas para obtener información detallada que permitieron profundizar en el tema objeto de estudio.

3.8 Población

La población es el conjunto de personas que se tomaron en cuenta para realizar la investigación y así conocer su comportamiento. Para realizar la investigación se aplicó el cuestionario a un censo de 40 personas de la sección de Encuestas de la institución objeto de estudio, correspondiente al área de gestoría.

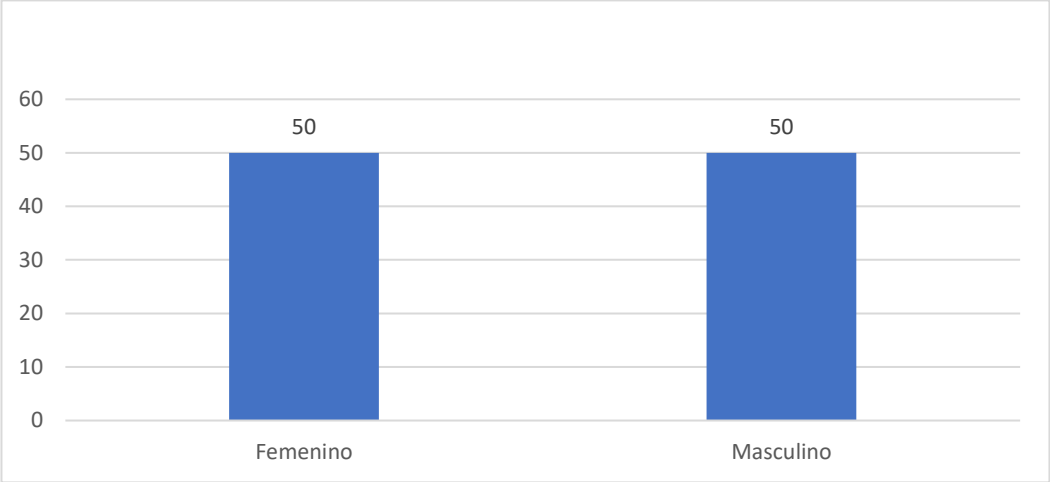
3.9 Estadística

La información se recopiló a través de los instrumentos antes mencionados y los datos que se obtuvieron fueron ordenados y clasificados para presentar por medio de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva, los resultados del proceso de la investigación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la información recolectada a través del censo, con la aplicación de una encuesta dirigida al personal operativo y una segunda encuesta dirigida al encargado y supervisor del grupo de la institución pública.

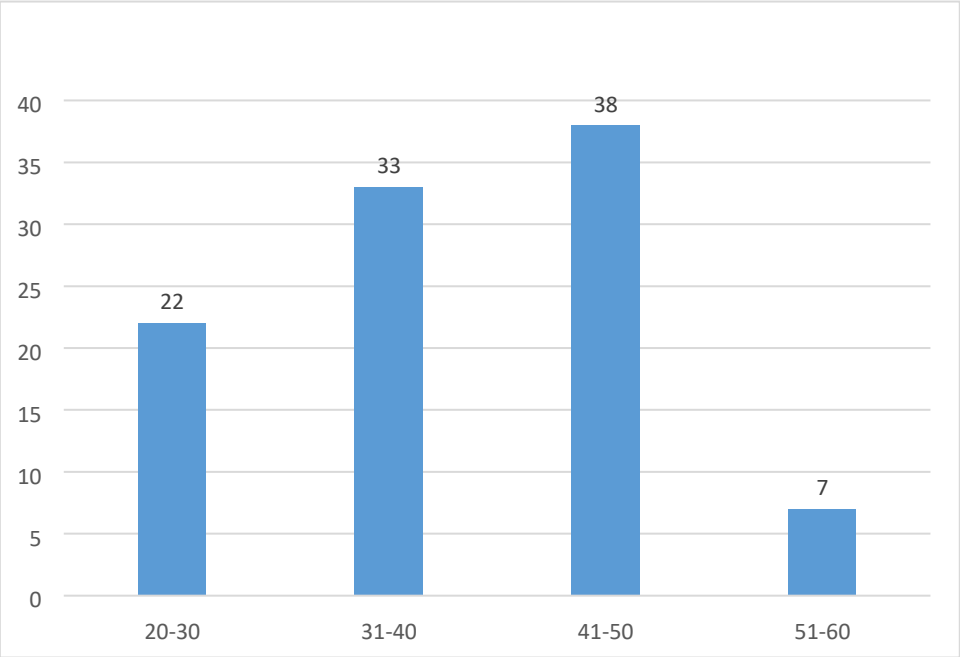
Figura 10. Sexo



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

Como se puede observar en la figura 1, el sexo del personal que labora en la institución pública está dividido en la misma cantidad de mujeres, así como de hombres, se determinó que el sexo no influye para realizar las tareas que se requieren para desarrollar el trabajo, el cual consiste en el análisis de información contable. En la encuesta dirigida del encargado y supervisor de grupo se confirmó que el sexo es indistinto para ocupar este puesto de gestor, ver tabla no. 1 al final de esta sección.

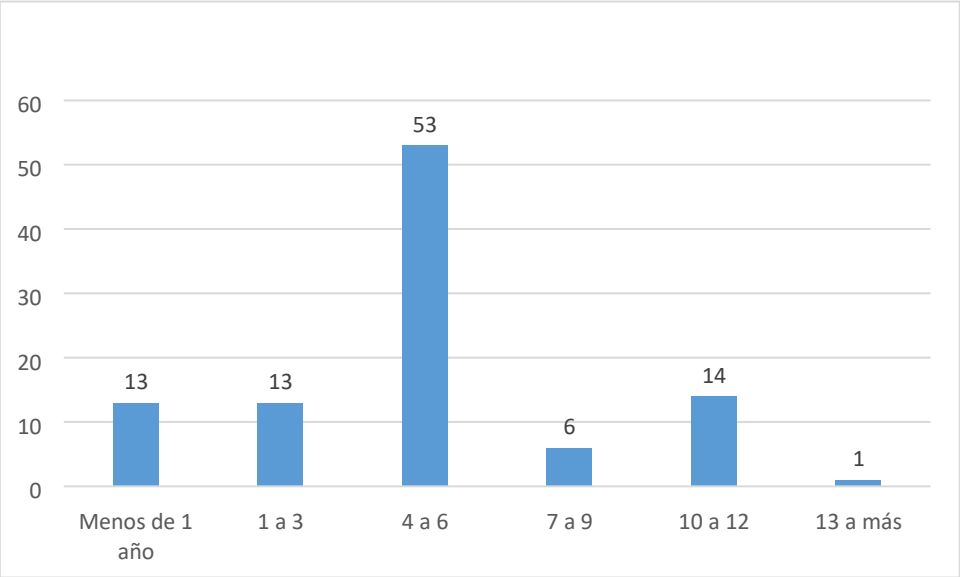
Figura 11. Rango de edad



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se observa que la mayoría de personal de gestores, con un 38%, se encuentra en un rango de 41 a 50 años, seguido del rango de 31 a 40 años con un 33%, lo cual evidencia que son las personas con mayor conocimiento contable debido a la experiencia que han ido adquiriendo ya sea en este puesto o como resultado de otros lugares de trabajo.

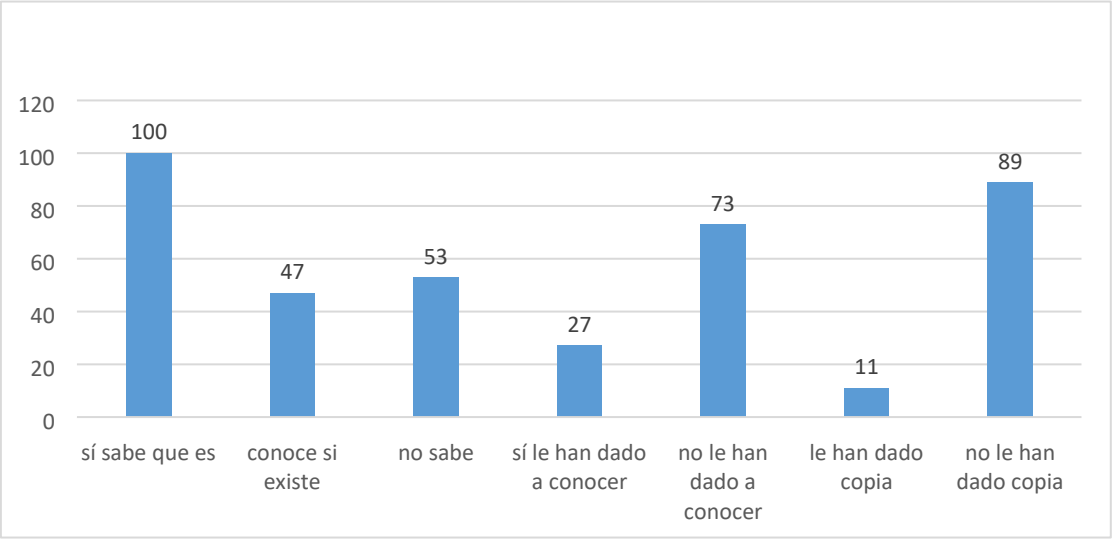
Figura 12. Años de ocupar el puesto



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se puede apreciar que el 53% de los encuestados tienen de 4 a 6 años de ocupar el puesto de gestor, es una ventaja para la institución ya que con ello hay estabilidad laboral y seguridad en la ejecución del trabajo, al realizarlo con certeza y obtener la información y análisis que se requiere para el llenado de los formularios diseñados, y evitar lo más que se pueda los errores que pudieran cometerse por el personal que cuenta con menos años de experiencia.

