



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ENTRE PERFIL DE PUESTO Y
COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE EMPLEADOS DE UNA CONSULTORA DE
LA PROVINCIA DE SAN JUAN**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

DÍAZ GONZÁLEZ, Karla Yamila

SAN JUAN 2025

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ENTRE PERFIL DE PUESTO Y COMPETENCIAS
INDIVIDUALES DE EMPLEADOS DE UNA CONSULTORA DE LA PROVINCIA DE
SAN JUAN

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

AUTORA: DÍAZ GONZÁLEZ, Karla Yamila

DIRECTORA: Lic. ZÁRATE, María Laura

TUTORA ACADÉMICA: Lic. LUJAN GOMEZ, Paula Araceli

SAN JUAN 2025

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Católica de Cuyo y a todos los docentes de la carrera que brindaron con gran vocación su conocimiento y experiencia, dejando una huella que nos inicia como profesionales.

A mi directora de área, Lic. María Laura Zárate, gran tutora, que mostró entera predisposición para guiarme en el camino de la Psicología Laboral.

A mi tutora académica, Lic. Paula Lujan, gracias por la entrega y el compromiso a la hora de acompañarme en el desarrollo de mi TIF.

A mi mamá y a mi papá, quienes con esfuerzo y sacrificio hicieron posible que pudiera seguir esta carrera, gracias por su amor incondicional y por enseñarme, con su ejemplo, el valor de la perseverancia. A mis hermanos también, que creyeron en mí durante todo este proceso.

Finalmente, quiero agradecer a mis amigas, quienes han estado a mi lado desde el primer día, brindándome su apoyo incondicional y su cariño. Gracias por sostenerme en los momentos difíciles, por celebrar conmigo cada pequeño logro y por hacer de este camino una experiencia llena de alegría.

Índice

Introducción	5
Planteo de Problema.....	5
Marco Teórico	7
Perfil de Puesto	7
Competencias.....	14
Antecedentes	23
Metodología	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos.....	27
Tipo de estudio	27
Participantes	28
Procedimiento.....	29
Instrumentos	31
Observación participante.	31
Entrevista semiestructurada.	32
Assessment Center.....	33
Resultados	34
Resultados de la Observación	34
Resultado de las Entrevistas.....	35
Resultados de Assessment Center	48
Discusión	54
Apéndice	58
Anexo I.....	58
Anexo II.....	60
Referencias Bibliográficas	61

Introducción

Planteo de Problema

En el contexto actual de creciente globalización y competencia en el mercado, las organizaciones se enfrentan a presiones para integrarse eficazmente y mantener una ventaja competitiva. Frente a estos desafíos, el área de recursos humanos juega un papel crucial en la formulación de estrategias que optimicen el desempeño organizacional. En este sentido, adoptar un enfoque basado en competencias se presenta como una solución integral (Marín, 1997).

Según Marín (1997), este enfoque de competencias ha sido progresivamente adoptado en gran parte de las organizaciones y empresas del mundo occidental, debido a las ventajas que aporta a la gestión de recursos humanos. Entre ellas se destaca: facilitar el enfoque integrador entre las distintas áreas dentro de la gestión de recursos humanos, facilitar la comparación entre los perfiles de exigencias de los puestos y los perfiles de competencias de las personas; al igual que validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

Para implementar este enfoque, el primer paso que debe dar una empresa es la descripción de puestos, ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos (González, 2010). Asignar funciones laborales basadas en el perfil del puesto permite aprovechar mejor las capacidades de los trabajadores, generando resultados más favorables que benefician el desarrollo y crecimiento de las estructuras organizacionales. Por ello, es de suma importancia identificar y potenciar las competencias individuales en las funciones que los empleados desempeñan en sus puestos de trabajo (Delgado et al., 2016).

