The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a crown and robes, surrounded by various symbols including a lion, a castle, and a mountain. The Latin text "UNIVERSITAS SAN CAROLUS" is at the top, "ACADEMIA COACTEMALENSIS" is at the bottom, and "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA" is on the left and right sides. A banner with the word "PLURIBUS" is also visible.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS BASADOS EN  
COMPETENCIAS DE A&E ASOCIADOS”**

**MARÍA ALEJANDRA DELGADO DÍAZ  
JUAN CARLOS TZICAP YAX**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS BASADOS EN  
COMPETENCIAS DE A&E ASOCIADOS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

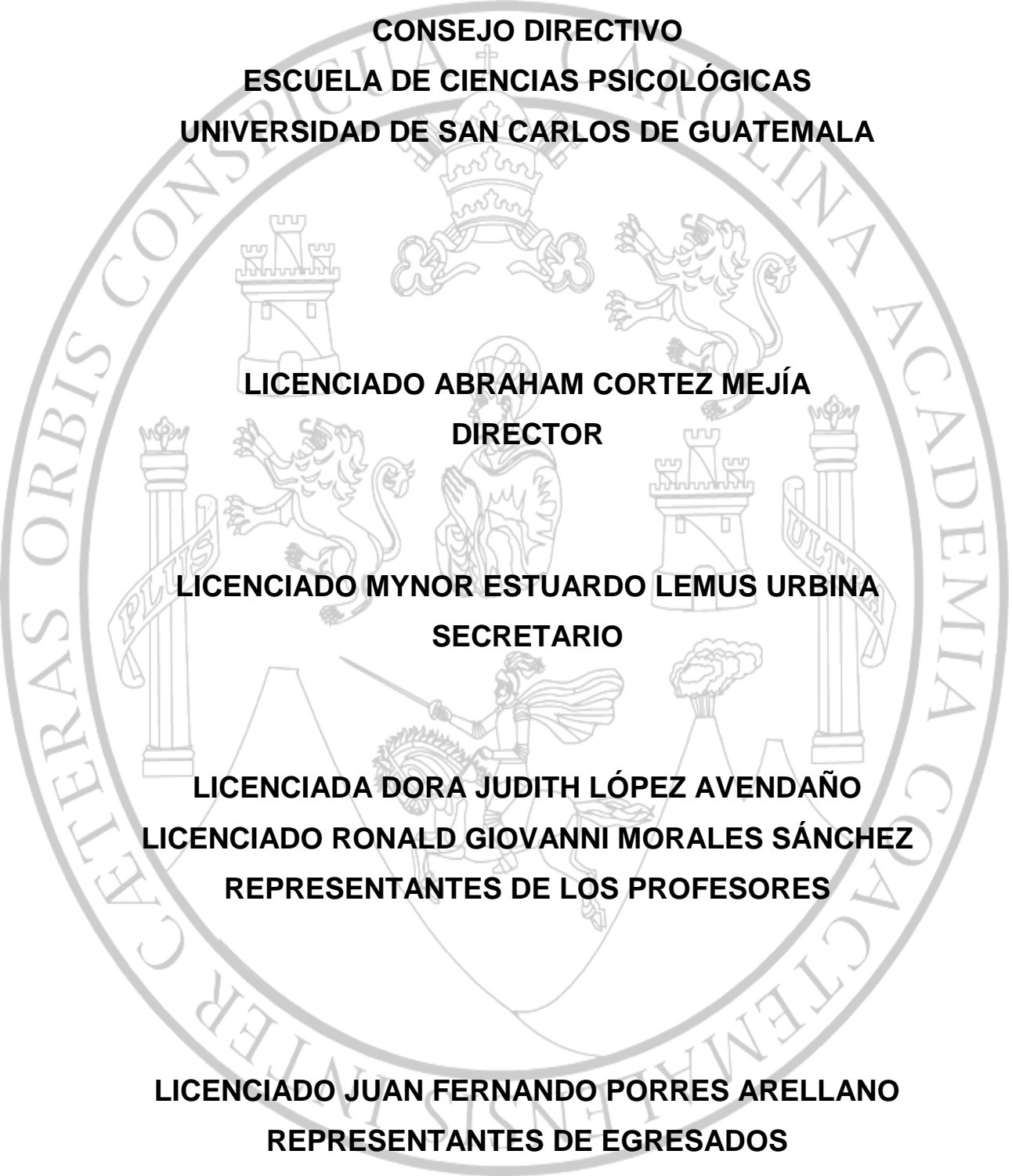
**POR**

**MARÍA ALEJANDRA DELGADO DÍAZ  
JUAN CARLOS TZICAP YAX**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADOS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**



**CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA  
DIRECTOR**

**LICENCIADO MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA  
SECRETARIO**

**LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO  
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ  
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO  
REPRESENTANTES DE EGRESADOS**

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 430-2014  
CODIPs. 2027-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de noviembre de 2014

Estudiantes

María Alejandra Delgado Díaz  
Juan Carlos Tzicap Yax  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO CUARTO (14º.) del Acta CUARENTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL CATORCE (49-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

**DÉCIMO CUARTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS, BASADOS EN COMPETENCIAS EN A&E ASOCIADOS**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**María Alejandra Delgado Díaz**  
**Juan Carlos Tzicap Yax**

**CARNÉ No. 2002-14958**  
**CARNÉ No. 2002-19197**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Marco Antonio González Chavarría, y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

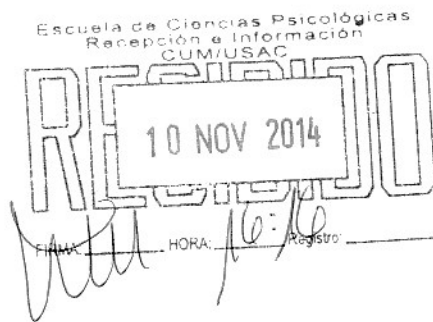
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby



UGP 311-2014  
REG: 430-2014  
REG: 385-2010

INFORME FINAL

Guatemala, 07 de Noviembre 2014

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Janeth Nolasco ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS, BASADOS EN COMPETENCIAS EN A&E ASOCIADOS”.**


ESTUDIANTE:  
María Alejandra Delgado Díaz  
Juan Carlos Tzicap Yax

CARNE No .  
2002-14958  
2002-19197

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 29 de Octubre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 04 de Noviembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez

**UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL**

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



e.e archivo  
Andrea

UGP. 311-2014  
REG 430-2014  
REG 385-2010

Guatemala, 07 de Noviembre 2014

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS, BASADOS EN COMPETENCIAS EN A&E ASOCIADOS”.**

**ESTUDIANTE:**  
**María Alejandra Delgado Díaz**  
**Juan Carlos Tzicap Yax**

**CARNÉ No.**  
**2002-14958**  
**2002-19197**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 29 de octubre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



Andrea./archivo

Guatemala, Octubre de 2014

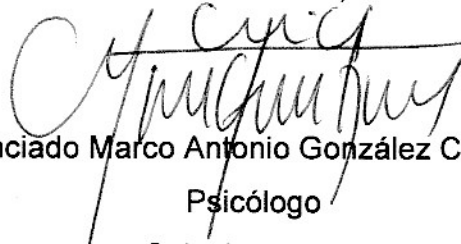
Licenciada Mayra Luna de Álvarez  
Docente encargada  
De la Unidad de Graduación Profesional  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
USAC

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación "**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS DE A&E ASOCIADOS.**" realizado por los estudiantes MARÍA ALEJANDRA DELGADO DÍAZ con número de carné 200214958 y JUAN CARLOS TZICAP YAX con número de carné 200219197.

El trabajo fue realizado a partir del 3 de septiembre al 3 de Octubre del año en curso. Esta investigación cumple con los requerimientos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licenciado Marco Antonio González Chavarría

Psicólogo

Colegiado 5342

Asesor de contenido



**Asociados**  
*Oficina Contable*

Lic. Víctor Manuel Aguilar Meda

2a. Ave. 1-74, Zona 4, Col. Monte Verde Mixco, Guatemala.

Teléfonos: 2433-1750 \* 5694-3842 Fax: 2433-3223

ae\_asociados@hotmail.com

Guatemala, Octubre de 2014

Licenciada Mayra Luna de Álvarez  
Docente encargada  
De la Unidad de Graduación Profesional  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
USAC

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes MARÍA ALEJANDRA DELGADO DÍAZ con número de carné 200214958 y JUAN CARLOS TZICAP YAX con número de carné 200219197, realizaron en esta institución entrevistas y guía de grupo focal a 8 colaboradores como parte del trabajo de investigación titulado; "Descripción y Análisis de puestos basados en competencias de A&E Asociados", en septiembre del presente año, en horario 7:30 a 15:00 horas.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradezco la participación en beneficio de nuestra institución,

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,

  
Lic. Víctor Manuel Aguilar Meda  
Gerente General Contador Público y auditor

**ae** Asociados

Lic. Víctor Manuel Aguilar Meda  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
Colegiado No. 2,376



## **PADRINOS**

**POR: MARÍA ALEJANDRA DELGADO DÍAZ**

MARÍA RENEÉ DELGADO DÍAZ  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
COLEGIADO NO.23003  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

HECTOR ADELSON EL CID  
LICENCIADO CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
COLEGIADO NO. 4933  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

**POR: JUAN CARLOS TZICAP**

JOSE ABEL RECINOS  
LICENCIADO EN ARQUITECTURA  
COLEGIADO NO. 3735  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

SERGIO HERIBERTO NORIEGA MANCILLA  
INGENIERO CIVIL  
COLEGIADO NO. 4401  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## **Agradecimientos**

### **A Dios**

Por su amor Incondicional y su misericordia.

### **Al pueblo de Guatemala:**

Porque con su trabajo del día a día me han ayudado hacer nuestro sueño realidad.

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala:**

Por ser la casa de estudios que todos los días brinda conocimiento a muchos estudiantes con deseos de aprender y de salir adelante.

### **A la Escuela de Ciencias Psicológicas:**

A todos los profesores, personal administrativo, de servicios varios por ayudarnos a adquirir conocimientos sobre la conducta humana y en especial por regalarnos momentos inolvidables en nuestras vidas.

### **Licenciada Iris Janeth Nolasco (Revisora):**

Por los conocimientos compartidos, por su tiempo, su dedicación, su experiencia y por hacer de la investigación un experiencia enriquecedora.

### **Licenciado Marco Antonio González Chavarría (Asesor):**

Por su profesionalismo, por su motivación y por su amistad elementos que fueron un motor para alcanzar este logro.

### **A los participantes y profesionales:**

Por brindarnos la oportunidad de aprender de su experiencia y conocimientos adquiridos en la practica y en la vida cotidiana.

## **Agradecimientos**

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por proveerme de los conocimientos necesarios para ejercer como profesional dentro de la sociedad guatemalteca.

### **A la Escuela de Ciencias Psicológicas:**

A todos los licenciados que compartieron de sus conocimientos con los cuales han enriquecido mi crecimiento no solo académico sino también personal.