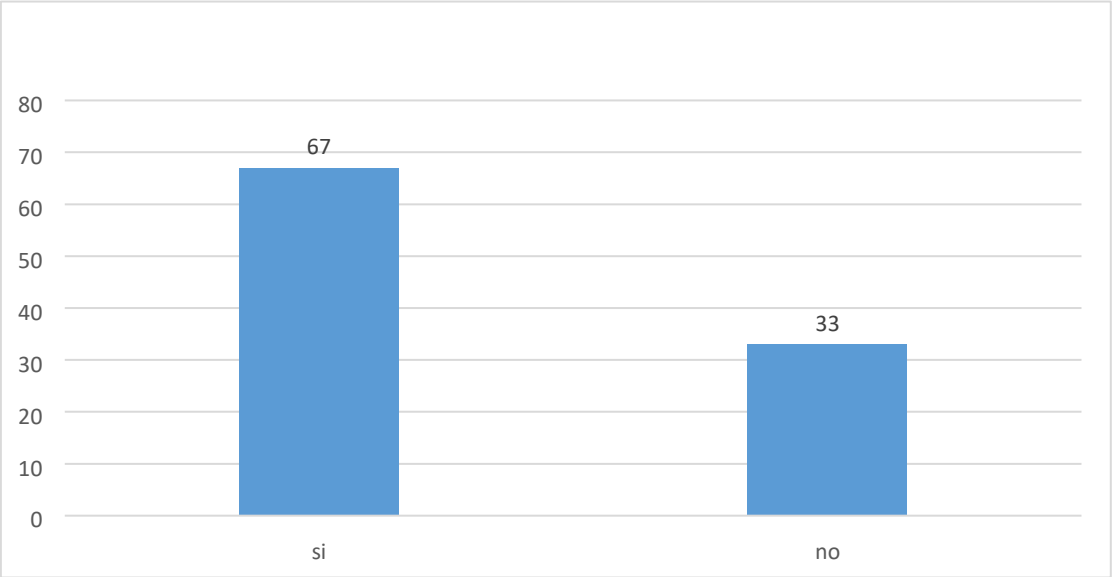
Figura 13. Descriptor de puesto



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

Como se puede observar en la figura anterior, se compara la información obtenida respecto al descriptor de puesto de gestor. En términos generales el 100% de los encuestados sí saben qué es un descriptor de puestos, de los cuales el 47% indica que sí existe uno para el puesto, al 27% se lo han dado a conocer y solamente el 11% le han dado copia. Lo anterior es una deficiencia ya que la mayoría de los colaboradores desconoce su propio descriptor, el cual como indica Enguídanos (2017) proporciona información sobre el objetivo, las funciones del cargo, los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el cargo de forma productiva.

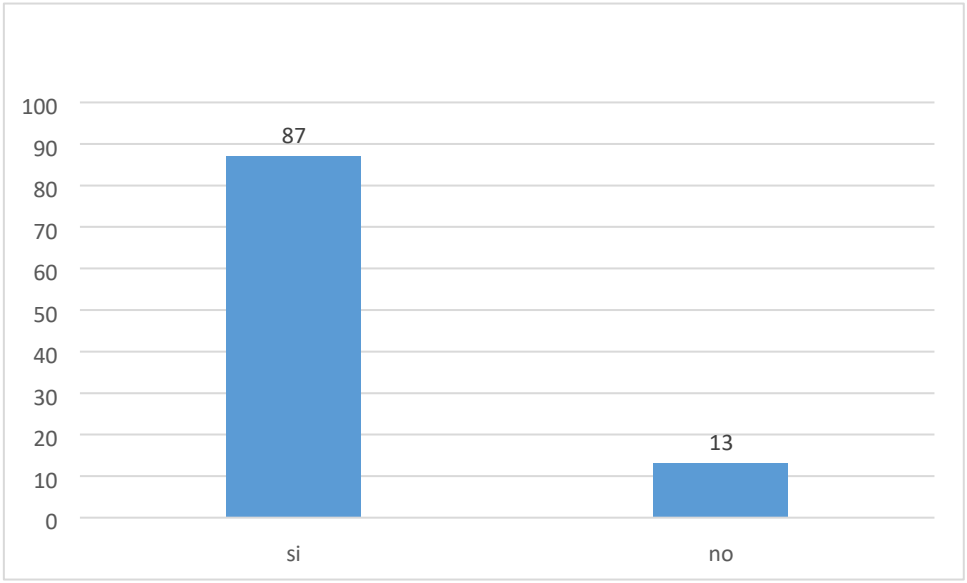
Figura 14. Descriptores claros y precisos



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se puede observar que el 67% de encuestados, indican que las descripciones de sus actividades son claras y precisas para su puesto de trabajo, se determina que aún falta que se cubra al 33% que no tienen claras sus actividades. Por lo que se ve la necesidad de contar con descriptores precisos, los cuales como menciona Werther (2014), contiene las actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa, en este caso es el de gestor, para la institución pública.

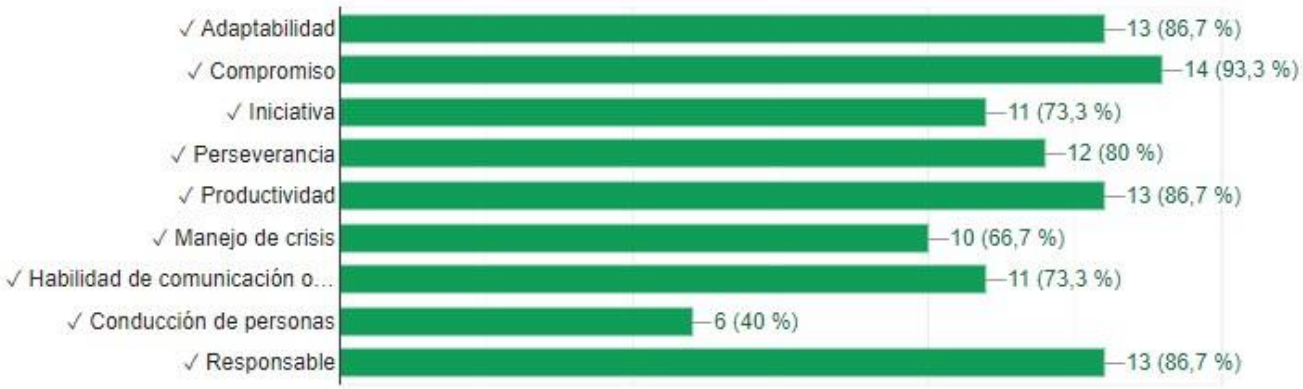
Figura 15. Conocimiento de competencias requeridas



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

Como se puede observar en la figura anterior, el 87% del personal de gestores sí conoce las competencias laborales requeridas para desarrollar su trabajo, lo cual es de beneficio para poder desarrollarse eficientemente y obtener información de calidad para la toma de decisiones. Se determinó con los resultados de una prueba de conocimientos contables y un caso de entrevista al solicitar información. Ya que según Romero 2017, define que una competencia abarca el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente una actividad.

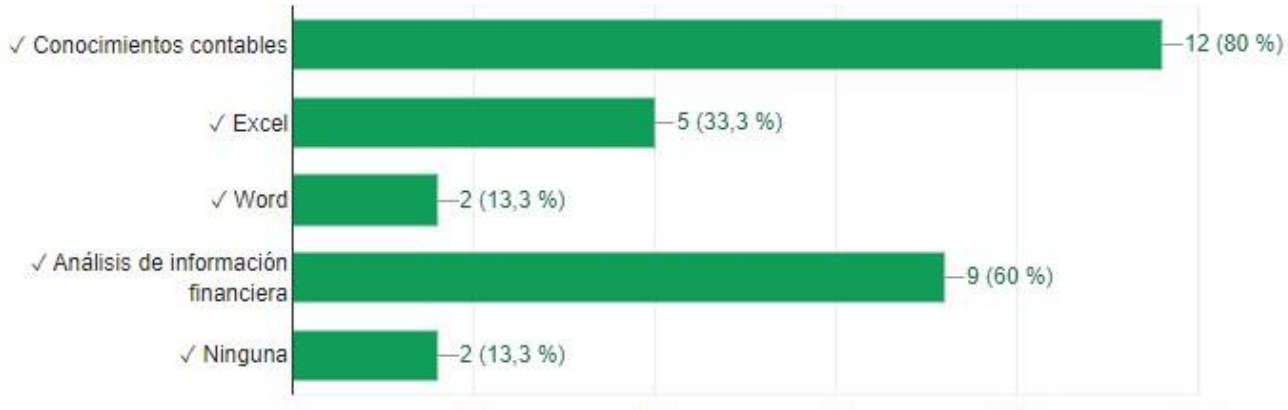
Figura 16. Competencias laborales que posee



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se observa que la competencia laboral que posee el personal de gestores es el compromiso con un 93.3%, lo cual es vital para cumplir con lo asignado a cada uno, ya que deben cumplir con una carga de trabajo y entregar en tiempo la información financiera. Seguido de la adaptabilidad, productividad y responsabilidad con 86.7%, esto debido a que se deben adaptar a cada informante en su tiempo y forma de obtener dicha información y cumplir con las fechas establecidas como límites de entregas. Estas competencias son determinantes para contribuir a la productividad de la institución pública ya que, al combinar sus conocimientos, con las habilidades y la actitud se pueden desarrollar esas competencias.