Por otra parte, Chiavenato (2011), recalca que la importancia de considerar las competencias de los trabajadores radica en que las nuevas exigencias impuestas por un entorno competitivo y en constante evolución requieren respuestas ágiles y eficientes, que no se pueden dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio,

aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son aspectos indispensables para cualquier empresa en un mundo globalizado. Además, agrega que lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un equipo competente conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

No obstante, es importante señalar que la actuación de un trabajador dentro de una organización no se determina exclusivamente por sus competencias individuales. Existen múltiples factores externos que pueden influir de manera significativa en la satisfacción y el desempeño del personal. Entre estos factores se encuentran la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos elementos, aunque externos al trabajador, tienen un impacto considerable en su satisfacción y, por ende, en su productividad y retención dentro de la organización (Martínez & Martínez, 2009).

En este contexto, el éxito y la satisfacción laboral de una persona dependen de que sus competencias, características personales e intereses coincidan con las exigencias, recompensas y expectativas de su entorno de trabajo. Cuando este ajuste no se da, pueden surgir riesgos psicosociales, como ansiedad, desmotivación, insatisfacción laboral, disminución de la productividad o ausentismo. En cuanto a la organización, la falta de ajuste puede traducirse en ineficacia y baja productividad (Medina, 2019). Es decir que, el ajuste entre el individuo y su trabajo es relevante en el ámbito de la orientación vocacional (Hontangas & Peiró, 1996).

El presente trabajo se desarrolló en el marco de las prácticas profesionales supervisadas para la obtención del título de Licenciatura en Psicología en la Universidad Católica de Cuyo. Las mismas se desarrollaron en una consultora de Recursos Humanos de San Juan.

El trabajo consistió en un análisis de las competencias individuales de los colaboradores, así como de los perfiles de puestos en dos áreas clave de la consultora: el área

de Proyectos y el área de Consultorías. El objetivo principal de este análisis fue determinar el grado de concordancia entre las competencias actuales de los trabajadores y las competencias requeridas para los puestos que ocupan. Este enfoque permite identificar posibles desajustes y áreas de mejora en la gestión del talento.

Para alcanzar este objetivo, se implementaron metodologías específicas. En primer lugar, se realizaron entrevistas semi-dirigidas para la formulación de los perfiles de puestos, lo que permitió obtener una descripción detallada y precisa de las competencias necesarias para cada rol. Posteriormente, se llevó a cabo una evaluación de las competencias individuales mediante la aplicación de un assessment center, que es un método de evaluación que utiliza una serie de ejercicios y simulaciones en un ambiente estructurado para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos, generalmente en relación con los requisitos de un puesto específico (Schmitt & Klimoski, 1991).

Marco Teórico

Perfil de Puesto

Para definir el perfil de puesto, es necesario describir primero qué es un puesto dentro de una organización. De Ansorena (1997) define el puesto de trabajo como el conjunto de tareas organizadas y planificadas que un empleado o colaborador realiza dentro de una organización, ocupando una posición específica en su estructura de relaciones internas y externas. El objetivo es generar valor añadido para la organización, contribuyendo a sus resultados, a través del logro de áreas de resultados específicas, siguiendo normas, procedimientos y metodologías generalmente predefinidas, y alineadas con la estrategia establecida por la organización.

Según Chiavenato (2011), el puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de

la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos.

Siguiendo a Chiavenato (2011), el concepto de puesto se articula en torno a tres nociones clave: tarea, obligación y función. La tarea es una actividad individual realizada por quien ocupa un puesto y suele estar vinculada a actividades simples y repetitivas, como ensamblar una pieza, propias de los trabajos por hora o de operarios.

Por otro lado, la obligación implica una actividad individual realizada en puestos más diferenciados, como emitir una orden de servicio o llenar un cheque. Este tipo de actividad es más compleja que la tarea, ya que requiere un mayor nivel de procesamiento mental y menos esfuerzo físico.

Finalmente, la función es el conjunto de tareas o de obligaciones realizadas de manera sistemática por quien ocupa el puesto. Para que un conjunto de obligaciones sea considerado una función, debe haber una reiteración en su ejecución. Las funciones pueden ser desempeñadas tanto por empleados en sus roles permanentes como por quienes asumen temporalmente dichas responsabilidades.