### **A mis amigos de la Escuela de Ciencias Psicológicas:**

Por compartir conmigo de su entusiasmo, alegría y compromiso durante estos años de estudio, personas incondicionales que siempre estuvieron ahí para salir adelante juntos.

### **Licenciado Marco Antonio González Chavarría (Asesor):**

Por ese apoyo incondicional, profesionalismo, por su tiempo y dedicación para que esto dejara de ser un sueño y convertirlo en realidad.

## **Dedicatorias**

### **A DIOS:**

El centro de mi fe y mi fuente de fortaleza.

### **A Maria:**

Por ser siempre esa intercesora en todo momento, por el vivo ejemplo de su humildad profunda, su fe viva y oración continua.

### **A mis Padres:**

Mario y Dorita quienes me dieron la vida, orientación y formación para ser lo que soy.

### **A mis hermanos:**

Martha María, María Reneé y Mario Roberto por todo el apoyo que me han dado y por estar allí cuando los he necesitado.

### **A mis sobrinas:**

Mafer y jime por ser un destello de luz cuando ha habido oscuridad, porque sus inocencias y ocurrencias trajeron felicidad, nuevas esperanzas y motivación a mi vida.

### **A mi novio:**

Lester quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

### **A mi Familia:**

Por estar allí en cada momento, por su apoyo moral, por su confianza en mí y por ayudarme a ver en cada reto, una oportunidad.

### **A mis amigos:**

Porque siempre han estado allí para brindarme toda su ayuda, por el ejemplo demostrado de que se puede llegar a tener éxito cuando uno realmente lo desea.

## **Dedicatorias**

### **A Dios:**

Creador del universo y todo lo que en él hay, por su eterno amor y fidelidad para con mi vida ya que sin el nada sería yo y todo lo que tengo y lo que soy se lo debo a Él.

### **A mis Padres:**

Juan Francisco y Herminia Cristina por su amor, comprensión y apoyo incondicional; por estar junto a mí en cada momento de mi vida e instruirme en este camino para no apartarme de Él.

### **A mis hermanos:**

Por ser no solo mis hermanos sino mis amigos, confidentes y compañeros de camino y una parte muy importante de mi vida.

### **A mi Abuela:**

Por su cariño y sus cuidados durante todos estos años, siendo siempre esa mujer que estar al tanto de mí y ser mi ejemplo de esfuerzo, fuerza y trabajo.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen.....	2
Prólogo.....	3
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	5
1.1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.1.2 Marco teórico.....	7
1.1.2.1 Antecedentes .....	7
1.1.2.2 Psicología industrial – Organizacional .....	9
1.1.2.3 La Psicología laboral abarca la industrial .....	10
1.1.2.4 La Psicología industrial y el comportamiento organizacional.....	11
1.1.2.5 Gestión de recursos humanos .....	12
1.1.2.6 La nueva gestión de recursos humanos.....	23
1.1.2.7 Razones que justifican la aplicación del modelo de competencias en la gestión de recursos humanos .....	31
1.1.2.8 Qué es una competencia .....	33
1.1.2.9 Modelo de competencias .....	36
1.1.2.10 Modelo de competencias, proceso global de descripción de perfiles .....	37
1.1.2.11 Directorio de competencias.....	38
1.1.2.12 Implementación del modelo de competencias.....	38
1.1.2.13 Aplicación del modelo de competencias.....	42
1.2 Delimitación del tema .....	53

## **CAPÍTULO II**

2. Técnicas e Instrumentos.....	54
2.1 Técnicas.....	54
2.2 Instrumentos.....	55

## **CAPÍTULO III**

3. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	56
3.1 Características del lugar.....	56
3.2 Características de la población.....	56
3.3 Análisis de resultados.....	57

## **CAPÍTULO IV**

4. Conclusiones y Recomendaciones.....	63
4.1 Conclusiones.....	63
4.2 Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65
Anexos.....	67

## RESUMEN

### “Descripción y análisis de puestos basados en competencias de A&E Asociados”

#### **Autores**

María Alejandra Delgado Díaz

Juan Carlos Tzicap Yax.

La investigación tuvo como objetivo general sistematizar la información obtenida de los puestos y perfiles de la empresa basados en competencias conductuales, al mismo tiempo se plantearon objetivos específicos tales como; identificar las funciones y tareas específicas, identificar las competencias individuales y colectivas de cada puesto, determinar las competencias existentes y las competencias laborales que requiere el puesto y creación del manual de descripción de puestos y perfiles.

Dentro de las interrogantes que se plantearon una de ellas fue si la empresa cuenta con un manual de perfiles y descripciones de puestos, otra fue si los colaboradores conocen las competencias del perfil de su puesto, y la tercera porque es importante tomar en cuenta los perfiles del puesto al momento del reclutamiento, ya que son tres interrogantes de suma importancia para identificar aquellas habilidades, destrezas y conocimientos que posee el equipo de trabajo. La investigación se llevo a cabo en A&E Asociados, la población objeto de estudio fueron 8 colaboradores que trabajan en dicha organización.

El carácter de esta investigación es de tipo descriptiva, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre el colaborador y la empresa. Dentro de las técnicas específicas que utilizamos están entrevistas y los formatos del perfil, para cubrir las necesidades de recurso humano de la empresa.



## PRÓLOGO

En la actualidad las empresas exitosas tienen que actualizarse constantemente e innovar sus sistemas adecuándose a las nuevas circunstancias, esta imperiosa necesidad de responder a un mundo globalizado y cada vez más competitivo ha llevado a muchas organizaciones a adaptarse a un modelo de gestión de recursos humanos por competencias. En esta investigación establecemos la importancia para las organizaciones de diseñar un manual de gestión que sea lo más específico posible sobre los roles de cada uno de los colaboradores de la misma, de tal manera que su actuar se encuentre totalmente claro y delimitado con el fin de optimizar los recursos y de mejorar el aprovechamiento y los resultados obtenidos por los colaboradores de la institución, creando así, un buen sistema de trabajo que maximice la productividad y por consiguiente el valor de la empresa. Dicha investigación se planteó un objetivo general el cual buscaba sistematizar la información obtenida de los puestos y perfiles de la empresa A&E Asociados, basados en competencias conductuales, al mismo tiempo se plantearon tres Objetivos Específicos que de igual manera buscaban identificar las funciones y tareas específicas que desarrollan los colaboradores de la empresa, identificar las competencias individuales y colectivas de cada puesto; determinar las competencias existentes y las competencias laborales que requiere el puesto y la creación del manual de descripción de puestos y perfiles.

El manual de descripción y análisis de puestos basados en competencias es la herramienta básica en los procesos esenciales dentro de la gestión de los recursos humanos. Por lo que estos manuales se elaboran con la finalidad de que la organización cuente con un documento necesario para reclutar personal calificado en cada una de las plazas.

Frecuentemente, se escucha a los empresarios decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada. Otros peor aún, que no se necesita el manual de puestos ya que los trabajadores saben con exactitud lo que deben hacer. De

cualquier forma, todos concluyen con el mismo resultado, es decir, su manual de descripción de puestos no es importante ni necesario. No obstante, al acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad, tienen en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual necesitan, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de rentabilidad y productividad, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo que cumpla con el perfil y los requisitos necesarios tal como lo indica la descripción de puestos.

Consideramos que nuestro trabajo de investigación es de gran importancia para la población ya que ayudará a reclutar al personal idóneo para las empresas, así como ubicar a las personas en las plazas acordes a su experiencia, habilidades y competencias. De la misma manera, al alcanzar este beneficio, la sociedad guatemalteca se beneficiará de manera indirecta al minimizar situaciones que provocan estrés derivado de un mal procedimiento de reclutamiento y selección institucional.

Como estudiantes universitarios, aportamos a nuestra casa de estudios, este manual que servirá de base para la elaboración de futuros proyectos relacionados al tema de gestión por competencias y agradecemos profundamente el apoyo y la fundamentación teórica que nos ha ayudado a la elaboración de nuestro trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO

#### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, muchas de las organizaciones han direccionado la gestión de recursos humanos sin tomar en cuenta la descripción de puestos, que es un proceso que consiste en enumerar las tareas y atribuciones que conforman un cargo, con el fin de diferenciar cada uno de los puestos dentro de la empresa. Para ello es importante verificar la capacidad que manifiesta cada una de las personas con relación a conocimiento, habilidad y actitud para desempeñar un conjunto de actividades mencionadas en el descriptor de puestos.

Sin embargo sigue siendo considerado como un proceso “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas, por lo que se generan problemas tales como:

- Desorientación de los trabajadores que no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones.
- Seleccionar a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y darnos cuenta que no era la idónea.
- Falta de identidad al momento de evaluar cual es mi posición dentro de la organización.
- Planteamiento de autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones.

De acuerdo a la visita de reconocimiento realizada en A&E Asociados, para la cual se utilizo la entrevista estructurada y la entrevista focal a los colaboradores de dicha

empresa, se logro resolver las siguientes interrogantes, ¿cuenta la empresa con un manual de perfiles y descripciones de puesto?, ¿conocen los colaboradores las competencias del perfil de su puesto? Y ¿Por qué es importante tomar en cuenta los perfiles del puesto al momento del reclutamiento?, evidenciando la importancia del mismo tanto para el desarrollo de los colaboradores como de la organización.

Con base en los autores consultados, los conceptos básicos que dirigieron nuestra investigación son:

- **Descripción de Puestos:** Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.
- **Perfil:** Es una descripción de las habilidades que una persona debe de tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.
- **Competencias:** Conocimiento, habilidad y actitud para desempeñar un conjunto de actividades de acuerdo a criterios establecidos.
- **Función:** Actividad particular que realiza una persona dentro de puesto.
- **Puesto de trabajo:** Rol específico que una persona ocupa dentro de la empresa.

La gestión por competencias, se podría decir que une la dirección del capital humano con la estrategia de la empresa. Este planteamiento resulta de especial trascendencia para la función de recursos humanos fundamentalmente por dos factores que son, el de coherencia y el de relevancia de la Gestión del Recurso Humano. Considerando lo mencionado anteriormente se elaboro un “Manual de descripción y análisis de puestos basados en competencias de A&E Asociados”, que permitirá llevar a cabo dentro de la empresa un proceso de reclutamiento, administración de recurso humano y evaluación de desempeño más efectivo.

## 1.1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.1.2.1 Antecedentes

Al elaborar el trabajo de tesis, se consultaron diferentes trabajos de investigación que permitieron direccionar el presente hacia el propósito que deseábamos alcanzar. Dentro de los trabajos de investigación consultados, podemos mencionar:

- “Perfiles funcionales por competencias laborales del área hospitalaria Guatemala Central, en la Ciudad de Guatemala”, elaborado por Angélica Rocío Santos Colindres y Mauricio René Martínez Estrada en Noviembre de 2010.

