

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS QUE POSEEN PERSONAL A SU CARGO DE UNA EMPRESA
ELABORADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR."**
TESIS DE GRADO

EDLYN MAGALY VALLE JO
CARNET 23289-10

ESCUINTLA, ENERO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS QUE POSEEN PERSONAL A SU CARGO DE UNA EMPRESA
ELABORADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
EDLYN MAGALY VALLE JO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

ESCUINTLA, ENERO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SANDRA NOEMI DE LEON GUEVARA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

Escuintla, 14 de noviembre de 2011

Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para informarle que revise la Tesis de la alumna **EDLYN MAGALY VALLE JÓ**, carné **23289-10**, previo a optar al grado académico de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. La señorita Valle ha concluido su tesis: **"DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS QUE POSEEN PERSONAL A SU CARGO DE UNA EMPRESA ELABORADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR"**.

Por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo y efectuar la defensa privada de tesis correspondiente.

Atentamente,



Mgtr. Sandra Noemí de León de Durán
Asesora de Tesis
Código de Docente: 4307



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante EDLYN MAGALY VALLE JO, Carnet 23289-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 059-2015 de fecha 12 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS QUE POSEEN PERSONAL A SU CARGO DE UNA EMPRESA ELABORADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 26 días del mes de enero del año 2015.


MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



Agradecimientos

A Dios por sus infinitas bendiciones en mi vida y ser esa luz resplandeciente que me ha iluminado a seguir el camino correcto.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento, por su esfuerzo realizado para lograr en mí ser una mujer profesional y por ser mi guía en el camino de mi vida.

A mis hermanos por llenar mis días de aventuras y ser mi mayor inspiración y motivación para ser su ejemplo a seguir.

A mis abuelos por su amor, apoyo incondicional, sus palabras sabias de aliento y por enseñarme a que mis metas son promesas a cumplir y hoy digo promesa y meta cumplida.

A mi familia, en especial a mis tíos por su apoyo, por estar siempre pendientes de cada paso que doy y orientarme en las decisiones de mi vida. A mis primos por sus sonrisas y mostrarme lo divertida que es la vida. A la niña de mis ojos por llenarme de alegría y ser la personita que me da paz en los días no tan buenos.

A mis amigas por esa amistad que no solo fue de colegio sino trascendió para el resto de la vida. Gracias por sus consejos y apoyo en las situaciones difíciles y por las celebraciones de los buenos momentos.

A mis compañeros por hacer de estos cinco años los más divertidos, llenos de experiencias, compartiendo aventuras, metas y sueños. Lo más especial es saber que juntos luchamos y nos ayudamos por lograr nuestra meta. Dios los bendiga a cada uno y que esta sea el inicio de una meta mayor.

A esa persona con la que nos hemos visto crecer desde básico y ahora somos todos unos profesionales. Muy bien hecho lo logramos nos graduamos juntos. Dios bendiga mucho su vida y siga construyendo muchos éxitos para su vida personal y profesional.

A mis catedráticos por trasmitirme sus conocimientos de una manera ética y profesional, por encontrar en ellos una relación de confianza y enseñarme a ver el lado positivo de mis errores.

A mi asesora de tesis Licenciada Sandra De León por su paciencia, apoyo, entrega y amistad en este proceso.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1 Objetivos	32
2.1.1 Objetivo general	32
2.1.2 Objetivos específicos	32
2.2 Variables de estudio	32
2.2.1 Definición conceptual	32
2.2.2 Definición operacional	33
2.3 Alcances y límites	33
2.4 Aporte	34
III. MÉTODO	35
3.1 Sujetos	35
3.2 Instrumentos	36
3.3 Procedimiento	38
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	39
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
VI. CONCLUSIONES	49
VII. RECOMENDACIONES	50
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con el objetivo de Determinar las competencias laborales de los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo de una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar. Con una muestra conformada por un grupo de 25 colaboradores que actualmente laboran en dicha organización, comprendidos en un rango de edad de 20 a 45 años, con estudios universitarios, la mayoría es de género masculino.

Para lograr los objetivos establecidos se aplicó el test COMPE-TEA, el cual evalúa 20 competencias laborales comprendidas en cinco áreas.

El estudio es de tipo descriptivo, con los datos obtenidos se realizó la tabulación de resultados. Se utilizaron gráficas de barras para presentar los resultados según cada una de las áreas evaluadas.

Por medio de la investigación se determinó que las competencias planificación y organización, visión y anticipación, conocimiento de la empresa y capacidad de análisis son las que caracterizan y predominan a los colaboradores de la organización. Asimismo negociación, iniciativa y resistencia a la adversidad son las competencias menos identificadas. Por ello se recomendó a la organización que elabore un plan de acción por cada colaborador en base a sus resultados obtenidos para desarrollar y mejorar cada competencia evaluada a través de los siguientes métodos: capacitación, entrenamiento, terapia, mentoring y coaching.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente la Gestión del Talento Humano ha obtenido una mayor importancia en las organizaciones Nacionales como Internacionales para el cumplimiento de metas y objetivos a través de varios indicadores para evaluar y fortalecer el desempeño de los colaboradores y la competitividad en el mercado laboral para la empresa.

La gestión y las competencias laborales han tomado gran fuerza dentro de las organizaciones, debido a que forman parte fundamental de las herramientas de los encargados del recurso humano, generando diversos beneficios como: conocer los hábitos de conducta que posibilitan a cada individuo a trabajar mejor, aumentar la objetividad de trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo dentro y fuera de la organización, fomentando asimismo no únicamente el desarrollo laboral sino también personal.

Es por ello que, las organizaciones y empresas son hoy en día más exitosas, y probablemente seguirán siéndolo a futuro, si tienen como denominador común prestar la importancia necesaria a las personas que forman parte de su equipo laboral y a sus resultados, no enfocándose tanto en los puestos de trabajo, estructuras y funciones, sino apoyándose en el concepto y proceso de competencias laborales que poseen los colaboradores, teniendo como punto de partida determinar las competencias laborales de colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo.

Dentro de los estudios nacionales relacionados con las competencias laborales se han realizado investigaciones entre las que se pueden mencionar las siguientes:

Para principiar se mencionará a Godoy (2013), cuya investigación tuvo como objetivo establecer las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera. La muestra que se eligió para esta investigación fue de 12 colaboradores, comprendidos en las edades de 30 a 63 años de edad. Para obtener los datos se utilizó el test COMPE-TEA que está formado por 170 ítems, evaluando 5 dimensiones con un total de 20 competencias laborales. Esta investigación descriptiva, se llevó a cabo en Escuintla. En los resultados se cumplió con el objetivo ya que las competencias que fueron evaluadas, son aplicables a ambos mandos como lo son medios y altos, a su vez se identificó que existe una variación en las competencias laborales de los colaboradores. Con esta investigación se concluyó que las personas que cuentan con una edad mayor a los 30 años, son las personas que logran establecer sus competencias, a diferencia de las personas menores a los 30 años, ya que son personas que cuentan con muy poco tiempo de haberse integrado a la empresa. Por ello se recomendó implementar una guía de competencias laborales como un instrumento, que será de suma importancia y de gran beneficio; ya que brindará un apoyo a la gestión del talento humano en sus diferentes procesos.

Reyes (2013) realizó en Quetzaltenango, una investigación descriptiva, que tuvo como objetivo definir las competencias o características que deben reunir los consultores internos de La Red Nacional de Grupos Gestores. Este estudio utilizó la observación participativa con una entrevista y un cuestionario que consta de 10 preguntas cerradas con escala de Likert, aplicándolo a 22 colaboradores. En los resultados se determinó que las competencias, vocación de servicio, iniciativa, flexibilidad, y comunicación son las mínimas necesarias para ser utilizadas para definir el perfil por competencias de los consultores internos de la red. Por medio de los resultados se llegó a la conclusión que es factible construir un cuestionario como herramienta para evaluar las competencias mínimas necesarias que deben tener los postulantes al

puesto de consultor interno. Por lo que se recomendó establecer el perfil de competencias no solo como referencia para futuras contrataciones, sino que también para conservarlas y desarrollarlas dentro de la institución.

Por su parte, Escobar (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo, cuyo objetivo fue analizar la relación existente entre las competencias laborales y las funciones asignadas al puesto en las agencias bancarias de la ciudad de Quetzaltenango. Para dicho estudio se elaboró una boleta de opinión con 20 preguntas abiertas, la cual se enfocó en funciones de puesto específicas a la labor bancaria y competencias laborales, esta boleta fue aplicada a 118 colaboradores de 20 agencias bancarias. El presente estudio obtuvo como resultado que los colaboradores aspiran a ocupar otros puestos de trabajo considerando que poseen las competencias necesarias para desempeñar los mismos y asimismo agregar valor a la institución. Por ello, se concluyó que los colaboradores desean que la organización les permita dar a conocer sus competencias laborales, para optar al proceso de ascensos laborales. Se recomendó realizar una evaluación del desempeño para reconocer las fortalezas y debilidades en cuanto a competencias laborales de cada colaborador, para reubicarlos y aprovechar de la mejor manera las habilidades y aptitudes que poseen.

Asimismo, Mejía (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo en Quetzaltenango, cuyo objetivo fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en los agentes de servicio telefónico. El presente estudio se llevó a cabo con una muestra conformada por 123 agentes de servicio telefónico, correspondiente al 68% de la población total del personal, los cuales se sometieron a dos instrumentos, una evaluación del desempeño por competencias laborales establecidas por la empresa y una encuesta de opinión que permitió recabar la información necesaria para identificar la percepción que los agentes de servicios telefónicos tengan sobre la evaluación del desempeño. Se logró como resultado

identificar que el sistema de evaluación del desempeño realizado es de manera formal y tradicional. La boleta de opinión admite en un 75% que los parámetros de desempeño y competencias laborales establecidas siempre facilitan y mejoran su desempeño. A través de los resultados se concluyó que es de suma importancia el enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en agentes de servicio telefónico. Por lo cual, se recomendó realizar la evaluación del desempeño con enfoque a las competencias laborales con mayor frecuencia a los agentes de servicio telefónico.

Es así, la tesis de Álvarez (2011) que se llevó a cabo en la capital de Guatemala, tuvo como objetivo determinar el grado de dominio de competencias directivas para los mandos medios del departamento de producción de una industria de bebidas. En esta investigación descriptiva se realizó un cuestionario de preguntas cerradas que consta de 8 competencias incluyendo dos variables para cada una, utilizando 15 personas como sujetos de estudio. Cuando se tabuló la información dio como resultado que todas las competencias evaluadas en el presente estudio son necesarias para capacitar y luego ser utilizadas para definir un perfil por competencias, asimismo ninguna de ellas presentó una media menor a 10, por ello se concluyó que todas las competencias propuestas y evaluadas en el presente estudio se consideraron indispensables para determinar el perfil de competencias para mandos medios de esta industria de bebidas, considerando tomar como iniciales para establecer el perfil las siguientes: la colaboración, calidad de trabajo, responsabilidad y disciplina personal, no estableciendo un realce al dinamismo, adaptabilidad, iniciativa y calidad de trabajo. El autor recomendó tomar en consideración el completar este perfil conjuntamente entre recursos humanos y los jefes inmediatos con competencias conductuales luego de analizar cómo se encuentran actualmente estos sujetos y como se podrían desarrollar mejor en base a las necesidades que la empresa presente.