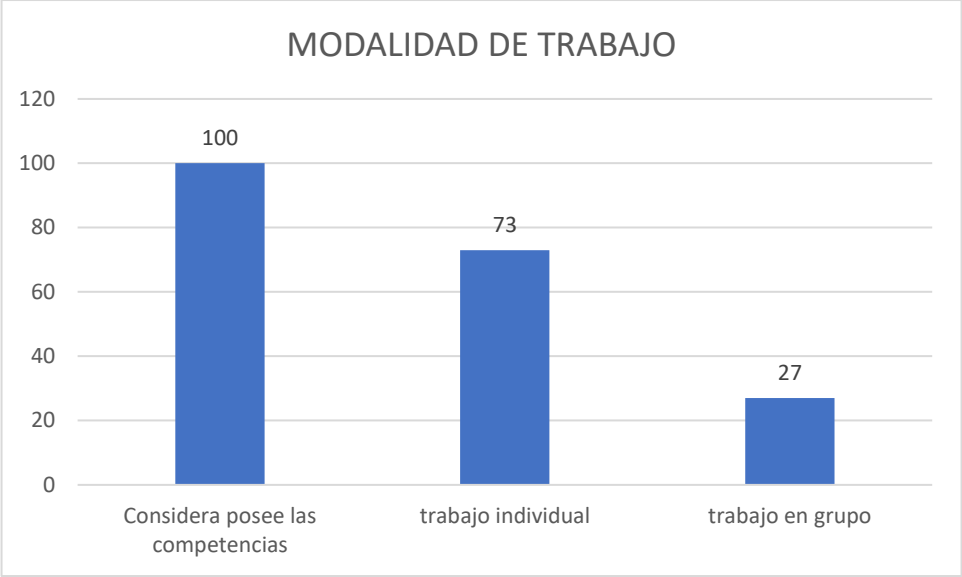
Figura 17. Pruebas realizadas



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

Como se puede observar en la gráfica anterior, a la mayor parte del personal de gestores encuestados, indican que las pruebas que le han realizado son de conocimientos contables y análisis de información financiera, esto debido a que para el desarrollo del trabajo se debe solicitar información financiera a las empresas que forman parte de la muestra nacional, con lo cual deben llenar formularios prediseñados a los cuales se trasladan los estados financieros, analizando la información en los rubros correspondientes.

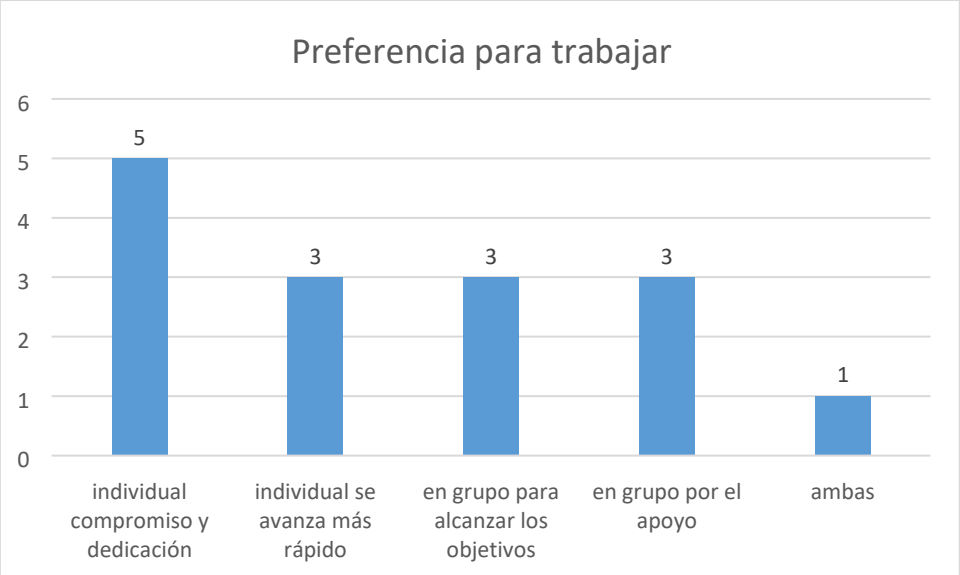
Figura 18. Modalidad de trabajo



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se observa que el 100% del personal encuestado, se autoevalúa considerando que posee las competencias laborales y el 73% prefiere trabajar individualmente, a diferencia del 27% que prefiere trabajar en grupo. Por la naturaleza del trabajo que se ejecuta, la asignación es individual, sin embargo, al vaciar la información se tiene la opción de realizar consultas a otros gestores, los cuales cuentan con más experiencia o consultar al encargado o supervisor de grupo.

Figura 19. Preferencia para trabajar



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

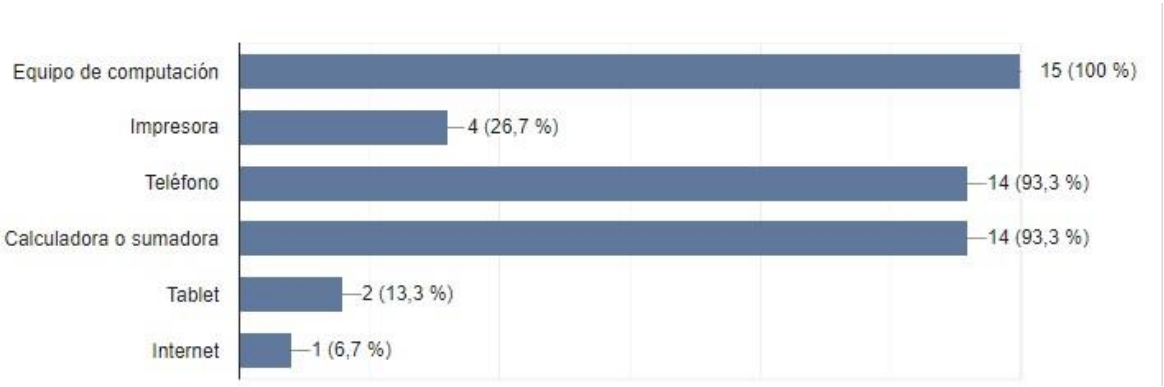
En la gráfica anterior se analiza la preferencia de los gestores para trabajar, en su mayoría lo prefieren de forma individual porque se observa el compromiso de cada uno, la dedicación y esmero al llenar los formularios y se avanza más rápido en la entrega. Le sigue la preferencia por trabajar en grupo porque se sienten apoyados y se alcanzan los objetivos del mismo grupo.

Figura 20. Forma en que realiza el trabajo

Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se puede observar las respuestas obtenidas al preguntar a los gestores, ¿De qué forma realiza su trabajo? A lo cual el 86.7% respondió que, en computadora, esto debido a que por la pandemia covid-19, en el trabajo ya no se utilizan registros manualmente, es decir en formularios impresos, sino que ahora se digitalizó la información y se almacenan los datos. Según se observa en la tabla 1, de la encuesta al encargado y supervisor de grupo, se utiliza almacenamiento en drive, debido a que la información se solicita vía telefónica y por correo electrónico, con lo cual se pueden realizar el llenado de los formularios en archivos de Excel con sus respectivas revisiones y consultas del material de soporte obtenido de las empresas.

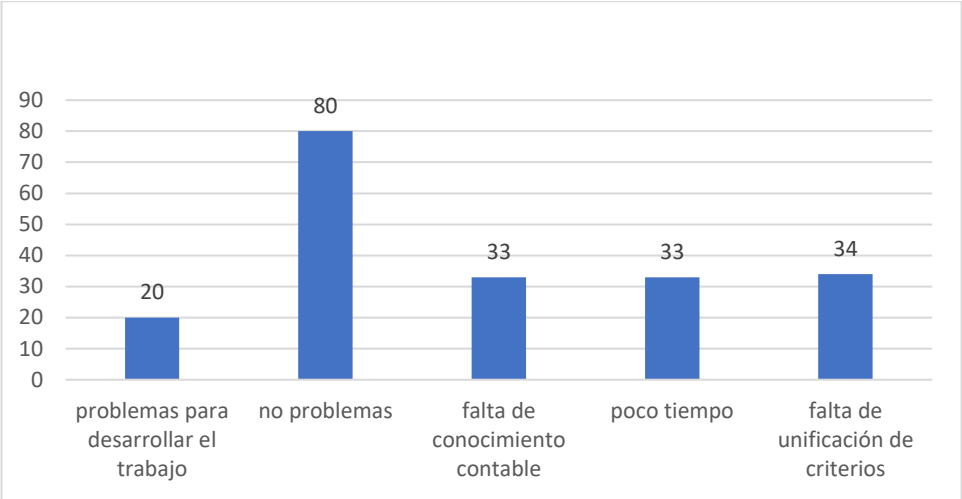
Figura 21. Equipo para ejecutar el trabajo



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

Al personal de gestores se les preguntó ¿Qué equipo o instrumentos utiliza para ejecutar su trabajo? A lo cual el 100% respondió el equipo de computación, derivado de la pandemia, que actualmente el trabajo se realiza totalmente a través de programas de computación, y contar con teléfono para poder dar seguimiento a los requerimientos de información en las empresas, así como una calculadora o sumadora para realizar los cálculos que se requieran.