Ahora bien, el perfil de puesto, Stepen (1998), lo define como un método para reunir los requisitos y cualificaciones personales necesarias para el desempeño satisfactorio de las tareas de un empleado en una organización. Este perfil incluye el nivel educativo, la experiencia, las funciones del puesto, los requisitos de formación y conocimientos, así como las aptitudes y rasgos de personalidad requeridos. Según Bemis, et al. (1983), se trata de un documento que detalla tanto el contenido del puesto como sus exigencias y el contexto en el que se desarrolla.

En el perfil de puesto se lleva a cabo una descripción del puesto de trabajo, que según Iranzo (2017), es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la

información requerida. También se realiza una descripción de las cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y en general de los atributos que debe poseer quien lo ejecute. Asimismo, el perfil, por lo general, establece quien puede y quien no puede ejecutar el cargo, en términos de conocimientos, preparación, títulos, experiencias, etc. (Torres & Jaramillo, 2000).

El diseño de puestos, que deriva necesariamente en un perfil de puesto, especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien. Estas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología. (Chávez, 2015)

Por su parte, la descripción de puesto complementa este proceso al detallar de manera clara qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción del puesto relaciona tareas, obligaciones y responsabilidades; es narrativa y explicativa y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. (Chávez, 2015)

Iranzo (2017) plantea que entre los objetivos y posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo se destacan varios aspectos clave. En cuanto a la planificación, las características y el perfil del puesto permiten conocer la estructura actual de la plantilla y proyectar su futuro, no solo en términos cuantitativos, sino también cualitativos. Para el reclutamiento, el análisis y la descripción del puesto ofrecen información crucial sobre las características que debe poseer el candidato ideal, facilitando la identificación de las fuentes de reclutamiento más adecuadas, es decir, aquellos lugares o centros donde es más probable encontrar personas que se ajusten a los requisitos exigidos. En lo que respecta a la selección de

personal, este análisis aporta los datos necesarios para elaborar un perfil profesional, detallando las características actitudinales y de personalidad requeridas, y sirviendo como guía tanto para la entrevista de selección como para los diferentes procedimientos selectivos, tales como dinámicas de grupo o assessment centers.

En el ámbito de la formación, el análisis permite comparar los requisitos del puesto con las aptitudes y conocimientos del candidato, lo que facilita la identificación de desajustes y la necesidad de desarrollar acciones formativas para subsanar carencias y potenciar las fortalezas. Esto permite diseñar e implementar planes de formación específicos y efectivos. En cuanto a la evaluación del desempeño, dado que la descripción del puesto especifica las tareas, actividades y responsabilidades de cada cargo, se convierte en una herramienta útil para evaluar hasta qué punto la persona está cumpliendo con lo exigido. Este aspecto cobra especial relevancia cuando se emplean procedimientos de evaluación basados en objetivos o méritos.

Finalmente, el diseño organizacional también se ve beneficiado, ya que la definición y diferenciación de puestos, junto con las agrupaciones correspondientes, conforman el primer nivel en la creación y diseño de departamentos y secciones. Además, los manuales de funciones y procedimientos formalizan la información relativa a los puestos y los procesos que rigen los flujos de trabajo.

Modelos de Diseño de Puestos. Chiavenato (2011), especifica la existencia de tres modelos de puestos, el modelo clásico o tradicional, el modelo humanista o de relaciones humanas, y finalmente, el modelo situacional. A continuación se desarrolla cada uno.

El modelo clásico o tradicional de diseño de puestos sigue una serie de etapas que priorizan la tecnología sobre las personas, considerando al ser humano como un recurso productivo más, subordinado a la maquinaria. El enfoque técnico es el principal, y las personas ocupan un rol secundario. En este esquema, el trabajo se divide en tareas simples y repetitivas para que cada individuo ejecute una función específica y limitada. Además, el diseño clásico

de puestos se basa en la suposición de estabilidad y permanencia del proceso productivo, lo que implica que los puestos se estructuran para mantenerse sin cambios a lo largo del tiempo.

El enfoque anteriormente mencionado también pone énfasis en la eficiencia de los trabajadores, la cual se mide a través de estudios de tiempos y movimientos. Estos estudios establecen tiempos estándar, que representan un 100% de eficacia. Para incentivar el incremento en la eficiencia, se otorgan premios de producción a quienes superen estos tiempos estándar.