Por último, Cojulún (2011), realizó una investigación, la que tuvo como objetivo determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección del personal. Esta investigación fue de tipo descriptivo, realizada en Quetzaltenango. Se utilizaron dos instrumentos para la recopilación de información, una entrevista dirigida de ocho preguntas y un cuestionario de diez preguntas con escala de Likert, la muestra utilizada fueron 3 colaboradores de la sucursal Las palmas. A través de estos instrumentos se obtuvo como resultado una comparación del proceso de selección de personal sin competencias y del proceso de selección por competencias logrando una notoria diferencia en las técnicas y pasos para la selección de vacantes. Se concluyó a través de los resultados que existen diferencias en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales siendo estas: el compromiso, planificación y productividad. Por lo que autor recomendó implementar en su totalidad el proceso por competencias laborales.

De la misma manera en el ámbito internacional, se han realizado diferentes investigaciones sobre las competencias laborales que dan a conocer su importancia dentro de las organizaciones. A continuación se presentan las siguientes:

Burítica (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo en la Ciudad de Pereira, Colombia, cuyo objetivo fue identificar y evaluar el nivel de competencias laborales requeridas por los estudiantes del pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológicas de Pereira y elaborar una propuesta para fortalecer el desarrollo de las mismas. Para el presente estudio se utilizó una muestra de 50 estudiantes del noveno semestre de la jornada diurna de dicha universidad y carrera, a los cuales se les aplicó el cuestionario BIP (inventario Bochum de personalidad y competencias). A través del cuestionario se obtuvo como resultado que los niveles en competencias como el liderazgo, orientación a la acción y al resultado se encuentran

en nivel medio debido a que la mayoría de los sujetos no ha iniciado su vida laboral, por lo que no han obtenido la información necesaria para el desarrollo de estas competencias. Se concluyó que el nivel de las competencias evaluadas a los estudiantes de Ingeniería Industrial en general se encuentran en nivel medio bajo. Se recomendó continuar con la aplicación de pruebas que median las competencias al inicio del ingreso, mitad de la carrera y al egresar, para medir el resultado y realizar comparaciones que permitan rediseñar los planes de acción que logren aumentar el nivel de desarrollo de las competencias laborales.

Por otra parte, Melo (2011) llevó a cabo un estudio descriptivo de tipo analítico cualitativo en la Ciudad Antofagasta de Chile, el cual tuvo como objetivo identificar las competencias laborales y valóricas del Técnico Agropecuario de nivel medio, según las necesidades de la empresa e instituciones agropecuarias. El presente estudio se realizó con una muestra de 35 empresarios o dueños de predios agrícolas en la región de Los Lagos a los cuales se les aplicó un instrumento modificado y actualizado por el estudiante, basado en el instrumento brindado por el MINEDUC para evaluar los perfiles de los sujetos de estudio, este instrumento consta de dos áreas, una de ellas Hacer-Saber y la otra Ser, calificado a través de una escala Likert. Se obtuvo como resultado que la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas, se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores. Se concluyó que la adquisición de competencias es un largo proceso, el cual no se evidencia en la acumulación de credenciales o títulos, sino en la demostración de una capacidad de desempeño en situaciones problemáticas específicas. Se recomendó a los empresarios participar en forma más comprometida con el practicante, dejando un maestro guía responsable del aprendizaje del alumno en la empresa.

Pérez (2010) llevo a cabo una investigación en Salamanca, España de tipo descriptivo exploratorio, cuyo objetivo fue determinar de manera científica cuáles son los mejores métodos para evaluar el desempeño profesional por competencias de los médicos de Castilla y León. Para recabar la información necesaria se utilizaron varios métodos participativos como observaciones, entrevistas, encuestas y reuniones de 360 grados, con una muestra de 30 médicos de 5 Instituciones Sanitarias. Se obtuvo como resultado que el instrumento con mayor efectividad para evaluar el desempeño por competencias es la encuesta de 360 grados. Se concluyó que las respuestas sufren discretas modificaciones dependiendo el contexto del método utilizado. Se recomendó realizar una evaluación final y control para analizar los resultados impuestos por la administración.

Por su parte, Martínez (2005) realizó una investigación de tipo exploratorio en Huajuapán de León Oaxaca, México, cuya investigación tuvo como objetivo crear un modelo de Capacitación basado en competencias, que permita evaluar de forma integral al capital humano. Para la recolección de datos y efectos de estudio se utilizaron como instrumentos, la observación, una entrevista estructurada, por último una técnica de feedback conocida como evaluación 360 grados, los cuales fueron aplicados a una población de 10 colaboradores del Hotel Tierra Sol de la Ciudad de Oaxaca. Se obtuvo como resultado que los colaboradores del hotel no superaron las expectativas requeridas por los descriptores de puestos, ya que el total de los sujetos de estudio obtuvieron más debilidades que fortalezas. Se concluyó que el modelo basado en competencias propuesto en la investigación permitió analizar el sector hotelero, asimismo se logró la parte preventiva, para determinar los puestos existentes y crear un catálogo de competencias mínimas necesarias requeridas por el mercado laboral. Se recomendó elaborar un plan general de capacitación basado en competencias dirigido a puestos de nivel estratégico, táctico y operativo.

Por último, Lara y Sánchez (2005) realizaron una investigación de tipo no experimental y transaccional en la Ciudad de Hidalgo, México, la cual tuvo como objetivo identificar las competencias de tipo genérico del personal de la empresa Grupo Industrial Tellería, con el objeto de complementar la evaluación del desempeño existente en la empresa. Para la presente investigación, se utilizó un instrumento base para evaluación del desempeño brindado por la organización de estudio, siendo este modificado por el estudiante, dicho instrumento consta de 17 ítems, con una escala Likert, este instrumento fue aplicado a una muestra de 78 personas pertenecientes a Grupo Industrial Tellería. Se obtuvo como resultado que no existe una correlación esperada entre las variables evaluadas en el instrumento. Se concluyó que el instrumento utilizado debe ser modificado nuevamente y obtener una validez interna. Se recomendó realizar de nuevo el estudio o someterlo a nuevas revisiones, asimismo la modificación de algunos ítems del instrumento.

Las investigaciones anteriormente mencionadas tanto del ámbito nacional como internacional generan un aporte muy importante al tema de la presente investigación. Asimismo brinda un mayor conocimiento sobre las competencias laborales y su aporte en la actualidad para las organizaciones.

Para complementar el tema es importante hacer énfasis en el origen que se tiene desde los expertos. Por lo que a continuación se presentan diversos autores que analizan los fundamentos del estudio.

Competencias

Origen del concepto

Los antecedentes conceptuales de las competencias datan desde mucho tiempo atrás, en cuanto se refiere a virtudes ligadas con realizaciones humanas. El término competencias se emplea por primera vez en el año 1973, por David McClelland, citado por Rágabo (2010) un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien publicó un artículo titulado “Testing for Competence rather than for Intelligence” (evaluación de competencias preferida más que por inteligencia), en la publicación de enero en *The American Psychologist* (El Psicólogo Americano).

Menciona Rágabo (2010), que años después, McClelland continuó con investigaciones, llevando a cabo estudios en los cuales buscaba indicadores y variables que le permitieran una predicción más acertada del rendimiento profesional, para lo que propuso, conocer con mayor eficacia el rendimiento de los individuos, era conveniente estudiar cercana y directamente a las personas en su puesto. Brindó las variables de la denominación de competencias, desde su origen relacionadas con la evaluación de aspectos y factores que causan un rendimiento superior en el puesto de trabajo.

En 1993, se desarrolla una contribución altamente significativa, cuando dos discípulos de McClelland publicaron el diccionario de competencias, construido como herramienta de trabajo capaz de convertir la información teórica sobre competencias en aplicación prácticas.

Concepto

El concepto de competencia se ha dividido en dos significados muy diferentes. El primero, según el Diccionario de la Real Academia Española (2005) una competencia puede referirse a un

reto o disputa entre dos o más personas con un mismo objetivo; asimismo, en el sentido empresarial es la situación que adquieren las empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo servicio o producto.

Por otra parte, se conoce también como los talentos que ponen en acción las diferentes habilidades, destrezas, caracteres, valores y conocimientos de manera unificada, que tiene el ser humano en el ámbito personal, social y laboral.

Según INTECAP (Instituto técnico de capacitación y productividad) (2001), competencias es: “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados. (p. 8). Este concepto se encuentra vinculado a tres aspectos que conforman una competencia, los cuales se describen de la siguiente manera:

- **Habilidad:** es la capacidad de parte del individuo de poder llevar a cabo tareas y acciones en forma destacada en situaciones similares con otras personas, siendo esto resultado de la práctica y del conocimiento del mismo.
- **Conocimiento:** es el conjunto de información que se adquiere de forma teórica o empírica a lo largo del proceso de la vida por diversos medios y que es procesada mentalmente de acuerdo a las experiencias anteriores del individuo, asimismo este conocimiento forma parte de la base cognitiva que le permite al individuo desarrollar acciones o tareas al nivel que necesite aplicar.
- **Actitud:** es la reacción o inclinación interna que toma un individuo de acuerdo a su motivación propia, conocimiento y experiencia previa, al momento de realizar determinada acción o tipo de tarea.

Características de las competencias

Para INTECAP (2001) las competencias cuentan con las siguientes características:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad.
- Son demostrables, medibles y desarrollables.
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Deben ser distintivas entre un individuo y otro.

Es decir, una competencia es la manera de llevar a la práctica el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, carácter, principios y valores que poseen los seres humanos en los diferentes ámbitos de su vida, como lo son: personal, social, laboral, entre otros. Como anteriormente se menciona existen distintos conceptos y enfoques en cuanto al tema de competencias; asimismo, existen varias maneras de clasificar las competencias de acuerdo al criterio de los autores expertos en el tema.

Clasificación de competencias

Para Gallego (2000), existen dos clasificaciones amplias para las competencias:

- **Competencias diferenciadoras:** se refieren a aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras, en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas. Por ejemplo, la manera de comunicarse y expresarse ante los demás.
- **Competencias de umbral:** Permiten un desempeño normal en una tarea, no son distintivas entre la multitud, debido a que son características esenciales que cualquiera puede aportar en su trabajo. Por ejemplo, responder una llamada telefónica.

En esa misma línea para Tobón (2005), las competencias también pueden clasificarse en dos áreas, siendo estas laborales y profesionales, definiéndolas de la siguiente manera:

- **Competencias laborales:** son propias de obreros clasificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas.
- **Competencias profesionales:** son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior (tecnológica o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Por otra parte, para Echeverría, Isus y Sarasola, citados por Tobón (2005), existe otra clasificación de las competencias marcadas en cuatro divisiones:

- **Competencias técnicas:** conocimientos y destrezas requeridas para abordar tareas profesionales en un entorno amplio laboral.
- **Competencias metodológicas:** análisis y resolución de problemas.
- **Competencias participativas:** saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros.
- **Competencias personales:** participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades.