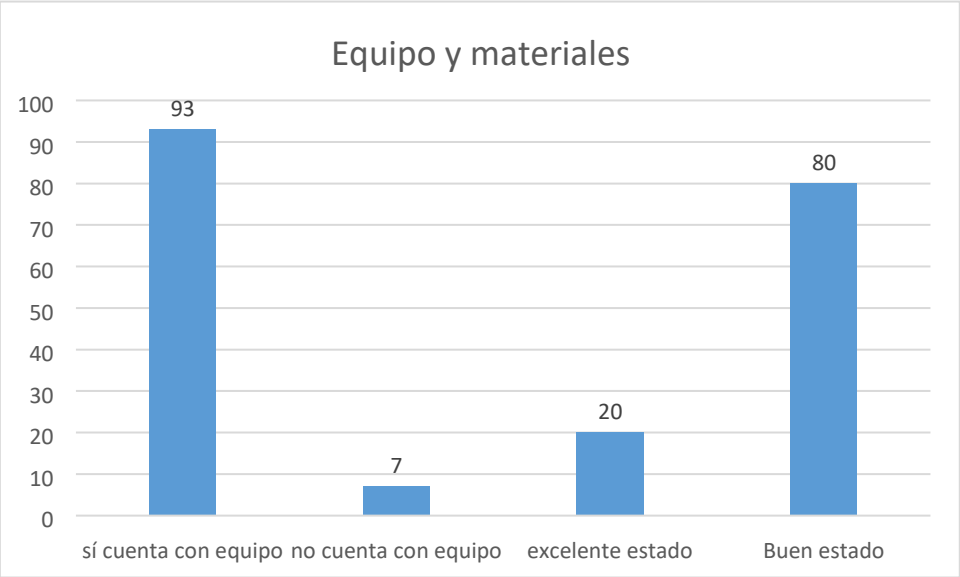
Figura 22. Problemas para desarrollar el trabajo



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se observa que los gestores indican en el 80% que no tienen problemas para desarrollar el trabajo, el 20% restante indicó que los problemas son por falta de un criterio unificado, ya que al clasificar la información luego se les pide lo corrijan, lo cual implica más tiempo en corregir y entregar de nuevo. Otro problema es que no cuentan con el conocimiento contable básico para poder llenar los formularios de acuerdo con la estructura de un estado financiero básico, por lo que al no llenarlos correctamente se les regresa para que lo corrijan y si no están seguros, se vuelve a regresar hasta que ya esté clasificado adecuadamente. Y, por último, manifiestan que el poco tiempo es un problema ya que, con la presión no pueden concentrarse y por entregar en tiempo lo envían con errores.

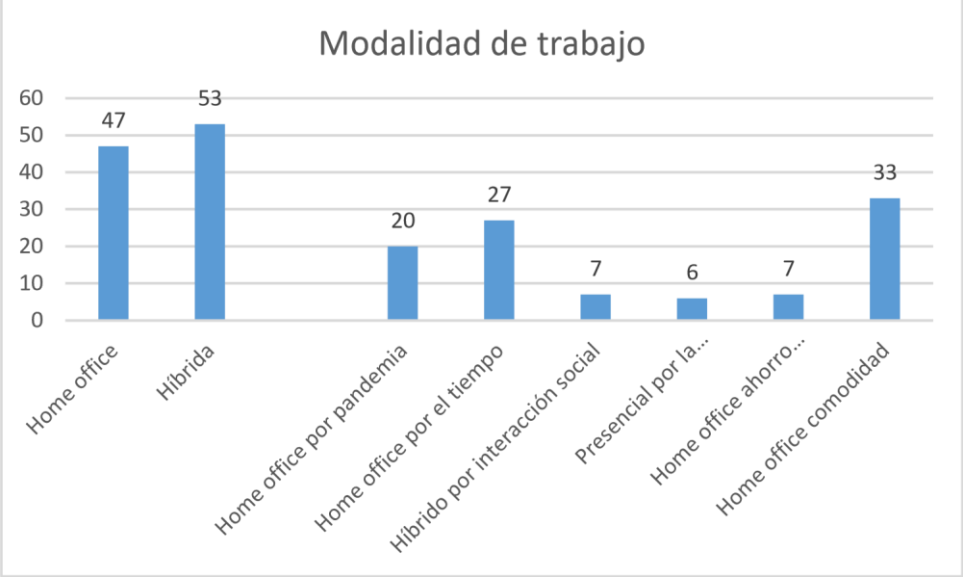
Figura 23. Equipo y materiales



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se pueden observar las respuestas del personal de gestores en cuanto al equipo y materiales, el 93% indica que sí cuenta con el equipo y materiales necesarios para desarrollar su trabajo, del cual el 80% lo tiene en buen estado. Cabe mencionar que este equipo y materiales es de propiedad de cada gestor, no es proporcionado por la institución, por lo que cada colaborador debe contar con ello para poder ejecutar su trabajo y no se le brinda algún tipo de ayuda para contar con los mismos.

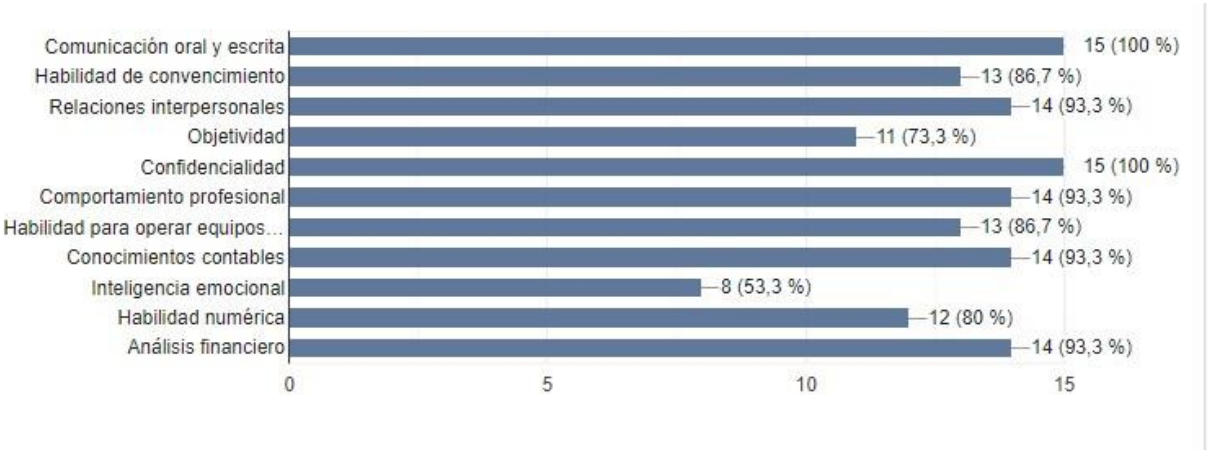
Figura 24. Modalidad de trabajo



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la gráfica anterior se observan las respuestas obtenidas con relación a la modalidad de trabajo. El 53% del personal lo realiza de forma híbrida, es decir que unos días es requerido presentarse a las oficinas de la institución pública por la comunicación directa para el llenado correcto de los formularios, y que se pueden realizar consultas directas, aclarando dudas y por la interacción social. El 47% lo realiza en home office y lo prefieren por la comodidad, por el ahorro de tiempo en lo que se transportan a la oficina, y porque se disminuye el riesgo de contagios por covid-19. Lo cual tiene un impacto en la productividad ya que, al estar resguardados pueden seguir trabajando y generar resultados en el tiempo establecido.

Figura 25. Aptitudes esenciales



Fuente: Censo dirigido al personal operativo sobre el descriptor de puesto realizado en julio 2022.

