



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Descripción de puestos por competencias y su impacto en el desempeño laboral

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en
Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta
Sandra Guadalupe Sánchez Sánchez

Santiago de Querétaro, Qro., septiembre de 2016.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS Y
SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Sandra Guadalupe Sánchez Sánchez

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

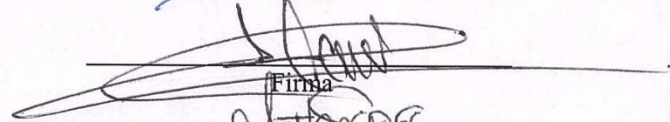
Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente


Firma

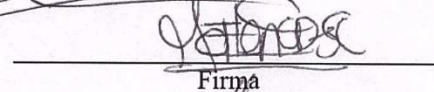
M.I. Martín Vivanco Vargas
Secretario


Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Vocal

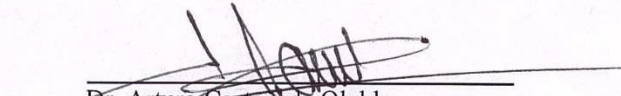

Firma

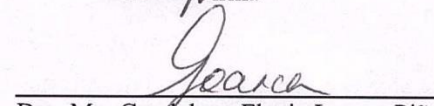
M.A. María Elena Díaz Calzada
Suplente


Firma

M.I. Francisco Sánchez Rayas
Suplente


Firma


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

El objetivo de la a presente investigación es determinar el impacto de la descripción de puestos por competencias en el desempeño laboral. Dicho estudio se realizó en una empresa de tecnologías de la información la cual muestra un alto grado de rotación de personal, mucho tiempo en cubrir vacantes y que, además, ha tenido cambios significativos últimamente. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal, a su vez el estudio es descriptivo, correlacional y de campo. Para la comprobación de la hipótesis se elaboró un cuestionario de 39 preguntas con escala tipo Likert, divididas en datos generales, descripción de puestos por competencias y desempeño laboral. El cuestionario fue aplicado al total de la población de la empresa de estudio equivalente al universo, conformado por 22 colaboradores. Una vez que se aplicó el cuestionario, se analizaron los resultados obtenidos y se representaron en gráficas con porcentajes; posteriormente se obtuvo la correlación de Pearson equivalente a .82 por lo que, al estar cercana a 1, es una correlación positiva considerable. Por lo anterior se comprobó la hipótesis planteada: *La descripción de puestos por competencias impacta el desempeño laboral* por lo que se demuestra la estrecha relación entre las dos variables, por tal motivo se recomienda a la empresa que lleve a cabo una serie de acciones entre las que se encuentran revisar y actualizar las descripciones de todos los puestos de la empresa enfocándose en competencias, analizar y actualizar el actual método de evaluación de desempeño considerando los cambios presentados en la empresa, diseñar planes de carrera, de incentivos y de capacitación para los colaboradores; todo lo anterior enfocado en generar estabilidad y crecimiento para los colaboradores y para la empresa.

(Palabras clave: Descripción de puestos, competencias, impacto, desempeño laboral)

SUMMARY

The aim of this study is at determining the impact of description of positions by competences on the job performance. The study was performed in an information technology company which shows a high degree of staff turnover, high time of recruitment for vacancies and, significant changes in the last time. The study was cross-sectional quantitative with a non-experimental design, and at the same time it is a field, correlational descriptive study. For hypothesis testing a 39 questions with Linkert type scale survey was applied, divided into general data, description of positions by competences and job performance. The survey was applied on the whole population of the organization that is, 22 workers. Results from surveys were analyzed and represented in a graphical way with percentages. Later Pearson correlation was calculated as equivalent to 0.82, which is close to 1 and is a considerable positive correlation. As a consequence hypothesis was tested: *Description of position by competences impacts job performance*, so the close relationship between both variables was demonstrated, therefore, we recommend the company to take a series of actions among which we can find reviewing and updating the description of all positions in the company, focusing on competences, analyzing and updating the current method of performance evaluations considering the changes in the organization, designing career plans, incentive schemes and training plans for the staff, everything with the purpose of generating stability and growth for the staff and company.

(Key words: Descriptions of positions, competences, impact, job performance)

DEDICATORIAS

A Dios.

A todos los que han sido parte de mi vida, en especial a los que se han quedado.

A Reyna, Salomón y mis 11 hermanos.

A ti.

(Intrépido, auténtico, resiliencia, sinergia, serendipia, pasión, decreto, espontaneidad, felicidad, humildad).

1 Juan 3-18.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro, proveedora de mis estudios superiores y de posgrado.

A mis sinodales, maestros y compañeros de la maestría.

A la Dra. Paty Luna, por la revisión de este trabajo.

En especial, a la Dra. Ma. Luisa Leal, por reafirmarme el significado del compromiso y la dedicación, por compartir su experiencia y conocimiento para realizar este proyecto, por los decretos realizados, por ser mi directora de tesis.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1. <i>Descripción de puestos</i>	4
2.1.2. <i>Competencias</i>	9
2.1.3. <i>Descripción de puestos por competencias</i>	17
2.1.4. <i>Desempeño laboral</i>	18
2.2. Características de la organización	23
2.2.1. <i>Misión</i>	23
2.2.2. <i>Visión</i>	24
2.2.3. <i>Valores</i>	24
2.2.4. <i>Política de calidad</i>	24
2.2.5. <i>Estructura organizacional</i>	24
2.2.6. <i>Presencia</i>	26
2.2.7. <i>Portafolio de Servicios</i>	26

2.3.	Investigaciones relacionadas	27
3.	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1.	Justificación	39
3.2.	Planteamiento del problema	40
3.3.	Objetivos	41
3.3.1.	<i>Objetivo general</i>	41
3.3.1	<i>Objetivos específicos</i>	41
3.4.	Definición del universo	41
3.5.	Definición de variables	42
3.5.1.	<i>Variable independiente</i>	42
3.5.2.	<i>Variable dependiente</i>	42
3.6.	Hipótesis	42
4.	METODOLOGÍA	43
4.1.	Diseño del estudio	43
4.2.	Tipo de estudio	43
4.3.	Instrumento	44
4.4.	Procedimiento	44
4.5.	Procesamiento de la información	45
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
5.1.	Características de la muestra	46
5.2.	Resultados de la variable descripción de puestos por competencias	51
5.3.	Resultados de la variable desempeño laboral	59
5.4.	Comprobación de hipótesis	68
	PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	71

REFERENCIAS	75
APÉNDICE	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Preguntas relacionadas con la descripción de puestos por competencias	51
2. Preguntas relacionadas con el desempeño laboral	60
3. Variación de coeficiente r de Pearson	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Contenido de la descripción de puestos	6
2. Alcance de la descripción y análisis de puestos	7
3. Modelo de iceberg	12
4. Clasificación de competencias	13
5. Cómo se desarrollan las competencias	15
6. Proceso natural de desarrollo de competencias	16
7. Segunda parte del proceso natural de desarrollo de competencias	17
8. Organigrama de la empresa de estudio	25
9. Distribución de la población encuestada por sexo	46
10. Distribución de la población encuestada por edad	47
11. Distribución de la población por personas con quien viven	47
12. Distribución de la población por escolaridad	48
13. Distribución de la población por dependientes económicos	48
14. Distribución de la población por nivel económico	49
15. Distribución de la población por antigüedad en la empresa	49
16. Distribución de la población por antigüedad en el puesto	50
17. Distribución de la población por horas trabajadas a la semana	50
18. Descripción de puestos	52
19. Valores institucionales	52
20. Políticas y normas	53
21. Definición de objetivos de los colaboradores	53
22. Contribución al logro de objetivos de la empresa	54

23. Solución de problemas	54
24. Iniciativa y autodesarrollo	55
25. Planes de carrera	55
26. Liderazgo entre colaboradores	56
27. Proactividad de colaboradores	56
28. Crítica constructiva	57
29. Trabajo por resultados	57
30. Solución de problemas	58
31. Metas de colaboradores	58
32. Afrontar conflictos	59
33. Desempeño de actividades de los colaboradores	61
34. Reconocimiento del desempeño de los colaboradores	61
35. Adaptabilidad de los colaboradores a los cambios	62
36. Evaluación del desempeño	62
37. Ambiente de respeto	63
38. Flexibilidad de solicitudes personales de los colaboradores	63
39. Trabajo en equipo	64
40. Capacitación para colaboradores	64
41. Notificación de cambios organizacionales	65
42. Promoción de los colaboradores	65
43. Organización y planificación del trabajo	66
44. Retroalimentación de desempeño	66
45. Equipo para la ejecución de labores	67
46. Comunicación afectiva	67

47. Definición de objetivos organizacionales	68
48. Correlación entre las variables del estudio	70
A1. Cuestionario de investigación	81

1. INTRODUCCIÓN

Gran parte del éxito de una empresa depende de la calidad del recurso humano que la constituye, en dicho contexto resulta de gran importancia para las empresas enfocarse en la selección del personal, en el desarrollo del recurso humano y en su desempeño laboral.

Cuando un individuo se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo están determinadas por la descripción del puesto de trabajo que ocupe en la empresa, es así como la descripción de puestos está enfocada en el qué en cuanto a las obligaciones y responsabilidades, pero hoy en día ya no resulta suficiente contratar al personal basándose únicamente en los aspectos técnicos, debido a los crecientes cambios a los que se enfrentan las empresas, surge la necesidad de evolucionar la manera en que se definen las descripciones de puestos, es por ello que se incluye la parte de competencias, cuyo objetivo, a diferencia de la descripción de puestos tradicional, se centra en el cómo el colaborador cumple con los objetivos del puesto o desempeña sus trabajo, es decir, toma en cuenta los conocimientos, las aptitudes, los rasgos de personalidad, las habilidades, las motivaciones, los valores, entre otros, los cuales son determinantes para el desempeño de los colaboradores en su trabajo.

Por consiguiente la descripción tradicional se enfoca en el trabajo, mientras que la descripción basada en competencias se centra más en el colaborador y en lo que es capaz de hacer.

El desempeño de los colaboradores de las empresas constituye uno de los factores fundamentales para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de éstas, razón por la cual hay un constante interés de las empresas por conocer y mejorar los elementos que componen dicho desempeño.

El desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no sólo a lo que sabe hacer por lo tanto toma en cuenta las aptitudes, es decir, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado; el comportamiento, es decir, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo; y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales logradas que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan de un colaborador con respecto a las exigencias técnicas, productivas y de servicios establecidas por la empresa.

Para que el desempeño laboral sea favorable es de suma importancia que los colaboradores comprendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que deben cumplir; para saber si los colaboradores tiene claro lo anterior, se emplean diversos métodos cuyo objetivo es medir el desempeño de los colaboradores.

Derivado de la importancia que representa la descripción de puesto por competencias y el desempeño laboral para las empresas surge la iniciativa de realizar la presente investigación tomando como base una empresa que ofrece servicios de tecnología de la información; la investigación presenta un enfoque cuantitativo, ya que por medio de la recolección de datos se comprobó la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico; además muestra un diseño no experimental debido a que no se manipularon las variables, asimismo es de tipo transversal pues se describieron las variables y se analizó su relación en un momento determinado; a su vez el estudio es descriptivo porque investiga la ocurrencia de los niveles de las variables en una población,

también es correlacional ya que describe las relaciones entre las dos variables en un momento determinado y, por último, es de campo porque se llevó a cabo directamente en el lugar donde se presentan las variables.

La hipótesis planteada para el estudio es: *La descripción de puestos por competencias impacta el desempeño laboral*, el instrumento empleado para la comprobación de la hipótesis fue un cuestionario de escala tipo Likert (ordinal) con 39 preguntas, de las cuales 9 fueron referentes a datos generales de los encuestados, 15 para descripción de puestos por competencias y 15 más para desempeño laboral. El cuestionario fue aplicado al total del personal de una empresa de tecnología de la información compuesta por 22 colaboradores, que por así convenir a la empresa equivalen al universo de la investigación.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario fueron presentados en gráficas con porcentajes. También se calculó la correlación de Pearson que arrojó un resultado de .82 que al estar cercana a 1 es una correlación positiva considerable lo que comprobó la hipótesis planteada por lo que se recomienda a la empresa que revise y actualice las descripciones de los puestos de la empresa, asimismo debe analizar y actualizar el método de evaluación de desempeño que actualmente se implementa, también se recomienda que diseñe planes de carrera, de incentivos y de capacitación para los colaboradores. Lo anterior enfocado en la estabilidad y crecimiento de los colaboradores y de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Descripción de puestos

De acuerdo a Chiavenato, I. (2009), la descripción de puestos se encarga de relacionar las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

Algunas definiciones para descripción de puestos son:

Chiavenato, I. (2009) menciona que describir un puesto significa *“relacionar lo que hace un ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción de puestos es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del puesto”* (p. 221).

Werther, W., Davis, K y Guzmán, M. (2014) señalan que *“la descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”* (p. 95).

De acuerdo a Dessler, G. y Varela, M. (2011), la descripción de puestos consiste en *“un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor”* (p.83).

Para Drucker P. (1992) es un *“documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”*.

Mondy, W. y Noe, R. (2010) definen la descripción de puestos como *“un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”* (p.100).

Condiciones y reglas para elaborar la descripción de puestos

Diseñar un puesto, requiere establecer las siguientes condiciones (Chiavenato, I. 2011):

- a. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b. Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c. A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Por su parte, Arias, F. (1994) considera las siguientes reglas para la elaboración de una descripción de puestos:

- a. Dar a la descripción un sentido lógico, para lograrlo se deben considerar criterios de importancia, de frecuencia o correspondientes a un proceso administrativo.
- b. Buscar lo esencial de cada función o tema y evitar detalles innecesarios.
- c. En tanto sea posible, utilizar términos cuantitativos.
- d. Cuando sea posible, cuantificar el tiempo empleado en cada actividad.
- e. Empezar las frases con verbos activos y funcionales.

Estructura de la descripción de puestos

La estructura básica que debe contener una descripción de puestos responde al qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace, principalmente (figura1).

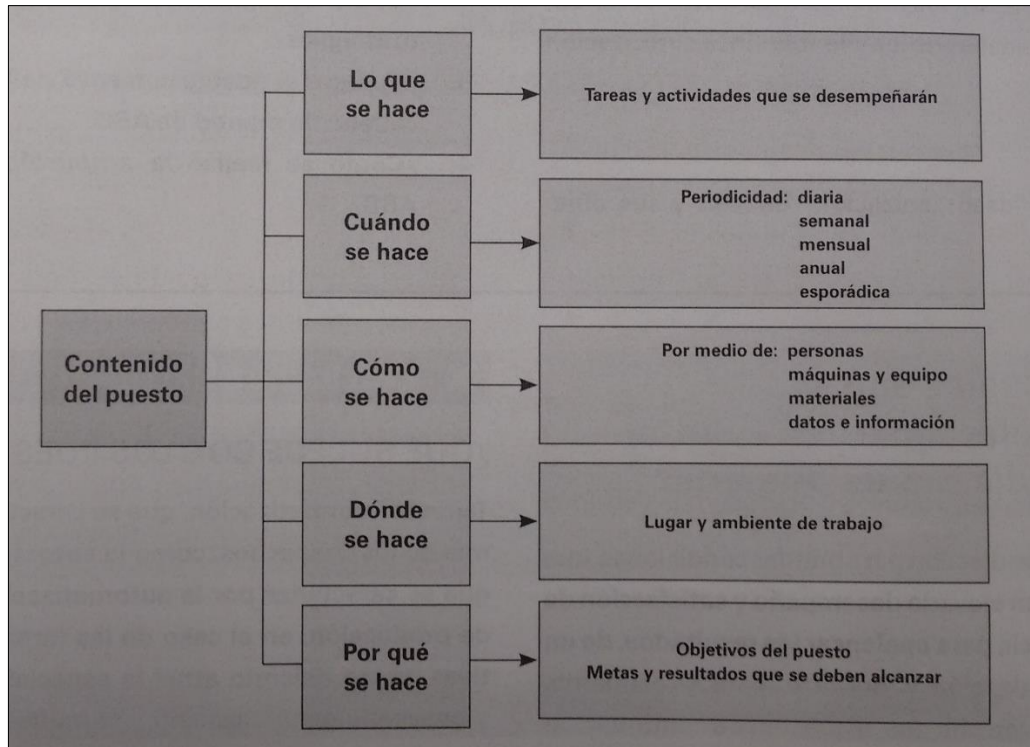


Figura 1. Contenido de la descripción de puestos. Fuente: Chiavenato, I. (2009, p. 222).

Análisis de puestos

El análisis de puestos, a diferencia de la descripción de puestos que toma en cuenta los aspectos intrínsecos, se enfoca en analizar el puesto tomando en cuenta los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante, así lo menciona Chiavenato, I. (2011).

A pesar de su estrecha relación, Chiavenato, I. (2011) afirma que la descripción de puestos se enfoca en el contenido del puesto (cómo lo hace y por qué lo hace), por su parte el análisis se encarga de estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño (figura 2).

Por medio del análisis, los puestos se valoran posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

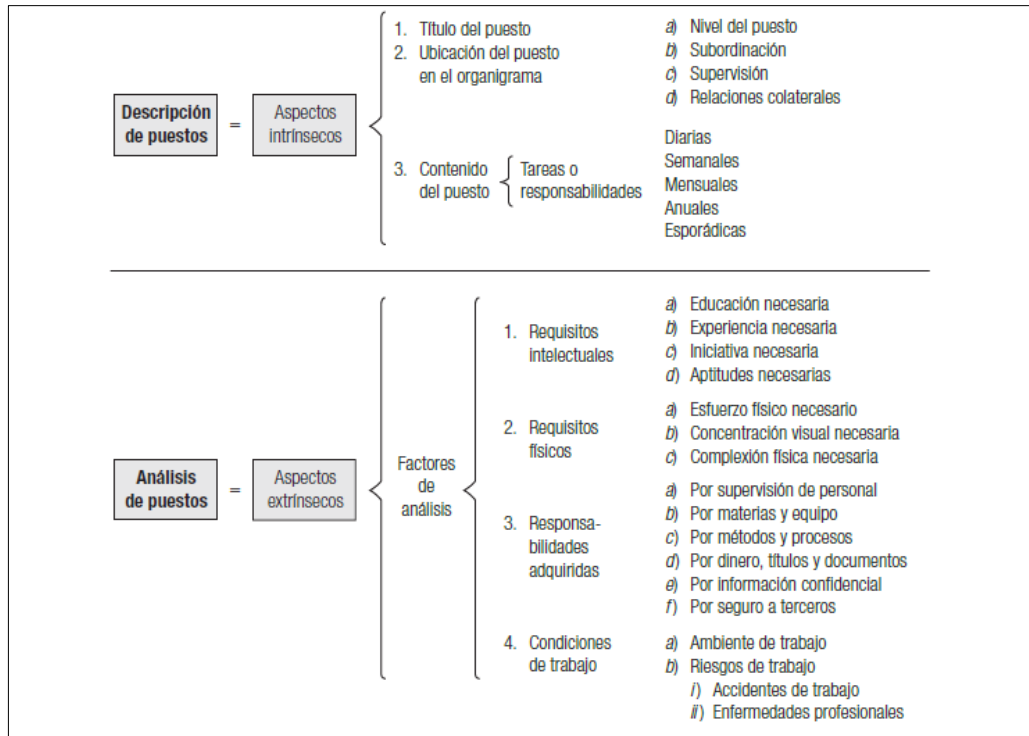


Figura 2. Alcance de la descripción y análisis de puestos. Fuente: Chiavenato, I. (2011, p. 228).

Estructura del análisis de puestos

Para Chiavenato, I. (2011), el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Etapas en el análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos, contiene las siguientes etapas (Chiavenato, I. 2011, p. 234-235):

- Planeación: En esta etapa se planea todo el trabajo para el análisis de puestos (determinar los puestos a describir, elaborar el organigrama de los puestos,

elaborar el cronograma de trabajo, elegir el o los métodos de análisis a emplear, Seleccionar los factores de análisis, dimensionar los factores de análisis, graduar los factores de análisis).

- Preparación: Es esta etapa se preparan las personas, así como los esquemas o los materiales de trabajo requeridos.
- Realización: Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar. En esta etapa también se redacta el análisis.

Objetivos de la descripción y análisis de puestos

Los principales objetivos de la descripción de puestos que menciona Chiavenato, I. (2009) son:

- Subsidios para el reclutamiento.
- Subsidios para la selección del personal.
- Material para el entrenamiento.
- Base para la evaluación y la clasificación de puestos.
- Evaluación de desempeño.
- Base para programas de higiene y seguridad.
- Guía para el gerente.

Métodos para la descripción y análisis de puestos

Para Porret, M. (2010), los métodos más comunes para la descripción y análisis de puestos son:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Informes.

- Consultas.

2.1.2. Competencias

McClelland, citado por González, V. (2002), menciona que el concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral y es utilizado con fuerza a partir de los años 80 del pasado siglo siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior.

Las competencias están integradas por diversos elementos, entre los que se encuentran el saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

Cuando se definen, identifican y se aplican de manera correcta, las competencias ayudan a mejorar la integración en el trabajo.

En seguida se abordan algunas definiciones de competencias:

Alles, M. (2010), las define como *“características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño éxitos en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”* (p. 20).