Existe también una clasificación más extendida de las competencias laborales, la cual consiste en dividirlas en tres grandes áreas, como lo son: competencias básicas, competencias genéricas o transversales y competencias específicas según Vargas, citado por Tobón (2005) quien las conceptualiza de la siguiente manera:

- **Competencias básicas:** estas competencias son vitales para socializar y desenvolverse en cualquier ámbito. Esta clasificación de competencias constituyen la

base sobre la cual se forman los otros tipos de competencias, también se desarrolla la educación básica y media del ser humano, impulsando la posibilidad de analizar, comprender y resolver situaciones de la vida diaria, a su vez constituyen un eje central en el procesamiento de cualquier tipo de información.

- **Competencias genéricas:** para Tobón (2005), estas competencias son comunes a varias profesiones u ocupaciones. Es decir se encuentran en un área común de conocimientos y habilidades por ejemplo los conocimientos generales que posee la psicología clínica con la psicología industrial. Las competencias genéricas son conocidas también como transversales, y se caracterizan por el aumento de las posibilidades de empleabilidad, al permitirle al individuo cambiar fácilmente de un trabajo a otro, asimismo favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo, permitiendo la adaptación a diferentes entornos laborales ya que no se encuentran ligadas a una ocupación específica. Estas competencias se adquieren mediante procesos estandarizados de enseñanza y aprendizaje, es decir por medio de la experiencia académica. Estas pueden ser evaluadas de manera rigurosa por medio de una serie de pruebas psicométricas.

- **Competencias específicas:** son las competencias propias de una determinada profesión u ocupación, como bien su nombre lo describe son específicas en la rama destacada de cada persona. Poseen un alto grado de especialización, así como formación educativa y procesos académicos elevados. Generalmente este tipo de formación se lleva a cabo con programas y procesos técnicos para fortalecer e incrementar las acciones y funciones del trabajo específico. Por ejemplo, todo gerente de recursos humanos debería tener el conjunto conocimientos, habilidades y actitudes.

Esta clasificación como se mencionó anteriormente, es una de las más extendidas, conocidas y utilizadas por el medio para identificar el tipo de competencias que posee cada persona. Toda competencia no importando su clasificación es de vital importancia, ya que todas forman parte de un complemento que le da un valor agregado y significativo a cada persona, generando la facilidad para entender, adaptarse y sobre salir a la competitividad de una manera diferente en cualquier ámbito que esta se desenvuelva, dándole no únicamente una ventaja competitiva a nivel personal y profesional, sino también a la empresa para la cual forme parte.

El concepto de competencias suele utilizarse, ser más aplicable e interesante a nivel organizacional, con puestos de cierta responsabilidad, mandos y directivos, debido a que gran parte de las situaciones que actualmente se están generando en las organizaciones es la necesidad de generalizar el uso del significado de competencia a otros niveles de la empresa.

Competencias laborales

Profundizando en el tema específico de las competencias, cabe mencionar a Boyatzis (1982) uno de los autores principales y pioneros en esta rama, quien define la competencia laboral como “una característica subyacente en una persona que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

Basado en la definición de Boyatzis, para Rábago (2010) las características subyacentes son de una naturaleza diferente, e incluyen cinco tipos de componentes:

- **Rasgos:** son definidos como las características físicas y naturales de carácter estable, las cuales posibilitan un menor o mayor grado de ejecución de una tarea o acción. Principalmente son rasgos físicos y de personalidad. Por ejemplo, el temperamento de tipo explosivo (rasgo de personalidad), genera una dificultad de controlarse al momento de una provocación (rasgo físico).

En la misma línea Rábago (2010) hace mención que se deben identificar los elementos de las competencias laborales, continuando con la descripción de los mismos.

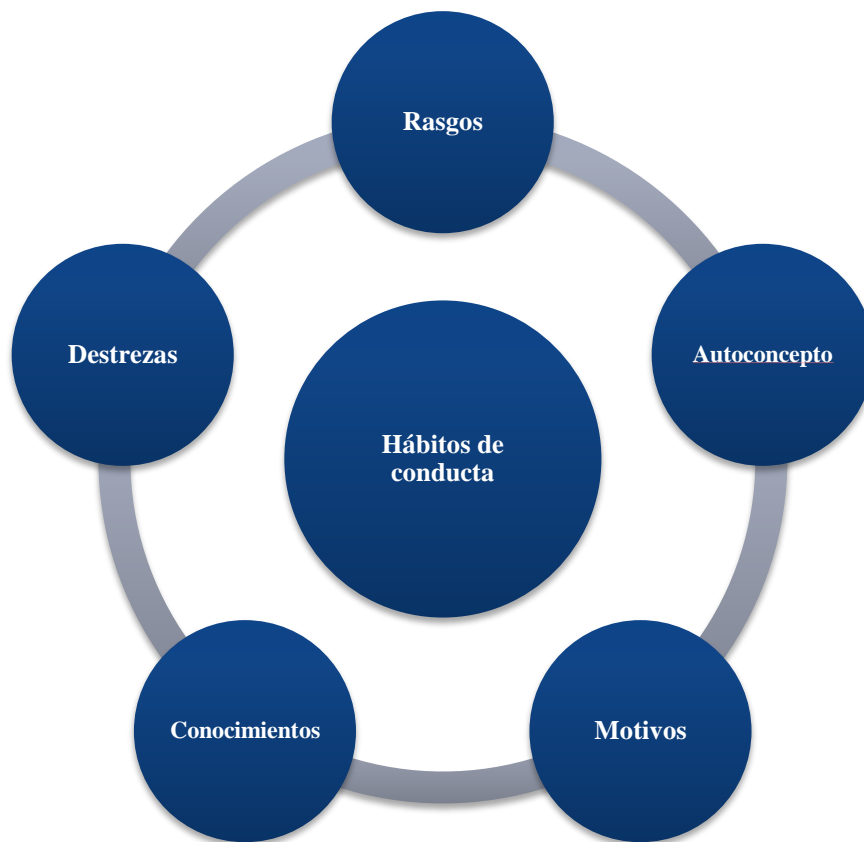
- **Autoconcepto:** es el conjunto de valores, autoimagen y actitudes que influyen mentalmente en la ejecución de una acción. Por ejemplo, una autopercepción de solidaridad que predispone a la realización de actos fraternales de apoyo por el bien de los demás.
- **Motivos:** son los deseos profundos que impulsan a realizar acciones y a alejarse de otras. Por ejemplo, un deseo de implementar nuevos proyectos en el ámbito laboral, lo cual incita a poner importancia e interés en el estudio previo.
- **Conocimientos:** es la información y formación que se posee sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no siempre se lleve a cabo. Por ejemplo, el conocimiento teórico de unas técnicas de aprendizaje que se aplica (o no) cuando se presenta una oportunidad.
- **Destrezas:** son el conjunto de habilidades y capacidades para llevar a cabo determinadas funciones o tareas. Por ejemplo, la buena aplicación del bisturí con el pulso exacto que aplica un cirujano al momento llevar a cabo una operación (destreza física) o la facilidad para la búsqueda de errores contables que desarrolla un auditor (destreza mental).

En definitiva, las competencias incluyen un conjunto de características propias de cada persona como se mencionaba anteriormente son: nuestras cualidades, valores, autoimagen, rasgos personales, motivos, conocimientos y experiencias individuales como ser humano, lo que genera una inclinación a llevar a cabo ciertos comportamientos y acciones de manera habitual en una ocupación profesional.

Al identificar este conjunto de características en cada persona y conocer las partes desarrolladas y no desarrolladas facilitará el proceso para establecer objetivos alcanzables y así lograr resultados determinados en función a las necesidades del puesto de trabajo y de la organización.

Esquema # 1

CARACTERÍSTICAS SUBYACENTES DE UNA COMPETENCIA



Fuente: Spencer y Spencer. (1993).

Analizando estas definiciones, las competencias laborales son un nuevo enfoque en la gestión de recursos humanos, lo que permite que esta gestión sea más eficaz y valiosa para la organización, debido que se centra en lo que cada persona sabe hacer y en los constructos como

lo son la inteligencia, las aptitudes o la personalidad. También se refiere a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, es decir que las competencias forman un conjunto completo de las reacciones del ser humano individual, tomando en cuenta su entorno y ámbito en el que se desenvuelve, al momento de identificar y fortalecer este conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades, se genera un progreso para crear personas y organizaciones más competitivas dentro del mercado laboral.

Por lo tanto, para Arribas y Pereña (2011) se puede decir que la gestión por competencias aporta, ciertas ventajas significativas, como las siguientes:

- Hace referencia a las conductas observables, ya que son los comportamientos concretos y medibles los que verdaderamente determinan el aporte de cada persona en su puesto de trabajo y en la organización y no otras características o rasgos latentes que pasan desapercibidos.
- Pone énfasis en constructos globales y más valiosos cuando se trata de evaluar la conducta humana. Se enfoca no tanto en las características que la persona posee sino cómo las pone en práctica en su puesto de trabajo. Es decir, poco sirve que un colaborador sea inteligente si su desempeño laboral es bajo debido a que no se encuentra motivado para trabajar y posee un comportamiento contrario al que se requiere en la organización.
- Las competencias han llegado a formar parte de la gestión de los recursos humanos para poder analizar los aspectos que pueden generar un valor agregado a muchas organizaciones y que anteriormente no habían obtenido el enfoque que realmente merecen.

Tobón (2005), menciona que existen cuatro normas específicas para las competencias en el ámbito laboral, las cuáles se clasifican en: básicas, obligatorias, optativas y adicionales.

- **Competencias básicas:** estas son comunes a todo el campo laboral y se requieren como apoyo a las demás competencias, es decir forman parte de un complemento. Por ejemplo, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- **Competencias obligatorias:** estas competencias son comunes a los puestos de trabajo de una ocupación específica, son indispensables para obtener un título.
- **Competencias optativas:** forman parte de las competencias específicas a un grupo de puestos de trabajo de la ocupación o campo laboral.
- **Competencias adicionales:** estas corresponden a funciones muy especializadas que probablemente solo logran desempeñar menos del 20% de las personas que laboran dentro del mismo campo laboral, debido a que requieren de una especialización productiva o tecnológica inherente a ellas.

Complementos de una Competencia

Por su parte, Ludueña (2004) da a conocer su perspectiva sobre las competencias laborales, de acuerdo a su experiencia define que existen dos complementos que integran a una competencia, siendo estos los siguientes:

- **Unidad de competencia:** es el conjunto de elementos que posee una competencia, con significado y valor en el desempeño de un puesto. La unidad de competencia no se refiere únicamente a las funciones y responsabilidades directamente vinculadas con el objetivo del puesto, incluye elementos relacionados con la calidad, la seguridad y las relaciones laborales.