Este modelo, caracterizado por su lógica mecanicista y orientada a la eficiencia máxima, genera beneficios tanto para la organización, al aumentar sus ganancias, como para los trabajadores, mediante la posibilidad de incrementar sus salarios a través de los incentivos. Sin embargo, la excesiva simplificación de los puestos trae consigo desventajas importantes. Las tareas monótonas y repetitivas conducen al aburrimiento, la apatía, la fatiga psicológica y la pérdida de sentido del trabajo. Como resultado de esta desmotivación, los empleados tienden a concentrarse en la búsqueda de mejores salarios y condiciones laborales para compensar su insatisfacción con las tareas que desempeñan.

Por otro lado, el enfoque humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas en la década de 1930 como una respuesta crítica a la administración científica, que predominaba en ese entonces. Este modelo representó una reacción contra el enfoque mecanicista en la gestión empresarial, desplazando la visión del ser humano como un "homo economicus", motivado únicamente por recompensas económicas, hacia un "homo social", impulsado por incentivos sociales.

A partir de esta corriente, se comenzaron a estudiar temas como liderazgo, motivación y comunicación, poniendo el énfasis en las personas en lugar de en las tareas o la estructura organizacional, como planteaban la administración científica y la teoría clásica. Sin embargo, aunque se discutió el contexto del puesto, el contenido permaneció sin cambios significativos.

El modelo humanista no logró reemplazar el esquema tradicional de los puestos, centrándose más en aspectos superficiales y externos.

En épocas más recientes, la escuela de relaciones humanas ha sido criticada por su enfoque limitado y parcial, además de su concepción idealizada del trabajador. Particularmente, se cuestiona su enfoque manipulador, ya que favorecía a la administración y promovía estrategias para incrementar la productividad de los empleados, mientras se les incentivaba a reducir sus demandas hacia la organización.

Por último, el modelo situacional es más moderno y comprensivo, considera dos variables clave: las diferencias individuales y las características específicas de las tareas, lo que lo convierte en un modelo situacional. Su efectividad depende de cómo el diseño del puesto se adapte a estas dos variables. En el modelo situacional confluyen tres elementos fundamentales: la estructura organizacional, la tarea y la persona que la ejecuta.

A diferencia del modelo clásico y el humanista, que diseñan los puestos para un entorno estable y predecible con métodos y procedimientos estandarizados y repetitivos, el modelo situacional reconoce que, en un mundo empresarial en constante cambio, los puestos no pueden ser inmutables ni permanentes. La competencia exige niveles altos de productividad y calidad, lo que impulsa a las organizaciones a mejorar continuamente el uso de sus talentos creativos y fomentar la autodirección y autocontrol de sus empleados, al mismo tiempo que les brinda oportunidades para satisfacer sus necesidades.

Este enfoque no solo considera los aspectos tecnológicos, sino que también integra factores psicológicos. Gracias a ello, es posible lograr una mayor motivación intrínseca en el trabajo, lo que se traduce en un desempeño de alta calidad. Además, este enfoque contribuye a aumentar el nivel de satisfacción de los empleados, al tiempo que reduce tanto el ausentismo como la rotación del personal.

De acuerdo con el modelo situacional, los puestos deben diseñarse teniendo en cuenta cinco dimensiones fundamentales. La primera es la variedad, que se refiere a la utilización de diversas habilidades y conocimientos, el manejo de diferentes equipos y procedimientos, y la realización de múltiples tareas. Los puestos que ofrecen alta variedad evitan la monotonía y resultan más desafiantes, permitiendo a los empleados emplear un mayor número de sus capacidades.

La autonomía es la segunda dimensión, y hace referencia al nivel de independencia que tiene el empleado para planificar y llevar a cabo su trabajo. Esto incluye la libertad para elegir los métodos, gestionar los tiempos, organizar descansos y moverse libremente, sin la necesidad de depender de la supervisión directa.

El significado de la labor es la tercera dimensión y está relacionado con el impacto visible que el trabajo tiene en los demás, así como su importancia dentro de la organización. A medida que una tarea es más significativa, la responsabilidad del empleado también crece, aumentando el sentido de propósito y relevancia de su función.