Para Werther, W., Davis, K y Guzmán, M. (2014) la competencia es *“la capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”* (p. 98).

Otra definición es la planteada por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (Conocer) mexicano, citado por Werther, W., Davis, K y Guzmán, M. (2014), que la define como *“la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, no sólo en términos de habilidades, destrezas y actitudes”*.

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993).

Para Chiavenato, I. (2011), *“constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a las personas y a las organizaciones. De manera que las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba” (p. 72).*

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo” (Boyatzis 1982).

Ansorena, C. (1996) señala que la competencia es *“una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (p. 76).*

Dessler, G. y Varela, M. (2011) la definen como *“las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo” (p. 89).*

Es importante mencionar que existe un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, así lo mencionan Werther, W., Davis, K y Guzmán, M. (2014).

Como lo señala Alles, M. (2005), para Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones, las cuales duran un largo periodo de

tiempo. Competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Ventajas de la identificación de competencias

Para Werther, W., Davis, K y Guzmán, M. (2014) existen una serie de ventajas que traen las competencias, entre las que destacan:

- Detecta las capacidades y habilidades del personal.
- Estimula el desarrollo individual y organizacional.
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- Se enfoca en las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Permite la definición de planes de vida y de carrera.
- Contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos.
- Disminuye la rotación del personal.

Jerarquía de las competencias

Chiavenato, I. (2009) jerarquiza a las competencias como a continuación se menciona:

1. Competencias esenciales de la organización: competencias distintivas que cada organización debe tener para manejar una ventaja competitiva sobre su competencia.
2. Competencias funcionales: Competencias de especialización que cada unidad organizacional o departamento debe desarrollar para mantener las competencias organizacionales.
3. Competencias administrativas: Competencias que cada gerente o ejecutivo debe tener o construir para actuar como administrador.
4. Competencias individuales: Competencias que cada persona debe tener para desempeñar su trabajo.

Clasificación de las competencias

Spencer y Spencer, citados por Alles, M. (2010), introducen el “Modelo del iceberg” en el que dividen las competencias en dos grupos: las que resultan más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y las más difíciles (concepto de sí mismo, actitudes, valores y personalidad), (figura 3).

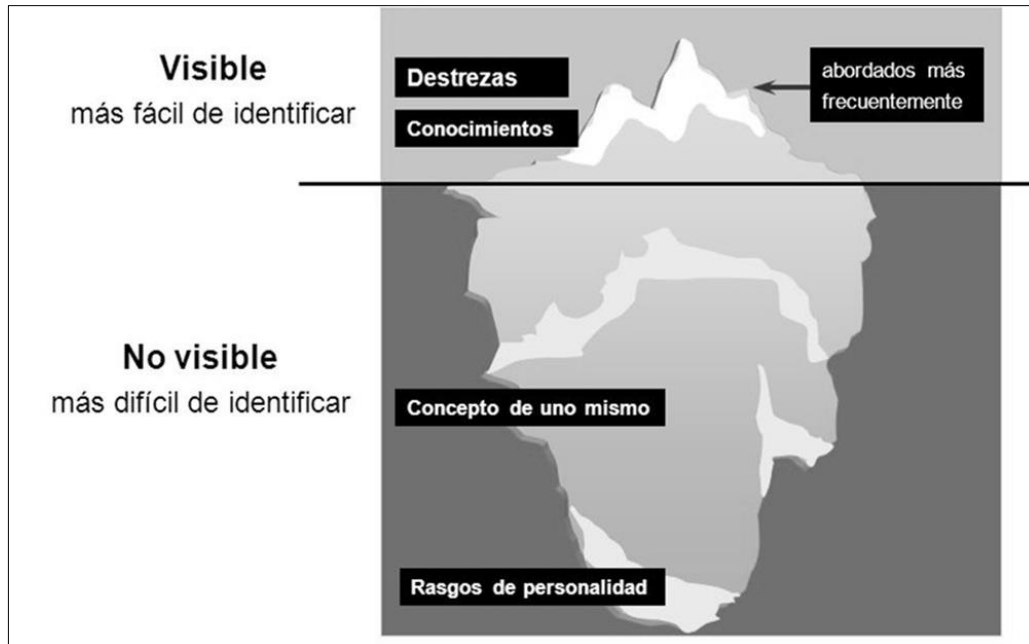


Figura 3. Modelo de iceberg. Fuente: Spencer y Spencer, citados por Alles, M. (2008, p.106).

Siguiendo con la clasificación de las competencias, Spencer y Spencer señalan que la base de éstas son los rasgos de personalidad de cada individuo y, a su vez, es lo más difícil de detectar. A partir de la identificación de los rasgos de personalidad, se facilita la detección del resto de competencias (figura 4).



Figura 4. Clasificación de competencias según su dificultad de detección. Fuente: Spencer y Spencer, citados por Alles, M. (2008, p.106).

Como lo menciona Alles, M. (2010), la autora de origen francés Claude Levy-Leboyer resume el tema de competencias en los siguientes puntos:

- Las competencias son listas de comportamientos que una personas poseen en mayor medida que otras y que las convierten en más eficientes de acuerdo a la situación.
- Dichos comportamientos son observable en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Medir e identificar las competencias

Continuando con la referencia que hace Alles, M. (2008) sobre Spencer y Spencer, quienes mencionan que John Raven ha observado que la educación por competencias ha sido

retrasada por la dificultad de medir e identificar las competencias aprendidas, en sus programas gerenciales basados en competencias, la *American Management Association* ha identificado los tres criterios utilizados para medir e identificar las competencias:

- Desarrollo sobre un test operativo.
- Demostración de la competencia en una simulación.
- Documentación de desempeño en el trabajo.

Este punto de Spencer y Spencer coincide con la idea de Levy Leboyer, primero se debe evaluar (medir e identificar competencias), y luego analizar qué tipo de mejora necesita cada persona en particular.

Por su parte, Werther, W., Davis, K y Guzmán, M. (2014) mencionan que el proceso de identificación de competencias pretende identificar las competencias que se necesitan para realizar una actividad con eficiencia. En un principio, la identificación de competencias se hacía por medio de la observación de los tiempos y movimientos, con el paso del tiempo dichos procesos han evolucionado y hoy en día hay diversas técnicas entre las que se encuentran:

- La entrevista.
- Ejercicios en bandeja que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
- Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinados temas.
- Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

Desarrollar las competencias

Para Alles M. (2008) las diversas actividades que todas las personas realizan coadyuvan al desarrollo de las competencias. Además, a través de un análisis consciente o no, todos analizan el resultado de sus acciones, de la objetividad con que se realice este análisis o de su propia aceptación, dependerá que las personas desarrollen o no determinadas competencias.

Si se requiere validar el desarrollo de una competencia, se debe verificar con la experiencia. Para que este desarrollo sea considerable Alles M. (2008) menciona que se deben analizar los éxitos y fracasos, con el fin de agregar valor a su experiencia y acrecentando sus competencias a través del desarrollo de las mismas (figura 5).

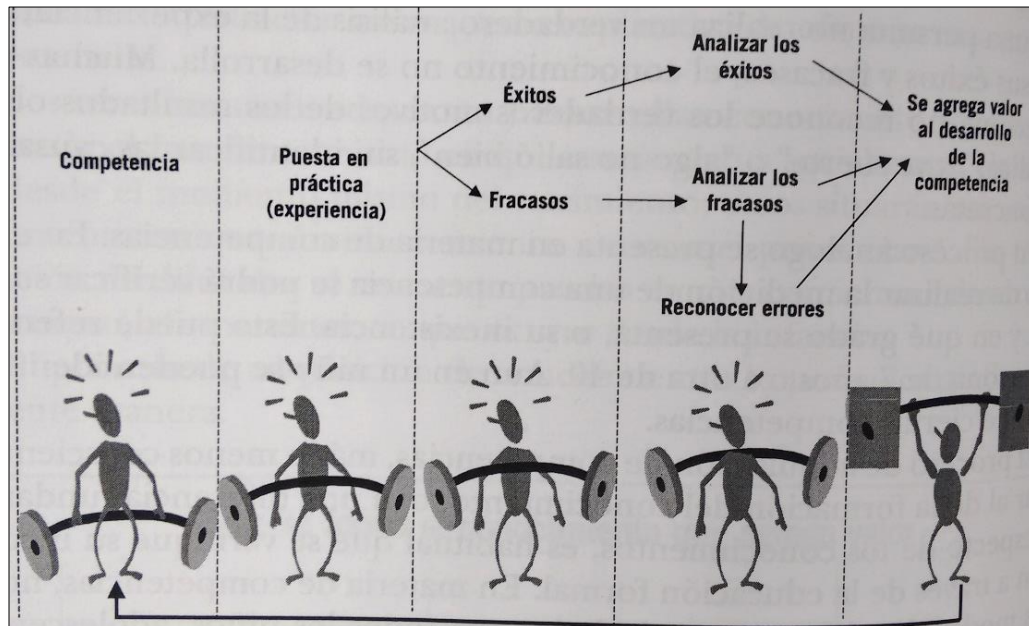


Figura 5. Cómo se desarrollan las competencias. Fuente: Alles, M. (2008, p. 88).

A continuación se muestra una explicación de un proceso natural de formación de competencias. A partir de su comprensión, se pueden diseñar alternativas para que todas las personas que tengan dificultad en desarrollar sus competencias, puedan lograrlo con mayor facilidad (figura 6).

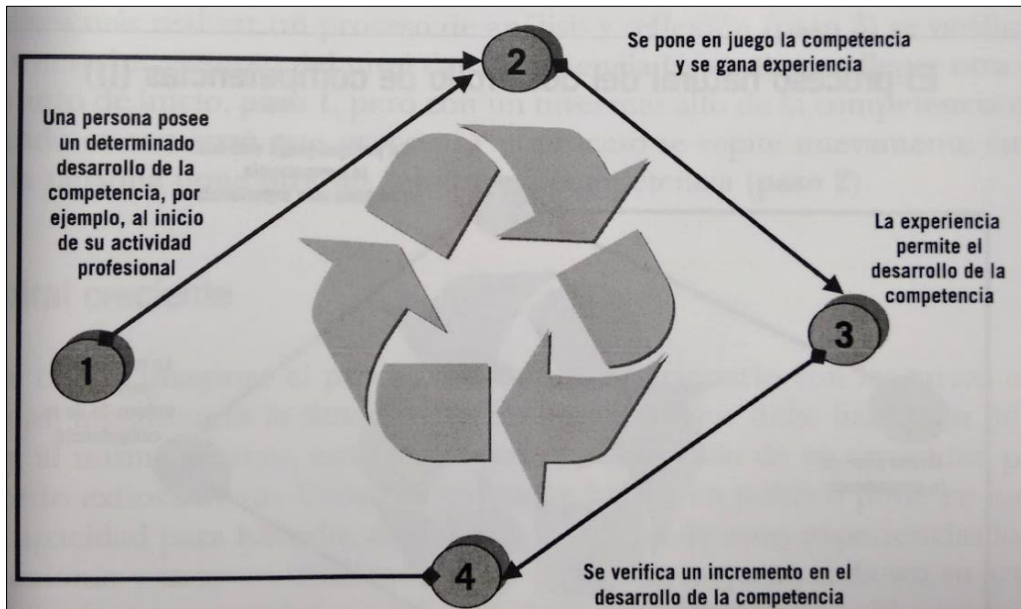


Figura 6. Proceso natural de desarrollo de competencias. Fuente: Alles, M. (2008, p. 89).

Una vez que se cumple el ciclo anterior, se llega a la segunda parte de este proceso natural, donde se parte de un nivel más alto de competencia, adquirido al culminar el proceso anterior (figura 7).

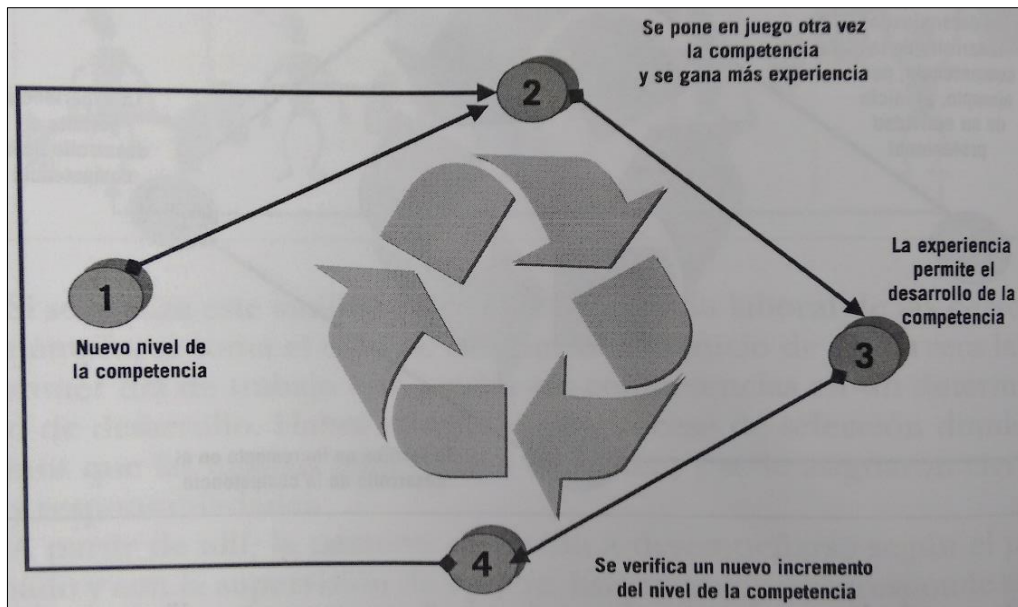


Figura 7. Segunda parte del proceso natural de desarrollo de competencias. Fuente: Alles, M. (2008, p. 90).

Este proceso se repetirá toda vez que la persona pone en práctica la competencia.

2.1.3. Descripción de puestos por competencias

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, así lo menciona Chiavenato, I. (2011).

El mismo autor se refiere a la descripción como un proceso en que se describen las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a cada uno de los puestos que existen en la empresa. De igual manera, señala que su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace); prácticamente es una lista de los primordiales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales Chiavenato, I. (2009), mientras más clara sea la definición de la competencia, más fácil se convertirá en un instrumento de medición para comparar a los candidatos.

Perfil de puestos por competencias

“Un perfil de competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto” (Alles, M. 2010, p. 113).

Para elaborar un perfil por competencias Alles, M. (2010) recomienda:

- Definir de manera clara las competencias, considerando las características personales de excelencia. Estas competencias son distintas en cada empresa y en ocasiones en cada área.

- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos para identificar los motivos, habilidades y conocimientos que los colaboradores realmente tienen.
- Expresar preguntas que ayuden a identificar las competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias de otras organizaciones y puestos similares.

Con los cuatro puntos anteriores se pueden identificar las competencias, niveles de las mismas y las conductas asociadas.

Análisis de puestos por competencias

Para Dessler, G. y Varela, R. (2011), el análisis de puestos por competencias es “*describir el puesto en término de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos) que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor*” (p. 89).

A diferencia del análisis de puestos tradicional enfocado en *qué* en cuanto a obligaciones y responsabilidades, Dessler, G. y Varela, R. (2011) señalan que el análisis de puestos basado en competencias se centra más en *cómo* el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por consiguiente el análisis tradicional se enfoca en el trabajo, mientras que en análisis basado en competencias se centra más en el trabajador y en lo que es capaz de hacer.

2.1.4. Desempeño laboral

Para Chiavenato, el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la empresa, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo, M. y Guerra, M. (2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Diversas son las definiciones que existen para desempeño laboral, a continuación se presentan algunas:

Robbins, S. (2004) plantea el desempeño laboral como *“uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”*.

Motowidlo citado por Palaci, F. (2005) define el desempeño laboral como *“el valor que se espera se aporten a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, bien de un mismo individuo en diferentes momentos temporales o bien de varios individuos a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”* (p. 155).

Entre otras definiciones de desempeño destacan la propuesta por Murphy, citado por Palaci, F. (2005) que habla del desempeño como *“un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja”* (p. 156).

La definición de Campbell, McCloy, Oppler y Sager citados por Palaci, F. (2005) que entienden el desempeño como *“sinónimo de conducta y, por tanto, como algo observable, añadiendo que estas conductas relevantes para la organización, bajo el control de los individuos, pueden medirse en términos de la capacidad de cada individuo, es decir, su nivel de contribución”* (p. 156).

Por otra parte, Haslam, citado por Palaci, F. (2005) define el desempeño como *“una medida de un resultado conductual relativo a expectativas”* (p. 156).

Otra definición interesante es la expuesta por Stoner (1996) quien afirma el desempeño laboral es *“la manera como los miembros de la organización trabajan*

eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510).

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es “*una valoración de la actuación de cada persona en función de sus actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo*”, así lo señala Chiavenato, I. (2009. p. 245), quien expresa que es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, así como sus aportaciones a la empresa.

A continuación se hace referencia a una de las definiciones de evaluación de desempeño:

Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (citados por Chiavenato, I. 2009) señalan que la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser más que una actividad orientada en el pasado, más bien se debe orientar hacia el futuro.

Son tres las razones principales para evaluar el desempeño de los colaboradores, así lo indican Dessler, G. y Varela, R. (2011):

1. Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales.

2. Las evaluaciones permiten a jefes y subalternos desarrollar un plan para corregir las deficiencias que la evaluación llegue a descubrir y para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.
3. Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades.

Objetivos de la evaluación de desempeño

De acuerdo a Chiavenato, I. (2011), para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, la evaluación de desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

- a. Idoneidad del individuo para el puesto.
- b. Capacitación.
- c. Promociones.
- d. Incentivo salarial por buen desempeño.
- e. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- f. Desarrollo personal del empleado.
- g. Información básica para la investigación de recursos humanos.
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i. Estímulo para una mayor productividad.
- j. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- k. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- l. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño más comunes mencionados por Dessler, G. y Varela, R. (2011) son:

- Método de escala de puntuación gráfica: Escala de puntuación gráfica que contiene algunas características y su rango de desempeño respectivamente. Al final se obtiene un total de puntos por cada característica y por último una puntuación total surgida a partir de la suma de todas las calificaciones de cada característica.
- Método de clasificación alterna: Califica a los trabajadores de mejor a peor en ciertas características.
- Método de comparación por pares: cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.
- Método de distribución forzada: el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño.
- Método de incidente crítico: se lleva un registro de los casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado.
- Escalas de clasificación basadas en comportamientos: combina las ventajas de la descripción de incidentes críticos como de las puntuaciones.
- Formas de evaluación en la práctica: De acuerdo a las características de la organización, funcionan distintos métodos que les permiten obtener mejores resultados.
- Método de administración por objetivos: el gerente debe establecer metas medibles y específicas para cada trabajador y después analizar periódicamente el progreso del trabajador hacia el logro de sus metas.

- Evaluaciones de desempeño computarizadas y basadas en la web: En la actualidad son métodos muy usados. Hay organizaciones que se dedican a elaborar, aplicar y calificar evaluaciones de desempeño personalizadas a cada organización.
- Vigilancia electrónica del desempeño: sistemas que permiten que los gerentes puedan acceder al equipo de cómputo, teléfono, etc. Del empleado, pudiendo observar su desempeño en cualquier momento, aunque se ha comprobado que este tipo de métodos incrementan los niveles de estrés.

2.2. Características de la organización

Para esta investigación se tomó como base una empresa integradora de soluciones de negocio basadas en tecnologías de información y con más de 13 años de experiencia, que ofrece soluciones de infraestructura, redes y comunicaciones, desarrollo de aplicaciones a la medida y comercialización e implementación de ERP.

La empresa cuenta con un equipo de profesionales expertos en tecnología y gestión de proyectos para generar soluciones que le den valor a las organizaciones, reduciendo costos y haciendo que sus inversiones en tecnología de información los hagan más competitivos.

2.2.1. Misión

Proporcionar soluciones integrales, confiables e innovadoras a nuestros clientes a través del desempeño de personal profesional, eficiente y comprometido; utilizando procesos y sistemas de vanguardia con el fin de crear relaciones duraderas que generen valor a todos los participantes.

2.2.2. *Visión*

Ser la mejor opción en los mercados en que participamos mediante la generación de soluciones innovadoras y rentables para todos.

2.2.3. *Valores*

- Compromiso: Asumir totalmente la responsabilidad de todos los participantes en el trabajo.
- Innovación: Buscar soluciones distintas y creativas para la solución de problemas y situaciones cotidianas brindando valor agregado.
- Integridad: Ser honestos en el trabajo que se desarrolla permitiendo que los clientes confíen en la empresa para la solución de sus problemas y proyectos.
- Pasión: Realizar el trabajo con entusiasmo y transmitiéndolo a los clientes y colaboradores.

2.2.4. *Política de calidad*

Trabajar de acuerdo a metodologías y procedimientos que garanticen a nuestros clientes una solución de calidad la cual satisfaga totalmente sus necesidades operativas.