- **Elemento de competencia:** da a conocer lo que la persona debe ser capaz de ejecutar en situaciones reales del puesto de trabajo. Se refiere un comportamiento, acción o resultado que la persona debe demostrar, a su vez complementa a la unidad de competencia.

Identificación de competencias

Al enfocarse en el tema de competencias y sobre todo su identificación en el ámbito laboral Arribas y Pereña (2011), menciona que es conveniente recordar que no todas las organizaciones ni personas poseen el mismo criterio sobre las pruebas psicométricas, debido al desacuerdo de establecer un valor o una medición a la inteligencia, comportamiento o actitud de un individuo. Es por ello también que los encargados de la gestión por competencias ha buscado diferentes técnicas para poder identificar las mismas, dentro de los resultados de esa búsqueda se encontraron los siguientes métodos:

- **Entrevistas por competencias:** se utilizan preguntas que indaguen ejemplos de situaciones concretas y verdaderas que pudieran presentarse en la organización, en las cuáles el individuo pueda poner en juego sus competencias, este tipo de preguntas son conocidas como preguntas de incidentes críticos. En esta técnica lo principal es encontrar hallazgos de comportamientos en la experiencia pasada del individuo, que sean indicadores del nivel de consolidación de las competencias analizadas.
- **Pruebas situacionales:** consiste en exponer al individuo a situaciones de laboratorio para que muestre conductas de respuesta y estas puedan ser analizadas por los responsables y así determinar el grado de consolidación de las competencias. Es conveniente que la persona responsable de llevar a cabo este proceso de observación,

disponga de listas de evidencia (check lists), para facilitar el proceso y lograr que sea de manera objetiva, estandarizada y comparable.

Arribas y Pereña (2011) determinan que usualmente en la actualidad las más utilizadas en el sector laboral son:

- **Evaluación por superiores:** usualmente es la manera más tradicional de evaluar al personal de una organización, esta técnica consiste en recabar información de cada colaborador por medio de sus superiores, puede relacionarse con la evaluación del desempeño. Es muy importante que este tipo de evaluación se realice de manera objetiva, para ello se debe entrenar con anterioridad a las personas responsables de la evaluación y es conveniente que se utilice un cuestionario o formulario para que facilite la armonización de los resultados obtenidos.
- **Autovaloración:** en este método los profesionales explican o dan a conocer su propia percepción acerca de sus competencias, normalmente utilizando como base cuestionarios estandarizados que permiten a la organización armonizar la información disponible. Usualmente el grado de información de las autopercepciones o autodefiniciones son muy considerables y cuando no es así, generalmente lo son por una cuestión de autoconocimiento mejorable que por otros motivos.

En la misma rama el reconocido pionero Rábago (2010) basado en las técnicas de evaluación empresarial utilizadas por Bill Byham, hace énfasis en las siguientes:

- **Centros de evaluación (assessment centre):** un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular”. El assessment centre, consiste en una batería de evaluaciones

integradas como lo son, entrevistas, cuestionarios y pruebas situacionales, que son utilizadas para valorar determinadas competencias, con el fin de conocer en qué medida el individuo tiene desarrolla una serie de competencias previamente definidas.

- **Evaluación 360°:** este método también es conocido como evaluación multifuente o feedback. Esta evaluación consiste en coleccionar información de cada persona procedente de pares, subordinados, superiores y si el sistema es muy complejo, de otros interlocutores externos como por ejemplo, clientes y proveedores. Seguidamente de recolectar la información necesaria, esta se articula generalmente a través de mapas de competencias, y normalmente no es completa sino de carácter parcial, lo que se conoce como feedback 180°, siendo ascendente o descendente, con pares y superiores exclusivamente o pares y equipo subordinado. El feedback 360° está relacionado íntimamente a la gestión por competencias en cuanto al concepto dinámico y relacionado con la mejora de la organización, en general se utiliza para evaluar conductas y consecuentemente competencias de los individuos cuyo uso se está aumentando considerablemente, asimismo se da respuesta a los resultados por medio de comentarios o sugerencias al evaluado con el objetivo de ayudarlo a identificar las áreas que necesita mejorar.

Pruebas psicométricas

Para Arribas y Pereña (2011), es muy importante tener en cuenta algunos factores al momento de seleccionar una prueba psicométrica o un método para lograr la determinación efectiva de las competencias laborales que posee un colaborador como lo son, el área, departamento o personal al cuál se pretende estudiar, ya que se deben cubrir los requerimientos que se necesitan obtener.

Por estos motivos, las pruebas psicométricas son una opción muy recomendable en el ámbito empresarial para poder identificar y conocer las competencias que posee cada colaborador.

Características de la identificación de competencias

Para Arribas y Pereña (2011), el concepto de identificación de competencias laborales está sumamente relacionado al de evaluación y esta relación se refleja en las características principales de la evaluación por competencias, mencionadas a continuación:

- Es la base para la certificación de las competencias laborales que posee cada colaborador.
- Es una herramienta para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades, conocimientos, destrezas, capacidades y actitudes de los individuos evaluados.
- Genera el reconocimiento de competencias laborales adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es indicador potente para la orientación del aprendizaje posterior del colaborador.
- No establece un tiempo determinado para su realización, se realiza en situaciones reales de trabajo.
- Establece un juicio para el colaborador evaluado: competente o no competente.
- Los resultados incluyen criterios que detallan lo que se considera un excelente trabajo.

Existen diversas formas que ayudan a identificar las competencias laborales uno de los más utilizados se desglosa de la siguiente manera:

Dimensiones

Existen cinco dimensiones también conocidas por Arribas y Pereña (2011) como áreas que son gran ayuda para identificar las competencias que posee cada colaborador, las cuales se desglosan de la siguiente manera: las áreas intrapersonal e interpersonal muestran el marco de las competencias emocionales, definido por Goleman (2005) como el modo en que nos relacionamos con los demás y con nosotros mismos. El área de desarrollo de tareas, presenta los factores y competencias claves para la ejecución de las actividades propias del trabajo y la resolución de problemas. Asimismo, el área del entorno, incorpora la proyección, los objetivos de la organización, la perspectiva del cliente y la gestión del cambio como el motor que impulsa la innovación y el progreso organizacional. Por último el área gerencial se representa por las competencias y habilidades que implica la dirección y gestión de recursos (dirección, planificación y organización) y el liderazgo (gestión del talento humano).

Arribas y Pereña (2011), describen dichas áreas mencionadas de la siguiente manera:

- **Área intrapersonal:** se refiere al modo en el que el individuo evaluado se relaciona consigo mismo. A simples rasgos en esta área se evalúa el buen conocimiento del mundo interior y la capacidad de gestionar las emociones propias en diferentes contextos de la vida cotidiana. Las personas que presenten una puntuación baja posiblemente posean un conflicto emocional interno, pudiendo ser este debido a una falta de confianza propia o la falta de control sobre las situaciones presentadas.
- **Área interpersonal:** en esta área se evalúa el modo en el que el individuo se relaciona con las personas que le rodean en el ámbito laboral. En esta evaluación se pretende identificar si el individuo se desenvuelve bien en la mayoría de las actividades que implican la intervención y socialización de otras personas para el cumplimiento de un

objetivo común y si la relación es satisfactoria con los demás para beneficio de ambas partes. Las personas que obtengan una puntuación baja posiblemente tienden a ser desapercibidas y tienen a tener problemas para establecer relaciones personales fructíferas, asimismo la comunicación y la argumentación de sus puntos de vista suelen ser bajos.

Continuando con Arribas y Pereña (2011), se describen las áreas restantes de la siguiente manera:

- **Área desarrollo de tareas:** esta área se refiere al modo en el que el individuo afronta las tareas que lleva a cabo dentro de su dinámica habitual laboral. Si se obtiene una puntuación alta en este segmento demuestra que el individuo asume responsabilidades, es resolutivo y organizado en el análisis de las tareas. Por otro lado las personas que obtengan una puntuación baja denotaran su indecisión, la poca orientación a los resultados o podrán ser menos capaces de analizar objetivamente un problema para llegar a la solución correcta.
- **Área entorno:** evalúa el modo en el que la persona se relaciona con las entidades y los agentes relacionados con su profesión laboral. Menciona Arribas y Pereña (2011), que mide la relación de compromiso e identificación que esta persona tiene con su empresa, conocen el mercado laboral en el que desarrollan su tarea y se manejan adecuadamente en el trato personal con el cliente. Al momento de obtener una puntuación baja la persona posiblemente mostrarán una poca perspectiva global, carecerá de conocimiento sobre la información necesaria para ubicar y realizar sus tareas en conjunto con la empresa o simplemente no es de su agrado tratar directamente con los clientes.

- **Área gerencial:** esta área es especialmente para conocer el modo en el que el evaluado gestiona, dirige, organiza y lidera sobre los demás. Pretende medir el logro de objetivos mediante un estilo de dirección efectivo y comprometido con los demás asimismo se conocerá por medio de una puntuación baja las acciones como falta de interés al momento de gestionar una situación o formar únicamente parte de un equipo sin tener la visión de liderarlo.

Área intrapersonal

- **Autocontrol y estabilidad emocional:** para Arribas y Pereña (2011), es la capacidad que posee el individuo para dominar sus emociones y afectos internos, incluso en situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus capacidades propias y evitando reacciones emocionales negativas. Por ejemplo, evitar la agresividad al momento de defenderse y responder a las contrariedades con actitud positiva.
- **Confianza y seguridad en sí mismo:** esta competencia pretende evaluar la disposición que posee el individuo para actuar con el convencimiento de que es capaz de ejecutar exitosamente un trabajo o función, sobre la base de una estimación verdadera de sus propias competencias. Por ejemplo: mantener una actitud positiva al momento de ejercer una nueva función.
- **Resistencia a la adversidad:** consiste en mantener una actitud o acción a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que puedan presentarse, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone evitar situaciones de bloqueo y demostrar tolerancia y comprensión ante cualquier fracaso.

Área interpersonal

- **Comunicación:** muestra la capacidad de expresar ideas de forma clara, convincente y concisa, de manera que la información pueda ser entendida fácilmente. Se encuentra muy relacionada también con la habilidad de escuchar y entender a los demás. Por ejemplo, reformular conclusiones para confirmar el entendimiento de las ideas de los demás.
- **Establecimiento de relaciones:** en esta competencia se delimita la habilidad para establecer contacto con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Según Arribas y Pereña (2011), enmarca la capacidad de escuchar, interpretar y entender los sentimientos, pensamientos y preocupaciones de las personas de su entorno, como un porcentaje de conocimiento sobre las costumbres y los usos sociales.
- **Negociación:** se refiere a la capacidad de escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados, tomando en cuenta las necesidades requeridas y razonamientos de otras personas y lograr acuerdos satisfactorios para ambas partes en las mejores condiciones posibles.
- **Influencia:** esta competencia se refiere a la habilidad de influir y persuadir sobre las personas o situaciones con el objetivo de producir un determinado efecto y así generar una actitud positiva ante determinados cambios sin necesidad de usar el poder coercitivo.
- **Trabajo en equipo:** se trata de la disposición favorable a trabajar de forma colectiva, cooperar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para obtener las metas comunes establecidas estratégicamente. Por ejemplo, animar y dar apoyo a los demás, fomentando la seguridad mutua.