En la figura anterior se pueden observar las aptitudes que son esenciales para desarrollar el trabajo de gestor, con el 100% es la comunicación oral y escrita, ya que es vital para la solicitud de la información, según los requerimientos establecidos como los estados financieros e información adicional referente a datos generales de ubicación y número de empleados, así como otros que van surgiendo durante el análisis de la información obtenida. De igual forma la confidencialidad con el 100% ya que es una condición que se garantiza a las empresas, debido a que la información se analiza en forma macro y no a nivel de empresa. Las relaciones interpersonales, el comportamiento profesional, los conocimientos contables y el análisis financiero con el 93.3%, son aptitudes imprescindibles para obtener una respuesta positiva de las empresas en brindar sus estados financieros y luego poder analizarla adecuadamente para el efecto de los formularios. En otras palabras, se puede enmarcar en la ética y de acuerdo con Martha Alles, quien propone que en los modelos de competencias se incluyan la ética y conocimientos digitales o técnicos, ya que así los comportamientos éticos controlarán el avance de los conocimientos, para que su aplicación se realice ciertos valores, en especial la ética y el respeto.

Tabla No.1

Preguntas y respuestas de la encuesta aplicada al encargado y supervisor de grupo de la institución pública.

Tabla 1. Preguntas y respuestas

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Existe un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales específico para el puesto de gestor?	No
2	¿Cuál es la carrera universitaria requerida para el puesto?	Contaduría pública y auditoría, administración de empresas y economía.
3	Sexo	Indistinto
4	¿Cuál es el nivel mínimo de estudios universitarios?	Sexto semestre
5	¿Cuánto tiempo es necesario de experiencia previa para desarrollar el trabajo?	Ninguno
6	¿Cuál es la condición de trabajo, en oficina o viajes periódicos?	Oficina 90%
7	¿Cuáles son las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo?	Habilidad numérica, análisis de información financiera, gestión contable, excelentes relaciones humanas, poder de convencimiento, honestidad, confidencialidad, habilidad tecnológica, buena presentación y habilidad para solicitar información.
8	Mencione las aplicaciones y los programas de computadora requeridos	Drive, zoom, office, WhatsApp.
9	¿Qué equipo y/o instrumentos se necesitan para ejecutar el trabajo?	Computadora, formularios, plataforma digital, teléfono celular, internet, calculadora, papel, lapicero, escritorio, silla, útiles de oficina, energía eléctrica, espacio físico para su ejecución.

10	¿Cuáles son las responsabilidades del puesto de trabajo y con qué frecuencia?	Llamar a informantes para obtener información de la carga de trabajo asignada, trasladar a formularios con un llenado de calidad, lograr los porcentajes óptimos de logro de empresas cumpliendo con los objetivos establecidos, puntualidad, cumplir con las horas de trabajo, confidencialidad, análisis financieros, digitar información. Mucha frecuencia.

11	¿Cuáles son las actividades que se realizan diariamente? (Describir detalladamente)	Llamar a informantes para que colaboren en proporcionar información financiera y darles seguimiento hasta que se obtiene la información. Revisión de información financiera cuando los informantes la envían. Traslados de información para el llenado de formulario y entrega de estos. Realización de correcciones por el área técnica. Realización de informe semanal Actualizar el reporte de llamadas, con el objetivo de obtener información financiera para su respectivo análisis. Llenado y actualización de bitácoras. Análisis de información. Visitar a empresas. Realizar integraciones contables.
12	¿Cuáles son las actividades que se realizan semanalmente? (Describir detalladamente)	Las mismas que las diarias, únicamente que al final de la semana se realiza una reunión para realizar un reporte de los avances semanales.

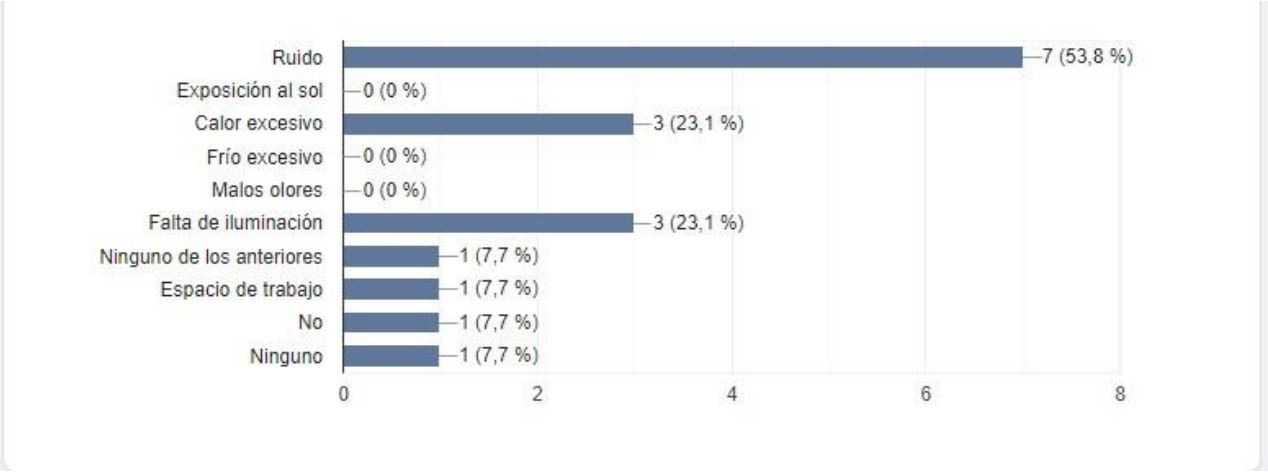
13	¿Cuáles son las actividades que se realizan mensualmente? (Describir detalladamente)	Reunión para realizar un informe de los avances de cada semana, informes de seguimiento a la información pendiente, entrega de procesos y terminadas. Visitar empresas que aún no han dado respuesta y entregar informes.
14	¿Qué tipo de valores tiene a cargo el gestor?	Equipo y útiles de oficina cuando es presencial, estados financieros de las empresas y toda información confidencial que le proporcionen las empresas.
15	¿Se mantiene una capacitación constante?	No
16	¿A qué puesto le reporta?	Encargado y supervisor de grupo

17	¿Cuál es la misión del puesto de gestor?	Solicitar información financiera de cada empresa y trasladarla a los formularios. Obtener y recopilar información financiera de las empresas asignadas. Verificar información financiera lo más pronto posible. Recaudar la mayor información financiera de las empresas a cargo. Gestionar la solicitud de la información financiera. Cumplir con las metas propuestas.
18	Describir las tareas que desarrolla el gestor:	Realizar llamadas telefónicas a informantes solicitando información y llevar un registro de estas. Recibir documentos financieros, realizar vaciado de información recibida en formularios y entrega de estos en una carpeta de drive. Análisis de información. Verificar información. Registrar información. Reportar diariamente el avance de información. Solicitar el envío de correos electrónicos para requerir información. Llenado y actualización de bitácora Llenado y corrección de formulario. Planificar la carga asignada, organizándola, revisando e informando a jefe inmediato. Integraciones contables Análisis Financieros Traslados de información Reportes con su debida actualización.
19	¿En el puesto de gestor tiene libertad para tomar decisiones?	No
20	Mencione las condiciones ambientales en donde realiza el trabajo:	Ver figura 26
20	¿Existe algún riesgo de accidente laboral?	Ver figura 27

21	¿En qué posición desarrolla la mayoría de su trabajo?	Sentado
22	¿Qué tipo de esfuerzo físico o mental realiza para desarrollar su trabajo?	Ver figura 28
23	¿Cuál es la forma de contratación?	Por contrato de servicios técnicos profesionales
24	¿Tiene personal a cargo?	No
25	De la pregunta anterior si su respuesta es sí, ¿Cuántos tiene a su cargo y a qué puesto pertenecen?	N/A
26	Seleccione las competencias que usted considera son requeridas para el desarrollo óptimo del trabajo.	Ver figura 29

Fuente: Censo dirigido al encargado y supervisor de grupo sobre el descriptor de puesto de gestor, realizado en julio 2022.

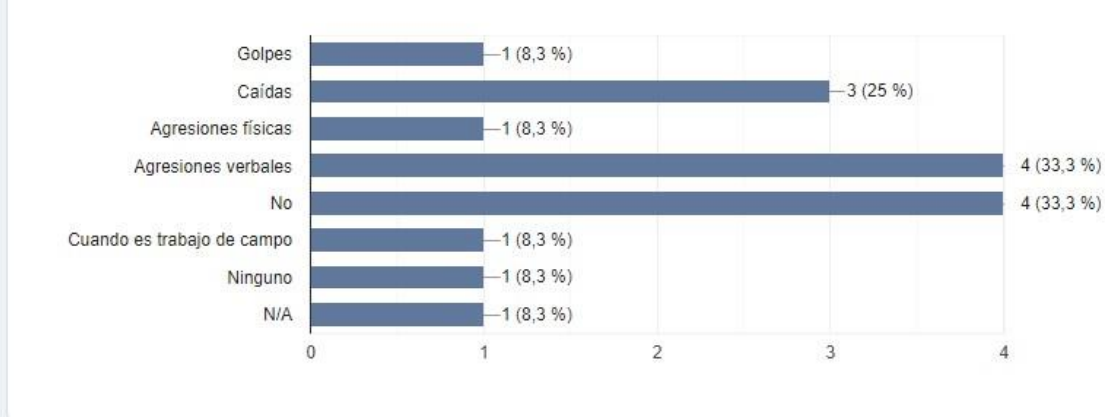
Figura 26. Condiciones ambientales



Fuente: Censo dirigido al encargado y supervisor de grupo sobre el descriptor de puesto de gestor, realizado en julio 2022.