2.2.5. *Estructura organizacional*

La empresa que se tomó como base para el estudio, presenta la siguiente estructura organizacional (figura 8):

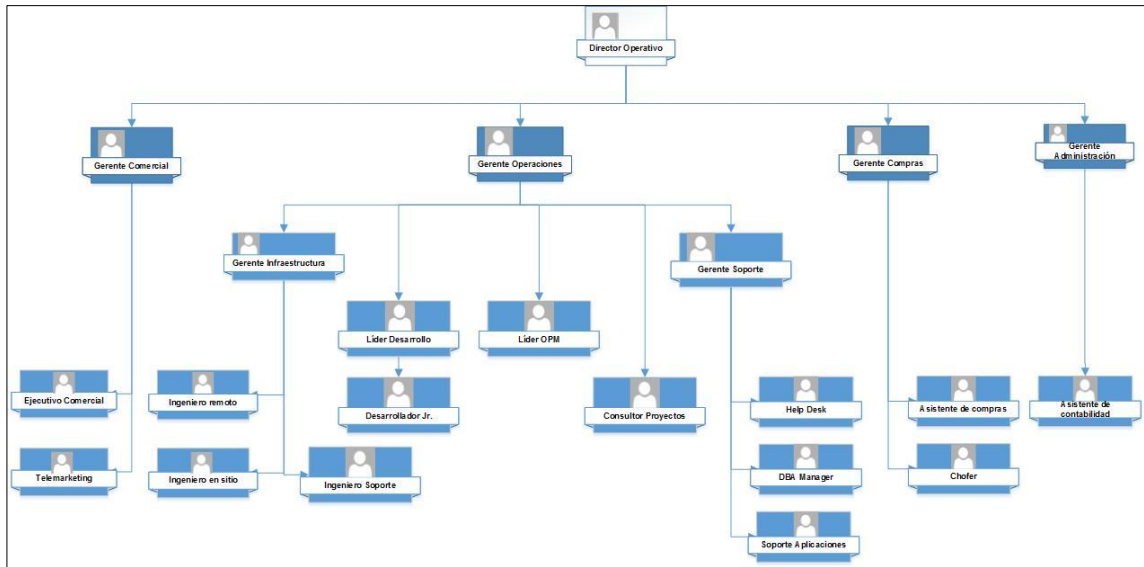


Figura 8. Organigrama de la empresa de estudio. Fuente: archivo interno de la empresa (2016).

El organigrama que presenta la empresa de estudio es por su naturaleza de tipo microadministrativo ya que corresponden a una sola empresa; por su finalidad es informal pues es usado de manera interna; por su ámbito es general ya que muestra la estructura completa de la empresa; por su contenido es integral porque de manera gráfica están representadas todas las unidades administrativas y sus relaciones jerárquicas. Por su presentación es vertical, ya que en la parte superior se encuentra el nivel con mayor poder, el cual va descendiendo.

El tipo de estructura organizacional que presenta la empresa es jerárquica ya que los miembros de la empresa, principalmente, se comunican con su superior inmediato y con sus subordinados inmediatos, además en la parte superior se encuentra el director y posteriormente los colaboradores de menor nivel jerárquico en forma escalonada, por ende, la toma de decisiones es descendente, es decir, el director toma la mayoría de las decisiones.

2.2.6. *Presencia*

La empresa cuenta con un alcance en los siguientes Estados:

- Guadalajara
- Ciudad de México
- Monterrey
- Querétaro

2.2.7. *Portafolio de Servicios*

Soluciones de infraestructura

- Servidores.
- Almacenamiento.
- Virtualización.
- Thin Client.

Soluciones en redes y comunicaciones

- Proyectos de telefonía VoIP.
- Redes y cableado.
- Productos de CISCO (wireless, switching, routers).

Soluciones de Desarrollo

- Desarrollo de sistemas a la medida.

Consultoría de Proyectos

- Comercialización e implementación de ERPs:
 - VANT para la pequeña y mediana empresa.
 - ASPEL para micro y pequeña industria.
 - TERRANTUS. Industria inmobiliaria y de la construcción.

- Consultoría:
 - o Procesos Administrativos.

2.3. Investigaciones relacionadas

Son varias las investigaciones relacionadas con el tema de esta investigación, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- La contratación de personal es uno de los principales problemas en cualquier empresa, por ello Fuertes, N. (2008), realizó un estudio en el que menciona que los elementos y factores involucrados en el proceso de contratación son muy importantes. Uno de los enfoques más completos y funcionales, dirigido a la contratación de personal, es el basado en competencias. Este trabajo analizó el enfoque que el CECyTEM plantel 7 usa para contratar a su personal. El análisis se llevó a cabo mediante la investigación descriptiva basada en las teorías transaccionales. El propósito del trabajo fue implementar el enfoque de competencias en el manejo de recursos humanos del CECyTEM como una estrategia de los propios recursos humanos para promover los perfiles esperados, las habilidades y comportamiento del personal que la escuela contrata o va a contratar, ya que el enfoque por competencias incrementa la selección, el desarrollo, la promoción y el proceso de remuneración a fin de cubrir tanto las necesidades de la persona como de la empresa.

- En su investigación, Escamilla, M. (2009) alude que las organizaciones de Clase Mundial, se enfrentan a nuevos retos y conocimientos que han evolucionado en materia de Desarrollo de Competencias, y persiguen en la medida de lo posible que su personal desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, por lo que el autor menciona que deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a

desarrollarse continuamente. En esta investigación también se menciona la necesidad de reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales. Escamilla, M. (2009) menciona la importancia de conocer cuáles son esas necesidades que a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Una de las herramientas más comunes utilizadas por las Empresas es la Intranet, sin embargo, ¿Las empresas de Clase Mundial están debidamente preparadas para desarrollar Competencias en sus empleados utilizando su Intranet Corporativa? Para responder a esta pregunta se elaboró una metodología de investigación que consistió en encuestar a los empleados de 8 Empresas de Clase Mundial y analizar las respuestas que éstos dieron. Debido a los resultados obtenidos y a la investigación realizada en materia de Desarrollo de Competencias, Gestión del Conocimiento, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión del Capital Intelectual, y todo lo concerniente a Intranet, se desarrolló un Modelo que permitió conocer el proceso del desarrollo de una Intranet Corporativa que permita el Desarrollo de Competencias.

- *Selección de los mejores candidatos basado en una estructura de gestión por competencias caso Advaltech Omni* es una investigación realizada por Yebra, C. (2011), quien define una metodología basada en competencias para la selección de personal, asimismo el autor menciona que la empresa Advaltech Omni carecía de una estructura de gestión por competencias, por ello realizó la investigación cuyo contenido general fue el siguiente: La investigación inició con la introducción al estudio de la gestión por competencias, subsiguientemente se llevó a la práctica el propósito de este, se

establecieron las competencias cardinales o competencias que cada colaborador de la compañía debía tener en conjunto con la alta dirección de la empresa. Se realizaron análisis de puesto del cual se establecieron descripciones de posiciones de alto desarrollo en la empresa, como son ingeniero de calidad, ingeniero de desarrollo de negocios e ingeniero de proyectos. Posteriormente se creó la estructura de reclutamiento para llegar al proceso de selección, conteniendo formatos y guías de entrevistas por competencias, teniendo como resultado un proceso y metodología definidos para la selección por competencias.

- Ducoing, P. (2012) en su trabajo: *El desarrollo de competencias y la satisfacción del cliente caso UTEQ carrera Desarrollo de Negocios*, se enfocó en identificar el nivel de satisfacción de los alumnos de la Universidad Tecnológica de Querétaro de la división Desarrollo de Negocios la carrera Técnico Superior Universitario área Mercadotecnia en cuanto a su sistema educativo basado en competencias que fue implementado, para determinar la aceptación, el funcionamiento y obtener un mejor resultado en el ámbito laboral. El motivo para realizar esta investigación se debió a que todas las universidades entraron al Sistema de Desarrollo de Competencias, por lo que fue importante también que los alumnos expresaran si realmente estaban satisfechos con el sistema, ya que ellos finalmente son los receptores de dicho proceso y que son la segunda generación con el modelo educativo. La investigación fue de tipo documental y de campo, de tipo descriptivo, causal y transversal, donde la población fue finita de la generación 2009 - 2011. El trabajo concluyó que solo el 8% estaba muy satisfecho y otro 40% de los estudiantes estaban apáticos, lo cual constituyó un indicador de que existía un área de oportunidad para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje y así reducir los rumores y comentarios que podían afectar la imagen de la Institución.

- Márquez, S. (2012) elaboró una investigación en la que destaca la preocupación real y constante en las organizaciones de cumplir con sus objetivos de manera sostenida a través de un equipo de colaboradores capaces de producir resultados sobresalientes. El autor indica que es más importante edificar capital intelectual que hacer inversiones de equipo o capital. También habla de que la verdadera habilidad y éxito en las empresas se demuestra al trabajar bien con y a través de otros, reuniendo a un equipo con la combinación correcta de experiencias, habilidades y capacidades para alcanzar los resultados deseados y para ello es necesario atraer y retener a dichos empleados. En la empresa comercializadora donde se llevó a cabo este estudio, surgió la interrogante de la dirección del por qué no todos sus vendedores alcanzaban los objetivos, si todos contaban con los mismos recursos en la empresa. ¿De dónde proviene o en qué radica la diferencia de desempeño entre unos y otros vendedores? ¿Hay manera de lograr que todos los vendedores cumplan sus objetivos o los superen, convirtiéndose en colaboradores de alto desempeño? ¿Se pueden aprender las competencias que caracterizan a los vendedores que superan sus objetivos? ¿Cómo identificar que un colaborador posee las características o competencias necesarias para desarrollarse en un vendedor de alto desempeño? Para comprender todos estos elementos, la metodología aplicada en el estudio se basó en el análisis de la información de los estudios psicométricos realizados por proveedores especializados en ello, evaluaciones de desempeño, medición de objetivos y exámenes aplicados por la organización a las personas seleccionadas. Este estudio, además aborda y define los elementos a considerar para poder identificar al vendedor de alto desempeño para esta organización. Una vez que dicha metodología identificó las características y competencias que tenían los colaboradores de alto desempeño, se presentaron propuestas del perfil más adecuado para contribuir en la selección, retención y evaluación del

personal, con las cuales se podría determinar si existía potencial para desarrollarlo en el resto del personal, evaluar la conveniencia de seguir contando con los actuales vendedores y marcar la pauta para la selección en futuras contrataciones. Todo esto con el fin de mantener el rumbo de organización.

- Mercado, E. (2012) en su investigación *Gestión del recurso humano a través del reclutamiento, selección y contratación docente basado en competencias como propuesta para el CECyTEM* se refiere a la necesidad de identificar y contratar al personal docente, que no solo cubran el perfil profesional de la materia correspondiente, sino que además posean las habilidades pedagógicas formativas, para poder transmitir y compartir los conocimientos en una aula de clases, además de tener en su haber competitivo un desarrollo no docente de acuerdo a su formación teórica y en todo lo anterior y con base en la teoría fundamentada se analizaran la necesidades de los informadores (Docentes , personal administrativo y de servicios) que trabajan en la docencia bajo el modelo de educación basado en competencias en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán (CECyTEM) , para dicho estudio se realizó una recaudación de datos en el subsistema en el estado de Michoacán. Con el interés de conocer de manera preliminar las opiniones de los informantes definidos en el método de la teoría surgida en la investigación.

- En muchas empresas de clase mundial, el enfoque de *gerenciar* el talento basado en competencias ha probado ser un método con alto grado de confiabilidad para predecir el éxito o fracaso de una persona en una posición específica y por lo tanto, es de gran ayuda para sustentar las decisiones acerca del talento así lo menciona Olvera, M. (2014) en su estudio realizado: *Evaluación de desempeño por competencias y su impacto en los objetivos organizacionales*. También menciona que las competencias determinan los

comportamientos que se esperan de la gente al realizar su trabajo diariamente, y que impactan positivamente los resultados de la empresa. Además, las competencias deben estar alineadas a la cultura que se aspira y que se promueve a través de la filosofía de empresa. Un elemento fundamental para vivir congruente y plenamente la cultura son las competencias, las cuales se definen como el conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiesta en su desempeño. Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de una empresa es la generación de utilidades (objetivos financieros), se podría considerar que la evaluación de desempeño de los empleados en todas las áreas debería tener una relación directa con la consecución de dichos objetivos. En esta investigación se logró comprobar por medio de una correlación de Pearson que la evaluación de desempeño impacta definitivamente a los objetivos organizacionales.

- El propósito de la investigación realizada por Batista, D. (2010), fue identificar una posible correlación entre las variables estrés laboral y el desempeño en el trabajo de los trabajadores en una industria automotriz. Menciona que el ser humano en sus diversos contextos, enfrenta situaciones que pueden provocar estrés. Los causantes del estrés laboral pueden ser el estilo de liderazgo, el ambiente físico, el ambiente laboral y la demanda de trabajo entre otras. No todos los integrantes de una organización responden de la misma manera ante los diversos estresores, varía según el estilo de afrontamiento, la edad, el puesto, el género entre otros. Las distintas circunstancias de trabajo afectan de manera positiva o negativa el desempeño laboral. Es importante identificar los niveles de estrés que repercutan en el desempeño del trabajador y por ende en su rendimiento. Como parte de la metodología de esta investigación se realizó una encuesta a 62 personas en una empresa del ramo automotriz que cuenta con 500 empleados, la muestra fue no

probabilística por conveniencia y disponibilidad el instrumento que se aplicó fue un cuestionario con respuestas de escala tipo Likert y para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Esta investigación fue una propuesta de campo, de tipo descriptivo y correlacionar. El diseño empleado en el presente es un estudio ex post facto, ya que no se posee un control directo entre las variables. Los resultados muestran que no existe una correlación fuerte entre las variables del estrés laboral y el desempeño en el trabajo en este grupo de muestra. Se debe considerar que existen factores en esta organización que pudieron influir en que se dieran estos resultados.

- En el estudio realizado por Ávila, L. (2012), señala que las Instituciones de educación superior enfrentan una serie de retos, tales como la demanda de mayor congruencia en la preparación académica de sus egresados con la satisfacción de las necesidades sociales y las exigencias del mercado laboral, por tal motivo realizó una investigación cuyo objetivo fue conocer si el desempeño laboral de los egresados de la Licenciatura en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro cumplía con las expectativas de sus empleadores, con la finalidad de mejorar y consolidar la calidad educativa. Este estudio permitió conocer la opinión de los empleadores mediante una investigación de enfoque cuantitativo, utilizando técnicas de investigación que incluyeron la aplicación de encuestas, de las cuales se tuvo una respuesta de sesenta empleadores tanto del sector público, privado y social, que permitieron conocer si el egresado tenía la capacidad de trabajar en equipo, resolver conflictos y actitudes para el desarrollo de sus actividades; así como la importancia que tiene las prácticas profesionales en la formación de los profesionistas y el apoyo en las actividades de la organización. El trabajo de tesis concluyó que los egresados de la Licenciatura en Administración de la UAQ, son

satisfactoriamente aceptados, ya que los resultados que arrojó la evaluación de los indicadores, mostró que los empleadores evaluaron dentro de la escala de Likert, el desempeño profesional con resultados de aproximadamente un 70% en excelente y bueno, sin embargo la opinión sobre si el egresado muestra liderazgo debe ser analizada y considerada como un tema de discusión ya que los resultados no fueron en todo favorables.

- Otra investigación sobre el desempeño laboral, muestra un estudio que realizó Ledesma, A. (2010) en una dependencia gubernamental “Secretaria de Seguridad Publica” con el objetivo de identificar la correlación entre el estrés y el desempeño laboral del personal operativo con el puesto de Policía. En esta investigación se apreciaron diferencias en características socio-demográficas: género, edad, escolaridad, sueldo, dependientes económicos, etc. Asimismo existen condiciones dentro de su entorno laboral que también pueden ser estresantes como son: el diseño de los trabajos, el estilo de dirección, las relaciones interpersonales, las preocupaciones de la carrera y las condiciones ambientales. En esta investigación se plantearon 4 hipótesis: H1=a menor nivel de estrés el personal operativo desempeña mejor su trabajo, H2=el personal de dirección de Guardia tiene mayor estrés que la dirección de Tránsito, H3=existe diferencia en los niveles de estrés de acuerdo al género y H4=el personal que tiene mayor nivel de estudios tiene mejor desempeño, obteniendo como resultados un 30% de estrés bajando el desempeño a un 80%, la muestra que forma parte la Dirección de Guardia tiene nivel poco mayor de estrés que la Dirección de Tránsito. También los datos mostraron que el personal femenino tiene menos estrés debido que realiza actividades de menor riesgo y el género masculino siente que la ciudadanía no entiende sus funciones. La investigación demostró que a mayor nivel

de estudios el personal sentía tener un mejor desempeño laboral a pesar de sentir que su nivel económico no era apropiado para su preparación.

- Carrión, F. (2010) desarrolló la investigación *Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz*. Su trabajo estuvo enfocado a identificar la posible relación entre las variables del Desempeño Laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz. La población de la empresa en la que realizó la investigación es de 380 empleados y se tomó una muestra de 13 personas, su muestra fue no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, recursos de la investigación; el tipo de investigación utilizado fue transversal, descriptivo, de campo y correlacional; el diseño de la investigación fue no experimental, la metodología utilizada fue un cuestionario, con respuestas de escala tipo Likert y para el análisis de los datos donde se utilizó una correlación de Pearson. El resultado de la investigación fue que existe una correlación moderada, estadísticamente significativa entre la variable dependiente e independiente, las conclusiones por lo tanto están orientadas a cómo influye el desempeño laboral de los inspectores de calidad operativa en el resultados de los objetivos de calidad de la empresa.

- *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*, una investigación realizada por Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010) para la revista de ciencias sociales, cuyo objetivo fue explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, su diseño no experimental, transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 50 empleados administrativos contratados. Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que

se aplicó un censo poblacional. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Por último, concluyeron que se presentaba insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

- La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados, así lo señala Sum, M. (2015) en su investigación sobre motivación y desempeño laboral. La misma autora menciona que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. Con esta investigación, la autora comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación fue de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tenían los colaboradores, los

resultaos obtenidos durante la investigación determinaron que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

- Otro trabajo de investigación es el realizado por Coello, V. (2013-2014), quien se enfocó en estudiar los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC), cuya empresa es contratada por la Compañía CONECEL (CLARO) para dar atención en los procesos postventa de sus clientes Corporativos que pertenecen al rango de Cuentas Pymes, dada la disminución del nivel de satisfacción de los clientes. Se ha evidenciado que la efectividad de la campaña Pymes ha disminuido a raíz del traspaso en la atención a dicha compañía, por lo que es necesario conocer los factores que afectan o intervienen en el desempeño de los asesores Inbound para tener una mayor eficiencia, considerando que los asesores provienen de campañas similares con no menos de 2 años de experiencia en atención a clientes postpago y con un alto nivel de desempeño. El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente se realizó una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. El estudio tuvo un periodo transaccional, pues los datos fueron recolectados dentro del tiempo planificado en el cronograma previamente elaborado. Como antecedentes del estudio se consideró los índices de productividad y eficiencia de los tres últimos meses en que la campaña de Inbound Pymes era atendida por asesores de Conecel así como los indicadores a partir del primer año de atención en ACC (American Call Center). Para realizar el análisis se consideraron tres instrumentos, por medio de los cuales se midió el nivel de satisfacción de los asesores de Inbound Pymes de ACC (American Call Center) en

referencia a sus condiciones internas y externas principalmente, posteriormente y como apoyo para aclarar aquellos temas que dejaron en duda, se aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas dirigidas a aquellos aspectos específicos que se debían ampliar para un mejor análisis, adicionalmente se realizó un grupo focal con los participantes reforzando los temas previamente tratados en los dos primeros instrumentos sirviendo este como confirmación a las respuestas recibidas, así también se consideró temas relacionados con su percepción acerca de sus superiores, permitiendo rescatar información valiosa que también sirvió para el análisis de este estudio. Como resultado de la investigación se pudo evidenciar que los factores intrínsecos están influyendo en el desempeño del grupo de asesores y que a pesar de la experiencia que adquirieron durante el primer año de atención de este selecto grupo de clientes, no ha sido posible que la efectividad y los niveles de satisfacción de los clientes, haya incrementado.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

El recurso humano es un elemento muy valioso de una empresa, es por ello que desde hace siglos se comenzó a hacer estudios, investigaciones, experimentos, etc. Enfocados al desempeño y desarrollo del personal.

Con el paso del tiempo, y después de analizar los resultados de dichas investigaciones y estudios, ha ido evolucionando la importancia que representan el recurso humano para las empresas. En la actualidad, en las organizaciones exitosas han erradicado la idea de que el hombre debe ser tratado como máquina, adaptando nuevas posturas en las que se deben, no sólo satisfacer las necesidades de las personas, sino también incluir elementos de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

La descripción de puestos por competencias es un buen ejemplo de la evolución que ha ido presentando el concepto que se tiene sobre el papel que representa el recurso humano en una empresa, puesto que se basa más en las capacidades de las personas que en los conocimientos.

Las empresas que presentan descripciones de puestos por competencias se enfocan en la relación que tienen las competencias con la estructura, los objetivos y la cultura de la empresa, lo que se traduce en elegir a la persona adecuada para ocupar un puesto, trayendo como resultado un mejor desempeño del personal.

Es así como resultó idóneo realizar el presente estudio que se centró en determinar el impacto que tiene la descripción de puestos por competencias en el desempeño laboral.