Continuando, cabe hacer énfasis en la descripción de las competencias pertenecientes a la siguiente área de acuerdo al criterio de Arribas y Pereña (2011), debido a que esta se centra en la manera en que el individuo lleva a cabo su desempeño laboral.

Área de desarrollo de tareas

- **Iniciativa:** la definen como la disposición de actuar anticipada y proactivamente, ejecutando acciones de manera propia, sin necesidad de supervisión o guía de otros. Esto implica identificar, crear y aprovechar las oportunidades que se presenten haciendo más de lo que se ha esperado o exigido. Por ejemplo, anticiparse para evitar que las situaciones no sean preventivas sino correctivas.
- **Orientación a resultados:** es la predisposición para trabajar hacia una meta y superar los objetivos previstos, tomando en cuenta los recursos para superar el estándar de excelencia. Por ejemplo, responder positivamente a los retos que se le asignen y establecer un compromiso propio de cumplimiento.
- **Capacidad de análisis:** se refiere a la capacidad de identificar, sintetizar y entender las situaciones y problemas que se presenten, separando sus partes integrantes y organizándolas de manera sistemática y lógica. A su vez también incluye el interés por adquirir nuevos conocimientos. Por ejemplo, identificar la diversidad de las causas en los problemas y la diversidad de consecuencias de las soluciones previstas.
- **Toma de decisiones:** es la capacidad de elegir y adoptar una solución entre una diversidad de opciones o posibles alternativas, elaborando un plan de acción asumiendo los riesgos y consecuencias necesarias.

Área del entorno

- **Conocimiento de la empresa:** se refiere a la capacidad y disposición de entender las necesidades, prioridades, metas y principales elementos de la organización. Por ejemplo, Conocer y aplicar las políticas institucionales de la organización.
- **Visión y anticipación:** se trata de la capacidad de visualizar escenarios futuros y adelantarse a los acontecimientos para obtener posiciones y ventajas competitivas. Por ejemplo, impulsar la novedad en el área más cercana, fomentando la generación de nuevas ideas y alternativas.
- **Orientación al cliente:** para Arribas y Pereña (2011), es el deseo y esfuerzo por satisfacer y complacer las necesidades de los clientes (internos y externos), brindando los mejores productos y servicios. Por ejemplo, buscar información acerca de las inconformidades no expresadas verbalmente por los clientes y mejorar el servicio o producto.
- **Apertura:** es la predisposición de adecuarse y reaccionar positivamente ante las situaciones nuevas o cambiantes, se relaciona también con el interés de vivir nuevas experiencias y situaciones de riesgo. Por ejemplo, adaptarse a al nuevo sistema de evaluación del desempeño.
- **Identificación con la empresa:** se caracteriza por mostrar un compromiso con las necesidades, prioridades y metas de la empresa, asimismo consiste en alinear el interés propio con los de la empresa Por ejemplo, mostrar satisfacción y orgullo por la forma en la que se ejecutan las cosas en la organización.

Arribas y Pereña (2011) han encontrado las tres competencias exactas para lograr la evaluación concreta del área, para lo cual describen las siguientes competencias.

Área gerencial

- **Dirección:** es la capacidad para lograr que los colaboradores presenten un grado alto de rendimiento y desempeño, utilizando de manera apropiada la autoridad y modificando el estilo de dirección en función de las personas y del contexto.
- **Liderazgo:** es la capacidad y la intención de actuar como guía e influir positivamente delante de un grupo de personas, brindándoles apoyo, confianza, compromiso y respaldo para lograr metas significativas. Por ejemplo, ser el primero en realizar esfuerzos adicionales y actuar mediante el ejemplo.
- **Planificación y organización:** es la capacidad de coordinar diferentes trabajos, separarlas y ordenarlas de acuerdo a su prioridad de modo que se establezcan planes de trabajo. Por ejemplo, dividir y distribuir el trabajo equitativamente o conforme las habilidades de cada persona.

Para concluir, los retos que afrontarán las empresas en los años futuros son de carácter impredecible, ya que hoy por hoy el mercado laboral se ve afectado por la globalización, existiendo así una competitividad constante a nivel internacional, por lo que es de suma importancia que las competencias laborales formen parte de la gestión de recursos humanos y que estas sean identificadas y evaluadas frecuentemente para su desarrollo y fortalecimiento en cada colaborador y así obtener un capital humano que genere valor agregado a la organización y que pueda adaptarse a un medio tan cambiante para mantener la competitividad en el mercado actual.

Es por ello que, la gestión y evaluación por competencias se convierte en una herramienta integral y dinámica, lo que la hace fundamental para generar valor personal y empresarial, aportando la facilidad para desenvolverse en cualquier escenario de constante movimiento.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las competencias laborales son conocidas como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas incluso valores que posee cada persona, y dependerá de cada persona desarrollarlas de acuerdo con las funciones o actividades que realicen en su puesto de trabajo o bien en cualquier otra situación que puedan llevar a cabo.

En la actualidad las competencias laborales han adquirido mayor atención en las organizaciones, debido a que son consideradas elementos claves para la competitividad de la empresa en el mercado laboral.

En Guatemala, existen diversas empresas las cuales se encuentran actualizando e implementando nuevos procesos y herramientas que faciliten la identificación de las competencias laborales que posee cada colaborador para poder adecuarlas a su puesto de trabajo.

Asimismo, hoy en día las gerencias de Recursos Humanos realizan gestiones por competencias, es por ello que en la empresa en la que se desarrollará la investigación se llevó a cabo la actualización y modificación de las competencias laborales en los descriptores de puesto, por lo que surge la necesidad de realizar una evaluación de competencias laborales para identificar cuáles de éstas poseen los colaboradores que tienen personal a su cargo, ya que es de suma importancia que éstos desarrollen las competencias necesarias que requiere la empresa para el mejor desempeño de sus funciones.

Con base en lo anterior, surge la siguiente interrogante que guiará la investigación: ¿Cuáles son las competencias laborales de los colaboradores que poseen personal a su cargo en una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar?

2.1 Objetivos:

2.1.1 Objetivo general:

Determinar las competencias laborales de los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo de una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar.

2.1.2 Objetivos específicos:

- Identificar las competencias laborales del área interpersonal de los colaboradores que poseen personal a su cargo.
- Identificar las competencias laborales del área gerencial de los colaboradores que poseen personal a su cargo.
- Identificar las competencias laborales del área intrapersonal de los colaboradores que poseen personal a su cargo.
- Identificar las competencias laborales del área entorno de los colaboradores que poseen personal a su cargo.
- Identificar las competencias laborales del área desarrollo de tareas de los colaboradores que poseen personal a su cargo.

2.2 Variables:

- **Competencias laborales**

2.2.1 Definición conceptual:

Según lo comenta Miranda, citado por Andrino (2009) “La competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un

conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral”.

2.2.2 Definición operacional:

Para la presente investigación se utilizará el test COMPE-TEA que evalúa las competencias laborales, con una escala tipo Likert, en la cual se miden 20 competencias a través de cinco dimensiones:

- Área interpersonal
- Área gerencial
- Área intrapersonal
- Área del entorno
- Área desarrollo de tareas

2.3 Alcances y límites:

El presente estudio se llevó a cabo en una empresa dedicada a la elaboración de diferentes productos para el cuidado personal y del hogar, en la que se identificó las competencias que poseen los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo.

Una de las limitantes es el resultado preciso y particular del grupo de estudio que posee personal a su cargo y con un nivel académico intermedio

Otra limitante es que, no se le dará seguimiento a los colaboradores participantes en la investigación.

2.4 Aporte:

Será de beneficio para la empresa elaboradora de productos de cuidado personal y del hogar, ya que logrará identificar y conocer las competencias laborales que poseen sus colaboradores con personal a su cargo, lo cual será de gran validez para la creación de un plan de acción en el área de capacitación y desarrollo.

Además este estudio será de beneficio para el departamento de recursos humanos ya que puede constituirse como una herramienta que facilitará la identificación de los indicadores para elaborar el plan de capacitación para fortalecer las competencias que no se encuentren desarrolladas.

Por último, servirá como un aporte a los estudiantes de Psicología Industrial como fuente de consulta e información al momento de realizar investigaciones relacionadas con competencias laborales en los colaboradores que poseen personal a su cargo.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El presente estudio se llevó a cabo en la planta de una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar, localizada en el municipio de Escuintla.

Para este estudio se estimó una población de 25 colaboradores administrativos de ambos sexos, siendo los únicos que poseen personal a su cargo, perteneciendo a mandos altos y medios, considerados por la organización como puestos líderes. Las características que describen a los sujetos de estudio son las siguientes:

Tabla 3.1

GÉNERO	
	NÚM.
FEMENINO	4
MASCULINO	21
TOTAL	25

Tabla 3.3

PUESTO	
	NÚM.
GERENCIA	3
COORDINACIÓN	1
JEFATURA	21
TOTAL	25

Tabla 3.3

RANGO	
	NÚM.
20 - 25 AÑOS	2
26 - 30 AÑOS	12
31 - 35 AÑOS	4
36 - 40 AÑOS	4
41 - 45 AÑOS	3
TOTAL	25

3.2 Instrumento

Para obtener la información necesaria y llevar a cabo la presente investigación, se utilizará el test COMPE-TEA, elaborado en España por TEA Ediciones. Un cuestionario principalmente para la evaluación de personas en un contexto laboral, que consta de 170 ítems, este cuestionario se fragmenta en cinco áreas específicas:

- Área intrapersonal
- Área interpersonal
- Área desarrollo de tareas
- Área entorno
- Área gerencial

Estas áreas forman el conjunto de evaluación de 20 competencias seleccionadas y demostradas por los autores Arribas y Pereña (2011), como las competencias clave y principales en una organización. La evaluación puede aplicarse de manera individual o colectiva, en una duración aproximada entre 25 y 35 minutos.

La evaluación consta de dos partes. La primera parte (ítems 1 al 87) muestra al sujeto enunciados relacionados con aspectos laborales, de diferentes temáticas y en relación a una gran variedad de comportamientos. En esta parte el sujeto debe responder con base a la frecuencia con la que se produce en su persona, de acuerdo a la siguiente escala de medición:

- a) Siempre o casi siempre
- b) A menudo
- c) Raras veces
- d) Nunca o casi nunca

En la segunda parte (ítems 88 al 170), el sujeto debe responder al grado de acuerdo o desacuerdo que tiene sobre el contenido que muestra el ítem. Con base a la siguiente escala de medición:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) En total desacuerdo

A su vez el instrumento presenta una tabla estándar de niveles que puede obtener cada sujeto en su resultado, esta se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Nivel 4: Punto fuerte
- Nivel 3: Punto fuerte normativo
- Nivel 2: Punto débil normativo
- Nivel 1: Punto débil
- Nivel 0: Muy bajo

El test se caracteriza por su forma fácil y peculiar de calificación vía electrónicamente por medio de un programa asignado por la empresa proveedora del material psicométrico. Lo resultados obtenidos a través de este programa servirán como base y apoyo para la presentación e interpretación de resultados al momento de elaborar el documento final.