Como se puede observar en la figura anterior, las condiciones ambientales predominantes son el ruido, la falta de iluminación y el calor excesivo. Menciona que estos son por los ambientes en los cuales cada gestor realiza su trabajo, ya que por la pandemia se realiza en las casas de cada uno de ellos, y cuando se presentan a la oficina influyen también porque se ubican en el área de sótano del edificio.

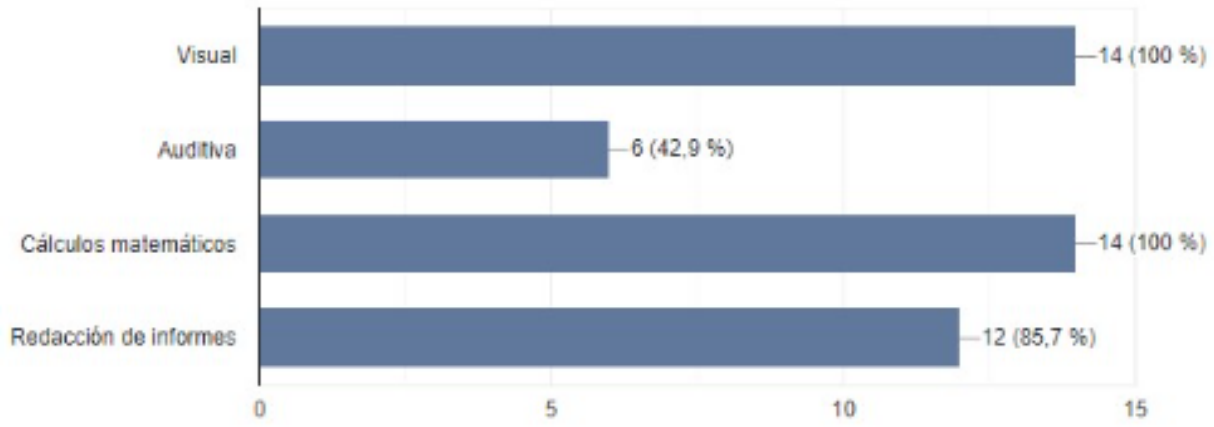
Figura 27. Riesgos laborales



Fuente: Censo dirigido al encargado y supervisor de grupo sobre el descriptor de puesto de gestor, realizado en julio 2022.

En la figura anterior se observa que los riesgos laborales que existen en el mayor porcentaje son las agresiones verbales, esto debido a que no son bien recibidos en las empresas que se solicita la información, desde la recepcionista hasta los gerentes que no desean atenderles, solamente les posponen las citas y a veces ya no los atienden y no proporcionan información. El riesgo de caídas y golpes se corre el riesgo cuando se movilizan para las empresas que requieren que se recoja información físicamente, es decir en forma impresa.

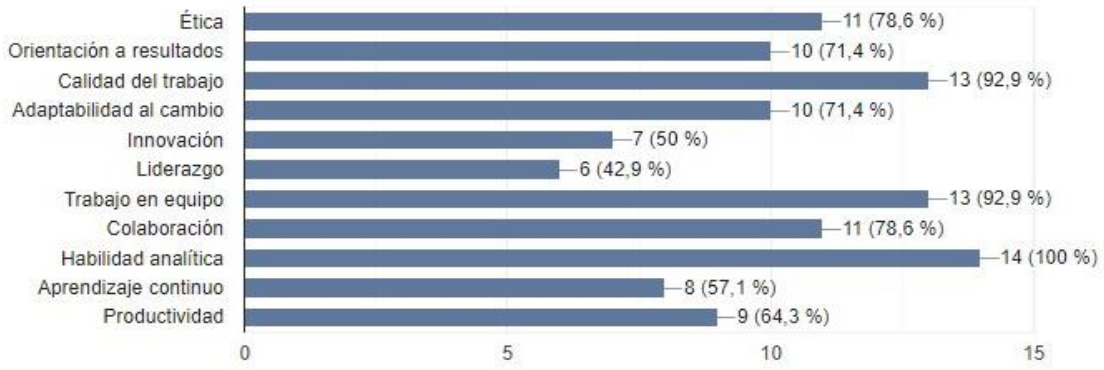
Figura 28. Tipo de esfuerzo



Fuente: Censo dirigido al encargado y supervisor de grupo sobre el descriptor de puesto de gestor, realizado en julio 2022.

Como se observa en la figura anterior el esfuerzo físico al 100% es visual y cálculos matemáticos, esto por la naturaleza del trabajo que requiere estar trabajando en la computadora y realizando el respectivo análisis financiero con sus cálculos que ameriten para comprobar resultados.

Figura 29. Competencias requeridas



Fuente: Censo dirigido al encargado y supervisor de grupo sobre el descriptor de puesto de gestor, realizado en julio 2022.

En la figura anterior se observan las competencias que son requeridas para el desarrollo óptimo del trabajo de gestor, el 100% es la habilidad analítica ya que se debe contar con ese grado para detectar cualquier inconsistencia y aplicar los conocimientos contables, también indica que es importante la calidad del trabajo, la ética, el trabajo en equipo, la colaboración y la ética, como principales competencias para generar una información de calidad y cumplir con los objetivos.

Como se pueden observar en la tabla 1 y figuras 26 a 29**,** según las respuestas que proporcionaron del supervisor y encargado de grupo de la institución pública, carece de un descriptor de puestos por competencias laborales, lo cual es importante para que cada gestor tenga conocimiento de sus funciones y actividades que debe realizar para cumplir con los objetivos de la institución. De acuerdo con las respuestas brindadas y con los resultados de las pruebas de conocimientos contables y el caso real de una entrevista a los informantes, se puede obtener información para la propuesta de la elaboración de un descriptor de puestos por competencias para la institución objeto de estudio.

CONCLUSIONES

1. Respecto a la existencia de descriptores de puestos actuales en la Sección de Encuestas, se determinó que no existen, esto se confirmó a través del censo realizado al personal de gestores como al encargado y supervisor de grupo. Si bien es cierto que todos conocen qué es un descriptor de puestos, no existe uno específico para el puesto y las actividades las realizan de acuerdo con lo que se va indicando o por la misma experiencia de cada gestor.

2. Las competencias laborales son importantes porque se reconocen las conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. Derivado de las competencias laborales existentes en el personal de gestores, de la sección de Encuestas, se obtiene una descripción de competencias laborales con su respectiva lista de cotejo y asignando un nivel para cada una, determinando las competencias que son requeridas para que el personal se desempeñe con eficiencia en su puesto y contribuir así al logro de los objetivos de la institución.

3. Se elaboró una propuesta que incluye el perfil y descriptor de puestos por competencias laborales para que sirva de guía al proceso de selección del personal y así seleccionar las competencias que se requieran para cumplir con los objetivos establecidos en la Sección de encuestas.

RECOMENDACIONES

1. Realizar el descriptor de puestos para el personal de gestores, donde se incluyan las actividades y tareas, proveyendo a cada uno una copia para que lo tengan a la mano y sea material de consulta para abarcar cada asignación y cumplir con lo requerido, cumpliendo los objetivos de la institución.

2. Utilizar de guía la descripción de competencias laborales con su respectiva lista de cotejo para verificar y determinar las competencias laborales que se necesitan para la ejecución óptima del trabajo, de acuerdo con lo que se requiere.

3. Implementar la propuesta del perfil y descriptor de puestos por competencias laborales, debido a que, al contar con descriptores precisos se obtiene objetividad y claridad de las actividades a desarrollar y sirven para alinear a todos los colaboradores con los objetivos estratégicos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. ((s.f.)). *Perfil del puesto por competencias.*

Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office.*

Alvarado, H. (2016). *Nivel de conocimiento y práctica del enfoque por competencias en las sedes de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, del departamento de Izabal.*

Bezanilla, M. J. (2016). *Sistema de evaluación de competencias en educación superior utilizando moodle.*

Congreso de la República de Guatemala. (s.f.). *Constitución Política de la República de Guatemala.*

Enguídanos, M. I. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones.*

Garayoa, M. L. (2015). *Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning.*

Ministerio de trabajo y previsión social. (s.f.). *Código de trabajo de Guatemala.*

Regalado, L. A. (2020). *Competencias laborales y gestión del talento humano de los docentes de la Institución Educativa Particular Santa Anita.*

Romero, O. L. (2017). *Modelo de gestión por competencias laborales para las instituciones del gobierno central que se rigen bajo la ley de servicio civil del organismo ejecutivo.*

social, M. d. (s.f.). *Código de trabajo.*

Velásquez, W. Y. (2018). *Las tecnologías de la información y la comunicación y el desarrollo de competencias en participantes de la maestría en docencia superior con orientación en andragogía.*

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* Mc Graw HIll.

ANEXOS

Anexo 1

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA

DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES

El descriptor de puestos por competencias laborales es un documento escrito donde se describen las habilidades, aptitudes, valores y actitudes requeridas para desempeñar un puesto de trabajo. Se especifican las diferentes competencias y los niveles exigidos en cada una de ellas. Se ha desarrollado con el propósito de brindar a la Institución un instrumento con el propósito de apoyar la gestión del talento humano.