El propósito de esta investigación es aportar recursos que permitan generar soluciones para mejorar la estabilidad y desempeño laboral y empresarial.

3.2. Planteamiento del problema

De Faria (citado por Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. 2010) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que van a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una empresa. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la empresa como en la sociedad.

Derivado de la gran importancia que tiene el desempeño laboral y la descripción de puestos por competencias para las empresas es que se decidió realizar la presente investigación, tomando como referencia una empresa de tecnología de la información que ha presentado una considerable rotación de personal, lo que ha ocasionado la pérdida de recursos en la empresa e incertidumbre en los colaboradores. Asimismo, el tiempo que se emplea para cubrir vacantes es muy alto ya que no se encuentra al personal que cumpla con las características requeridas o los candidatos no muestran interés en las condiciones que ofrece la vacante. De igual manera no se sabe mucho sobre el desempeño de los colaboradores.

Las razones anteriores son las principales causas por los que resulta de suma importancia conocer el resultado de la presente investigación, es por ello que se autorizó la realización de este estudio por parte de los directivos de la empresa, con la finalidad de

analizar los resultados obtenidos para establecer las recomendaciones pertinentes enfocadas en mejorar la situación actual.

De acuerdo al contexto anterior, la pregunta de investigación planteada es la siguiente:

¿Qué impacto tiene la descripción de puestos por competencias en el desempeño laboral?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es:

- Determinar el impacto de la descripción de puestos por competencias en el desempeño laboral.

3.3.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos para la investigación son:

- Identificar la descripción de puestos por competencias.
- Describir el desempeño laboral.

3.4. Definición del universo

El universo lo constituye todo el personal de la empresa, conformado por el área de operaciones que a su vez está integrada por los departamentos de infraestructura, soporte, aplicaciones, desarrollo y proyectos; el área comercial; el área de compras y el área de administración. El total del universo asciende a 22 personas.

Para fines de esta investigación y por así convenir a los intereses de la empresa, la muestra corresponde al total del universo, por lo que se encuestó al total del personal de la empresa.

3.5. Definición de variables

Para cuestiones de la presente investigación, se empleó la variable dependiente e independiente que a continuación se describe:

3.5.1. Variable independiente

Descripción de puestos: *“relacionar lo que hace un ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción de puestos es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del puesto”* (Chiavenato, I. 2009, p. 221).

Competencias: *“características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño éxitos en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”* (Alles, M. 2010, p. 20).

3.5.2. Variable dependiente

Desempeño laboral: *“uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”* (Robbins, S. 2004, p. 564).

3.6. Hipótesis

Para efectos de la presente investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

La descripción de puestos por competencias impacta el desempeño laboral.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

La investigación presenta un diseño no experimental que de acuerdo a los autores Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) se define como *“la investigación que se realiza sin manipular intencionadamente las variables, puesto que no se tienen control ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos”* (p. 205).

A diferencia de una investigación experimental, en la que el investigador crea intencionalmente una situación a la que son expuestos los individuos (tal situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo bajo determinadas circunstancias para después evaluar los resultados), en la investigación de diseño no experimental no se construye ninguna situación, más bien se observan situaciones ya existentes tal y como se presentan en su contexto natural y, por último, son analizadas dichas situaciones.

A su vez la investigación presenta un enfoque cuantitativo, es decir, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, así lo menciona Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006).

4.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que presenta la investigación es transversal, ya que como lo mencionan Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) este tipo de diseño se centra en recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. El propósito del tipo de estudio transversal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un determinado momento.

A su vez el estudio es descriptivo, correlacional y de campo; descriptivo porque indaga la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población;

correlacional porque describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; y de campo porque se lleva a cabo directamente en el lugar donde ocurren o se presentan las variables.

4.3. Instrumento

El instrumento utilizado para recabar la información fue un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) con 39 preguntas, de las cuales 9 correspondieron a datos generales, 15 para la variable de descripción de puestos por competencias y 15 para la variable desempeño laboral.

Todas las preguntas del cuestionario fueron debidamente validadas por pares y expertos.

4.4. Procedimiento

Para la elaboración de la presente investigación, se siguieron los pasos que a continuación se describen:

1. Se pidió autorización a los directivos de la empresa para la realización del estudio, notificando que el manejo de la información obtenida sería tratada de manera confidencial.
2. Una vez obtenida la autorización para la realización del estudio, se procedió a desarrollar el marco teórico de esta investigación.
3. Posteriormente se elaboraron las características de la investigación (problema, objetivos, muestra, hipótesis, etc.).
4. Después se elaboró y validó el instrumento; cuestionario compuesto por 39 preguntas, de las cuales 9 preguntas correspondieron a datos generales, 15 preguntas sobre descripción de puestos por competencias y 15 preguntas más para desempeño laboral.

5. A continuación, se aplicó el cuestionario a la población de estudio en su lugar de trabajo.
6. Posteriormente se analizaron los datos. Por medio de gráficas se representaron los resultados de los cuestionarios y se llevó a cabo la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis.
7. Por último se presentaron los resultados y las conclusiones de la investigación.

4.5. Procesamiento de la información

Una vez aplicado el cuestionario a toda la población, se capturaron los resultados obtenidos en una hoja de cálculo de Excel. Después, por medio de la aplicación de la estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas), se elaboraron los gráficos de cada pregunta, y se presentaron en porcentajes.

Por último se efectuó el análisis de la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis planteada.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

A continuación se muestran los resultados de los datos generales del total de la población encuestada, a partir de la captura de la información obtenidos una vez que el cuestionario fue aplicado.

Con respecto al sexo, de acuerdo al total de la población encuestada, el 45% lo constituyeron mujeres, mientras que el 55% restante, estuvo conformado por hombres (figura 9).

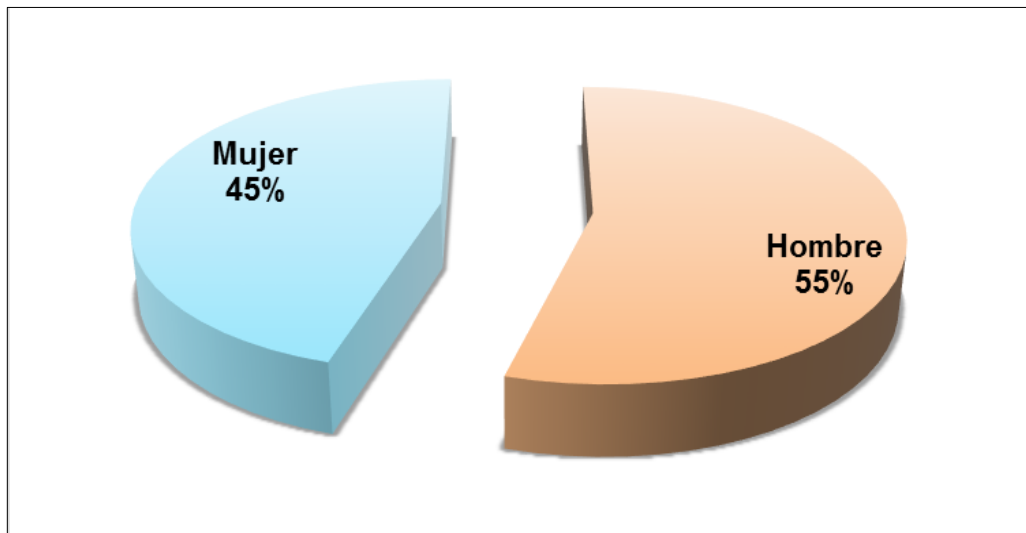


Figura 9. Distribución de la población encuestada por sexo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con respecto a la edad de toda la población encuestada, la mayoría se encuentra entre los 40 y 49 años, equivalente al 41%. Le sigue la población entre 30 y 39 años representado por un 32%. Posteriormente se encuentra la población entre 19 y 29 años, con un 18%. Por último se encuentra la población que es mayor a 50 años con sólo un 9% (figura 10).

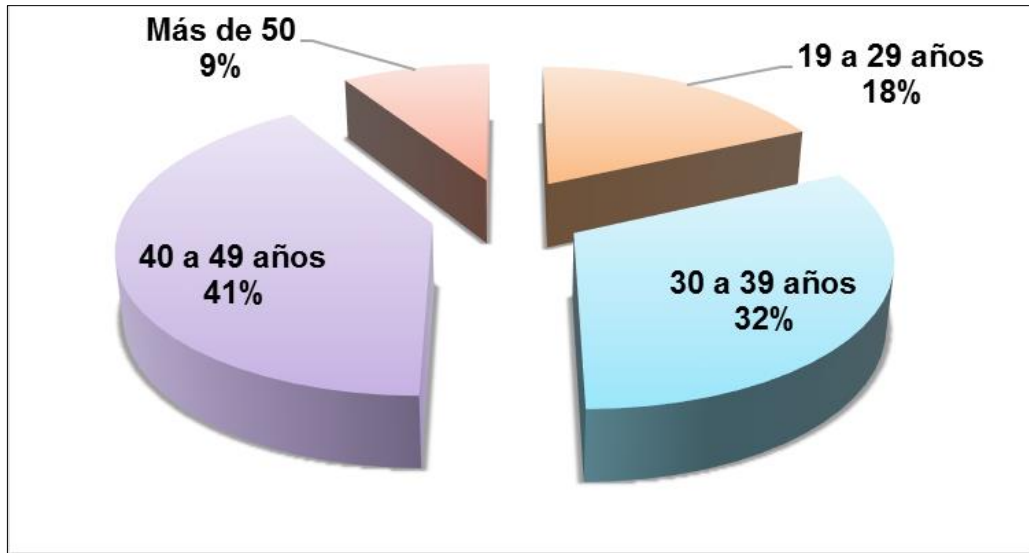


Figura 10. Distribución de la población encuestada por edad. Fuente: Elaboración propia (2016).

Un 77% de la población encuestada vive con familia, un 9% vive con pareja, otro 9% vive solo(a) y el 5% restante vive con otros (figura 11).

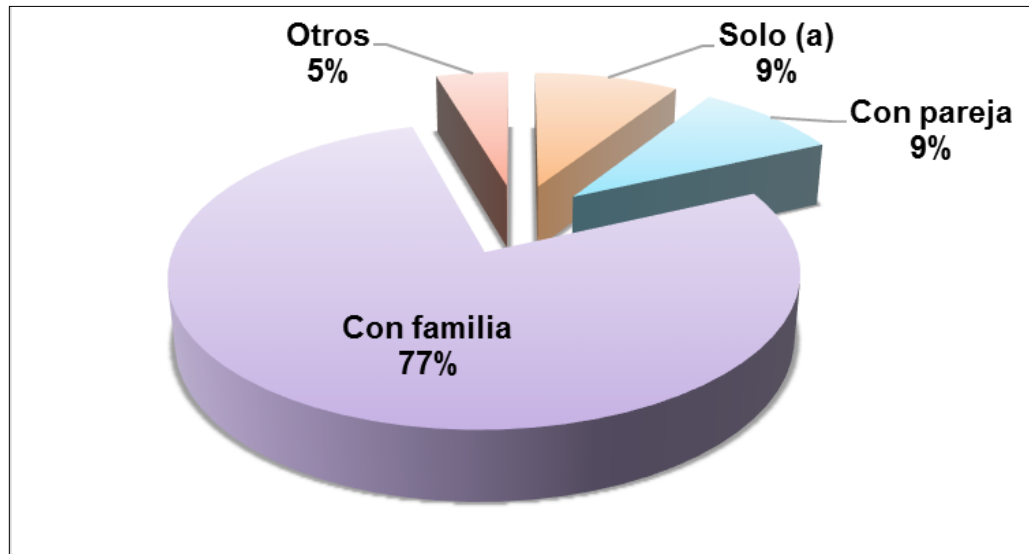


Figura 11. Distribución de la población por personas con quien viven. Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a la escolaridad que presentaron los encuestados, prevalece el nivel licenciatura con un 73%, mientras que el resto de la población se dividió en nivel técnico

con 9%, nivel bachillerato con 9% y nivel posgrado con un 9% respectivamente (figura 12).

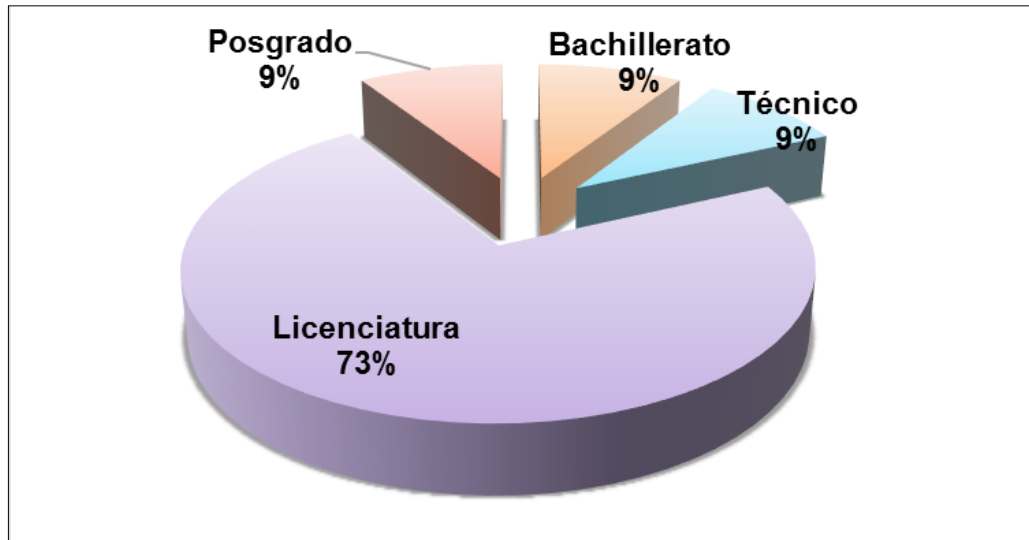


Figura 12. Distribución de la población por escolaridad. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 82%, el mayor porcentaje de encuestados mencionó tener dependientes económicos; mientras que el 18% restante manifestó no tener dependientes económicos (figura 13).

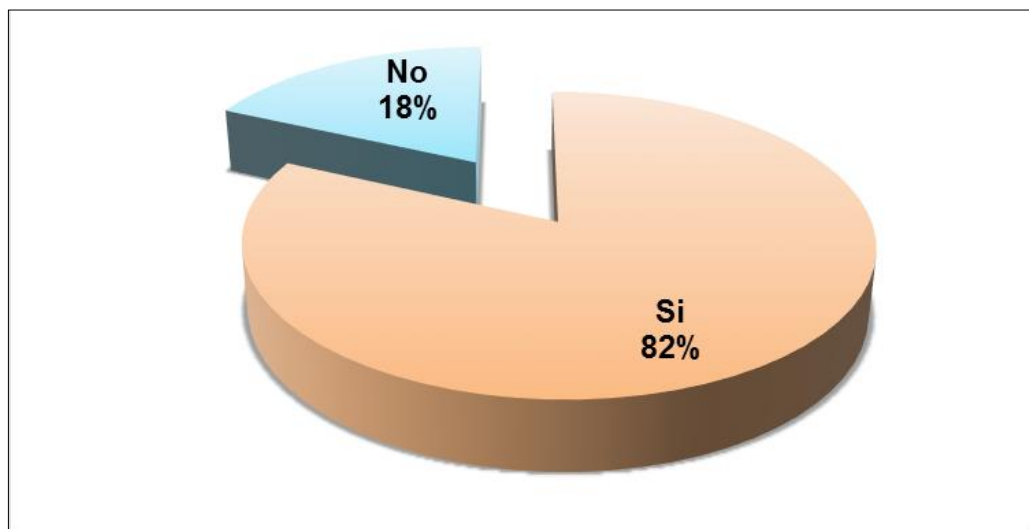


Figura 13. Distribución de la población por dependientes económicos. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con respecto al nivel económico, el 86% de los encuestados dijo tener un nivel medio y sólo el 14% manifestó tener un nivel bajo (figura 14).

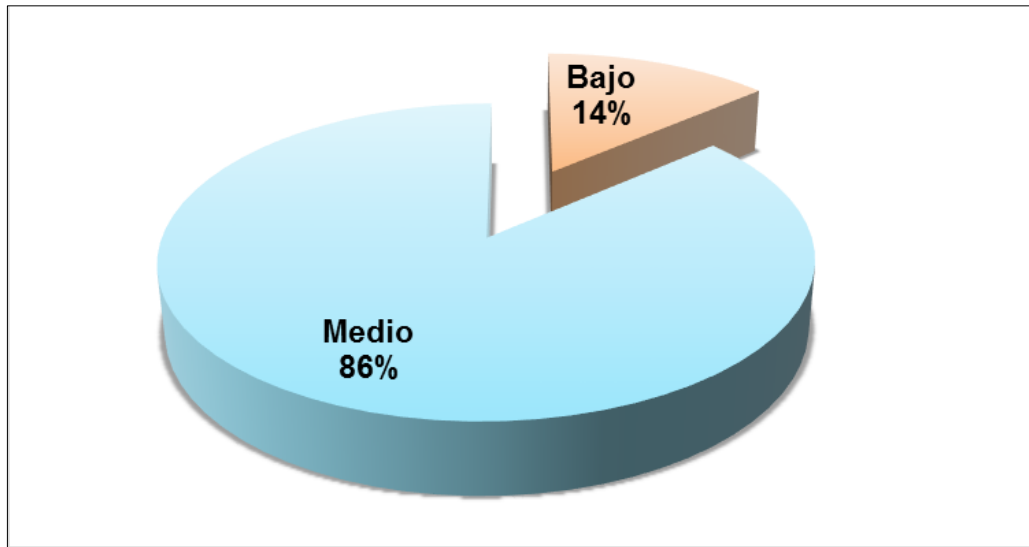


Figura 14. Distribución de la población por nivel económico. Fuente: Elaboración propia (2016).

La antigüedad de los encuestados en su la empresa se compone por un 45% de colaboradores con 1 a 3 años de antigüedad, le sigue un 32% con menos de 1 año, después se encuentra un 18% con más de 5 años y, por último, un 5% con 3 a 5 años de antigüedad (figura 15).

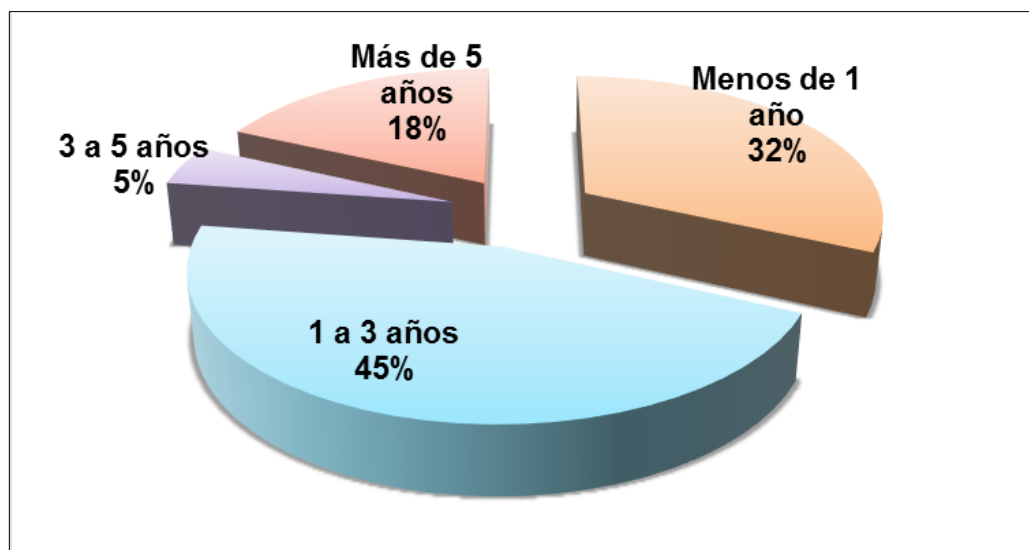


Figura 15. Distribución de la población por antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración propia (2016).

La antigüedad de los encuestados en su puesto está formada por un 50% de 1 a 3 años, un 32% con menos de 1 año, 14 % de 3 a 5 años y un 4% con más de 5 años de antigüedad (figura 16).

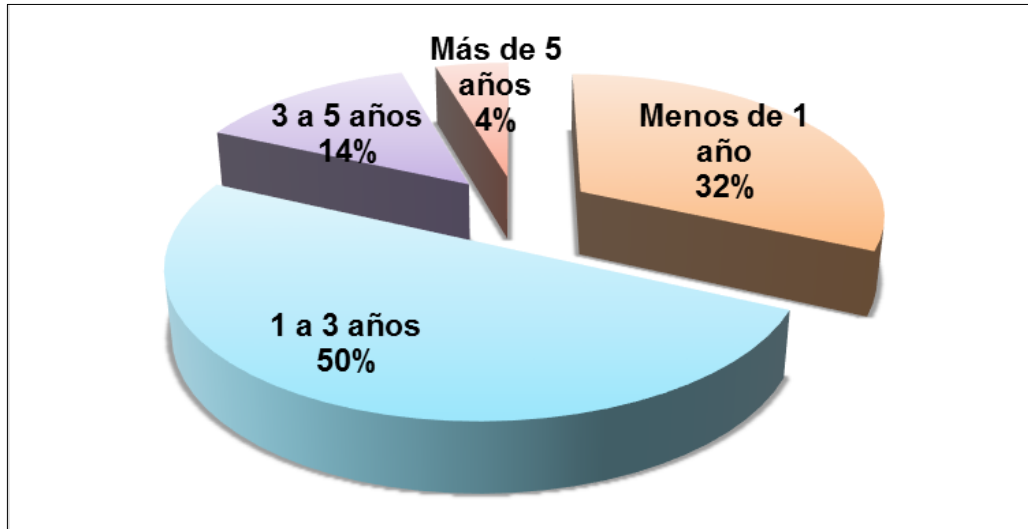


Figura 16. Distribución de la población por antigüedad en el puesto. Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a las horas trabajadas por la población encuestada, los resultados reflejaron que el 59 % trabajan de 41 a 50 horas, el 23% de la población trabaja más de 50 horas y el resto, representado con el 18%, indicó trabajar de 30 a 40 horas (figura 17).