Alcanzó la siguiente conclusión:

- “Al implementar el Modelo de Gestión por Competencias Laborales para la Elaboración de descripciones de puestos, se logra integrar los Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adecuadas para el Desempeño óptimo de cada puesto de trabajo. Sin embargo y considerando que las personas que ocupan los puestos actualmente no cumplen con todas las especificaciones del puesto; no existen estrategias diseñadas que permitan el desarrollo de esas competencias.”
- “Guía para la elaboración de análisis y descripción de puestos gerenciales en empresas del sector privado de Guatemala”, elaborada por Rosa Zenaida Juárez Tello y Nancy Raquel Arévalo Solares en Mayo de 2004.

Los objetivos que se perseguían en este trabajo eran Identificar las funciones y tareas específicas que desarrollan los colaboradores, Identificar las competencias

individuales y colectivas de cada puesto, Describir los perfiles de efectividad basados en competencias y Diseñar el manual de Descripción de Puestos.

Las conclusiones planteadas han sido:

- “A pesar de la importancia que tienen los puestos gerenciales para la organización, en lo que se refiere a descripción y análisis de puestos no se les presta la atención y diferenciación necesaria. Es decir que usualmente se utiliza el mismo procedimiento e instrumentos para obtener la información.”
- “Los programas de reclutamiento, selección e Inducción en el Colegio Capouilliez”, elaborado por Meharifie Violeta David Wug en Octubre de 2006
- “Descripción y análisis de puestos de asociación Casa Alianza” elaborado por América Herlinda de León Aguilar en Septiembre de 2004.
- “La implementación de un nuevo modelo de atención exige un cambio en las atribuciones de los puestos.”

A diferencia de los investigaciones anteriores, éste proyecto pretende mostrar una metodología basada en competencias laborales, proponiendo dar un soporte de una gestión de recursos humanos por competencias en A&E Asociados, siendo esta una empresa cuyo denominador común es la prestación de servicios especializados a las empresas en las áreas de: auditoria, consultoría y asesoría económica y financiera, con un calificado equipo de profesionales, garantizando un nivel de servicio elevado.

Por lo tanto a continuación se describe la sustentación teórica del trabajo de investigación.

## 1.1.2.2 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL-ORGANIZACIONAL

### 1.1.2.2.1 Definición

“La Psicología como ciencia fáctica, se considera tanto ciencia social como natural: estudia la conducta humana y animal. Su principal objetivo, es la predicción y el control del comportamiento humano. Por lo tanto La Psicología del Trabajo o Industrial es una disciplina que provino del deseo de revalorización del trabajo humano a fin de mejorar la eficiencia y por tanto la producción, hecho que conduce a una mayor productividad personal y en efecto, mejores regalías para las organizaciones empresariales”<sup>1</sup>.

De tal manera que la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo.

La Psicología como herramienta práctica y fundamental en el área Industrial realiza y ejerce influencia en diversos procesos, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Desarrollar y aplicar las técnicas psicológicas a la administración del personal, a la dirección, y a los problemas del mercadeo.
- Observar los detalles de trabajo y entrevistar a trabajadores y supervisores para establecer los requisitos de los trabajos físicos, mentales, educativos, y otros.
- Organizar programas de entrenamiento, aplicando principios de aprendizaje.
- Considerar las diferencias individuales para lograr un mejor desempeño laboral de los empleados.
- Evaluar y medir la efectividad de entrenamiento a través de los métodos diversos, además de realizar el análisis estadístico de proporción a la

---

<sup>1</sup> RIFKIN, JEREMY. “*El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*”:Ed. Buenos Aires, Editorial Paidós 2001, Pag. 150, ISBN 950-125442-9

producción, estudios y aplicaciones para la reducción de accidentes, para la reducción del ausentismo, y el mejoramiento de la producción.

- Aconsejar a los trabajadores para mejorar el trabajo y sus ajustes personales.
- Investigar las conductas, realizar estudios de estructura orgánica, de sistemas de comunicaciones, de interacciones de grupo, y de los sistemas motivadores, y hacer recomendaciones prácticas y eficaces que propicien cambios para mejorar la eficacia y efectividad de individuos, unidades organizacionales y organización.
- Investigar problemas relacionados al ambiente físico de trabajo, tales como la iluminación, ruido, temperatura, y ventilación, y recomendar los cambios necesarios para aumentar la eficacia.
- Apoyar en la disminución de accidentes.
- Estudiar la reacción de consumidor a los nuevos productos y planes, usando estudios y pruebas, y la efectividad de las medidas de anuncio en los medios de comunicación para ayudar en la venta de productos y servicios<sup>2</sup>

El psicólogo industrial por tanto, puede orientar a la dirección en las políticas de personal, seguridad, calidad y relaciones de la dirección sobre los recursos humanos; esto requiere que el profesional se especialice en el desarrollo y aplicación de técnicas como el análisis del trabajo y la clasificación del personal, entrevistando, valuando, y aplicando las pruebas psicométricas específicas en la selección, colocación, promoción, y entrenamiento de trabajadores.

### **1.1.2.3 LA PSICOLOGÍA LABORAL ABARCA LA INDUSTRIAL**

La psicología laboral se aplica en todo ámbito de trabajo, allí se hace selección de personal, capacitación, evaluaciones de desempeño. Evaluación de climas laboral, testeo del grado de satisfacción de los empleados.

---

<sup>2</sup> RIFKIN, Jeremy, op.cit., pàg 160



Los principios fundamentales sobre los cuales se desarrolla la psicología industrial o laboral son los siguientes<sup>3</sup>:

Gestionar el desarrollo del talento humano, coadyuvar a la integración y optimización de las relaciones interpersonales, fomenta la salud ocupacional, sustentada en un amplio conocimiento de las ciencias psicológicas, de los procesos y técnicas de la administración aplicada, de las teorías organizacionales vigentes, de las variables macroeconómicas y sociológicas, de la legislación laboral, de la metodología de la investigación psicológica, manifestando capacidad comunicativa, de trabajo en grupo con predisposición al cambio, iniciativa y seguridad en la toma de decisiones.

Poco a poco, los conceptos psicológicos están “empapando” el entorno empresarial y comienzan a “perforar” el grueso muro de arquitecturas organizacionales excesivamente tecnificadas o enfoques economicistas demasiado reduccionistas.

#### **1.1.2.4 LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

“Se entiende por comportamiento organizacional a la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”<sup>4</sup>.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

---

3 ADER, Jose Jorge. “Organizaciones”:Ed.. Buenos Aires, Ed. paidos 1996, pág 345, ISBN 950-12-7206-0

<sup>4</sup> ADER, JOSE JORGE, op, cit., pág 400

El Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. El Desarrollo Organizacional se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

Por tanto, la inclusión de la Psicología dentro del ámbito organizacional ha permitido alcanzar grandes logros al integrar ambos Hemisferios Cerebrales con el concepto de Habilidades Sociales o Inteligencia Múltiples de Gardner. Al utilizar todos estos recursos en la Conducta Organizacional se persigue la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta.

#### **1.1.2.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en

general. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización”<sup>5</sup>.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Cultura
- Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste propiamente la Administración del Talento Humano como labor fundamental de una organización.

---

<sup>5</sup> SCHELMENSON, ALDO. “Análisis Organizacional”: ed. buenos aires, Ed. Paidós 1993,pág 189, ISBN 950-12-4615-9

Se puede decir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

#### **1.1.2.5.1 Objetivos de la administración de recursos humanos**

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos<sup>7</sup>:

- **Objetivos Sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **Objetivos Corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.
- **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>7</sup> WEIL, PIERRE G. “*Relaciones Humanas*”: Ed. Buenos Aires, Ed. Paidós 2008, pág 100, ISBN 950-13-9600-2

- **Objetivos Personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

#### **1.1.2.5.2 Funciones de la administración de recursos humanos**

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.<sup>8</sup>

Dentro de las funciones principales que cumple el Departamento de Recursos Humanos encontramos:

Empleo: Cubrir todas las plazas por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos. (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Integración, Promoción y Transferencia, Vencimiento de Contratos de Trabajo, Compensación Suplementaria Control de Asistencias.

Relaciones Internas: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del

---

<sup>8</sup> GARCIA, Guillermo Lacalle. *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Ed. Editex, S.A. Madrid (2012). ISBN: 9788490030448.

trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. (Comunicación, Contratación Colectiva, Disciplina, Motivación del Personal, Desarrollo del Personal, Capacitación, Entrenamiento)

Servicios al Personal: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. (Actividades Recreativas)

Seguridad: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Protección y Vigilancia)

Planeación de Recursos Humanos: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

#### **1.1.2.5.3 Importancia de los recursos humanos**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del

mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

No se habla de otra cosa en el campo organizacional que del papel fundamental del RR.HH.; se han adoptado nuevas posturas y se ha buscado la mejor manera de gestionar a ese valor diferencial por excelencia, a ese factor clave del éxito representado por el ser humano. O en palabras de Baguer (2001), “La tendencia actual indica que no sólo las personas no pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo...”<sup>9</sup>

En este sentido, Casado y Lavín (1999) definen como ventaja competitiva a “La capacidad diferencial de una organización de obtener beneficios estables en el tiempo, mediante medios (tecnología, personas, inversiones, etc.) no fácilmente imitables por otro competidor”.<sup>10</sup>

#### **1.1.2.5.4 Características de los recursos humanos**

- a. No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del

---

<sup>9</sup> BAGUER, A. “*El Nuevo Modelo De Organización Empresarial: La persona, principal activo de una organización por procesos*”, (2001). Pag.39. ISBN 9788499690995

<sup>10</sup> CASADO, J Y LAVIN A. “*Los Recursos Humanos En El Tercer Milenio*”, en revista Capital Humano, Nº 118, (1999), Madrid. Ed. Capital Humano. Pag. 12-22.

patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

- b. Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.
  
- c. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior.
  
- d. El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de



la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- e. Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

#### **1.1.2.5.5 Modelos de gestión de recursos humanos**

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Su premisa fundamental parte de la consideración del RR.HH. como una ventaja competitiva básica y real, más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con las que cuenta.

Hoy en día las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recursos estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. Ya que como plantean Roure y Rodríguez “son el factor humano de

la calidad”<sup>11</sup> ; o Reynoso “las personas hacen la diferencia”<sup>12</sup>. Por lo que la competitividad de las empresas está directamente relacionada, así lo afirman la mayoría de los autores, con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento.

Es necesario, entonces, contar con un personal más preparado, que se adapte más rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo y que realmente sepa interpretar lo que los cambios generan. En este caso, ciertas las características deseables – “Competencias” – de los trabajadores en dependencia de cada empresa se convertirán en capacidades diferenciales que aíslan a una empresa de cualquiera otra de competir directamente en un sector.

La razón principal por la que el recurso humano puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, Chiavenato explica: “... las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.<sup>13</sup>

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; ¿Quién diseña y planifica los producto, quién gestionan el proceso, quién es el responsable directo de la comercialización de un producto o servicio?