OBJETIVO GENERAL

Brindar a la Institución una herramienta de guía y consulta, que facilite la definición de tareas, requisitos y competencias que son necesarios para llevar a cabo con éxito las actividades, contribuyendo a la eficiencia y eficacia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Facilitar el reclutamiento y selección de candidatos, al establecer los requerimientos básicos necesarios para desempeñar las funciones del puesto.
2. Definir las funciones y responsabilidades para facilitar el proceso de inducción del personal.
3. Establecer de forma clara las competencias que se deben cumplir en el puesto.

RESPONSABLES

Representante de recursos humanos
Supervisor – Encargado de Grupo
Gestor de información

ACTIVIDADES PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

Tomar de base la propuesta para que el personal de gestoría se seleccione las competencias requeridas y así se cumpla con los objetivos establecidos.

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

1. **Trabajo en Equipo**
   Es la capacidad para compartir recursos e información para contribuir a la creación y mantenimiento de un buen clima de trabajo.

2. **Organización y Planificación**
   Es la capacidad para establecer y desarrollar los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos, implica establecer oportunas medidas de control y seguimiento.

3. **Análisis y Resolución de conflictos**
   Se analizan los problemas, identificando aspectos relevantes y sus causas, para elegir la mejor solución y es la capacidad de aportar ideas y soluciones mostrando una comprensión realista de la situación.

4. **Adaptabilidad y flexibilidad**
   Capacidad para adecuarse a un entorno diferente con nuevos objetivos y capacidad de modificar el comportamiento.

5. **Motivación**
   Capacidad de influir positivamente en la motivación, con una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo.

6. **Capacidad de pasar por situaciones difíciles**
   Es mantener una actitud madura durante la resolución de problemas relacionados con conflictos interpersonales, situaciones de emergencia, de inseguridad, carga de trabajo. Todo manteniendo la eficacia y eficiencia en situaciones de presión, en entornos inestables o de inseguridad.

7. **Orientación a resultados**
   Es la capacidad de definir metas, objetivos realistas y específicos y capacidad de establecer prioridades para la consecución de los objetivos.

8. **Comunicación eficaz**
   Capacidad de presentar información oral y escrita de forma clara y concisa. Es la capacidad de compartir la información y de obtenerla de diferentes fuentes.

LISTA DE COTEJO – ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES-

Instrucciones: A continuación, se presenta una lista de competencias laborales generales y específicas, se solicita marcar con una “X” el grado que considere relevante para dicha competencia. Si tiene alguna duda sobre las conductas propias asociadas a cada competencia, no dude en consultar.

Grado A: Presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).

Grado B: Marca un nivel alto de desarrollo.

Grado C: Presenta un buen nivel en el desarrollo de la competencia.

Grado D: No se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia

CARGO				
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Adaptación al cambio				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Disponibilidad				
Ética Profesional				
Flexibilidad				
Iniciativa				
Integridad				
Orientación a resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios internos y externos				
Responsabilidad				
Temple				
Autoconciencia				
Capacidad de Gestión				

Capacidad de Aprendizaje				
Cooperación				
Comunicación				
Dinamismo y energía				
Gestión de conflicto				
Habilidades analíticas				
Liderazgo				
Negociación				
Pensamiento de orden y claridad				
Toma de decisiones				
Trabajo en equipo				

Después de realizar el análisis de competencias específicas se elabora el formato del perfil que a continuación presenta:

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES

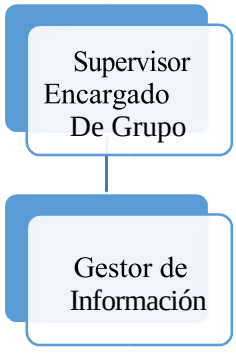
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Nivel de Requerimiento			
	A	B	C	D
Autocontrol				
Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Responsabilidad				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Nivel de Requerimiento			
	A	B	C	D
Capacidad de gestión				
Comunicación				
Dinamismo y energía				
Habilidades Analíticas				
Negociación				

	DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 4

I. CONDICIONES LABORALES	
Gestor de información	
NOMBRE DEL PUESTO	
Zona 1, ciudad de Guatemala	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	
Jornada de trabajo:	Lunes a viernes de 08:00 am. a 16:30

PUESTO AL QUE REPORTA ESTA POSICIÓN: Supervisor - Encargado de Grupo

ORGANIGRAMA: El Gestor de Información le reporta al Supervisor - Encargado de Grupo.



Nota: Tipos de Reporte

(D) Directo (I) Indirecto F) Funcional o por Función

No.	PUESTO	TIPO DE REPORTE
01	Gestor de Información	Directo

PUESTOS QUE LE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	TIPO DE REPORTE
01	Supervisor – Encargado de Grupo	Directo

	OBJETIVO DEL PUESTO
	Realizar todo tipo de tareas referentes a la obtención de información financiera la carga laboral asignada.

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	Indicadores de gestión	KPI´S
01	Tiempo de gestión	Reducir 5% el tiempo de los procesos de gestión.
02	Eficiencia de los recursos	Utilizar los recursos de manera adecuada en un 100%.
03	Organización de actividades	Cumplir con la entrega puntual de lo requerido.

RESPONSABILIDADES:

RESULTADO ESPERADO	INDICADOR EN TIEMPO DE EFICIENCIA 100%
Vigilar por el cumplimiento de políticas y normas en la solicitud, manejo y registro de la información correspondiente.	100%
Atender llamadas y consultas telefónicas referentes al área.	100%
Operar el registro de la información correspondiente en los sistemas de computación.	100%

COMUNICACIÓN: Mantiene contacto a nivel alto con el Supervisor – Encargado de Grupo, con el personal que conforma la Sección de la Institución, como con los Gerentes de las empresas encuestadas.

INTERNA		
Explicar con fluidez y precisión ideas y elementos complejos; presentar de forma sistemática los elementos clave y contrastar el seguimiento y comprensión de los mensajes con su interlocutor o audiencia.		
UNIDAD:	MOTIVO	FRECUENCIA
Supervisor – Encargado de Grupo	Seguimiento y control de empresas asignadas	Diario
Sección de la Institución	Trasladar mensajes, correspondencia y llamadas	Diario
EXTERNA		
Explicar con fluidez y precisión las ideas; solicitar de forma clara los requerimientos a los Gerentes de las empresas que se están encuestando.		
UNIDAD:	MOTIVO	FRECUENCIA
1. Gerentes de las empresas encuestadas	Recepción de llamadas telefónicas y atención para brindar y recibir información.	Diario

OTRAS RESPONSABIILIDADES Detallar responsabilidad o apoyas a otras áreas
1. Otras inherentes al puesto, que le asigne el jefe inmediato superior
TOMA DE DECISIONES Detallar si debe de tomar decisiones o si las tomas en compañía de algún otro puesto
1. No aplica

II. PERFIL DE PUESTO	
Nivel Académico:	- Tercer año de licenciatura en las carreras de ciencias económicas o carrera a fin.
Área De Conocimiento:	- Ciencias económicas - Contabilidad - Temas legales y fiscales - Archivo de documentos
Habilidades y Capacidades Necesarias:	- Responsabilidad - Trabajo en equipo - Ser de reconocida honorabilidad - Buena comunicación - Buena redacción y ortografía - Capacidad de diálogo - Relaciones interpersonales - Trabajo con base a resultados
Conocimientos Específicos:	- Manejo de equipo de cómputo - Manejo de software - Manejo de herramientas digitales
Experiencia Laboral:	- Ninguna

III. CARACTERÍSTICAS Y/O CAPACIDADES NECESARIAS		
No.	Descripción	Conocimientos Necesarios

1	Nivel Estratégico	- Estrategias para el cumplimiento de metas
2	Tendencia / práctica y enfoque	- Toma de decisiones
3	Mercado y entorno	- Empresas comerciales, manufactureras, de servicios y agropecuarias.
4	Personas / Área	- Conocimiento al área relacionado con la contabilidad
5	Leyes / Reglamentos	- Conocimiento en general a las relacionadas con las empresas. ISR.
6	Clientes	- Clientes internos y externos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Actualización:

Anexo 2

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

No.___

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Censo

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA.

nidiarachiel@gmail.com (no compartidos) Cambiar de cuenta

Censo a personal del área de gestoría

El objetivo del presente censo es obtener información para conocer las competencias laborales del personal de la sección de Encuestas y Estadísticas Básicas, por lo que se solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información aquí escrita se manejará de forma anónima y exclusivamente para fines académicos, por lo que se le agradece su colaboración y apoyo.

Instrucciones: A continuación, encontrará un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas con su trabajo, las cuales deberá seleccionar según la opción con la cual se identifique.

Siguiente

Página 1 de 4

Borrar formulario

SECCIÓN I

1. Sexo

- ◯ Femenino
- ◯ Masculino

2. Rango de edad

- ◯ 20-30
- ◯ 31-40
- ◯ 41-50
- ◯ 51-60
- ◯ 61 o más

3. ¿Cuántos años tiene de ocupar el puesto?