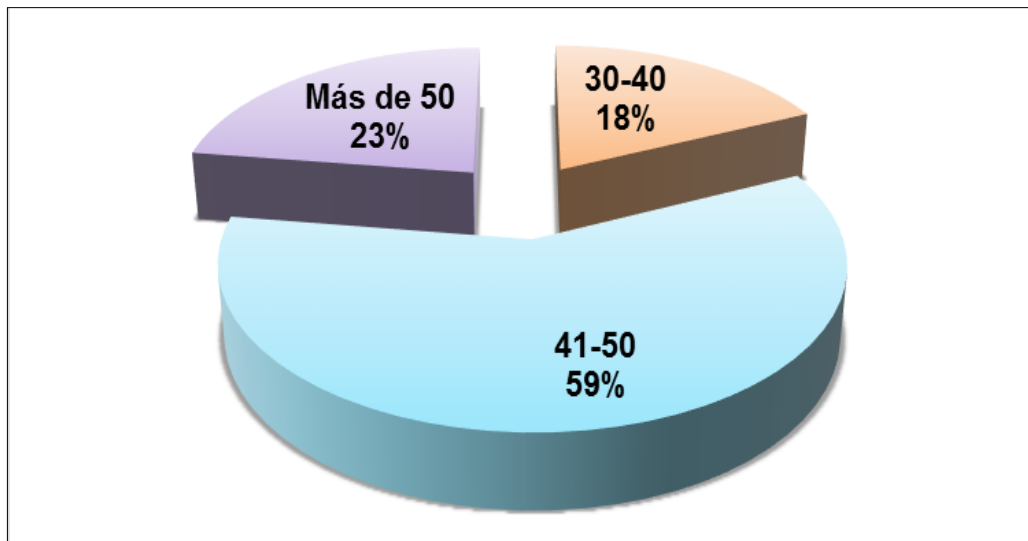


Figura 17. Distribución de la población por horas trabajadas a la semana. Fuente: Elaboración propia (2016).

5.2. Resultados de la variable descripción de puestos por competencias

Una vez que se capturaron los resultados obtenidos después de haber aplicado las encuestas a toda la población, se obtuvieron los siguientes resultados para la variable descripción de puestos por competencias (tabla 1).

Tabla 1

Preguntas relacionadas con la descripción de puestos por competencias

ENCUESTA	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
1. La empresa me da a conocer los objetivos, actividades y responsabilidades de mi puesto.	41%	36%	18%	5%	0%	100%
2. La empresa promueve los valores institucionales.	32%	27%	18%	23%	0%	100%
3. Los colaboradores se alinean a las políticas y normas de la empresa.	5%	45%	27%	23%	0%	100%
4. Los colaboradores participan en la definición de sus objetivos individuales.	4%	23%	36%	23%	14%	100%
5. Los colaboradores contribuyen con el logro de objetivos de la empresa.	23%	32%	45%	0%	0%	100%
6. La empresa impulsa a los colaboradores a participar en la solución de problemas.	14%	45%	23%	14%	4%	100%
7. La empresa fomenta la iniciativa y el autodesarrollo.	27%	14%	41%	14%	4%	100%
8. La empresa implementa planes de carrera para los colaboradores.	4%	5%	27%	32%	32%	100%
9. La empresa fomenta el liderazgo entre los colaboradores.	14%	14%	36%	32%	4%	100%
10. Los colaboradores son proactivos.	9%	45%	32%	14%	0%	100%
11. La empresa permite la crítica constructiva.	5%	27%	36%	27%	5%	100%
12. La empresa promueve el trabajo por resultados.	23%	23%	41%	13%	0%	100%
13. Los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para resolver problemas.	18%	45%	32%	5%	0%	100%
14. La empresa impulsa a los colaboradores al logro de metas personales.	4%	14%	41%	23%	18%	100%
15. Los colaboradores afrontan los conflictos de manera efectiva.	27%	23%	32%	9%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 41%, la mayoría de la población encuestada mencionó que la empresa siempre le da a conocer los objetivos, actividades y responsabilidades de su puesto, el 36% manifestó que frecuentemente, el 18% afirmó que sólo algunas veces y el 5% restante dijo que rara vez reciben dicha información por parte de la empresa (figura 18).

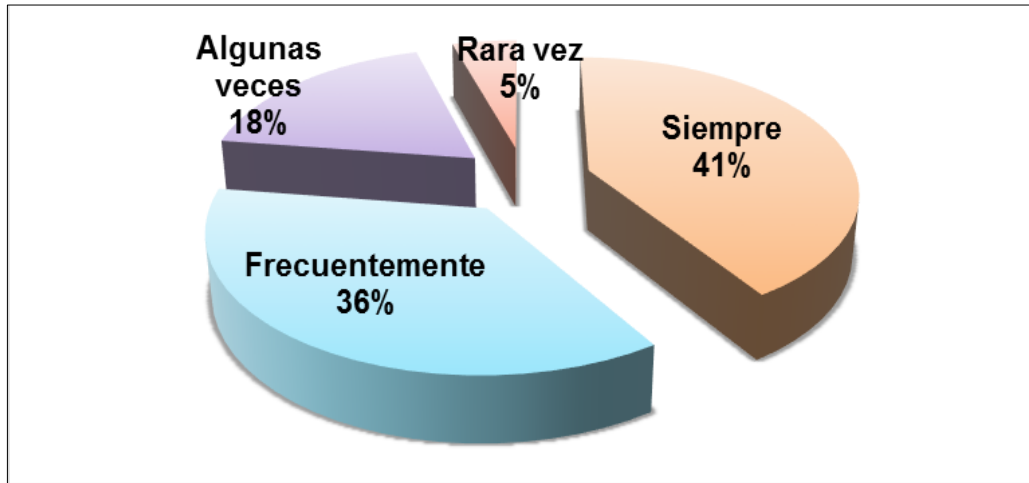


Figura 18. Descripción de puestos. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con respecto a la promoción de valores institucionales por parte de la empresa, con un 59%, la mayoría de la población encuestada manifestó que siempre y frecuentemente la empresa promueve los valores; mientras que el 41% restante expresó que sólo algunas veces y rara vez la empresa promueve los valores institucionales (figura 19).

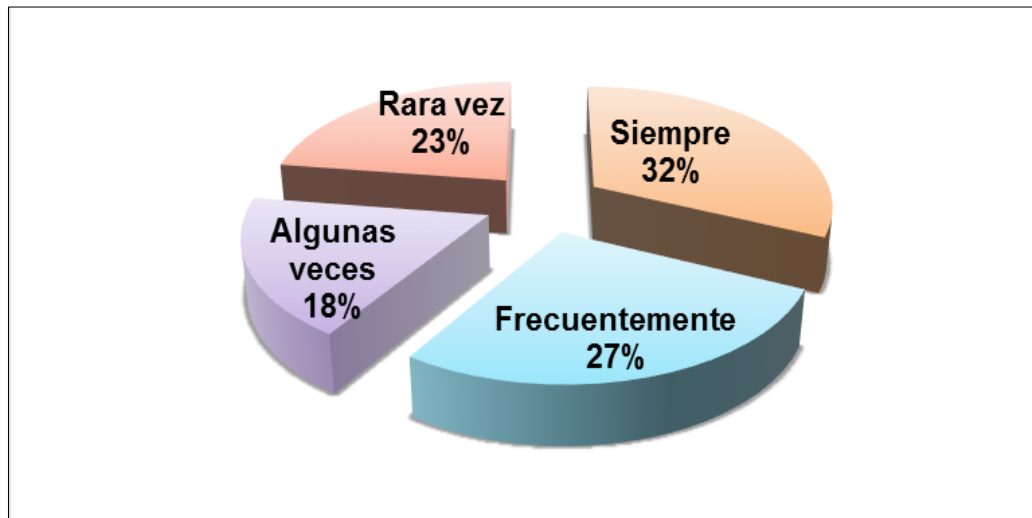


Figura 19. Valores institucionales. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 45%, el mayor porcentaje de los encuestados manifestaron que frecuentemente los colaboradores se alinean a las políticas y normas de la empresa, el 60 % de los encuestados expresaron que sólo algunas veces y rara vez; mientras que sólo el 5% de los encuestados indicó que los colaboradores siempre se alinean (figura 20).

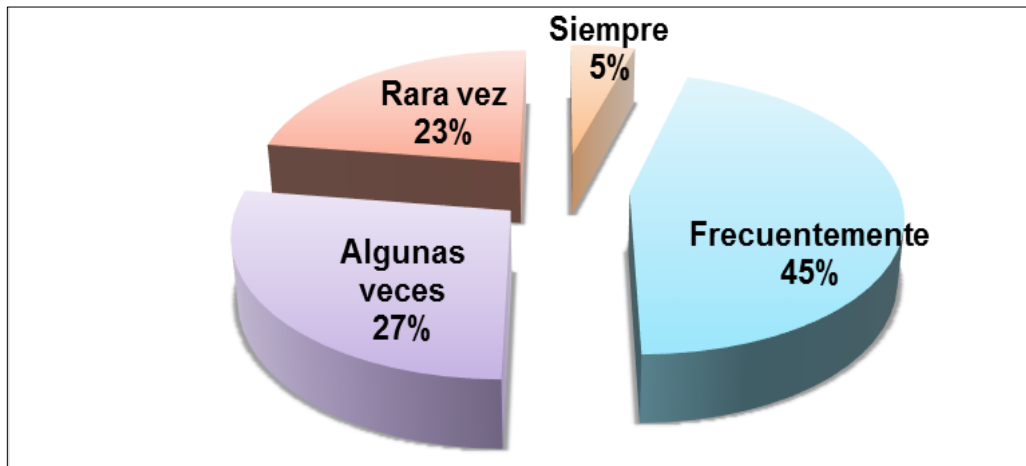


Figura 20. Políticas y normas. Fuente: Elaboración propia (2016).

Sobre la participación de los colaboradores en la definición de sus objetivos individuales, con un porcentaje del 36%, la mayoría opinó que sólo algunas veces participan, mientras que el 26% indicó que siempre y frecuentemente participan; por último, un 37% de los encuestados señaló que rara vez o nunca participan (figura 21).

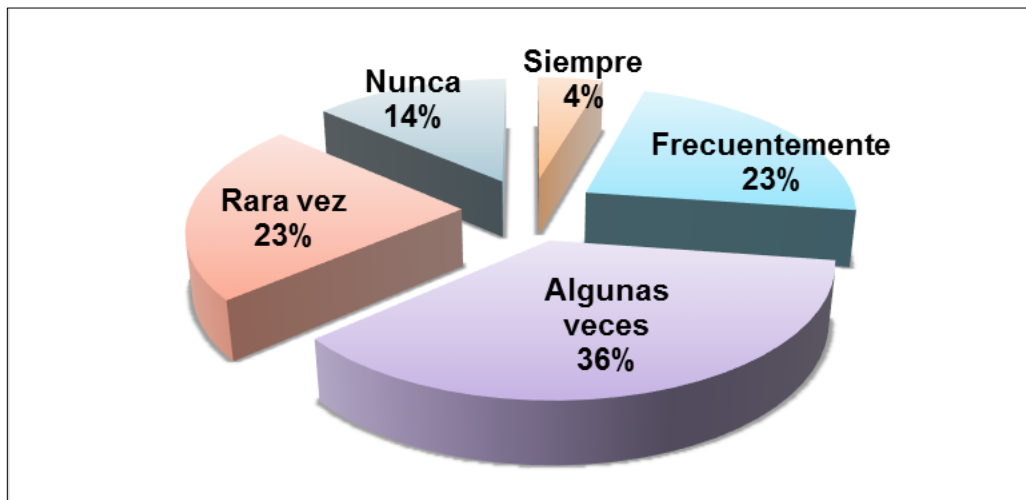


Figura 21. Definición de objetivos de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Un 45% de los colaboradores sólo contribuyen algunas veces en el logro de los objetivos empresariales, un 32% mencionó que su participación es frecuente y un 23% que siempre participan (figura 22).

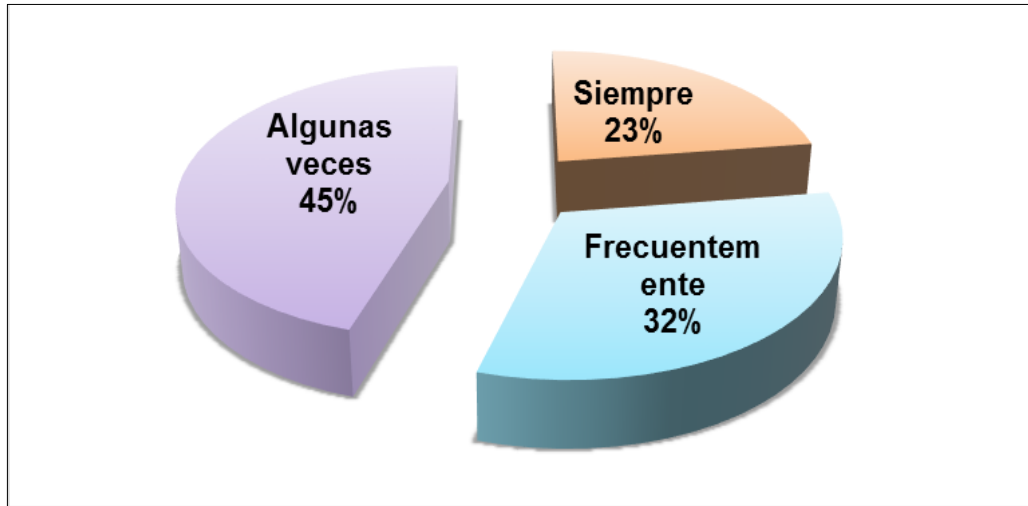


Figura 22. Contribución al logro de objetivos de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2016).

Sobre la solución de problemas por parte de los colaboradores, con un 59% la mayoría opinó que la empresa siempre y frecuentemente impulsa a los colaboradores a participar, el 41% restante manifestó que algunas veces, rara vez o nunca reciben impulso por parte de la empresa (figura 23).

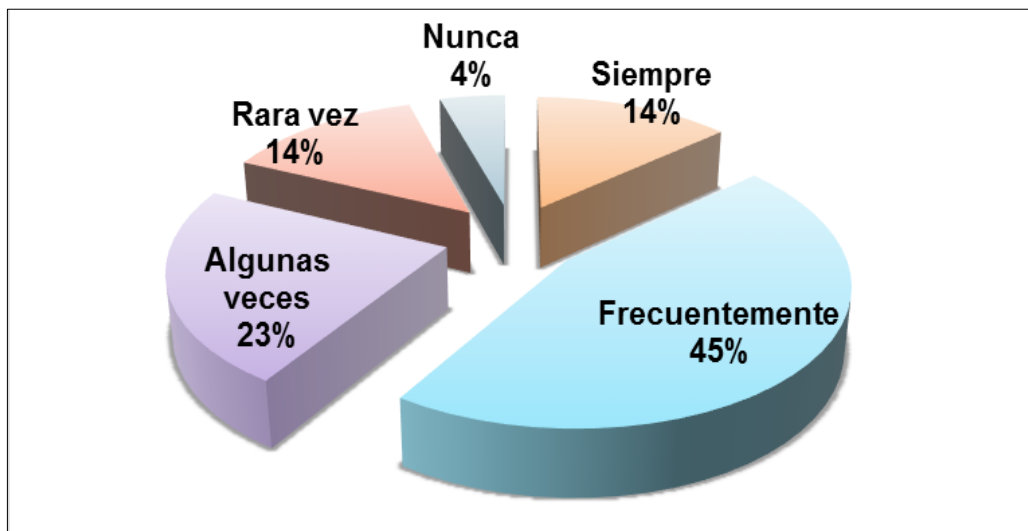


Figura 23. Solución de problemas. Fuente: Elaboración propia (2016).

En cuanto a la iniciativa y el autodesarrollo, el 41% de la población encuestada mencionó que sólo algunas veces la empresa los fomenta, el 41% opinó que siempre y frecuentemente son fomentados y el resto, con un 18%, que rara vez y nunca son fomentados por parte de la empresa (figura 24).

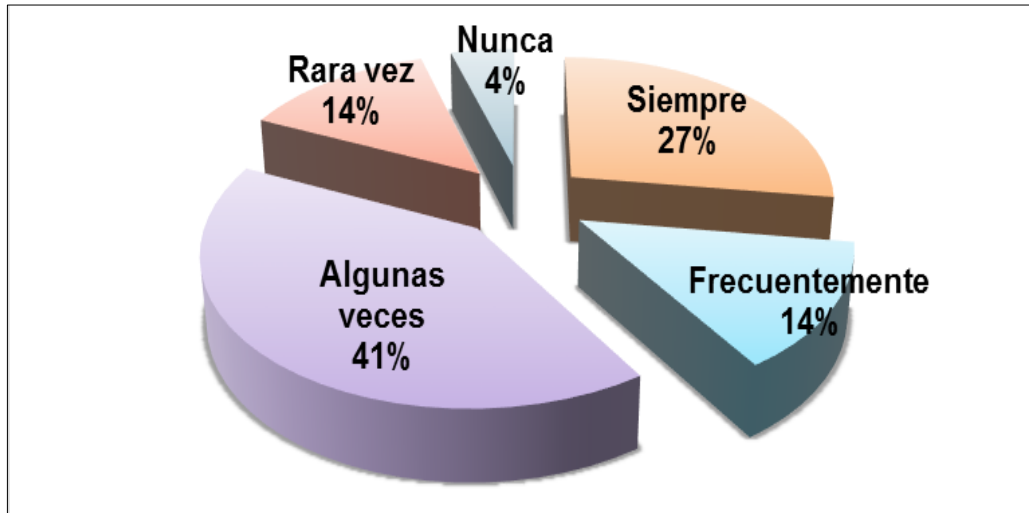


Figura 24. Iniciativa y autodesarrollo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Importante el resultado obtenido sobre los planes de carrera que implementa la empresa para los colaboradores, ya que con un 32%, la mayoría opinó que nunca son implementados, el 32% dijo que sólo rara vez son implementados mientras que el 36% restante dijo que siempre, frecuentemente y alguna vez son implementados (figura 25).

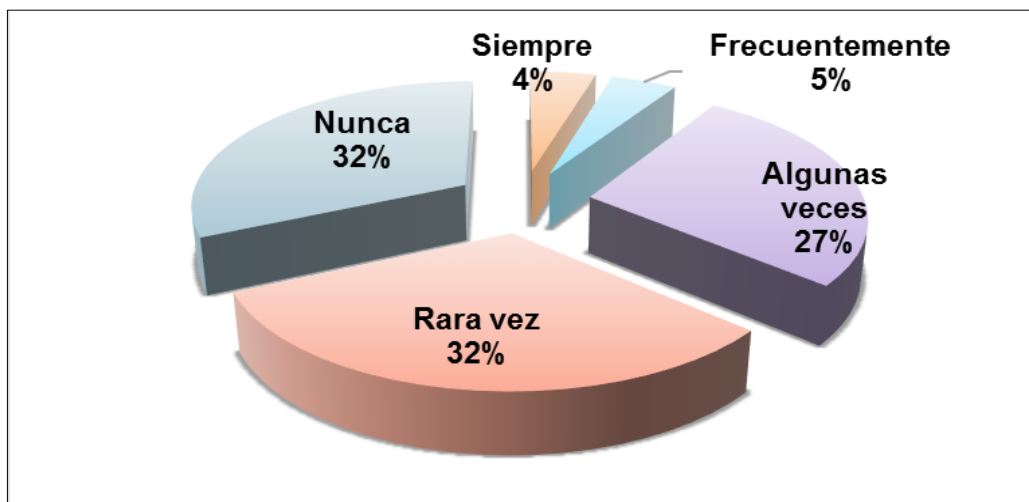


Figura 25. Planes de carrera. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con respecto al liderazgo de los colaboradores, un 72% manifestó que sólo algunas veces, rara vez y nunca es fomentado por la empresa; el 28% restante, opinó que siempre y frecuentemente es fomentado (figura 26).