---

<sup>11</sup> ROURE, J. Y RODRÍGUEZ, M: *Aprendiendo de los mejores*. Ed. Gestión 2000, Barcelona. Pg.125. ISBN: 9788473566971

<sup>12</sup> REYNOSO, A. “*En La Era Del Tablero De Comando ¿Hacia Dónde Se Dirige Las Función De Recursos Humanos?*”, (2002). En [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com) consultado en octubre de 2004.

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalgo, “*Administración de Recursos Humanos*” Colombia, McGraw Hill 1998. Pág. 123.

El recurso humano es quien establece los objetivos y estrategias empresariales; pero por sobre todo, las personas son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual.

Al tratar de definir al ser humano dentro del ámbito laboral y cómo éste ha llegado a ser considerado el factor estratégico para el desarrollado, nos permitirá entender su verdadero rol dentro de las empresas.

Gallardo y Alonso, muestran a cabalidad la evolución de la concepción del ser humano a través de los escritos realizados en 1978 por Schein, en los que se pueden distinguir cuatro nociones básicas. En un principio se consideraba al trabajador como ser racional-económico; es decir, una prolongación más de las máquinas; posteriormente se adoptaron posturas más humanistas donde se enfatizaban las relaciones sociales del ser humano y posteriormente se tomó en consideración sus motivaciones como hombre que se autorrealiza; finalmente se hizo necesario adoptar una postura más integral la que dio origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.<sup>14</sup>

Este último concepto se refieren al ser humano como un microsistema individual y complejo que cuenta con muchas formas de motivación que están afectadas por las características de cada organización y por sobre todo, por su percepción, valores y motivos de cada individuo; es decir, por sus sistemas individuales; cabe mencionar que estos sistemas no son estáticos, sino que cambian constantemente de acuerdo a la experiencia adquirida de cada ser humano.

Por tal razón, se hace necesario considerar la capacidad intrínseca de cada persona en el trabajo; la psicología define al ser humano dentro de tres parámetros esenciales: lo biológico, lo psicológico y lo social; estos aspectos rigen y determinan sus conductas, motivaciones, aptitudes, actitudes, etc.

---

<sup>14</sup> GALLARDO,A. y Alonso,E :“*El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad*” en revista electrónica Gestión y Estrategia, N° 10, 1996. México. Ed.UAM-A. pag.37

En este sentido, Chiavenato hace referencia a que “debe considerarse al personal de una empresa como socios y plantea la elemental concepción de su multidimensionalidad y multivariabilidad de su esencia; de igual forma resalta su importancia como impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje para poder hacerla competitiva y por tanto llevarla al éxito.”<sup>15</sup>

Las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos. Todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado en la producción, en el trabajo en equipo, en la solución de problemas, en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

Las consultoras y gestoras de RR.HH. asumen estas concepciones como filosofías empresariales, actualmente en Improvem (2003) explican “la guerra por el talento”<sup>16</sup> y que las organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades y no al contrario, como sucede ahora, y los que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana. Lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su capital humano, y lo importante es saber gestionar ese talento.

Es por estos motivos que la concepción de la Dirección de Recursos Humanos de las organizaciones ha cambiado y evolucionado en gran medida en los últimos años.

Esta evolución, es la evidencia del cambio profundo y necesario que se está dando en la percepción que las empresas modernas han desarrollado acerca del rol de las personas, pasando de ser un gasto inevitable a un recurso estratégico y una fuente

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op.cit.,pág 226.

<sup>16</sup> IMPROVEN Consultores (2003): “*La Guerra Por El Talento*”, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en marzo de 2004.

de ventaja competitiva; o como menciona Cuesta (1997) “Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo”.<sup>17</sup>

#### **1.1.2.6 LA NUEVA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Con todas estas consideraciones, se enfatiza que las competencias y funciones del departamento de RR.HH. han evolucionado; sea pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc.

En la introducción de la primera versión de su libro "Tecnología de gestión de RR.HH.", Cuesta sostiene que la concepción de la gestión de recursos humanos (GRH) tiene que desarrollarse sobre tres bases de conocimiento: del ingenieril de diseño, técnico económica organizativa y el de comportamiento humano en las organizaciones; y que debe estar además sustentada bajo la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo. Posteriormente en una segunda versión de dicho libro define a la GRH como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.<sup>18</sup>

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la GRH considerándola como:

- Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

---

<sup>17</sup> CUESTA, A. *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*: 2da. Edición, Revisada Y Ampliada. La Habana, (2005).Ed. Academia. Pag. 87. ISBN 9592700532.

<sup>18</sup> CUESTA, A. *Op.cit* Pag. 249.

- Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística). (Escat, 2002)<sup>19</sup>
- Un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Velázquez y Miguel, 2001)<sup>20</sup>
- Un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.
- Conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema integrado que integra la producción o lo que transportado a un contexto económico empresarial, establecer la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, partiendo de la premisa que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un coste para obtener unos resultados, que son productos o servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja en base a la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado.

---

<sup>19</sup> ESCAT, C. (2002): “*Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia*”, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en octubre de 2003. Pag.4

<sup>20</sup> VELÁZQUEZ, R. y Miguel, M. (2001): “*Modelos Contemporáneos de Gestión De Recursos Humanos*”, en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consultado en 2004. Pag. 8-9.

- “La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional.” (Chivenato, 2002)<sup>21</sup>
- La GRH busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica.

En todas estas definiciones se destacan las nuevas tendencias que van haciendo de esta área de la empresa vital para el alcance de los objetivos y el aumento de la productividad: Debemos entender a la GRH en su carácter sistémico, holístico e integral, que busca desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas considerándolas su inminente multivariabilidad tomando como referencia el entorno técnico y organizativo de las empresas. Pero ésta no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

Es por esto que hay que tener claro el carácter contingencial y situacional en la que adopta sus funciones; ya que responde como un sistema abierto a las características internas de la organización, a su cultura y sistemas de valores, y también está condicionada por las características del entorno.

Conceptos como: Participación, comunicación, descentralización, flexibilidad, motivación, liderazgo, optimización, etc. forman parte indeleble de la nueva GRH caracterizada como un órgano de Staff integrado y comprometido a la dirección estratégica de la empresa que vela por conseguir el incremento de la satisfacción del personal propiciando el cambio; y no simplemente como un departamento ajeno que

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Op, cit*, Pág. 475.

monopoliza las funciones de RR.HH. y que está incorporado en las organizaciones solo como respuesta a las tendencias actuales.

La GRH es una función de toda la organización y principalmente de los directores de línea, es por esto que muchos autores recalcan que la GRH, es una responsabilidad de línea.

Rojo y Cabrera (1999), explican que el valor primordial de la GRH radica en cuatro dimensiones esenciales:

1. "Debe desempeñar su papel administrativo con criterios de calidad y eficiencia.
2. Intentar conciliar los objetivos de negocio con las necesidades e intereses de los trabajadores.
3. Convertirse en un socio estratégico que se sienta en el comité de dirección y colabore en el diseño de las líneas maestras del negocio.
4. Dado que cualquier proceso de transformación en la organización está sustentado por cambios que afectan a las personas, el Dpto. de RR.HH. debe ser capaz de liberar la implantación de los principales procesos de cambio."<sup>22</sup>

Estas cuatro dimensiones se relacionan directamente con las personas o sistemas y tomando en cuenta un enfoque estratégico y operativo. Para estos autores, y para muchos otros, la función básica de RR.HH. es ayudar a la empresa a crear o mantener una fuerte ventaja competitiva.

De igual forma, Gárciga hace énfasis en que las principales acciones estratégicas de RR.HH. tienen que estar orientadas a: Potenciar el despliegue de los RR.HH. a través de una nueva cultura organizacional; a poseer un pensamiento proactivo en función al requerimiento de personal en cuanto a la cantidad y la calidad, de igual forma, al desarrollo de planes de carrera todo en relación con las exigencias de la

---

<sup>22</sup> ROJO Y CABRERA: *"Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos"* en revista Capital Humano, 1999, Madrid. Ed. Capital Humano. Pag. 127.



empresa y de los empleados; por último lograr que las personas se sientan más motivadas y comprometidas buscando el desarrollo de una mayor capacidad activa, innovadora, y con un aumento en el rendimiento de estos.

Butteriss, en este sentido, explica que “El sistema de RR.HH. busca responder a objetivos Corporativos, Funcionales, Sociales y Personales”,<sup>23</sup> por ende, el Dpto. de RR.HH. debe:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

De manera más operativa Werther y Davis sostiene que “las funciones de RR.HH son:

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe,
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo,

---

<sup>23</sup> BUTTERISS, M. (2000): “*Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*”. Barcelona. Ed. EDIPE. Pag. 159. ISBN.8480885831.

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto,
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, brindar
- Ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos,
- Buscar solución a los problemas que se desatan entre estos,
- Llevar el control de beneficios de los empleados y
- Supervisar la administración de los programas de prueba.”<sup>24</sup>

Para Cuesta la nueva GRH, tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en conclusión la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Por estas consideraciones, la función de RR.HH. está cambiando radicalmente; ya no estamos ante un Dpto. aislado de la visión estratégica de la empresa; las condiciones actuales han impulsado la necesidad de contar con una fuerza de trabajo con talento y esto es posible si se logran cambiar los viejos paradigmas de cómo gestionar al RR.HH.

Los nuevos lineamientos de un nuevo Dpto. de RR.HH. centrado en toda la organización y que funciona como coadyuvador del cambio, potenciando el desarrollo del capital humano principalmente a través de la capacitación de los jefes de línea marcan la diferencia entre el éxito o fracaso.

---

<sup>24</sup> WERTHER, W. y Davis K. (2001): *Administración de personal y recursos humanos* 5ta Edición, Mexico. Ed. Mc. Graw Hill. Pag. 482. ISBN. 9701028929.

### 1.1.2.6.1 Modelos de gestión de recursos humanos

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GRH han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RR.HH. adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos<sup>25</sup>

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.<sup>26</sup>

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Así lo plantea Freitas (2002) cuando explica que Los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingeniería, técnico

---

<sup>25</sup> VELÁZQUEZ, R. y Miguel, M. Op, cit. Pag. 492

<sup>26</sup> CUESTA, A. Op cito Pag. 133.

económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.<sup>27</sup>

Todos los modelos, ya sean clásicos o contemporáneos, exigen un nuevo tratamiento a la RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GRH. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

### **Modelo de Idalberto Chiavenato**

Dentro del ámbito de Gestión de Recursos Humanos, uno de los modelos que ha ganado terreno es el modelo planteado por Idalberto Chiavenato, éste plantea que “los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes:

- La admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección.
- La aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño).
- La compensación laboral.
- El desarrollo de las personas.
- La retención del personal (capacitación, etc.).
- El monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> FLEITAS, S. (2002): “Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo”, en revista Ingeniería Industrial, Vol. XXIII, N° 3, 2002, La Habana. Ed. ISPAJE. Pag. 71-77.

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión Del Talento Humano*. Ed. Pretice Hall, Bogota. Madrid 2002. Pag. 100. ISBN. 9701073401.

Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

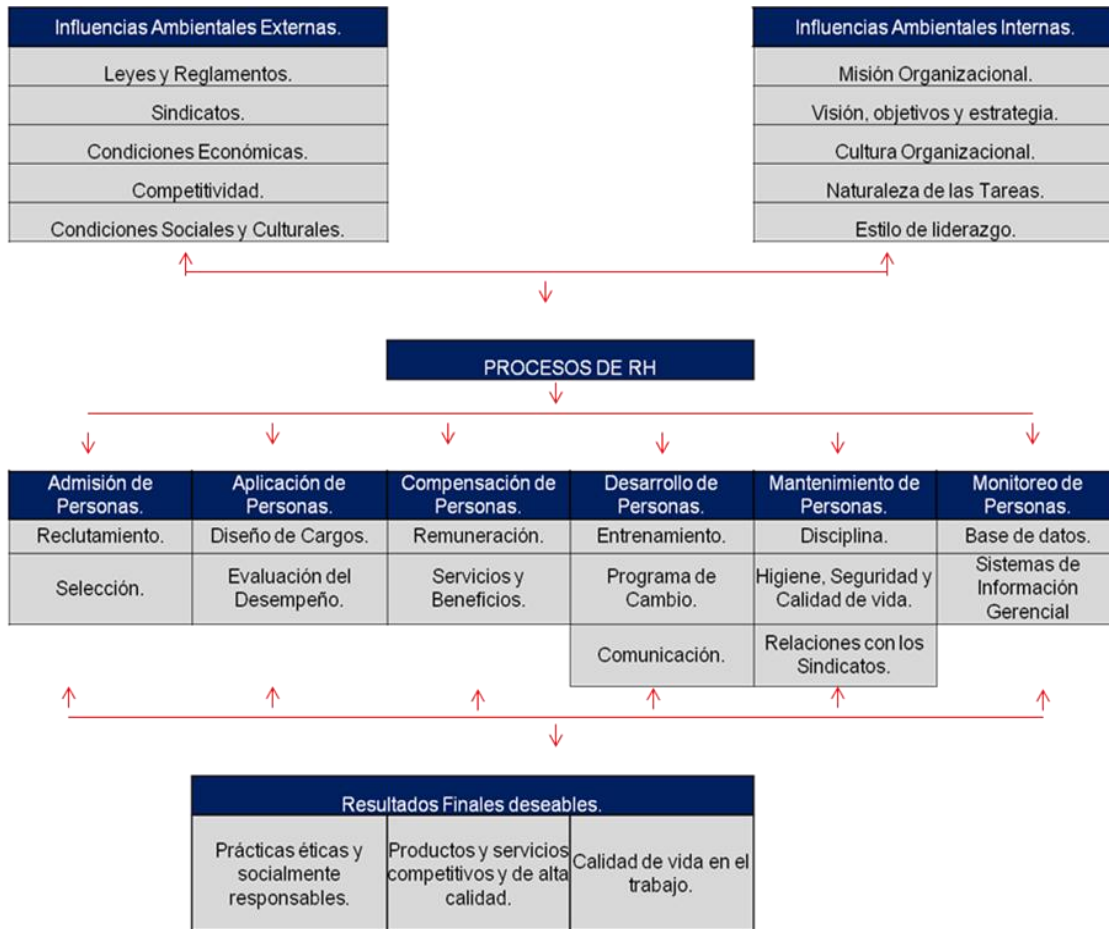


Ilustración 1. Modelo de Gestión del talento humano Fuente: CHIAVENATO 2,000.

### 1.1.2.7 RAZONES QUE JUSTIFICAN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones

internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos.

En una organización del trabajo de conformación mas horizontal y que prioriza el valor estratégico del conocimiento, las relaciones jerárquicas tienden a ser sustituidas por grupos de trabajos con mayor responsabilidad y poder. Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de gestión de Recursos Humanos.<sup>29</sup>

Es en este contexto que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación).

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

---

<sup>29</sup> ANNETTE, Lucia. Lepsinger, Richard. *The Art and science of competency Models*. Estados Unidos (1999). Pag. 201- 205. ISBN 0787946028.

En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía y Lepsinger, identificaron, entre otros, los siguientes beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad
- Facilita la flexibilidad para el cambio
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

Según Chiavenato “Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”.<sup>30</sup>

Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que “Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización”.<sup>31</sup>

Esta teoría apoya al estudio que se está llevando a cabo en este caso, se busca que el puesto gerencial esté correctamente delimitado y especificado de manera que el mejor candidato lo ocupe y que la organización, así como el ejecutivo se vean beneficiados en sus intereses particulares.

#### **1.1.2.8 ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?**

Según Spencer y Spencer competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*” Colombia, McGraw Hill (1998). Pág. 128. ISBN. 958-8041-24-3.

<sup>31</sup> Werter William, “*Admón. De Personal y Recursos Humanos*” México, McGraw Hill (1991). Pág 9. ISBN. 9789701028926.

desempeño superior en un trabajo o situación”.<sup>32</sup> Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

- Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.
- Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.
- El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.
- Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.
- Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores. Todas las personas

---

<sup>32</sup> SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, Signe. M. *Competence at work, models for superior performance*, John Wile&Sons, Inc, USA,1993. Pag. 98. ISBN. 812651633X .



tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requieren estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Varios autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management.<sup>33</sup> Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. Orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”. Las competencias

---

<sup>33</sup> SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, Op, cit Pag. 106. .

específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, ej. Gestión de RR HH, marketing.

Es oportuno realizar una aclaración en relación a las competencias vinculadas a los conocimientos. Estas deben vincularse exclusivamente con los conocimientos específicos, no con la formación formal. Los requerimientos de conocimientos formales (ej. Título universitario), son un requisito del cargo, excluyente o preferente, según el caso, pero se aconseja no concebirlo como una competencia, ya que la misma no es desarrollable por la organización.

#### **1.1.2.9 MODELO DE COMPETENCIAS**

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

Es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características. El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo.

El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

En la identificación y definición de las competencias es imprescindible la participación de la máxima línea de conducción, no puede dejarse en manos de un menor nivel aunque sean expertos. Aún cuando este trabajo se realice por parte de una consultora externa ésta deberá indefectiblemente contar con la alta gerencia para la definición de las competencias. La nómina de competencias posibles es infinita, por lo tanto es la propia empresa, a través de su principal nivel de dirección quien deberá definir sus propias competencias o factores claves para el éxito. En este sentido, la autora Martha Alles, expresa que “a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias”. En este sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias”.<sup>34</sup>

La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”. Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, debemos proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia (Perfil de competencias del cargo).

#### **1.1.2.10 MODELO DE COMPETENCIAS. PROCESO GLOBAL DE DESCRIPCIÓN DE PERFILES**

##### **Fijación de niveles de requerimiento**

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo.

---

<sup>34</sup> ALLES, M.A. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000. Pag. 75. ISBN. 9789506414771.

Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.<sup>35</sup>

### **1.1.2.11 DIRECTORIO DE COMPETENCIAS**

También conocido como diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

La incorporación de una competencia en el directorio requiere de una definición conceptual de la misma, y de la apertura en los distintos niveles de requerimientos.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

### **1.1.2.12 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

Desarrollaremos a continuación las distintas etapas que se deberán abordar en cualquier proceso de implementación del modelo. Es deseable, que la implementación del modelo se realice a nivel de toda la organización. Esto ayudará en la obtención de mejores resultados, ya que los beneficios se extenderán a todas las áreas.

Antes de pasar al desarrollo de las distintas etapas, nos detendremos en mencionar algunas condiciones necesarias para el éxito del modelo:

---

<sup>35</sup> Alles, M.A. Op, cit Pag 82-83

- En primer lugar, como ya lo expresamos, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo, sin el apoyo real de la alta gerencia, en nuestra opinión, carece de todo sentido; sencillamente, recomendamos abstenerse.
- Complementariamente, es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico.
- Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.

#### **1.1.2.12.1 Etapas para la implementación del modelo**

Sintéticamente, podemos definir las siguientes etapas para implantar un modelo de competencias:

##### **A) Identificación de los factores clave de la organización**

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. Las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar la misma, se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo.

Para Spencer y Spencer,<sup>36</sup> el proceso de definición de la estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos, las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales individuales con los objetivos estratégicos.

### **B) Definición del directorio de competencias**

El diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales como las específicas.

Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Mientras que las competencias organizacionales en general responden al grupo de las habilidades (ej. liderazgo, planificación, trabajo en equipo), las específicas, dado que surgen de los procesos y subprocesos de gestión, en general corresponden al grupo de los conocimientos y también al de las habilidades.

---

<sup>36</sup> SPENCER, Lyle M. Y SPENCER, Signe. M. *Op cit* Pag. 206.

Destacamos que las competencias vinculadas a las características personales, aquellas que se representaban en la parte no visible del iceberg, y que por lo tanto eran las más difíciles de desarrollar, en general no se eligen como competencia en esta instancia, justamente por su carácter de “no desarrollable”. En estos casos aconsejamos definir las como requisitos excluyentes para la selección del personal ya que es deseable que se seleccionen en base a las mismas.

### **C) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo**

En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida. Cabe recordar, que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

### **D) Evaluación de las competencias personales**

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles.

Las más conocidas son:

- Evaluaciones del superior jerárquico,
- Evaluación 360°,
- Assesment center y
- Pruebas teórico-prácticas.

En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia, y por eso los métodos asociados a la evaluación del desempeño son los más recomendables para la validación de las mismas.

### **E) Identificación de la brecha de competencias**

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

### **F) Elaboración de planes de acción**

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la empresa sabrá qué hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

## **1.1.2.13 APLICACIÓN DEL MODELO A LOS DISTINTOS SUB-SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los modelos de competencias, juegan un rol vital en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación y desarrollo. Evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros. Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados. Para esto los distintos procesos deben ajustarse al modelo sustituyendo las tradicionales listas de características



requeridas en los perfiles por las competencias definidas por la alta dirección de la empresa.

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo, antes de comenzar su desarrollo.

Muchas organizaciones prefieren introducir el modelo en sus sistemas de forma gradual. La aplicación del modelo a los sistemas de selección o de capacitación y desarrollo, en una primera etapa, obtendrá más fácilmente la aprobación del personal, que si se intenta aplicar desde el principio a los sistemas de evaluación de desempeño o planificación de la sucesión.

A continuación se detalla la aplicación del modelo en los distintos sistemas organizacionales.

#### **1.1.2.13.1 Análisis y descripción de puestos**

El primer proceso que debe encarar una empresa que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales debe ser sustituida por el perfil de competencias requeridas para el puesto.

En este aspecto, debemos tener claro que los restantes componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen. Es decir, la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar. En síntesis, el

perfil de competencias sustituye el perfil psicolaboral y los conocimientos específicos, quedando el resto de la información de la descripción incambiada.

Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades. Como dice John Maxwell, cada jugador tiene un lugar donde da lo mejor de sí.<sup>37</sup>

#### **1.1.2.13.2 Selección basada en competencias**

La selección es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el grupo.

Como lo expresan Spencer y Spencer, cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo.

A partir del perfil del puesto por competencias, en el proceso de selección se buscará detectar en los candidatos la presencia de las competencias críticas (actuales o potenciales) para el éxito del mismo en el puesto.

Los sistemas de selección basados en competencias, por lo tanto, ponen el acento en la identificación de unas pocas (de tres a cinco) competencias fundamentales que cumplan con las siguientes condiciones:

- a. Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral.
- b. Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante

---

<sup>37</sup> MAXWELL. John C. *Las 17 Leyes del Trabajo en Equipo*. Editorial Caribe Miami, FL USA 2001. Pág. 29. ISBN. 9780881137392.

formación en la empresa o experiencia en el trabajo (ej. motivación por los logros).

- c. Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada entrevista de incidentes.

Otros autores, expresan que el modelo de competencias para selección, deberá contener el menor número posible de competencias. Normalmente, un cuidadoso análisis revelará que sólo son 6 o 7 las competencias que soportan los elementos clave del desempeño en el cargo, y que explican la mayoría de las diferencias entre los ocupantes de alto desempeño y medio.

Estas son las competencias que deben constituir el principal punto de atención del sistema de selección. El número de competencias del modelo de selección se puede mantener en un nivel manejable si se determina cuáles, del total de competencias, puede ser objeto de capacitación y desarrollo, y por lo tanto no incluirlas en el modelo de selección.

La capacitación o el desarrollo de algunas competencias lleva más tiempo que el de otras. En consecuencia, aunque pueden obtenerse resultados aceptables capacitando a las personas en competencias a nivel de motivaciones, normalmente resultará más práctico seleccionar buscando competencias a nivel de motivaciones y rasgos de personalidad. Dicho de otra manera, las competencias de tipo motivaciones y rasgos, como la motivación por el logro o la iniciativa si bien pueden ser desarrolladas, la relación costo-beneficio será mejor, si se contrata a personas que ya tengan estas competencias.

Para, Spencer y Spencer, la regla es: la selección prevalece sobre la capacitación. Por el contrario, las competencias que la organización puede enseñar fácilmente a los solicitantes, deberían ser retiradas del modelo de selección.

### **1.1.2.13.3 Métodos De Selección**

Una vez que han sido identificadas las competencias para un desempeño superior, se debe determinar cómo se evaluará si un candidato posee las mismas o tiene el potencial para desarrollarlas. Según Spencer y Spencer, los métodos de selección pueden consistir en entrevistas, tests, o centros de evaluación (Assesment Centers) entre otros. La técnica de Entrevista de Eventos Comportamentales (BEI) planteada por los autores mencionados, valora directamente si los candidatos poseen las competencias que figuran en el modelo de selección. La misma es muy efectiva en términos de su precisión de predicción.

Se pueden utilizar también una amplia gama de tests psicológicos. Por ejemplo los tests de capacidad cognitiva se pueden utilizar para valorar aspectos especiales de las competencias cognitivas, como “pensamiento analítico”. Lo importante es que todo test que se utilice sea relevante respecto a las competencias que figuran en el modelo de selección.

Las simulaciones y los ejercicios prácticos brindan un alto valor agregado a casi todos los sistemas de selección. A menudo, estos ejercicios se agrupan junto a entrevistas y tests en procesos de selección conocidos como “centros de evaluación” (Assesment Centers). Los mismos pueden llevar uno o más días, pero representan el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde diversas perspectivas. Esta herramienta permite observar y evaluar a los candidatos en acción. Suele consistir en análisis de casos, resolución de problemas, roll-playing. La dinámica grupal a partir de la propia postura ayuda a generar una situación en la que las competencias, si existen, se desenvuelven. Es una técnica que se adapta mejor para la evaluación de competencias como liderazgo, negociación, relaciones interpersonales.

La elección del método deberá basarse en un análisis costo-beneficio de cada uno, la facilidad administrativa y la posibilidad de aceptación del candidato. Métodos como el “centro de evaluación”, pueden ser muy costosos y difíciles de administrar,

mientras que otros, como los tests, pueden ser rechazados por el candidato o la cultura de la organización. Spencer y Spencer, argumentan, que según su experiencia, las Entrevistas de Eventos Comportamentales, constituyen la herramienta de selección con la mejor relación costo-beneficio, son fáciles de administrar y son aceptadas por la mayoría de las personas.

El objetivo de la Entrevista de Eventos Comportamentales, es obtener descripciones comportamentales muy detalladas de cómo una persona actúa para realizar su trabajo. El entrevistador realiza otras preguntas, además de las enfocadas a este objetivo, pero ellas son diseñadas, tanto para crear ambiente como para dirigir a la persona para que provea “historias cortas” de incidentes críticos. El trabajo del entrevistador es persuadir al entrevistado para obtener historias completas que describan los comportamientos específicos, pensamientos y acciones que el entrevistado ha mostrado en situaciones reales.

Es deseable que se narren entre 4 y 6 historias completas de incidentes críticos. Para obtener una historia completa es requiere que la misma detalle: la situación, los involucrados, las percepciones o sentimientos que produjeron, lo que pensó respecto a la situación, las motivaciones y el resultado.

Esta metodología parte de la base de algunos supuestos:

- Comportamientos pasados predicen mejor los comportamientos futuros. Las personas que una vez utilizaron una competencia tienen probabilidad de utilizarla nuevamente.
- Las personas son consistentes. Si utilizan una competencia en una situación determinada, probablemente la utilizarán en otra.
- Predecir el fracaso es más fácil que predecir el éxito. Numerosos factores contribuyen al éxito pero el fracaso puede ser causado por falta de una sola competencia.

La aplicación de cualquiera de los métodos de selección por competencias, requiere de un entrenamiento de los entrevistadores. Sus destrezas son importantes, debe ser capaz de utilizar las preguntas en forma eficaz, sondear puntos específicos y no generalidades y saber interpretar las respuestas en términos de competencias.

Por último, es deseable que los sistemas de selección se validen, para garantizar que funcionen adecuadamente. Para esto las organizaciones deberían realizar el seguimiento y control del desempeño de las personas seleccionadas por el mismo.

#### **1.1.2.13.4 Evaluación del desempeño basado en competencias**

Spencer y Spencer<sup>38</sup> definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. Los datos sobre la conducta en el trabajo se utilizan normalmente para tomar decisiones referentes a desarrollo de capacidades. A través de esta herramienta las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. Facilita la retroalimentación y el coaching de la persona, identificando las competencias que deberá alcanzar para un exitoso desempeño en su puesto de trabajo.

---

<sup>38</sup> SPENCER, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Op cit, Pag.20- 47

El primer paso en el desarrollo de este modelo consiste en identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso en cargos presentes o futuros, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación.

Luego se deberá diseñar un sistema de gestión del desempeño que combine la planificación, gestión y evaluación tanto de los resultados del desempeño como de los comportamientos demostrados por las competencias. Según Spencer y Spencer, este se denomina un modelo mixto de gestión de desempeño o un enfoque de gestión total del desempeño, ya que permite evaluar tanto los resultados del desempeño, como los comportamientos que demuestran la presencia de competencias que predicen el desempeño exitoso en el trabajo.

Puede aplicarse tanto a la evaluación tradicional por el superior jerárquico como a la evaluación 360°. En este último caso el proceso implica obtener observaciones sobre el desempeño de una persona, por parte de colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.

Cualquiera que sea el sistema utilizado, debe darse prioridad a la capacitación de los jefes y subordinados (evaluadores y evaluados). Los primeros deben comprometerse en forma explícita a proveer a los empleados de capacitación formal y otras actividades para desarrollar las competencias durante el período a ser evaluado. Para ello es muy importante que se los capacite para que puedan realizar una adecuada gestión del desempeño.

Por otra parte la formación de los empleados ayuda también a que comprendan cómo funciona el sistema de gestión del desempeño, cual es su rol, como autoevaluarse y como llegar a un consenso con sus superiores en cuanto a las actividades de desarrollo de competencias.

### **1.1.2.13.5 Capacitación y desarrollo basados en competencias**

Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.

Lucía y Lepsinger,<sup>39</sup> argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores (“coaches”).

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

### **1.1.2.13.6 Planes De Carrera Basados En Competencias**

Para Antonio Carretta,<sup>40</sup> la planificación de carrera basada en competencias, se puede describir como el mapa de carreteras que conecta los distintos cargos que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización.

---

<sup>39</sup> ANTOINETTE, Lucia. Lepsinger, Richard. *The Art and science of competency Models*. Estados Unidos (1999). Pag. 201- 205. ISBN 0787946028.

<sup>40</sup> ALLES, M.A. *Op cit* Pag.80- 90.



Los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de carrera las competencias deberán ser analizadas en relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro. Esta herramienta permite retener al personal clave y prepararlo para oportunidades de carrera futura.

La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios uniformes y aceptados por todos. Sin dudas, este aspecto ayuda a la organización a transparentar la planificación de Recursos Humanos, y permite determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando así a los candidatos para un rol determinado.

La elaboración de un plan de carrera basado en competencias implica:

- Diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización que conecte los distintos cargos dentro de la organización indicando la precedencia entre las familias de cargos.
- En cada caso, identificar las competencias diferenciadoras respecto a los cargos precedentes.
- Definir las recomendaciones (capacitación o selección), para cada competencia del plan de carrera.

#### **1.1.2.13.7 Planes de sucesión basados en competencias**

La planificación de la sucesión en base a competencias, se centra en la identificación de los candidatos más idóneos para los cargos claves de una organización. Podríamos decir que con los planes de carrera, constituyen las dos

caras de una misma moneda. Mientras que los planes de carrera, tratan de identificar los puestos que por sus requerimientos de competencias mejor se adecuen a las competencias de una persona determinada, los planes de sucesión, a partir de un puesto vacante, buscan identificar a la persona cuyas competencias se inserten mejor con el perfil de competencias del puesto a cubrir.

Los planes de sucesión efectivos no solo identifican los individuos que están preparados para ser promovidos, sino que también permiten crear una guía para desarrollar otros candidatos con alto potencial.

Los sistemas de planificación de la sucesión crean demandas para los sistemas de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera basados en competencias. Una vez que las personas identifican la brecha entre las competencias que poseen y las requeridas en los cargos claves, necesitarán de capacitación u otras actividades de desarrollo para reducir la brecha. Por esta razón vemos como el plan de sucesión depende en gran medida de la calidad de los otros sistemas de gestión de Recursos Humanos. De allí que el mejor sistema de plan de sucesión no podrá tener éxito a menos que los sistemas de selección, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño funcionen eficazmente.

#### **1.1.2.13.7 Compensaciones**

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

Muchas veces, los sistemas de compensaciones basados únicamente en los resultados suelen desmotivar a los empleados de rendimiento superior cuando ellos tienen muy poco control sobre los resultados esperados. De allí que se recomienda que una parte de la compensación se base en las conductas en el trabajo.