- ◯ Menos de 1 año
- ◯ 1 a 3
- ◯ 4 a 6
- ◯ 7 a 9
- ◯ 10 a 12
- ◯ 13 o más

4. ¿Sabe qué es un descriptor de puestos?

- ◯ Si
- ◯ No

5. ¿Conoce si existe un descriptor de su puesto?

- ○ Si
- ○ No

6. ¿Le han dado a conocer el descriptor de su puesto?

- ○ Si
- ○ No

7. ¿Le han brindado una copia de su descriptor de puesto?

- ○ Si
- ○ No

8. ¿La descripción de sus actividades son claras y precisas para su puesto de trabajo?

- ○ Si
- ○ No

Atrás Siguiente Página 2 de 4 Borrar formulario

SECCIÓN II

1. ¿Conoce las competencias laborales requeridas para desarrollar su trabajo?

- ○ Si
- ○ No

2. De las siguientes competencias laborales, seleccione todas las que usted posee:

- ☐ Adaptabilidad
- ☐ Compromiso
- ☐ Iniciativa
- ☐ Perseverancia
- ☐ Productividad
- ☐ Manejo de crisis
- ☐ Habilidad de comunicación o realizar entrevistas
- ☐ Conducción de personas
- ☐ Responsable
- ☐ Otro: _____

3. Seleccione las pruebas que le han realizado

- [ ] Conocimientos contables
- [ ] Excel
- [ ] Word
- [ ] Análisis de información financiera
- [ ] Ninguna
- [ ] Otro: _____

4. ¿Considera que usted posee las competencias laborales para desempeñar su trabajo?

- ○ Si
- ○ No
- ○ No sabe

5. ¿En qué forma desarrolla su trabajo?

- ◯ Individual
- ◯ En grupos de trabajo

6. ¿Cuál es la forma que prefiere trabajar de las antes descritas y por qué?

Tu respuesta

7. ¿De qué forma realiza su trabajo?

- ◯ En computadora
- ◯ Manualmente
- ◯ Ambos

8. ¿Qué equipo o instrumentos utiliza para ejecutar su trabajo?

- [ ] Equipo de computación
- [ ] Impresora
- [ ] Teléfono
- [ ] Calculadora o sumadora
- [ ] Otro: _____

9. ¿Ha tenido problemas para desarrollar su trabajo?

- ( ) Sí
- ( ) No

10. De la pregunta anterior, si su respuesta fue si, especificar:

Tu respuesta

11. ¿Cuenta con el equipo y materiales necesarios para desarrollar su trabajo?

- ○ Sí
- ○ No

12. ¿En qué estado se encuentran el equipo y los materiales que utiliza?

- ○ Excelente
- ○ Bueno
- ○ Regular
- ○ Mal

13. ¿En qué modalidad realiza su trabajo?

- ○ Presencial
- ○ Home Office
- ○ Híbrido

14. De las formas anteriores, ¿cuál prefiere y por qué?

Tu respuesta

15. ¿Qué aptitudes son esenciales para desarrollar su trabajo?

- [ ] Comunicación oral y escrita
- [ ] Habilidad de convencimiento
- [ ] Relaciones interpersonales
- [ ] Objetividad
- [ ] Confidencialidad
- [ ] Comportamiento profesional
- [ ] Habilidad para operar equipos y programas de computadora
- [ ] Conocimientos contables
- [ ] Inteligencia emocional
- [ ] Habilidad numérica
- [ ] Análisis financiero
- [ ] Otro: _____

Atrás Siguiente Página 3 de 4 Borrar formulario

SECCIÓN III

1. ¿Existe un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales especifico para su puesto?

- ◯ Si
- ◯ No

2. ¿Cuál es la carrera universitaria requerida para el puesto?

- ◯ Contaduría pública y auditoría
- ◯ Administración de empresas
- ◯ Economía
- ◯ Otro: _____

3. ¿Cuál es el nivel mínimo de estudios universitarios?

Tu respuesta

4. ¿Cuánto tiempo es necesario de experiencia previa para desarrollar el trabajo?

- ◯ Ninguno
- ◯ 1 a 2 años
- ◯ 3 a 5 años
- ◯ 6 o más

5. ¿Cuál es su condición de trabajo?

- ◯ Trabajo en oficina
- ◯ Viajes periódicos

6. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo?

Tu respuesta

7. Mencione las aplicaciones y los programas de computadora requeridos

- [ ] Drive
- [ ] Zoom
- [ ] Office
- [ ] Otro:

8. ¿Qué equipo y/o instrumentos se necesitan para ejecutar el trabajo?

Tu respuesta

9. ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto de trabajo y con qué frecuencia?

Tu respuesta

10. ¿Cuáles son las actividades que realiza diariamente? (Describir detalladamente)

Tu respuesta

11. ¿Cuáles son las actividades que realiza semanalmente? (Describir detalladamente)

Tu respuesta

12. ¿Cuáles son las actividades que realiza mensualmente? (Describir detalladamente)

Tu respuesta

13. ¿Qué tipo de valores tiene a su cargo?

- [ ] Dinero
- [ ] Materiales y equipos
- [ ] Información confidencial
- [ ] Otro: _____

14. ¿Se mantiene una capacitación constante?

- ○ Si
- ○ No

15. ¿A qué puesto le reporta?

- [ ] Encargado de grupo
- [ ] Supervisor de campo
- [ ] Otro: _____

16. ¿Cuál es la misión de su puesto?

Tu respuesta

17. Describir las tareas que desarrolla:

Tu respuesta

18. ¿En su puesto tiene libertad para tomar decisiones?

- ◯ Si
- ◯ No
- ◯ Algunas veces

19. Mencione las condiciones ambientales en donde realiza el trabajo:

- [ ] Ruido
- [ ] Exposición al sol
- [ ] Calor excesivo
- [ ] Frío excesivo
- [ ] Malos olores
- [ ] Falta de iluminación
- [ ] Otro: _____

20. ¿Existe algún riesgo de accidente laboral?

- [ ] Golpes
- [ ] Caídas
- [ ] Agresiones físicas
- [ ] Agresiones verbales
- [ ] Otro: _____

21. ¿En qué posición desarrolla la mayoría de su trabajo?

- ◯ Sentado
- ◯ De pie

22. ¿Qué tipo de esfuerzo físico o mental realiza para desarrollar su trabajo?

- ☐ Visual
- ☐ Auditiva
- ☐ Cálculos matemáticos
- ☐ Redacción de informes
- ☐ Otro: _____

23. ¿Cuál es la forma de contratación?

- ◯ Facturando
- ◯ En planilla

24. ¿Tiene personal a cargo?

- ◯ Si
- ◯ No

25. De la pregunta anterior si su respuesta es si, ¿Cuántos tiene a su cargo y a qué puesto pertenecen?

Tu respuesta

26. Seleccione las competencias que usted considera son requeridas para el desarrollo óptimo del trabajo.

- [ ] Ética
- [ ] Orientación a resultados
- [ ] Calidad del trabajo
- [ ] Adaptabilidad al cambio
- [ ] Innovación
- [ ] Liderazgo
- [ ] Trabajo en equipo
- [ ] Colaboración
- [ ] Habilidad analítica
- [ ] Aprendizaje continuo
- [ ] Productividad
- [ ] Otro: _____

Atrás | Enviar | Página 4 de 4 | Borrar formulario

No.___

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Censo

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias.

Ver las respuestas

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Notificar uso inadecuado - Términos del Servicio - Política de Privacidad

Google Formularios

ÍNDICE DE TABLAS

No. Descripción Página

Tabla 1. Preguntas y respuestas 52

ÍNDICE DE FIGURAS

No. Descripción Página

Figura 1. Estructura para el descriptor de puestos 9
Figura 2 Elementos básicos de una descripción de puestos 11
Figura 3. Competencias comportamentales 15
Figura 4. Competencias Técnicas o Funcionales 15
Figura 5. Competencias profesionales 16
Figura 6. Ventajas y desventajas 17
Figura 7. Motivos para contratar personal 20
Figura 8. Evaluación de competencias 23
Figura 9. Competencias específicas 26
Figura 10. Sexo 36
Figura 11. Rango de edad 37
Figura 12. Años de ocupar el puesto 38
Figura 13. Descriptor de puesto 39
Figura 14. Descriptores claros y precisos 40
Figura 15. Conocimiento de competencias requeridas 41
Figura 16. Competencias laborales que posee 42
Figura 17. Pruebas realizadas 43
Figura 18. Modalidad de trabajo 44
Figura 19. Preferencia para trabajar 45
Figura 20. Forma en que realiza el trabajo 46
Figura 21. Equipo para ejecutar el trabajo 47
Figura 22. Problemas para desarrollar el trabajo 48
Figura 23. Equipo y materiales 49
Figura 24. Modalidad de trabajo 50
Figura 25. Aptitudes esenciales 51
Figura 26. Condiciones ambientales 57
Figura 27. Riesgos laborales 58

Figura 28. Tipo de esfuerzo 59
Figura 29. Competencias requeridas 60