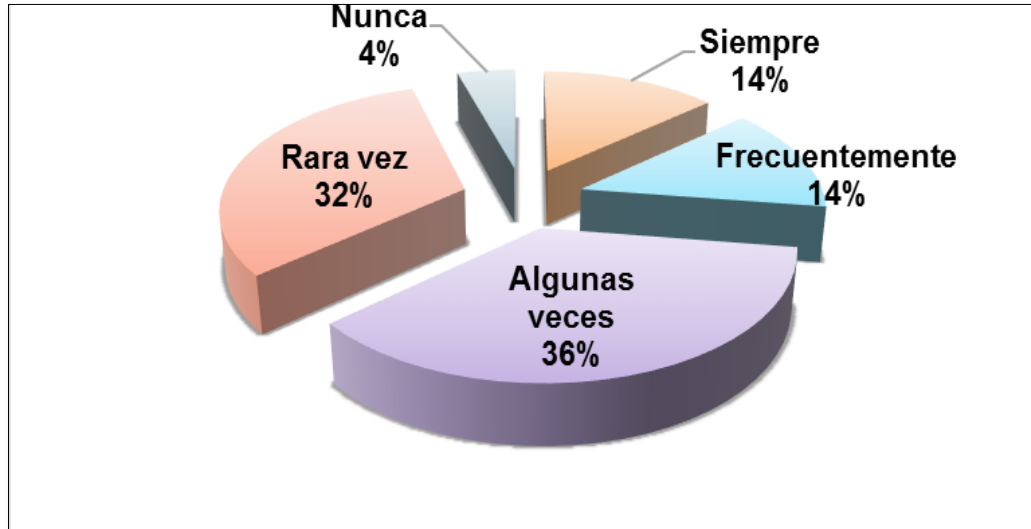


Figura 26. Liderazgo entre colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Los colaboradores consideraron ser proactivos siempre y frecuentemente con un 55% del resultado. El resto, con un 46%, declaró que sólo algunas veces o rara vez son proactivos (figura 27).

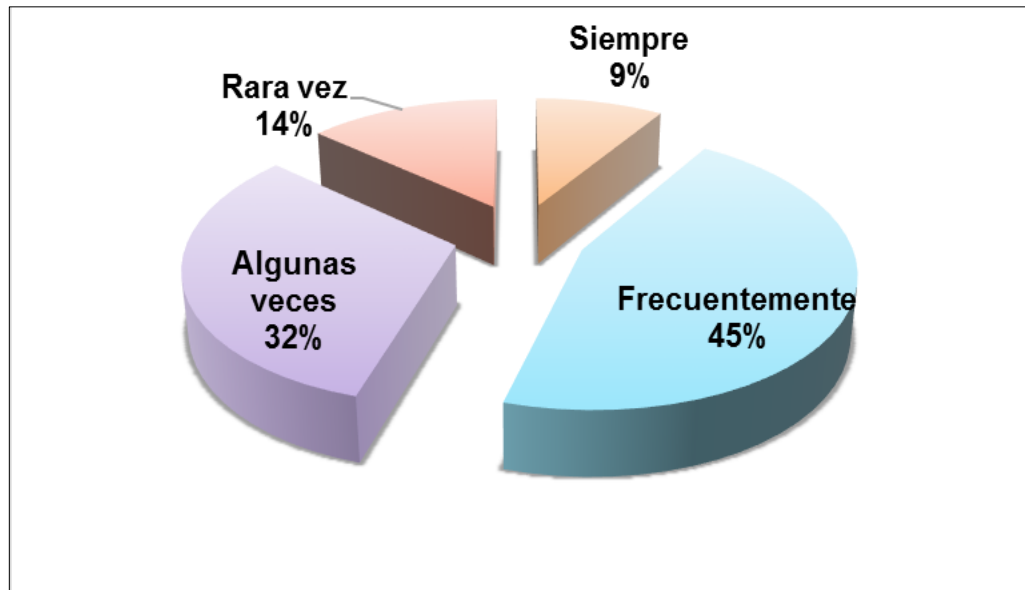


Figura 27. Proactividad de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Para la crítica constructiva, el 36% de la población encuestada consideró que sólo algunas veces es permitida por la empresa; con un 32% el resultado fue que rara vez o nunca es permitida y el 32% restante de los encuestados manifestaron que siempre y frecuentemente es permitida (figura 28).

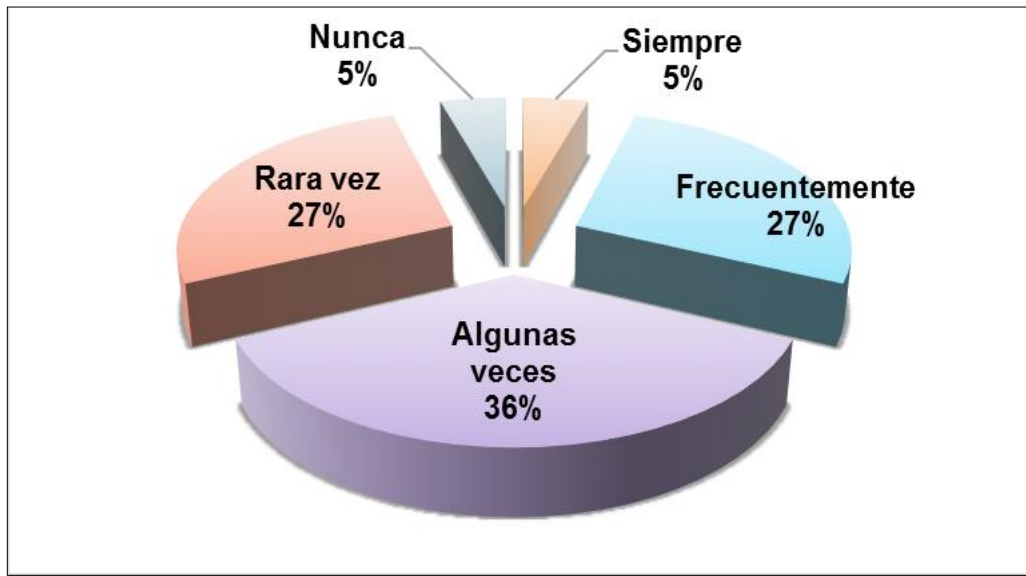


Figura 28. Crítica constructiva. Fuente: Elaboración propia (2016).

Sobre si la empresa promueve el trabajo por resultados, con un 54%, la mayoría de los encuestados mencionó que sólo algunas veces y rara vez la empresa lo promueve; por su parte, el 43%, declaró que siempre y frecuentemente es promovido (figura 29).

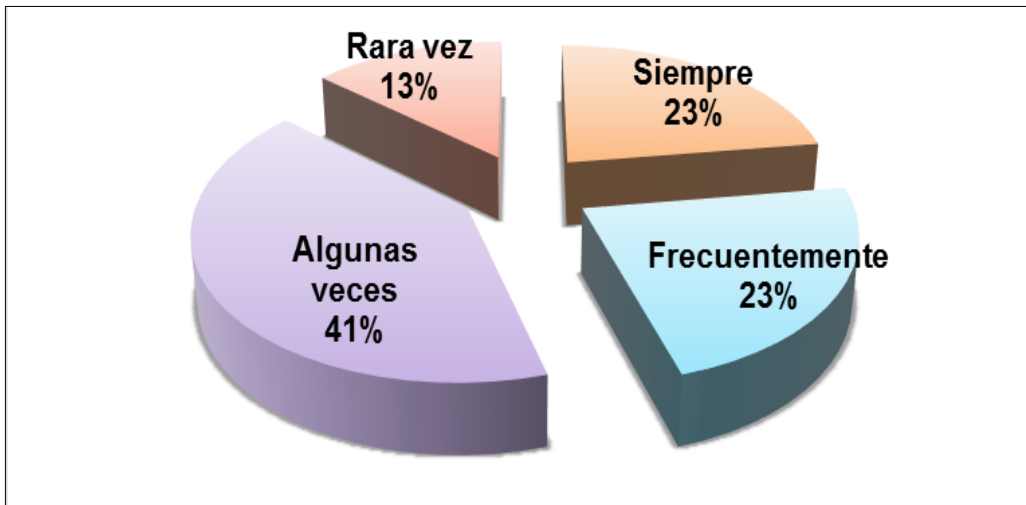


Figura 29. Trabajo por resultados. Fuente: Elaboración propia (2016).

Referente a si los colaboradores cuentan con los conocimientos para resolver problemas, el 63% de los encuestados dijo que siempre y frecuentemente y un 37% manifestó que sólo algunas veces o rara vez (figura 30).

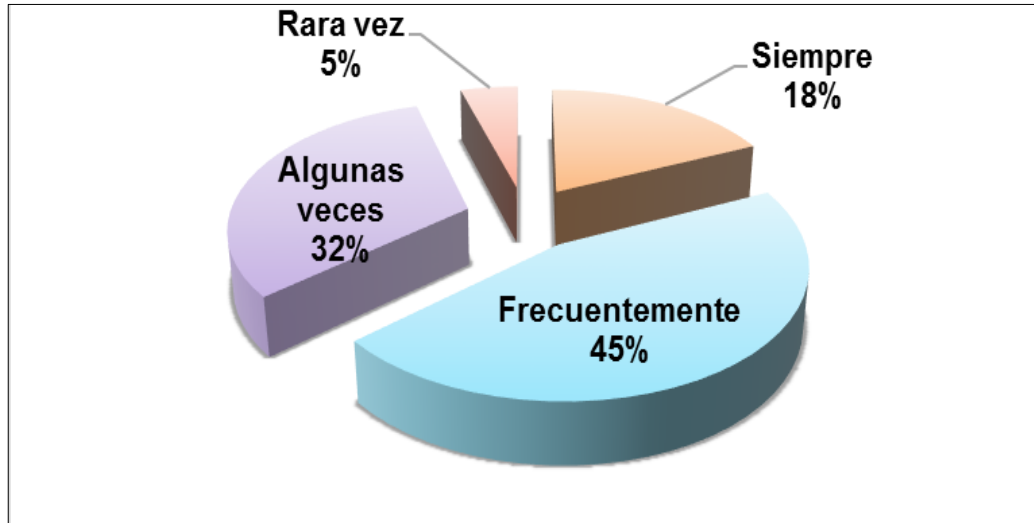


Figura 30. Solución de problemas. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con respecto al apoyo que la empresa da a los colaboradores para lograr sus metas personales, con un 41%, la mayoría opinó que sólo algunas veces se recibe el apoyo; por su parte, siempre y frecuentemente tuvieron un 28%, mientras que rara vez y nunca estuvieron representados con un 41% (figura 31).

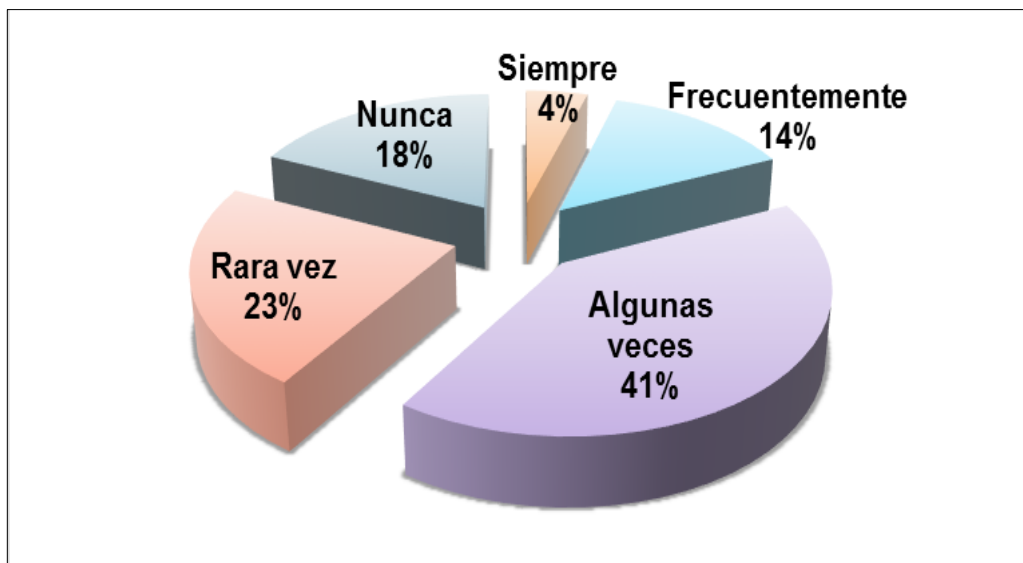


Figura 31. Metas de colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

En primer lugar, los encuestados consideraron que los conflictos son afrontados por los colaboradores de manera efectiva algunas veces con un 32%, posteriormente se encuentra siempre y frecuentemente con un 50% y, por último, rara vez y nunca con un 18% (figura 32).

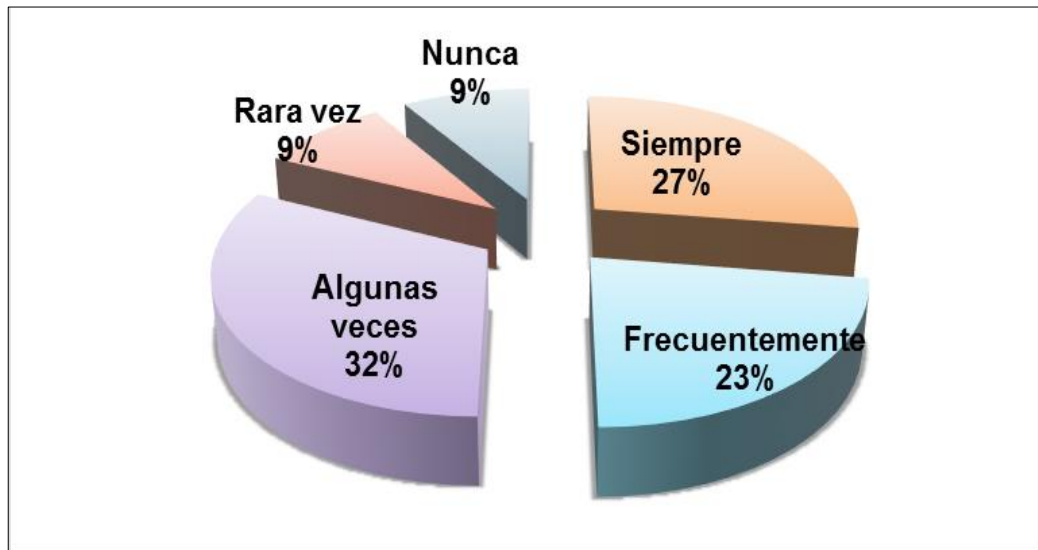


Figura 32. Afrontar conflictos. Fuente: Elaboración propia (2016).

5.3. Resultados de la variable desempeño laboral

A continuación se muestran los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento, diseñado para esta investigación, al total de la población con respecto a la segunda variable, desempeño laboral (tabla 2).

Tabla 2

Preguntas relacionadas con el desempeño laboral

ENCUESTA	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
16. Los colaboradores tienen un buen desempeño en sus actividades diarias.	32%	50%	18%	0%	0%	100%
17. La empresa reconoce el trabajo de los colaboradores.	0%	18%	41%	18%	23%	100%
18. Los colaboradores se adaptan con facilidad a los cambios organizacionales.	28%	29%	19%	24%	0%	100%
19. La empresa implementa un sistema de evaluaciones de desempeño.	23%	27%	13%	14%	23%	100%
20. La empresa promueve un ambiente de respeto entre los colaboradores.	36%	27%	18%	5%	14%	100%
21. La empresa es flexible ante las solicitudes personales de los colaboradores.	64%	27%	4%	5%	0%	100%
22. La empresa promueve el trabajo en equipo.	23%	45%	27%	5%	0%	100%
23. Los colaboradores reciben capacitación apropiada a sus funciones.	0%	9%	45%	14%	32%	100%
24. Se informa a los colaboradores de los cambios organizacionales.	32%	27%	18%	18%	5%	100%
25. La empresa fomenta las promociones de los colaboradores.	0%	23%	32%	27%	18%	100%
26. Los colaboradores son organizados y planifican bien su trabajo.	18%	37%	36%	9%	0%	100%
27. Los colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño por parte de sus superiores.	18%	32%	27%	23%	0%	100%
28. La empresa me proporciona el equipo necesario para realizar mis labores.	41%	23%	13%	23%	0%	100%
29. La comunicación entre los colaboradores y sus superiores es afectiva.	59%	14%	23%	4%	0%	100%
30. Se fomenta la participación de los colaboradores para establecer los objetivos organizacionales.	9%	32%	41%	4%	14%	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

Referente al desempeño de los colaboradores en sus actividades diarias, el 50% de los encuestados dijo que frecuentemente es favorable, un 32% de los encuestados

mencionó que siempre es favorable y el 18% dijo que sólo algunas veces es favorable (figura 33).

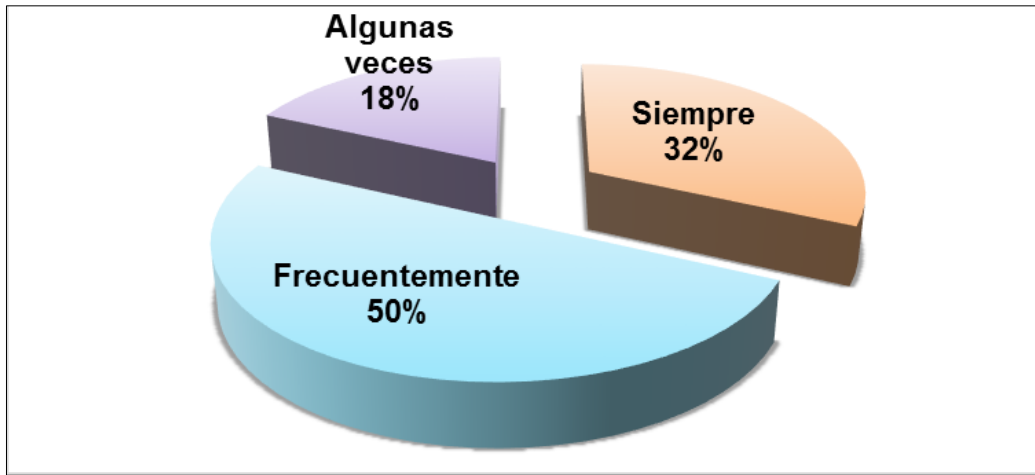


Figura 33. Desempeño de actividades de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con relación al reconocimiento por parte de la empresa sobre el trabajo de los colaboradores, con un 41%, la mayoría de los encuestados dijo que sólo algunas veces la empresa reconoce su trabajo, un 23% manifestó que rara vez y nunca la empresa reconoce su trabajo y, por último, el 18% manifestó que frecuentemente es reconocido su trabajo. Ningún encuestado manifestó que siempre es reconocido su trabajo (figura 34).

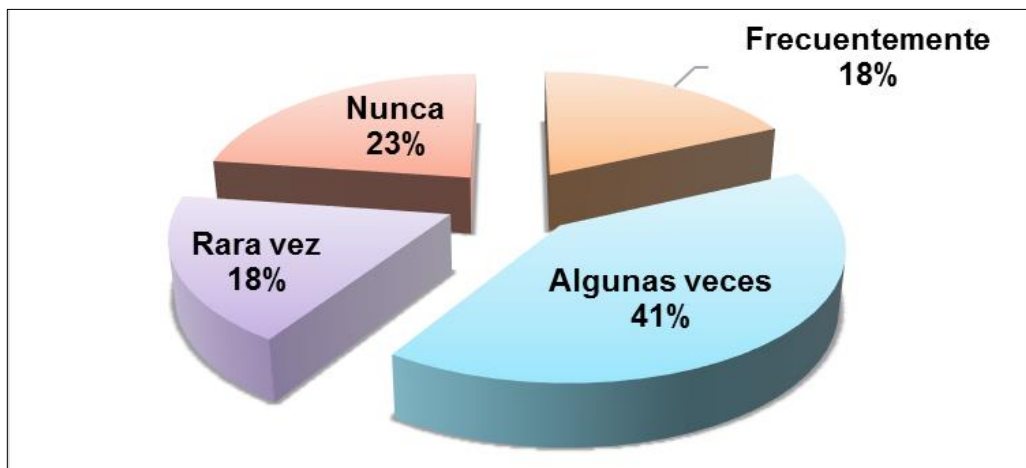


Figura 34. Reconocimiento del desempeño de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los resultados obtenidos, con un 57% la mayoría de los encuestados dijeron que los colaboradores siempre y frecuentemente se adaptan con facilidad a los cambios organizacionales. El 43% restante dijo que sólo algunas veces o rara vez se adaptan a los cambios presentados en la empresa (figura 35).

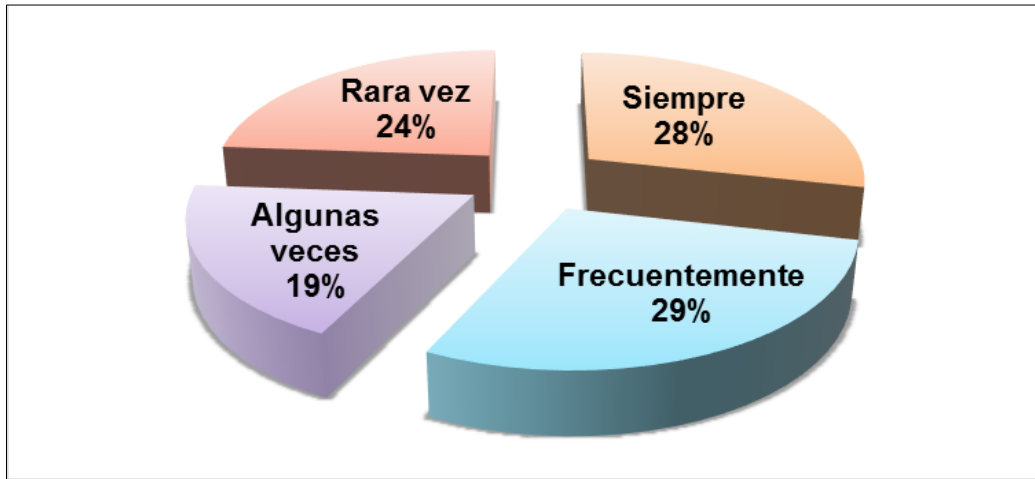


Figura 35. Adaptabilidad de los colaboradores a los cambios. Fuente: Elaboración propia (2016).