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

Dentro de la investigación titulada “Descripción y análisis de puestos basados en competencias de A&E asociados”, institución ubicada en la 2 Av 1-74 zona 4 de Mixco colonia monte verde, Guatemala se tomó como población muestral a 8 colaboradores que se encuentran laborando en dicha organización, ocupando las plazas de gerente financiero, contador auditor, facturador, auxiliar contable, auditor interno y recepcionista. Utilizando como instrumentos entrevistas y formatos del perfil adaptadas por los investigadores MARÍA ALEJANDRA DELGADO DÍAZ Y JUAN CARLOS TZICAP YAX, proporcionando información para llegar a los objetivos planteados en la investigación. La entrevista focal cuenta con 5 preguntas relacionadas al ambiente laboral y desempeño de los colaboradores; se realizaron entrevistas y pasaron formatos de Perfiles de puestos para verificar las actividades principales y función específica de cada puesto, esto nos ayudará a identificar las competencias y requerimientos específicos para cada puesto de trabajo de tal manera que, se pueda buscar y elegir al personal idóneo. El trabajo de campo se realizó durante el mes de agosto de 8:00 a 12:00 horas.

### **OPERATIVIZACIÓN DE OBJETIVOS**

Se Identificaron las funciones y tareas específicas que desarrollan los colaboradores dando a conocer las competencias individuales y colectivas de cada puesto, por medio del perfil de competencias, determinando las competencias existentes y las competencias laborales que requiere el puesto, creando un manual de descripción de puestos y perfiles ya que ayudará a reclutar al personal idóneo para la empresa, así como ubicar a los colaboradores en las plazas acordes a su experiencia, habilidades y competencias.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **a) TÉCNICA DE MUESTREO**

Se trabajo con una muestra no probabilística, utilizando específicamente el muestreo subjetivo por decisión razonada. La muestra utilizada quedo estructurada de la siguiente manera contando con el perfil deseado para lograr los objetivos:

1. 8 Colaboradores
2. De género masculino y femenino
3. Edades comprendidas entre los 25 y 65 años y
4. Nivel socioeconómico medio

##### **b) TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Por medio de la aplicación de entrevistas y observación del proceso de análisis de Perfil de Puesto y la entrevista exploratoria grupal o "Focus Group" elaboradas por los autores de la investigación se recaudo la información que sirvió de técnica para lograr los objetivos planteados.

En la participación de la recolección de datos de los colaboradores con los siguientes requerimientos: pertenecer a la empresa, que tengan más de un año laborando y se conto con la autorización de la institución y los participantes.

## **2.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **a) ENTREVISTA DEL FORMATO DE PERFIL DE PUESTO**

Las entrevistas se pasaron a la muestra de colaboradores de la empresa A&E Asociados para recopilar los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de cada puesto, así como las aptitudes, conocimientos, habilidades y características de personalidad requeridas, convirtiéndose en una herramienta útil en la administración y plantación exitosa del Recurso Humano de la Institución.

### **b) ENTREVISTA EXPLORATORIA GRUPAL**

El formato se realizó con el propósito de recolección de datos en donde se seleccionó a los colaboradores del grupo focal. Se reunieron en un salón y se hicieron una serie de preguntas en donde se analizaron las respuestas para ampliar el conocimiento de la empresa y apoyarles en la mejora continua.

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Características del lugar

Dicha investigación se realizó en la empresa llamada A & E Asociados ubicada en la segunda Av 1-74 zona 4 de Mixco colonia monte verde, la cual brinda una oficina ubicada dentro de las instalaciones de la empresa zona 4 de Mixco, sillas, escritorio y desktop, para la realización de las entrevistas y grupo focal. Nuestro contacto dentro de la empresa es el Licenciado Víctor Manuel Aguilar.

#### 3.2 Característica de la población.

Tabla 1

Descripción de los participantes en el levantado del perfil de puesto

Edad	Sexo	Tiempo de laborar en la empresa	Puesto que ocupa
23	M	1 año	Facturador
20	F	1 año	Recepcionista
24	M	5años	Auxiliar Contable
30	F	2 años	Auxiliar Contable
33	M	3 años	Facturador

37	M	3 años	Auditor Interno
42	M	4 años	Contador Auditor
48	M	8 años	Gerente Financiero

\*Fuente: Datos obtenidos durante la aplicación del levantado del perfil de puesto.

En dicha investigación participaron 8 colaboradores que laboran en la empresa de las cuales 6 hombres y 2 mujeres, en un rango de edad de 23 a 48 años de edad, con un tiempo de estabilidad de 1 a 8 años de brindar soporte a la empresa, con diversos puestos de los cuales son indispensables para poder llegar a su meta mes a mes.

### **3.3 Análisis de resultados.**

Para esta Investigación elaboramos un estudio contentivo de la selección de puestos genéricos de la empresa, pudimos realizar un comparativo de puestos que ya contaban con un perfil y otros que no y podemos deducir lo siguiente:

#### **Análisis Comparativo**

Al realizar el análisis comparativo de la primera versión de las descripciones de puestos genéricas vs. la segunda versión de las descripciones de puestos genéricas pudimos identificar que los enfoques metodológicos para la elaboración de dichos documentos fueron sustancialmente diferentes.

<b>Antigua Descripción de Puestos</b>	<b>Nueva Descripción de Puestos</b>
a) Tomar una muestra de colaboradores con puestos claves.	a) Se toman en cuenta todos los puestos para que al momento de requerir de una plaza se mas fácil la contratación y se conforma un panel de colaboradores que apoyen en la validación del puesto y un colaborador que desempeñe el mismo puesto.
b) Identificar las funciones de todos los involucrados, en un espacio en común.	b) Las funciones y el perfil se recopilada de manera grupal.
c) Levantado de información sin tomar en cuenta una validación por el jefe inmediato y colocando información que considera que debe de tener el puesto con el perfil existente.	c) Se documenta la información en el mismo lugar de la reunión (mediante un proyector y una pantalla dispuestos en el Salón), con la validación del jefe inmediato y el ocupante para buscar un perfil idóneo y no precisamente el que está ocupando el puesto.
d) Por último se envía al área correspondiente para archivar.	d) Se envía la información a los colaboradores, electrónicamente, para fines de socializar y hacer cualquier corrección.
e) No había competencias técnicas establecidas para los puestos de trabajo.	e) con las actividades claves se analizaron y levantaron las habilidades y conocimientos que deben de tener cada una de las actividades para el establecimiento de las competencias técnicas para cada puesto, esto en conjunto con los involucrados.
	f) Luego es validada por el grupo y revisada y autorizada por la Gerencia, para luego colocar el documento en el Manual y que todos tengan acceso a la misma.

Como resultado, la versión de la segunda descripción de puestos, es más sencilla, ágil, más precisa al elaborar las descripciones porque se trabajó con los jefes inmediatos. en resumen, es más confiable y hay más claridad de las atribuciones que cada colaborador debe de tener en relación con la primera versión de las descripciones de puestos.



## **Entrevista de Grupo Focal**

Es de suma importancia que la empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas para poder tener sentido de pertenencia, lo que ayuda a elevar el nivel de productividad, al tener esto se logra generar un buen clima laboral, el impacto en todos los niveles de la empresa es positivo para la productividad. Los colaboradores consideran que una descripción correcta del puesto de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo, así mismo permite la valoración, la selección de la persona idónea y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla un puesto de trabajo determinado.

Los colaboradores de la empresa consideran que la herramienta es imprescindible para administrar eficientemente los recursos humanos de la empresa para mejorar los procesos de selección de personal, el diseño de planes de carrera y promoción, esto ayuda en la realización de evaluaciones de desempeño y en el análisis de la estructura entre otros.

De la representación, podemos analizar que la empresa posee un clima adecuado por lo que ayuda a que cada una de las atribuciones se lleven a cabo, al momento de realizar la entrevista se estableció que las actividades que para el jefe eran importantes, para el colaborador ayudo a poder ampliar un poco más el panorama del trabajo en sí y que cada uno se alineara en su puesto, cada uno de los colaboradores considera que es de suma importancia contar con una herramienta que potencialice las competencias para un plan de carrera a la vez esto les ayudara a tener más claridad de sus atribuciones y sean los descriptores y perfiles adecuados.

## Entrevistas a los Ocupantes de los Puestos

Se aplicaron ocho (8) entrevistas (Anexo 4) y al comparar el formato que tenían en relación con el más reciente utilizado y realizado, la respuesta recibida ha sido favorable en casi un 100% y sin ningún tipo de incidencia.

Preguntas	Respuesta: SÍ	Respuesta : NO	Otros
1) Las nuevas DP reflejan la realidad de las funciones de su dependencia?	8	0	Hay coordinación con las necesidades del Área.
2) Las finalidades del puesto contienen el producto final alineado a la Misión y Visión del puesto de trabajo?	8	0	Apoyar las metas y objetivos del Área y por ende, de la Institución.
3) Las actividades reflejan qué debe de hacer el colaborador para desempeñar la finalidad del puesto?	5	3	
4) El perfil del puesto indica claramente cuál nivel académico, conocimientos específico y destrezas son requeridas para desempeñar ese puesto?	5	3	
5) Se especifican cuáles son las competencias Técnicas (conocimientos específicos y destrezas) son requisitos para ingresar al puesto y cuáles son para su formación durante su desempeño?	5	3	
6) Se especifican cuáles son los conocimientos institucionales requeridos una vez ocupado el puesto?	8	0	

De la representación de los ocupantes de los puestos, podemos asegurar que la segunda metodología aplicada permite que los ocupantes tengan más claridad de las descripciones de puestos.

## **Entrevista al Gerente Financiero**

En el proceso de evaluación desarrollado en el año 2011, fueron identificadas 145 incidencias de inconformidades reportadas. Las Descripciones de Puestos Genéricas correspondían al personal de auxiliar de contabilidad, facturación y auditoría Interna, los cuales decían que las funciones descritas no correspondían con las labores desempeñadas, lo que dificultaba el proceso de establecimiento de metas.

Sin embargo con los perfiles en el año 2014 las incidencias reportadas fueron alrededor de 10, las cuales en muchos de los casos no correspondían a problemas en la descripción de puestos, sino a casos del personal de auxiliar de contabilidad, facturación y auditoría interna, de esto se deduce que los descriptores de puesto y perfiles poseen la calidad requerida en el sistema realizado.

## **Análisis General**

La empresa contaba con perfiles genéricos de los cuales cada uno de los colaboradores hizo al momento que necesitaban alguna plaza para la contratación pero se dieron cuenta que las descripciones de puestos son una de las bases utilizadas para la formulación de las metas de desempeño, y previa o al reclutamiento exitoso y colocación de la persona en el puesto correcto, por lo que la claridad de los objetivos de desempeño y consecuentemente de la productividad de los colaboradores depende directamente de la calidad de dicho documento. La mejoría introducida en las descripciones de puestos genéricas permitió la claridad, la agilización del proceso de cada una de las tareas, para que puedan llegar a sus metas.