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación fue indispensable realizar una serie de pasos, los cuales se mencionan a continuación:

- Como primer paso se seleccionó la empresa en la cual se realiza los estudios necesarios para obtener los resultados correspondientes a esta investigación.
- Se continuó con la selección y aprobación del tema de investigación.
- Ya con el punto anterior se presentó el anteproyecto, el cual fue aprobado.
- Seguidamente se aplicó el instrumento a la muestra seleccionada.
- Se ingresaron los datos al programa electrónico brindado por el proveedor del test igualmente se tabularon los resultados.
- Posteriormente trasladó e interpreto la información obtenida del informe electrónico a gráficas, para elaborar el análisis, presentación y discusión de resultados; confrontando la información presentada en el marco teórico y antecedentes.
- Se elaboró el documento final de la investigación, dando a conocer las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que los diseños descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; teniendo como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

La metodología estadística seleccionada para la investigación será por medio de gráficas y tablas que muestren los resultados obtenidos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

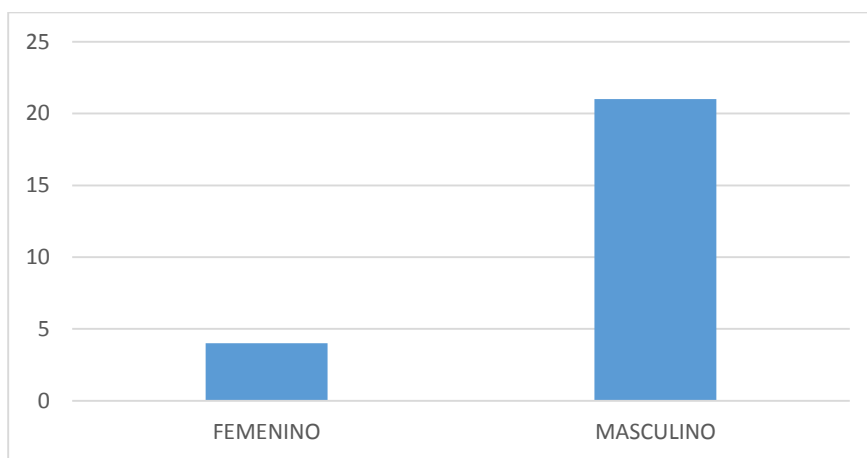
A continuación se presentan los resultados de la aplicación del test COMPE-TEA, a colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo de una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar.

Se describen los datos referentes a la muestra obtenida, la cual fue de 25 personas administrativas comprendidas en puestos de jefes, coordinadores y gerentes de las distintas áreas de la empresa, las competencias evaluadas por COMPE-TEA se agrupan en cinco áreas o dimensiones que dan a conocer las características generales que posee la persona en puntos débiles o fuertes, presentados a través de niveles. Por lo que permiten la finalidad del objetivo de la presente investigación.

Resultados obtenidos de la información del test COMPE-TEA

Gráfica 4.1

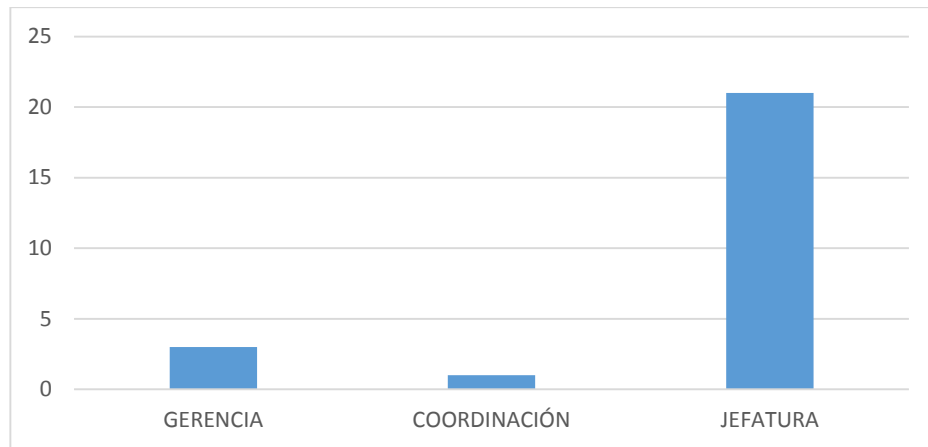
Género



De los colaboradores evaluados 4 conforman el género femenino y 21 masculino.

Gráfica 4.2

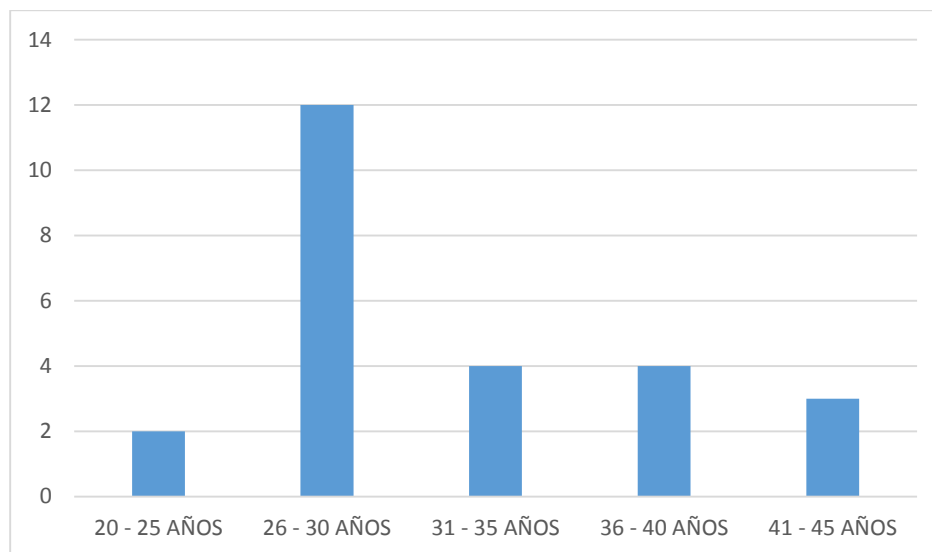
Puestos



De acuerdo a los resultados 21 colaboradores pertenecen a puestos de jefatura, 3 gerenciales y 1 coordinación.

Gráfica 4.3

Rango



Dentro de la población, 2 colaboradores tienen entre 20 y 25 años, 4 entre 31 a 35 años, de igual manera de 36 a 40 años, 3 de 41 a 45 años y por ultimo 12 colaboradores conforman el rango de 26 a 30 años.

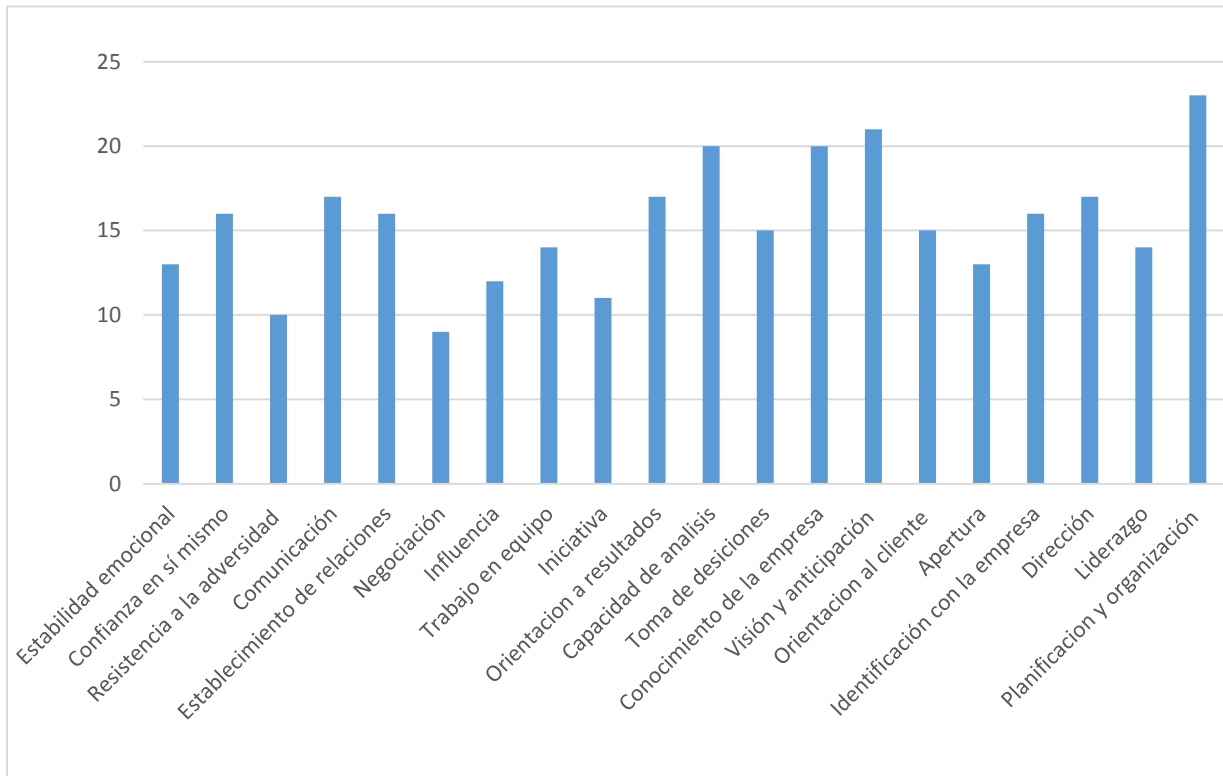
Tabla 4.1**Resultados Por Niveles (N=25)**

NO.	COMPETENCIA	NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
1	ESTABILIDAD EMOCIONAL	1	7	4	8	5
2	CONFIANZA EN SI MISMO	0	4	5	10	6
3	RESISTENCIA A LA ADVERSIDAD	3	5	7	9	1
4	COMUNICACIÓN	0	2	6	9	8
5	ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES	1	3	5	11	5
6	NEGOCIACIÓN	2	8	6	9	0
7	INFLUENCIA	2	5	6	11	1
8	TRABAJO EN EQUIPO	0	4	7	9	5
9	INICIATIVA	1	8	5	8	3
10	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	0	1	7	11	6
11	CAPACIDAD DE ANALISIS	0	2	3	13	7
12	TOMA DE DECISIONES	1	3	6	12	3
13	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	0	1	4	9	11
14	VISIÓN Y ANTICIPACIÓN	0	0	4	13	8
15	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	2	4	4	10	5
16	APERTURA	2	4	6	12	1
17	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	0	6	3	7	9
18	DIRECCIÓN	1	4	3	11	6
19	LIDERAZGO	1	7	3	6	8
20	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	0	0	2	10	13

Como se puede observar en la tabla las competencias fueron identificadas de acuerdo a niveles. Asimismo la empresa en la cual se llevó a cabo la investigación estableció un estándar, el cual consiste que del nivel 0 a nivel 2 el colaborador no posee la competencia evaluada, mientras que si su resultado es nivel 3 y nivel 4 el colaborador si posee la competencia, esta evaluación fue aplicada a 25 colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo.