En lo que a evaluación de puestos se refiere, con un 50% consideró que siempre y frecuentemente la empresa realiza dicha evaluación, un 37% dijo que rara vez y nunca se realizan evaluaciones y un 13% mencionó que sólo algunas veces la empresa realiza evaluaciones de desempeño (figura 36).

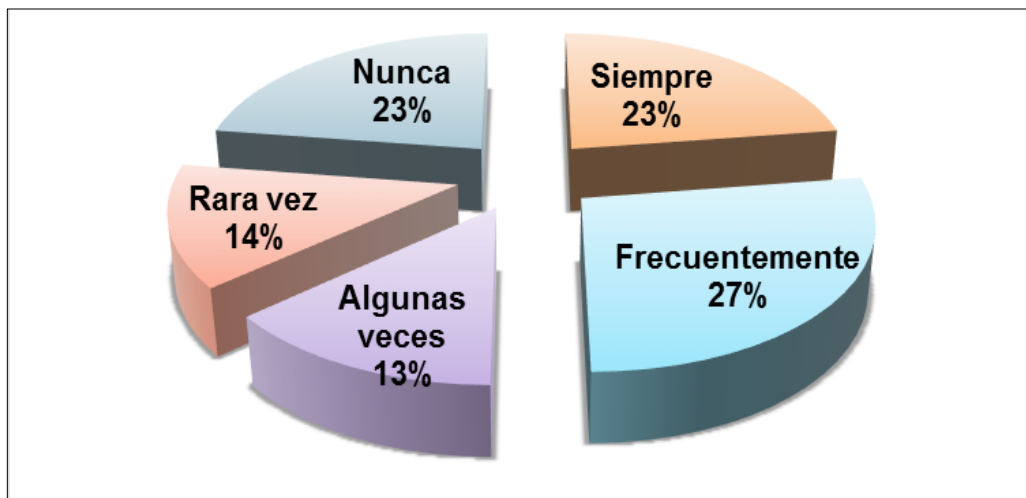


Figura 36. Evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia (2016).

La opinión los encuestados respecto a si la empresa promueve un ambiente de respeto entre los colaboradores, el 63% dijo que siempre y frecuentemente es promovido un ambiente de respeto, el 18% anunció que sólo algunas veces y el 19% mencionó que rara vez y nunca es promovido el respeto por parte de la empresa (figura 37).

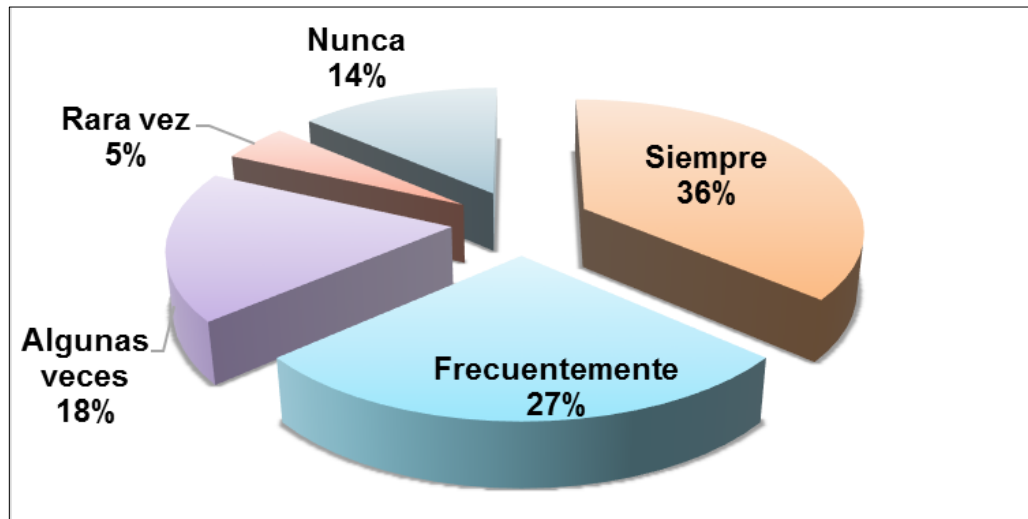


Figura 37. Ambiente de respeto. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 91%, la mayoría manifestó que siempre y frecuentemente la empresa es flexible ante asuntos personales de los colaboradores y el 9% restante declaró que algunas veces y rara vez existe flexibilidad por parte de la empresa (figura 38).

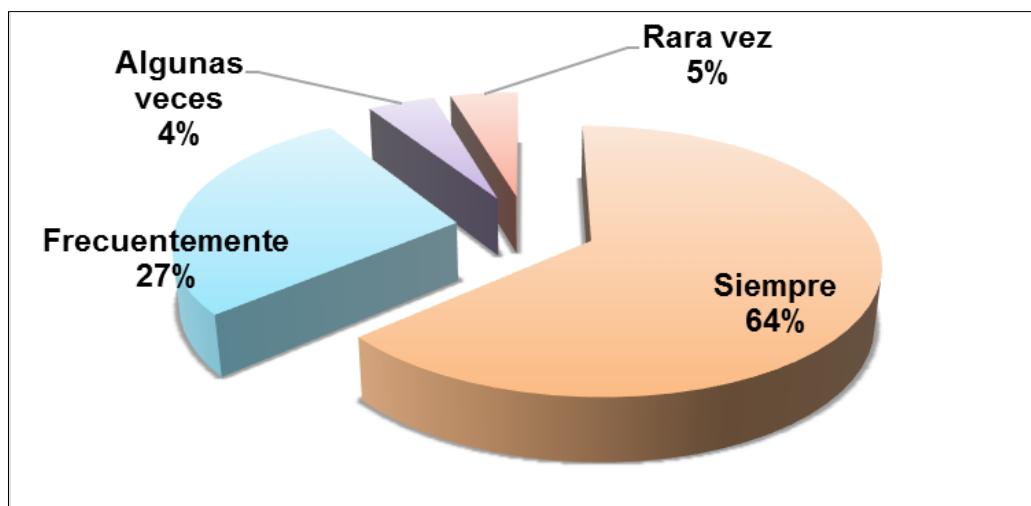


Figura 38. Flexibilidad de solicitudes personales de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

El trabajo en equipo que promueve la empresa es percibido de la siguiente manera por los encuestados: el 68% dijo que siempre y frecuentemente se promueve el trabajo en equipo, por su parte, algunas veces y rara vez obtuvo el 32% restante (figura 39).

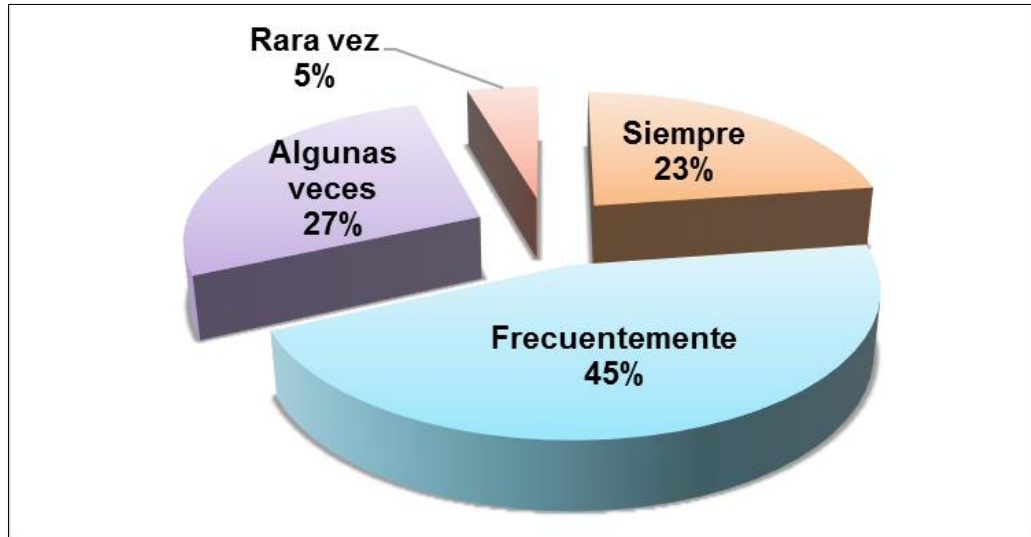


Figura 39. Trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia (2016).

La opinión que tiene la población encuestada con respecto a la capacitación que reciben los colaboradores reflejó que el 45% de los colaboradores reciben la capacitación apropiada sólo algunas veces, el 46% dijo que rara vez y nunca reciben capacitación apropiada y el 9% mencionó que frecuentemente (figura 40).

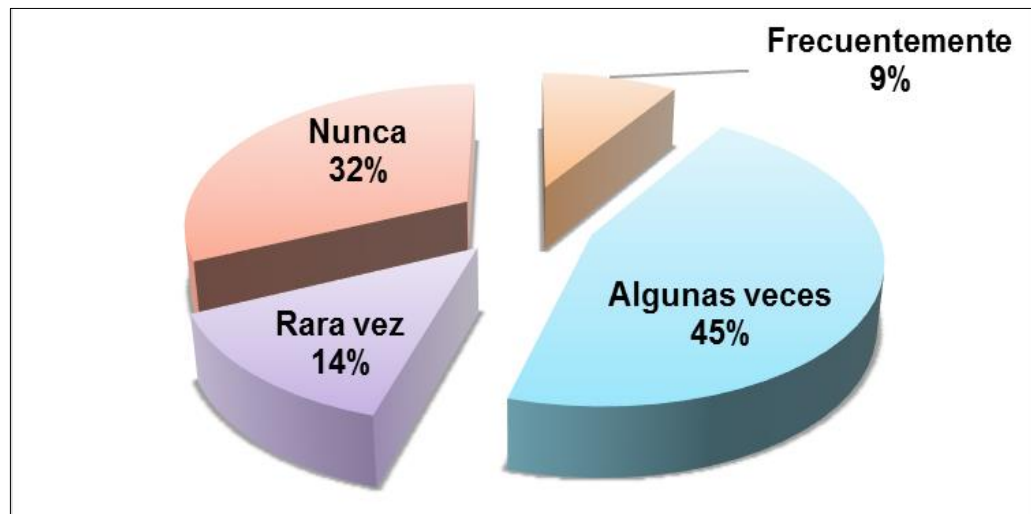


Figura 40. Capacitación para colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Sobre si se informa a los colaboradores de los cambios organizacionales, los resultados reflejaron con un 59% que siempre y frecuentemente se informa de los cambios, un 18% dijo que algunas veces son anunciados los cambios y el 23% restante mencionó que rara vez o nunca son informados de los cambios organizacionales (figura 41).

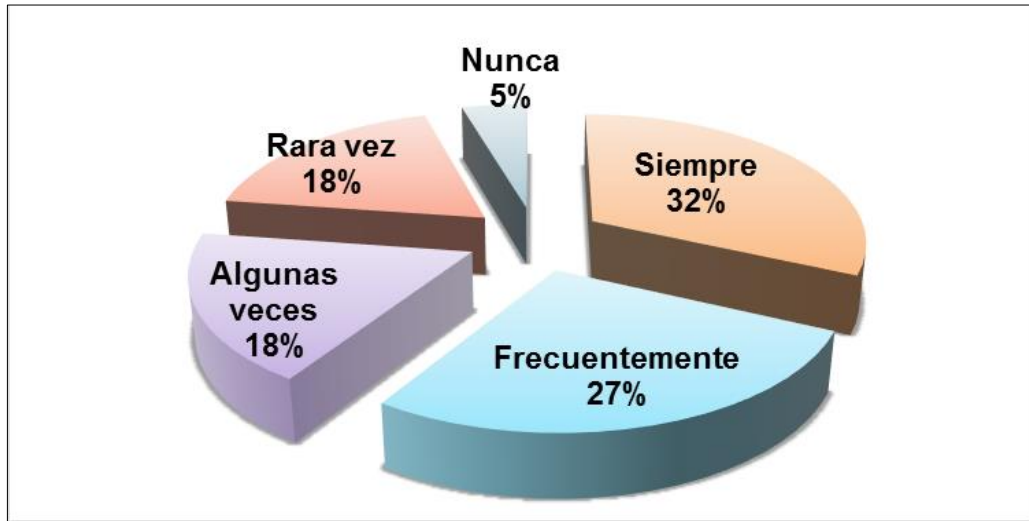


Figura 41. Notificación de cambios organizacionales. Fuente: Elaboración propia (2016).

El 32% de la población encuestada declaró que sólo algunas veces la empresa fomenta las promociones de los colaboradores, el 23% dijo que frecuentemente y el 45% mencionó que rara vez y nunca se fomentan las promociones de los colaboradores (figura 42).

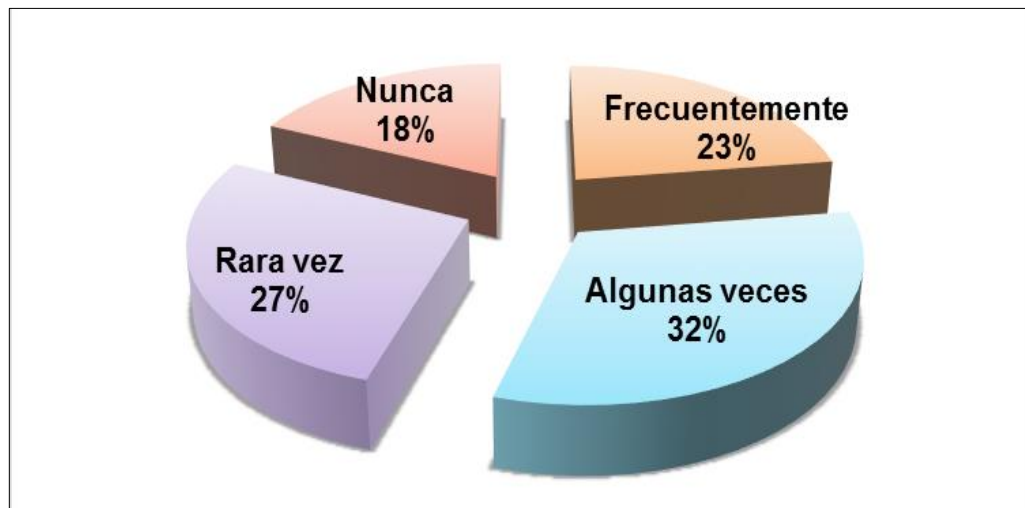


Figura 42. Promoción de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a la opinión que tienen los encuestados relacionada con la organización y planificación de los colaboradores sobre su trabajo, el 55% expresó que siempre y frecuentemente es buena mientras que el 45% restante dijo que sólo algunas veces y rara vez los colaboradores organizan y planifica bien su trabajo (figura 43).

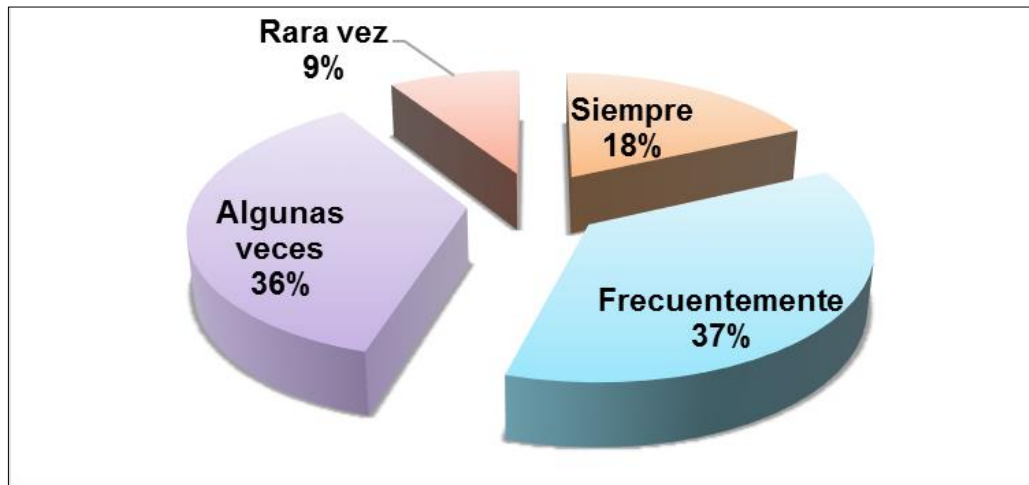


Figura 43. Organización y planificación del trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con el 50%, la mayoría de encuestados opinó que siempre y frecuentemente los colaboradores reciben retroalimentación por parte de sus superiores, el 27% opinó que solo algunas veces se da dicha retroalimentación y el 23% mencionó que rara vez se retroalimenta a los colaboradores (figura 44).

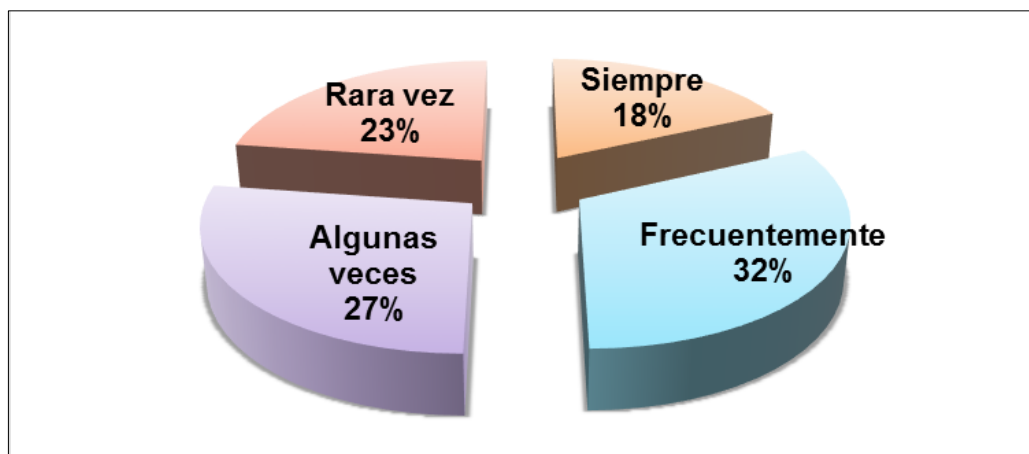


Figura 44. Organización y planificación del trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

La población encuestada dijo que, con un 64%, siempre y frecuentemente la empresa proporciona el equipo necesario para que los colaboradores realicen sus actividades, el 13% manifestó que sólo algunas veces reciben el equipo y el 23% afirmó que rara vez reciben el equipo necesario (figura 45).

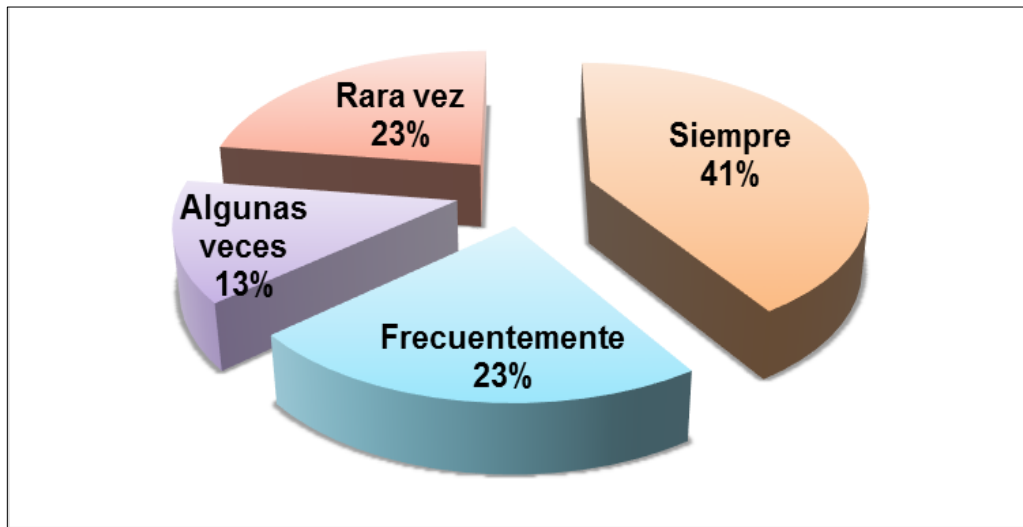


Figura 45. Equipo para la ejecución de labores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Referente a la comunicación entre los colaboradores y sus superiores, con el 63% la mayoría dijo que siempre y frecuentemente es afectiva; con un 27%, el resto de los encuestados expresó que solo algunas veces y rara vez (figura 46).