No tienen conocimiento del mismo por lo que sugieren la necesidad de tenerlas para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Propicia la transparencia en el proceso de contratación. Orienta el proceso de formación del personal. Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan.

Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos: promociones y demás movimientos de colaboradores.

También es considerado un soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos y la armonización salarial. Las respectivas exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones permiten establecer una jerarquía de las retribuciones, de forma que puestos similares tengan también similares retribuciones.

Es de suma importancia para el proceso de reclutamiento y selección de personal que empiecen con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que la empresa está ofreciendo.

Debemos tener claro qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores debe de poseer el puesto al cual postulará cada uno de los colaboradores si en dado caso aplicará a una plaza vacante.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Después de analizar el entorno de trabajo y las funciones desempeñadas por los colaboradores, la empresa A&E Asociados cuenta con puestos que permiten el desarrollo y crecimiento de los empleados una vez se encamine de un forma adecuada y objetiva sus funciones.
- Toda vez que sea estudiada la empresa y haber detectado ciertas deficiencias en el descriptor de puestos con el que contaban se considero preciso aplicar un descriptor de puestos basado en competencias laborales para resolver problemas de la rotación de personal, estancamiento laboral, etc.
- Un descriptor de puestos es vital en cualquier organización y se observo que es uno de los principales problemas que se encuentran en la empresa analizada, ya que se contaba con uno, que fue realizado de forma básica la mayoría de los colaboradores entrevistados, no tenían claro sus funciones, debido a que en el momento de la contratación no se les proporciono de algún manual de descripción de puestos en donde se les especificaran dichas funciones.
- Los trabajadores no tenían claro quién era su jefe inmediato, cual era la función del mismo y las líneas de comunicación eran informales, esto es el reflejo de la falta de una estructura organizacional, que a pesar que se cuenta con un organigrama, no se toma en cuenta, porque se encuentra sobre estructurada.
- Por tratarse de una empresa pequeña no cuentan con departamento de recursos humanos, por lo que los métodos de reclutamiento y selección eran muy básicos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- La implementación del descriptor de puestos basado en competencias laborales presentado en esta tesis, aplicando los procesos, deberes y responsabilidades descrito en cada uno de los manuales se lograra crear una guía más objetiva en el momento de la entrevista teniendo claro cuál es el perfil idóneo para cada puesto.
- Crear un plan de capacitación enfocado y establecer un plan de carrera adecuado con base a los perfiles de cada colaborador reforzando sus competencias.
- Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido de cada uno de los descriptores a todos y cada uno de los miembros que conforman la institución.
- Proveer de al menos una copia completa de los descriptores y que este a la total disposición de cada unidad, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta no sea para fines de aumento salarial, sino por el contrario una fuente de desarrollo por medio de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.
- Finalmente, se sugiere a la empresa A&E Asociados, tome en consideración el descriptor de puestos basado en competencias laborales y se mantenga una retroalimentación constante con todos los miembros de la empresa.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- ADER, Jose Jorge. “Organizaciones”:Ed.. Buenos Aires, Ed. paidos 1996, pág 345, ISBN 950-12-7206-0.
- ALLES, M.A. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000. Pag. 75. ISBN. 9789506414771.
- ANNTOINETTE, Lucia. Lepsinger, Richard. *The Art and science of competency Models*. Estados Unidos (1999). Pag. 201- 205. ISBN 0787946028.
- BAGUER, A. “*El Nuevo Modelo De Organización Empresarial: La persona, principal activo de una organización por procesos*”, (2001). Pag.39. ISBN 9788499690995.
- BUTTERISS, M. (2000): “*Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*”. Barcelona. Ed. EDIPE. Pag. 159. ISBN.8480885831.
- CASADO, J Y LAVIN A. “*Los Recursos Humanos En El Tercer Milenio*”, en revista Capital Humano, Nº 118, (1999), Madrid. Ed. Capital Humano. Pag. 12-22.
- CUESTA, A. *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos: 2da. Edición, Revisada Y Ampliada*. La Habana, (2005).Ed. Academia. Pag. 87. ISBN 9592700532.
- CHIAVENATO, Idalgo, “Administración de Recursos Humanos” Colombia, McGraw Hill 1998. Pág. 123.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión Del Talento Humano*. Ed. Pretice Hall, Bogota. Madrid 2002. Pag. 100. ISBN. 9701073401.
- ESCAT, C. (2002): “Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia”, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en octubre de 2003. Pag.4.
- FLEITAS, S. (2002): “*Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo*”, en revista Ingeniería Industrial, Vol. XXIII, Nº 3, 2002, La Habana. Ed. ISPAJE. Pag. 71-77.

- GARCIA, Guillermo Lacalle. Operaciones administrativas de recursos humanos. Ed. Editex,S.A. Madrid (2012). ISBN: 9788490030448.
- GALLARDO,A. y Alonso,E :“El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad” en revista electrónica Gestión y Estrategia, N° 10, 1996. México. Ed.UAM-A. pag.37.
- IMPROVEN Consultores (2003): “La Guerra Por El Talento”, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en marzo de 2004.
- MAXWELL. John C. *Las 17 Leyes del Trabajo en Equipo*. Editorial Caribe Miami, FL USA 2001. Pág. 29. ISBN. 9780881137392.
- REYNOSO, A. “En La Era Del Tablero De Comando ¿Hacia Dónde Se Dirige Las Función De Recursos Humanos?”, (2002). En [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com) consultado en octubre de 2004.
- RIFKIN, JEREMY. “El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era”:Ed. Buenos Aires, Editorial Paidos 2001, Pag. 150, ISBN 950-125442-9
- ROURE, J. Y RODRÍGUEZ, M: *Aprendiendo de los mejores*. Ed. Gestión 2000, Barcelona. Pg.125. ISBN: 9788473566971
- ROJO Y CABRERA: “Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos” en revista Capital Humano, 1999, Madrid. Ed. Capital Humano. Pag. 127.
- SCHELMENSON, ALDO. “Análisis Organizacional”: ed. buenos aires, Ed. Paidós 1993,pág 189, ISBN 950-12-4615-9.
- SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, Signe. M. *Competence at work, models for superior performance*, John Wile&Sons, Inc, USA,1993. Pag. 98. ISBN. 812651633X.
- VELÁZQUEZ, R. y Miguel, M. (2001): “Modelos Contemporáneos de Gestión De Recursos Humanos”, en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consultado en 2004. Pag. 8-9.
- WEIL,PIERRE G. “Relaciones Humanas”: Ed. Buenos Aires,Ed. Paidos 2008,pág 100, ISBN 950-13-9600-2
- WERTHER, W. y Davis K. (2001): *Administración de personal y recursos humanos* 5ta Edición, Mexico. Ed. Mc. Graw Hill. Pag. 482. ISBN. 9701028929.



# **ANEXOS.**

I. IDENTIFICACIÓN

---

---

**Título del Puesto:**  
**Ubicación Administrativa:**  
**Inmediato Superior:**  
**Subalternos**

II. DESCRIPCIÓN

---

---

Naturaleza del Puesto:

Atribuciones:

---

---

Diaria  
Semanal  
Mensual  
Eventuales

Relaciones de Trabajo:



Autoridad:



Responsabilidad:



III. ESPECIFICACIONES



**Educación:**

**Experiencia:**

**Habilidades y Destrezas:**

**Otros requisitos:**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPS-  
MAYRA GUTIERREZ**

**“Descripción y Análisis de Puestos Basados en Competencias de A&E Asociados”  
Investigadores: María Alejandra Delgado Díaz y Juan Carlos Tzicap Yax**

**Entrevista Comparativa a participantes**

Fecha \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** a continuación se le presentaran dos cuadros de los cuales debe de describir que encuentra de diferencia con la primera versión de las descripciones de puestos genéricas Vs. la segunda versión de las descripciones de puestos genéricas.

<b>Antigua Descripción de Puestos</b>	<b>Nueva Descripción de Puestos</b>



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPS-  
MAYRA GUTIERREZ**

**“Descripción y Análisis de Puestos Basados en Competencias de A&E Asociados”  
Investigadores: María Alejandra Delgado Díaz y Juan Carlos Tzicap Yax**

**Entrevista a participantes de Grupo Focal**

Fecha \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** a continuación se le realizan una serie de preguntas a las cuales se le solicita que responda, sin temor alguno ya que la información será manejada con la confidencialidad debida.

1. ¿La empresa Promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?
2. ¿Cree que la descripción de puesto es información básica para su puesto?
3. ¿Cree usted que su puesto es clave para llegar a las metas de la institución?
4. ¿Cree usted que un perfil de puesto le permite comprender mejor las actividades de puesto?
5. ¿Cree que la empresa potencializa sus competencias?
6. ¿Actualmente poseen los descriptores y perfiles adecuados para su puesto?



ANEXO 4

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPS-  
MAYRA GUTIERREZ**

**“Descripción y Análisis de Puestos Basados en Competencias de A&E Asociados”  
Investigadores: María Alejandra Delgado Díaz y Juan Carlos Tzicap Yax**

**Entrevista de satisfacción descripciones de puestos pasadas Vs. Actuales**

**Instrucciones:** a continuación se le realizarán una serie de preguntas que tienen como objetivo evidenciar los beneficios que brinda la herramienta del descriptor y perfil de puesto, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración para recabar dicha información.

Fecha \_\_\_\_\_

1. Las nuevas DP reflejan la realidad de las funciones de su dependencia?
2. Las finalidades del puesto contienen el producto final alineado a la Misión y Visión del puesto de trabajo?
3. Las actividades reflejan qué debe de hacer el colaborador para desempeñar la finalidad del puesto?
4. El perfil del puesto indica claramente cuál nivel académico, conocimientos específico y destrezas son requeridas para desempeñar ese puesto?

5. Se especifican cuáles son las competencias Técnicas (conocimientos específicos y destrezas) son requisitos para ingresar al puesto y cuáles son para su formación durante su desempeño?
  
6. Se especifican cuáles son los conocimientos institucionales requeridos una vez ocupado el puesto?





ANEXO 5

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPS-  
MAYRA GUTIERREZ**

**“Descripción y Análisis de Puestos Basados en Competencias de A&E Asociados”  
Investigadores: María Alejandra Delgado Díaz y Juan Carlos Tzicap Yax**

**Entrevista al Gerente Financiero**

**Instrucciones:** a continuación se le realizarán una serie de preguntas que tienen como objetivo evidenciar los beneficios que brinda la herramienta del descriptor y perfil de puesto, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración para responder.

Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Qué incidentes han encontrado al no contar con un descriptor y perfil de puesto idóneo?
2. ¿Qué mejoras considera que tiene el nuevo perfil de puesto?
3. ¿Qué puestos son críticos en su empresa que tuvieron que haber contando con un descriptor y perfil de puesto?
4. ¿Considera que del desempeño de sus colaboradores ha cambiado significativamente para tener un sistema de calidad?