Gráfica 4.4

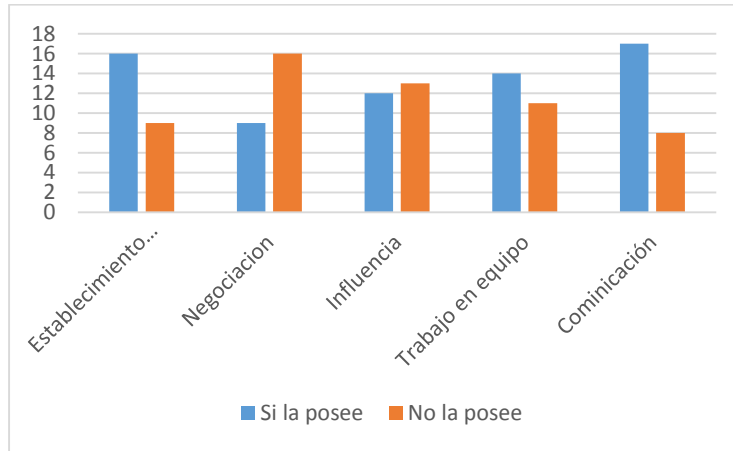
Identificación De Competencias



Se ha identificado en la gráfica el número que personas que poseen las competencias sobresalientes en los colaboradores con personal a su cargo, las cuales son: planificación y organización, visión y anticipación, conocimiento de la empresa y capacidad de análisis. También es necesario mencionar que las competencias que menos sobresalen son las siguientes: negociación, iniciativa y resistencia a la adversidad.

Gráfica 4.5

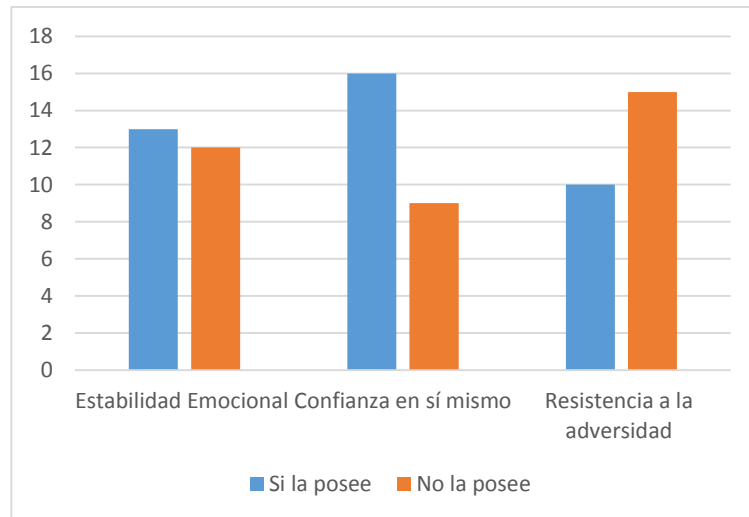
Área Interpersonal



De acuerdo a los resultados, 17 de los colaboradores presentan la competencia de comunicación y 16 colaboradores no presentan la competencia de negociación.

Gráfica 4.6

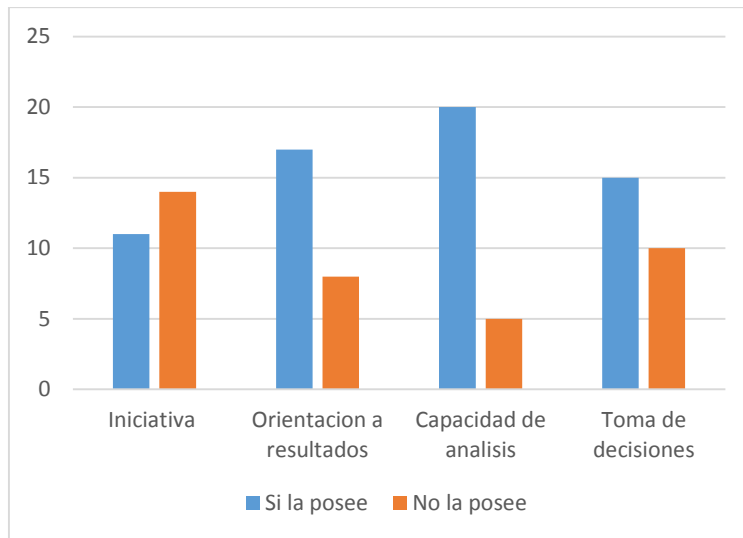
Área Intrapersonal



Como se puede apreciar en la gráfica, la mayoría de los evaluados, con un total de 16 colaboradores poseen la competencia de confianza en sí mismo; mientras que 15 colaboradores no poseen la competencia de resistencia a la adversidad.

Gráfica 4.7

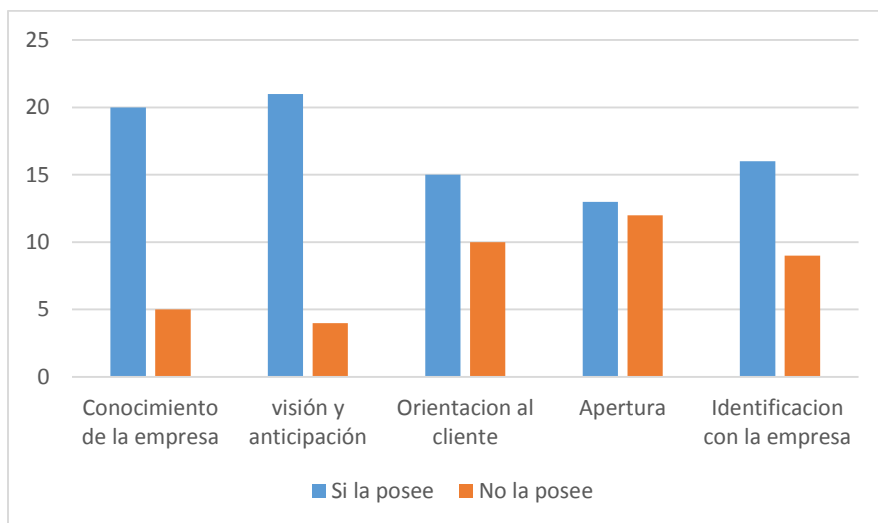
Área Desarrollo De Tareas



La gráfica indica que 20 colaboradores se caracterizan con la competencia de capacidad de análisis, mientras que 14 colaboradores carecen de iniciativa.

Gráfica 4.8

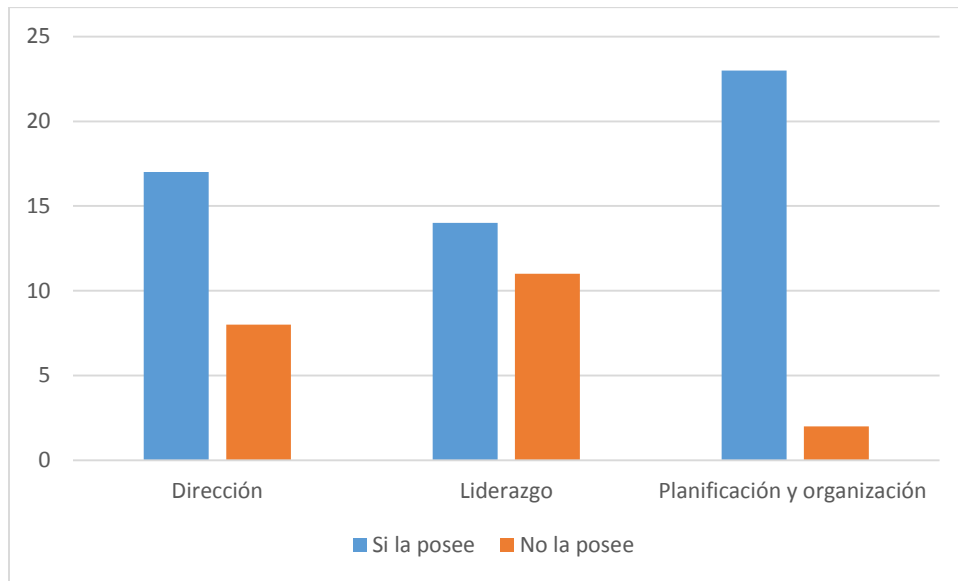
Área Entorno



Dentro del área del entorno 21 de los sujetos evaluados poseen la competencia de visión y anticipación y 12 colaboradores no se identifican con la competencia de apertura.

Gráfica 4.9

Área Gerencial



De la población evaluada, 22 colaboradores se identifican con la competencia de planificación y organización, mientras que 11 colaboradores no se identifican con la de liderazgo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de los resultados, los cuales fueron obtenidos mediante la identificación de las competencias laborales aplicada a los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo, mediante el test COMPE-TEA.

Álvarez (2011), encontró que las competencias de menor dominio por los sujetos evaluados son: dinamismo, adaptabilidad, iniciativa y calidad de trabajo. De dicho resultado dos coinciden con el presente estudio, ya que la población no se identifica con las competencias de iniciativa y resistencia a la adversidad (adaptabilidad), lo que no permite que el colaborador se desarrolle mejor en base a las necesidades que presenta la empresa. Asimismo Álvarez encontró que las competencias de mayor dominio en su estudio son: colaboración, disciplina personal, responsabilidad y liderazgo, lo cual no coincide con las competencias sobresalientes del presente estudio que son: planificación y organización, visión y anticipación, conocimiento de la empresa y capacidad de análisis.

El liderazgo para Arribas y Pereña (2011) es la capacidad y la intención de actuar como guía e influir positivamente delante de un grupo de personas, brindándoles apoyo, confianza, compromiso y respaldo para lograr metas significativas. Por lo que dicho concepto es sumamente importante en los puestos que poseen personal a cargo, sin embargo la población del presente estudio carece de dicha competencia afectando el desempeño de los mandos altos.

Por su parte, Cojulún (2011) quien en su estudio concluyó que actualmente las competencias en los procesos del área laboral son de suma importancia siendo las más relevantes: compromiso, planificación y productividad. Para lo cual en el presente estudio se encontró que la planificación y organización es la competencia que posee la mayoría de los colaboradores existiendo así una relación entre los estudios mencionados anteriormente.

Para INTECAP (2001) las competencias cuentan con las siguientes características: son inherentes a la persona, no a la actividad, son demostrables, medibles y desarrollables y prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados. Es por ello que este estudio afirma dicho concepto, ya que los resultados de cada individuo evaluado son variables indistintamente que posean el mismo puesto de trabajo y pertenezcan al mismo rango de edad, esto debe a los diferentes ámbitos de su vida como lo son, personal, social, laboral, emocional, entre otros.