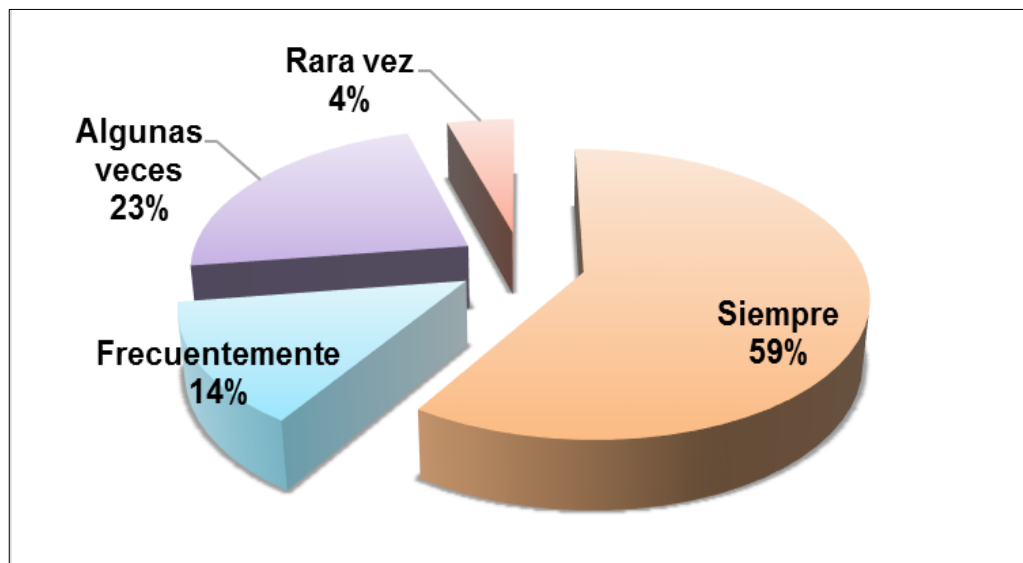


Figura 46. Comunicación afectiva. Fuente: Elaboración propia (2016).

Por último; con el 41%, la mayoría de la población encuestada manifestó que siempre y frecuentemente la empresa fomenta la participación de los colaboradores para establecer los objetivos organizacionales, resultado empatado con un 41% de la población quien opinó que sólo algunas veces se fomenta la participación, mientras que el 18% dijo que rara vez y nunca se fomenta dicha participación para establecer los objetivos de la empresa (figura 47).

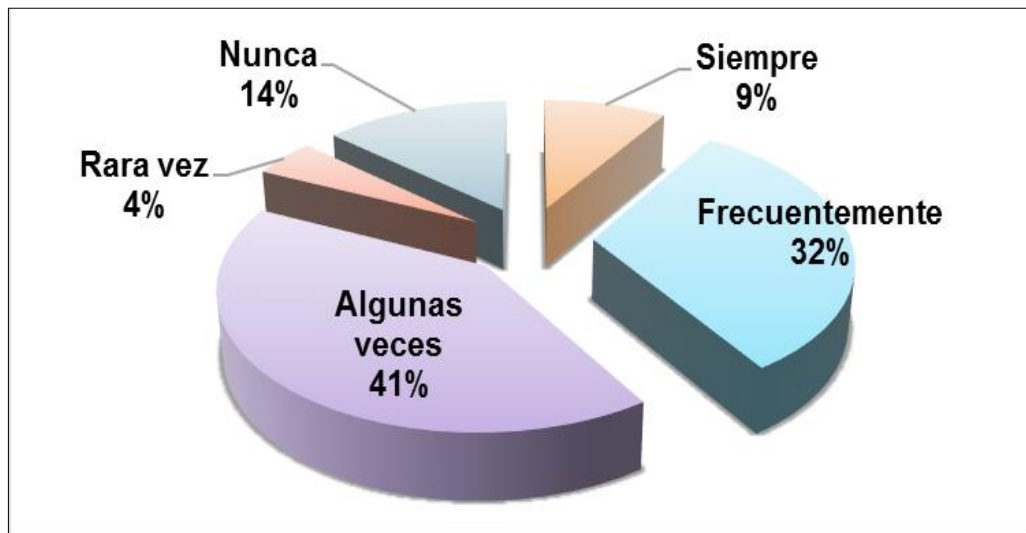


Figura 47. Definición de objetivos organizacionales. Fuente: Elaboración propia (2016).

5.4. Comprobación de hipótesis

Para comprobar la hipótesis de esta investigación, se utilizó la prueba estadística paramétrica: Coeficiente de correlación de Pearson.

Para Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) el coeficiente de correlación de Pearson “*es una prueba estadística que analiza la relación entre dos variables medidas por intervalos o de razón*” (p. 453).

Para calcular el coeficiente de correlación de Pearson se toman en cuenta las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, esto es, se seleccionan los resultados obtenidos de cada variable, con los mismos participantes.

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, con las siguientes interpretaciones (tabla 3):

Tabla 3

Variaciones del coeficiente r de Pearson

Variación	Descripción
-1	Correlación negativa perfecta (cada vez que x aumenta, y disminuye de manera constante).
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.5	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.1	Correlación negativa muy débil.
0	No existe correlación alguna entre las variables.
0.1	Correlación positiva muy débil.
0.25	Correlación positiva débil.
0.5	Correlación positiva media.
0.75	Correlación positiva considerable.
0.9	Correlación positiva muy fuerte.
1	Correlación positiva perfecta (cada vez que x aumenta, y aumenta una cantidad constante).

Fuente: Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p. 453).

Cuando el coeficiente se eleva al cuadrado (r^2) se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes, es decir, el porcentaje de variación de una variable debido a la variación (Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P., 2006).

Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

- r (coeficiente de Pearson) = .82
- $r^2 = .68$

La correlación entre descripción de puestos por competencias y desempeño laboral es de .82 por lo que, al estar cercana a 1, es una correlación positiva considerable. Además la descripción de puestos por competencias constituye 68% de la variación del desempeño laboral y, por ende, el desempeño laboral explica 68% de la descripción de puestos por competencias. Lo que significa que más de la mitad de una variable está explicada por la otra (figura 48).

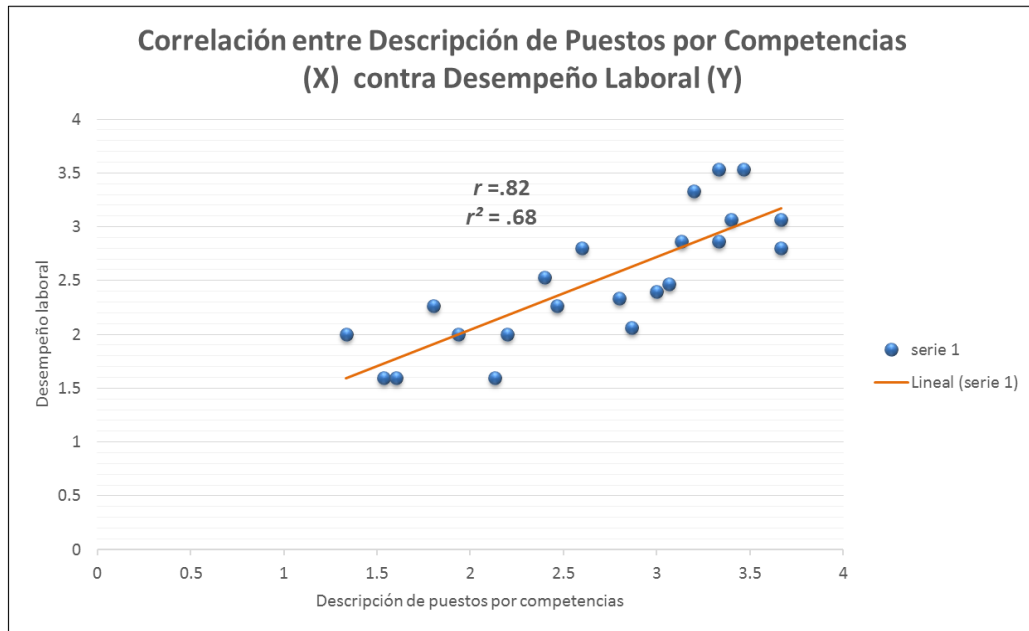


Figura 48. Correlación entre las variables del estudio. Fuente: Elaboración propia (2016).

Por lo anterior se comprueba la hipótesis establecida en un principio de la investigación: *La descripción de puestos por competencias impacta el desempeño laboral*, debido a la estrecha relación entre las variables descripción de puestos por competencias y el desempeño laboral.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Para concluir esta investigación y una vez que se comprobó la hipótesis planteada, se recomienda que, a corto plazo, la empresa haga un análisis de la descripción de todos los puestos, con el fin de determinar si los elementos que las componen son los adecuados o se deben actualizar para contar con descripciones de puestos que ayuden a encontrar a los candidatos adecuados para cubrir los puestos. Importante mencionar que se deberá incorporar la parte de competencias a cada una de las descripciones de puestos para lo cual será necesaria la intervención del área de Recursos Humanos que apoya a la empresa ya que es la más capacitada para determinar, junto con los niveles medios de la empresa, las competencias que deberán cubrir los solicitantes a una vacante así como las ponderaciones de cada competencia.

Con respecto al desempeño laboral se recomienda que, a corto plazo, la empresa revise el método de evaluación de desempeño que se emplea actualmente para adecuarlo a la realidad que vive la empresa y, de esta manera, cuando sea aplicado arroje valores más objetivos y reales, asimismo es importante que la empresa dé a conocer a los colaboradores el método empleado para medir su desempeño, explicando la importancia de éste, así como la periodicidad con que es aplicado y, por supuesto, dar a conocer los resultados de dichas evaluaciones ya que es lo que permitirá trabajar en los puntos con resultados más bajos y conservar o superar los puntos con resultados más altos. Para este punto también se recomienda acercarse al área de Recursos Humanos que apoya a la empresa ya que, de acuerdo a su perfil, es quien tiene un conocimiento más amplio sobre métodos de evaluación de desempeño.

De los resultados arrojados por las encuestas con respecto a la variable descripción de puestos por competencias, los puntajes más altos se presentaron en la pregunta “la

empresa implementa planes de carrera para los colaboradores” y en la pregunta “la empresa impulsa a los colaboradores al logro de metas personales”, cabe mencionar que son las preguntas que tienen el porcentaje más alto de encuestados que consideran que la empresa nunca implementa planes de carrera ni impulsa al logro de metas de los colaboradores, por tal motivo es fundamental que, a mediano plazo, la empresa se dedique a desarrollar planes de carrera para los colaboradores, dichos planes deber ser diseñados por el área de Recursos Humanos en conjunto con los directivos de la empresa, para que se adecue a las necesidades de ésta y de los colaboradores. Una vez que se cree el plan de carrera, deberá darse a conocer a los colaboradores para que estén enterados de los objetivos y metas que se espera del trabajo en conjunto entre empresa y colaborador con el objetivo de erradicar la idea que expresaron los encuestados al mencionar que consideran que la empresa no impulsa a los colaboradores para lograr sus metas personales.

También es importante mencionar las preguntas con resultados positivos sobre la opinión que tienen los colaboradores de la empresa, las preguntas con menor porcentaje fueron “la empresa me da a conocer los objetivos, actividades y responsabilidades de mi puesto” y “la empresa promueve los valores institucionales”, esto indica que la empresa está comprometida con difundir los valores institucionales y con dejar claro a los colaboradores sus funciones y objetivos.

Con respecto a la variable desempeño laboral, las preguntas con mayor puntaje fueron “la empresa reconoce el trabajo de los colaboradores” y “los colaboradores reciben capacitación apropiada a sus funciones” cabe mencionar que en estas dos preguntas, ninguno de los encuestados dijo que siempre se les reconoce su trabajo o que reciben la capacitación apropiada a sus funciones, por lo que se recomienda que, a corto plazo, la

empresa implemente un plan de incentivos que podrán obtenerse una vez aplicada la encuesta de evaluación de desempeño y posteriormente ser analizados para determinar cuáles puede emplear la empresa, una vez que se establezcan los incentivos se deberán dar a conocer a los colaboradores estipulando puntualmente las reglas para que sean acreedores a dichos incentivos y así evitar malos entendidos, es importante mencionar que los incentivos deben establecerse tomando en cuenta las posibilidades de la empresa, sabiendo que deberán ser cumplidos ya que de lo contrario, se generará un ambiente de desconfianza e insatisfacción por parte de los colaboradores; aunado a los incentivos que estipule la empresa, es importante que los jefes inmediatos reconozcan el trabajo de los colaboradores a su cargo, agradeciendo por su desempeño y compromiso e impulsándolos para que realicen sus actividades lo mejor posible.

Continuando con el análisis de la segunda variable, a mediano plazo, se recomienda implementar un plan de capacitación, en el que se tomen en cuenta temas relacionados con las funciones de cada puesto, es decir, las capacitaciones deberán ser personalizadas y no generalizadas, por lo que se deberán pedir opiniones y sugerencias a los colaboradores y jefes inmediatos para llegar a un consenso sobre los temas que deberán ser considerados para generar el plan de capacitación, el cual deberá darse a conocer a los colaboradores indicándoles los requisitos que tendrán que cumplir para recibir sus beneficios, dichos requisitos deberán ser coherentes; asimismo el plan deberá ser analizado y actualizado periódicamente; para que el plan sea sustentable, deberán tomarse en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa. Con lo anterior los colaboradores podrán sentir el compromiso por parte de la empresa con respecto a la capacitación que requieren para realizar sus funciones.

De la segunda variable, las preguntas con porcentaje más bajo, es decir, más positivas acerca de la opinión que tienen los colaboradores de la empresa fueron “la empresa es flexible ante las solicitudes personales de los colaboradores” y “la comunicación entre los colaboradores y sus superiores es afectiva” por tal motivo la empresa debe sentirse orgullosa de saber que los colaboradores consideran que existe una buena comunicación y que se toma en cuenta las necesidades personales.

Por último se hace hincapié en la importancia que tiene el factor humano para el crecimiento y fortalecimiento organizacional por tal motivo debe ser considerado como una inversión y no como un gasto. También se exhorta a la empresa para que aproveche los resultados obtenidos en esta investigación y trabaje en generar mejoras que, a corto, mediano y largo plazo, se verán reflejadas en beneficios permanentes tanto para la empresa como para los colaboradores.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (2010). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. México: Granica.
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. (4ª. ed.). Barcelona: Paidós Empresa.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*. 4(2). Obtenido el 1 de agosto de 2016, desde: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>
- Arias, F. (1994). *Administración de recursos humanos*. (4ª. ed.). México, D.F.: Trillas
- Ávila, L. (2012). *El desempeño laboral de los egresados de la Licenciatura en Administración de la UAQ, en la opinión de los empleadores*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/712/1/RI000304.pdf>.
- Batista, D. (2010). *Impacto del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una industria automotriz*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/1421>.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley and Sons.

- Carrión, F. (2010). *Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2194/1/RI001696.pdf>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (9ª. ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Coello, V. (2013-2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Tesis de Grado. Obtenido el 12 de julio de 2016, desde la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>.
- De Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México, D.F.: Limusa.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. (5ª. ed.). México, D.F.: Pearson.
- Drucker, P. (1992). *Managing the non-profit organization: principles and practices*. Nueva York: HarperBusiness.
- Ducoing, P. (2012). *El desarrollo de competencias y la satisfacción del cliente caso UTEQ carrera Desarrollo de Negocios*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2267>.

- Escamilla, M. (2009). *Un modelo para el desarrollo de competencias en las empresas de clase mundial a través de la intranet*. Tesis de Maestría. Obtenido el 23 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2960>.
- Fuertes, N. (2008). *Selección de personal por competencias en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del estado de Michoacán*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2706>.
- González, V. (2002). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Obtenido el 30 de mayo de 2016, desde la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: <http://rieoei.org>.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4^a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Ledesma, A. (2010). *Impacto del estrés en el desempeño laboral del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1528/1/RI001039.pdf>.
- Márquez, S. (2012). *Detección de competencia en el personal de alto desempeño como herramienta estratégica de selección, retención y evaluación en la organización. Estudio de caso: área de ventas en una empresa comercializadora de sistemas de aire comprimido*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/527>.

- McClelland, D. (1973). *Testing for competencies rather than intelligence American Psychologist*. Obtenido el 30 de mayo de 2016, desde <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
- Mercado, E. (2012). *Gestión del recurso humano a través del reclutamiento, selección y contratación docente basado en competencias como propuesta para el CECyTEM*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/537>.
- Mondy, W. y Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª. ed.). México, D.F.: Prentice hall.
- Olvera, M. (2014). *Evaluación de desempeño por competencias y su impacto en los objetivos organizacionales*. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/1980>.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (septiembre, 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Ciencias Sociales*. 16(3). Obtenido el 28 de junio de 2016, desde: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª. ed.). Madrid, España: Alfaomega.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*.

New York: John Wiley and Sons.

Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª. ed.). México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamerica.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Tesis de Grado. Obtenido el 12 de julio

de 2016, desde la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos*. (14ª.

ed.). México, D.F.: Mac Graw Hill.

Yebra, C. (2011). *Selección de los mejores candidatos basado en una estructura de*

gestión por competencias. Tesis de Maestría. Obtenido el 22 de junio de 2016, desde

la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración:

<http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2713>.

APÉNDICE

APÉNDICE A

CUESTIONARIO

El instrumento utilizado para recabar información, está integrado por preguntas sobre datos generales, preguntas sobre descripción de puestos por competencias y preguntas relacionadas con desempeño laboral (figura A1).

La finalidad de este cuestionario es identificar el impacto de la descripción de puestos por competencias y el desempeño laboral. Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).					
DATOS GENERALES / PRIMERA SECCIÓN					
Favor de marcar con una "X" la letra que te describa.					
1. Sexo:	<input type="checkbox"/> A Hombre	<input type="checkbox"/> B Mujer			
2. Edad entre:	<input type="checkbox"/> A 19-29	<input type="checkbox"/> B 30-39	<input type="checkbox"/> C 40-49	<input type="checkbox"/> D Más de 50	
3. Vivo:	<input type="checkbox"/> A Solo(a)	<input type="checkbox"/> B Con pareja	<input type="checkbox"/> C Con familia	<input type="checkbox"/> D Otros	
4. Escolaridad:	<input type="checkbox"/> A Bachillerato	<input type="checkbox"/> B Técnico	<input type="checkbox"/> C Licenciatura	<input type="checkbox"/> D Posgrado	
5. Dependientes económicos (hijos, hermanos, padres u otros):	<input type="checkbox"/> A Si	<input type="checkbox"/> B No			
6. Nivel económico:	<input type="checkbox"/> A Bajo	<input type="checkbox"/> B Medio	<input type="checkbox"/> C Alto		
7. Horas trabajadas a la semana:	<input type="checkbox"/> A 30-40	<input type="checkbox"/> B 41-50	<input type="checkbox"/> C Más de 50		
8. Antigüedad en la empresa:	<input type="checkbox"/> A Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> B 1-3 años	<input type="checkbox"/> C 3- 5 años	<input type="checkbox"/> D Más de 5 años	
9. Antigüedad en el puesto:	<input type="checkbox"/> A Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> B 1-3 años	<input type="checkbox"/> C 3- 5 años	<input type="checkbox"/> D Más de 5 años	
VARIABLES / SEGUNDA SECCIÓN					
Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:					
A) Siempre	B) Frecuentemente	C) Algunas veces	D) Rara vez	E) Nunca	
Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marca con una "X" la opción, que en general, mejor refleje tu situación.					
1. La empresa me da a conocer los objetivos, actividades y responsabilidades de mi puesto.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
2. La empresa promueve los valores institucionales.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
3. Los colaboradores se alinean a las políticas y normas de la empresa.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
4. Los colaboradores participan en la definición de sus objetivos individuales.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
5. Los colaboradores contribuyen con el logro de objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
6. La empresa impulsa a los colaboradores a participar en la solución de problemas.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E

7. La empresa fomenta la iniciativa y el autodesarrollo.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
8. La empresa implementa planes de carrera para los colaboradores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
9. La empresa fomenta el liderazgo entre los colaboradores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
10. Los colaboradores son proactivos.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
11. La empresa permite la crítica constructiva.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
12. La empresa promueve el trabajo por resultados.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
13. Los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para resolver problemas.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
14. La empresa impulsa a los colaboradores al logro de metas personales.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
15. Los colaboradores afrontan los conflictos de manera efectiva.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
16. Los colaboradores tienen un buen desempeño en sus actividades diarias.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
17. La empresa reconoce el trabajo de los colaboradores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
18. Los colaboradores se adaptan con facilidad a los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
19. La empresa implementa un sistema de evaluaciones de desempeño.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
20. La empresa promueve un ambiente de respeto entre los colaboradores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
21. La empresa es flexible ante las solicitudes personales de los colaboradores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
22. La empresa promueve el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
23. Los colaboradores reciben capacitación apropiada a sus funciones.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
24. Se informa a los colaboradores de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
25. La empresa fomenta las promociones de los colaboradores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
26. Los colaboradores son organizados y planifican bien su trabajo.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
27. Los colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño por parte de sus superiores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
28. La empresa me proporciona el equipo necesario para realizar mis labores.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
29. La comunicación entre los colaboradores y sus superiores es afectiva.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
30. Se fomenta la participación de los colaboradores para establecer los objetivos organizacionales.	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
¡Gracias por tu colaboración!					

Figura A1. Cuestionario de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2016).