Confianza en sí mismo, para Arribas y Pereña (2011) es la competencia que pretende evaluar la disposición que posee el individuo para actuar con el convencimiento de que es capaz de ejecutar exitosamente un trabajo o función, sobre la base de una estimación verdadera de sus propias competencias. De acuerdo a los resultados del estudio realizado la mayoría de los colaboradores poseen dicha competencia, lo que concuerda con el autor mencionado, ya que es una competencia de alta importancia generando un mejor desempeño y desarrollo para el colaborador.

De la misma manera, Buritica (2012) realizó un estudio, donde las competencias de liderazgo, orientación a la acción y al resultado se encuentran en nivel intermedio lo cual posee relación con la presente investigación, en la cual la competencia de orientación a resultados se encuentra a un nivel intermedio, afectando el mando y el desempeño de los colaboradores que poseen personal a su cargo.

El estudio descriptivo de Reyes (2013), determinó que las competencias: vocación de servicio, iniciativa, flexibilidad y comunicación son las necesarias que debe poseer la muestra evaluada. Siendo consultores internos pertenecientes al área administrativa el personal evaluado se establece que dicho resultado no se relaciona con la presente investigación, debido a que el

resultado anteriormente mencionado no coincide con las competencias identificadas en los resultados del presente siendo estas: planificación y organización, capacidad de análisis, visión y anticipación y conocimiento de la empresa.

Para finalizar, después de ser presentados los resultados; se determinó que las competencias laborales de los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo, que se describen en esta investigación, al igual que en las investigaciones mencionadas anteriormente, son la herramienta eficaz para el estudio de un puesto de trabajo y la medición de las habilidades de los colaboradores asimismo esta herramienta aporta para descubrir el buen desempeño del personal por medio de llevar a la práctica el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales al tener el conjunto de tareas y funciones de un puesto adaptado de acuerdo a sus competencias, se podrá lograr una mejora el desempeño de cada colaborador generando trabajo en equipo, comunicación efectiva y la eficiencia de los procesos de una manera más firme y a su vez alcanzar la productividad y metas establecidas.

VI. CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos del test COMPE-TEA aplicado a 25 colaboradores administrativos con personal a su cargo, se concluye que:

- La planificación y organización es la competencia que caracteriza y predomina a los colaboradores de la organización, por tanto se concluyó que el área gerencial es la más elevada. Asimismo la negociación es la competencia que menos se identifica, por tanto el área interpersonal es la menos elevada.
- En el área interpersonal se concluyó que los colaboradores poseen las competencias laborales en el siguiente orden: comunicación, establecimiento de relaciones, trabajo en equipo, influencia y negociación.
- En el área intrapersonal se dedujo que los colaboradores se identifican mayormente con la competencia de confianza en si mismo seguidamente de establecimiento de relaciones y resistencia a la adversidad.
- Se identificó en el área desarrollo de tareas que los colaboradores poseen mayormente la competencia de capacidad de análisis continuando con orientación a resultados, toma de decisiones, presentando minoritariamente iniciativa.
- Se concluye que la competencia de visión y anticipación es la predominante en el área del entorno mientras que la apertura es la menos identificada por los colaboradores que poseen personal a su cargo.
- En el área gerencial se observó que los colaboradores que poseen personal a su cargo se identifican con la competencia de planificación y organización seguidamente de dirección presentando baja presencia de liderazgo.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugieren las siguientes recomendaciones a la empresa donde se desarrolló la presente investigación:

- Se sugiere a cada gerente de la organización que elabore un plan de acción por cada colaborador en base a sus resultados obtenidos para desarrollar y mejorar cada competencia evaluada. Para lo cual se pueden llevar a cabo los siguientes métodos:

Capacitación	Esta herramienta tiene como objetivo mejorar el rendimiento presente o futuro de un trabajador, dotándoles de mayores conocimientos para que pueda desarrollar o adquirir mejores destrezas o habilidades para desempeñar un cargo en la organización. Lo cual se lleva a través de cursos, talleres y casos prácticos.
Terapia	Este método puede llevarse a cabo para fortalecer el área interpersonal e intrapersonal, debido a que se relacionan con la personalidad de cada individuo. El cual puede ser colectivo o grupal.
Coaching	se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias
Mentoring	Consigue el desarrollo de la potencia interior de los individuos que provienen de los comportamientos basados en valores, la agilidad mental y la creatividad junto con una excelente gestión del conocimiento, la asunción de riesgos, la capacidad de resolución de problemas, la pasión por los resultados de la actividad empresarial y la capacidad para crear equipos
Entrenamiento	Es un proceso educativo de corto plazo, orientado a las personas que laboran en un puesto para que desarrollen destrezas y habilidades, asimismo adquieren aptitudes y actitudes adecuadas para el cargo específico que desarrollan en la organización.

- Se recomienda a los gerentes de la organización implementar cursos de comunicación efectiva para mantener y mejorar la una comunicación exitosa con sus colaboradores y que esta sea transmitida a nivel institucional.
- . De igual manera se sugiere al departamento de recursos humanos desarrollar y participar en actividades como terapia, las cuales permitan que el colaborador disminuya la resistencia a la adversidad.

- Se recomienda al área de capacitación y desarrollo implementar proyectos en los cuales se pueda observar y medir las acciones de los participantes en cuanto a su iniciativa y así establecer un plan de acción que fomente actitudes proactivas.
- A recursos humanos promover reacciones positivas ante las situaciones nuevas o cambiantes para disminuir el déficit de apertura en los colaboradores a través de charlas motivaciones de mejora continua.
- Se sugiere al área de capacitación y desarrollo implementar métodos estratégicos como coaching, de acuerdo a las necesidades de cada departamento para desarrollar el liderazgo en los colaboradores que poseen personal a su cargo.

VIII. REFERENCIAS

Álvarez, M. (2011). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala, Guatemala.

Andrino, G. (2009). *Determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivo y mandos medios de una empresa envasadora de alimentos y conservas de la ciudad capital de Guatemala*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala, Guatemala.

Arribas, D. y Pereña, J. (2011). *COMPE-TEA, Evaluación de competencias*. TEA Ediciones, S.A. Madrid, España.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. John Wiley & Sons Editions, New York.

Burítica, A. (2012). *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de Ingeniería Industrial*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Recuperada

de

http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utp.edu.co%2Fspace%2Fbitstream%2F11059%2F2862%2F1%2F658312B958.pdf&ei=96wOU9rhHcyIkQev_YCACQ&usg=__AFQjCNGgv6DX0_8XHOFiVgzVJikon--SaA&bvm=bv.61965928,d.eW0

Cojulún, M. (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu)*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Diccionario de la Real Academia Española. (2005). Competencia. Disponible en: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=competencia>

Escobar, M. (2012). *Competencias laborales en los puestos de trabajo en las agencias bancarias de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT, 119, 63-71.

Godoy, M. (2013). *Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Sede regional Escuintla, Escuintla, Guatemala.

Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2001). *Gestión de recursos humanos por competencia laboral*, Guatemala: Autor

Lara, G. y Sánchez, O. (2005). *Competencias laborales de tipo genérico y evaluación del desempeño en la empresa “Grupo Industrial Tellería, S.A. de CV” de Pachuca, Hidalgo*. Tesis inédita de licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México. Recuperada de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/528/1/Competencias%20laborales%20de%20tipo,%20generico%20y%20evaluacion.pdf>

Ludueña, A. (2004). *La formación por competencias laborales. Guía técnico pedagogía para Docentes de formación profesional*. CAPLAB. Lima, Perú.

Martínez, V. (2005). *Propuesta de un Modelo de capacitación basado en competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Cd. De Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Tecnológica de la Mixteca, México, México. Recuperada de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/9561.pdf

Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Melo, O. (2011). *Identificación de competencias laborales y valóricas para diseñar el perfil de egreso del Técnico Agropecuario del nivel medio, en la región de Los Lagos*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Católica del Norte, Chile, Chile. Recuperada de http://www.liceobosquenativo.cl/Tesis_UCN_Omar_Melo.pdf

Pérez, M. (2010). *Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad de Salamanca, Colombia, Colombia. Recuperada de http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/83315/1/DDOMI_P%C3%A9rezCurielMJ_Modelodeevaluaci%C3%B3n.pdf

Rágabo, E. (2010). *Gestión por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Gesbiblo, S, L. España.

Reyes, I. (2013). *Definición de las competencias para los consultores internos de La Red Nacional de Grupos Gestores*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competency at work*. John Wiley & Sons Editions. New York.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

ANEXO

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	COMPE-TEA, Evaluación de competencias
AUTOR	David Arribas y Jaime Pereña
OBJETIVO	Evaluar a las personas con rigor y objetividad dentro de los modernos enfoques de la gestión por competencias
¿QUÉ MIDE?	<p>Área intrapersonal.</p> <p>Área interpersonal</p> <p>Área desarrollo de tareas</p> <p>Área entorno</p> <p>Área gerencial</p>
REACTIVOS	<p>Área intrapersonal: 3, 5, 7, 9, 14, 21, 24, 26, 31, 39, 41, 51, 57, 58, 59, 68, 70, 72, 77, 80, 81, 86, 90, 93, 98, 102, 109, 115, 118, 123, 126, 128, 134, 135, 136, 138, 139, 145, 148, 156, 160, 162, 164, 167, 168, 170.</p> <p>Área interpersonal: 2, 11, 12, 15, 17, 22, 29, 36, 38, 40, 48, 52, 56, 62, 64, 69, 75, 76, 79, 83, 84, 87, 91, 94, 95, 113, 120, 127, 129, 130, 131, 133, 140, 143, 146, 147, 153, 155, 157, 158, 159, 166.</p> <p>Área desarrollo de tareas: 6, 8, 10, 13, 16, 27, 28, 32, 53, 54, 55, 63, 65, 74, 88, 89, 99, 106, 110, 111, 114, 119, 124, 125, 132, 141, 151,</p>

	<p>152, 163, 165, 169.</p> <p>Área entorno: 1, 4, 18, 23, 34, 35, 37, 47, 50, 60, 66, 67, 73, 85, 96, 100, 103, 104, 107, 108, 112, 116, 117, 121, 122, 142, 154, 161.</p> <p>Área gerencial: 19, 20, 25, 30, 33, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 61, 71, 78, 82, 92, 97, 101, 105, 137, 144, 149, 150.</p>
ESCALA DE MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel 4: Punto fuerte • Nivel 3: Punto fuerte normativo • Nivel 2: Punto débil normativo • Nivel 1: Punto débil • Nivel 0: Muy bajo
PUNTEOS A OBTENER	<p>La organización adaptará los resultados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel 4: Posee la competencia • Nivel 3: Posee la competencia • Nivel 2: No posee la competencia • Nivel 1: No posee la competencia • Nivel 0: No posee la competencia
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	Variable, entre 25 y 35 minutos.
APLICACIÓN	Individual y colectiva