La cuarta dimensión es la identificación con la tarea, que implica que el trabajador puede completar una tarea en su totalidad, desde el inicio hasta el final, y puede identificar claramente el resultado de su esfuerzo, lo que refuerza su conexión con el trabajo realizado. Finalmente, la realimentación, como quinta dimensión, es la información que el empleado recibe sobre su desempeño a partir de los resultados de su propio trabajo, lo que le permite evaluar de manera continua y directa cómo está realizando sus tareas, sin intervención de terceros.

En síntesis, la implementación de estas dimensiones ofrece múltiples beneficios al empleado. En primer lugar, le permite poner en práctica una variedad de habilidades, lo que enriquece su experiencia laboral. Además, fomenta la autonomía y la autodirección, brindándole la libertad de gestionar su trabajo de manera independiente. Al mismo tiempo, le

proporciona la oportunidad de realizar tareas significativas, lo que incrementa su sentido de propósito en la organización. Asimismo, el trabajador asume una mayor responsabilidad por los resultados de su labor, lo que refuerza su compromiso con el desempeño. Finalmente, la posibilidad de evaluar su propio desempeño de forma directa y continua, sin la intervención constante de terceros, le permite obtener una retroalimentación inmediata y precisa sobre su progreso (Chiavenato, 2011).

Sumando a lo antes mencionado, Torres y Jaramillo (2000), consideran también como aspectos claves en el diseño de puestos las características individuales, los cometidos, los fines y la tecnología de la empresa. Las características individuales son fundamentales, ya que es necesario que la organización posea un conocimiento previo de la persona para asegurar un ajuste adecuado entre los requerimientos del cargo y las competencias, habilidades y actitudes del individuo. Este alineamiento entre el perfil del empleado y las exigencias del puesto es esencial para garantizar resultados favorables para la empresa.

Los cometidos, por su parte, se refieren a las actividades y comportamientos específicos que conforman el puesto, los cuales representan su razón de existir. Estas tareas concretas deben estar bien definidas, ya que son esenciales para el correcto desempeño del trabajador.

Finalmente, la tecnología desempeña un papel crucial en el diseño de los puestos, ya que influye directamente en la estructura y el contenido de los cargos. La implementación y el uso de nuevas tecnologías pueden modificar las exigencias del puesto, por lo que su impacto debe ser considerado al momento de diseñar cualquier rol dentro de la organización.

Competencias

En la etimología se descubre que “competencia proviene de competere: ir al encuentro una cosa de otra; responder, estar de acuerdo con; aspirar a algo, ser adecuado” (Corominas & Pascual, 2007, p. 457). El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970

(Spencer et. al., 1992). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan (Gil Flores, J. 2007).

En los años setenta, McClelland (1973) da la pauta para el uso del constructo en contextos laborales a partir de la caracterización de niveles de desempeño en los puestos de trabajo asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar todas las actividades necesarias. De esta manera, aspectos como la motivación, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social, que se relacionan con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto de trabajo, se integran al concepto de competencia (Boyatzis, 1982).

Autores destacan que la competencia es una característica intrínseca de un individuo que se manifiesta en un desempeño sobresaliente en tareas específicas. En este contexto, el desempeño se refiere al comportamiento humano dentro de un marco establecido por las normas y objetivos que caracterizan a una organización. Esta característica subyacente, causalmente vinculada al éxito laboral, se compone de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a la persona alcanzar los objetivos de una manera eficaz y eficiente dentro de un contexto organizacional determinado. (Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). Un desempeño competente implica que el trabajador despliegue sus atributos personales, permitiéndole enfrentar y resolver imprevistos o problemas que puedan presentarse durante el desarrollo de su labor (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1995).

Esto parece reflejarse claramente en los cinco grupos en que se dividen las competencias, al ser consideradas características subyacentes: los Motivos, que representan las necesidades o formas de pensar que impulsan o dirigen el comportamiento de una persona; los Rasgos de personalidad, que se refieren a la tendencia general a actuar o reaccionar de una

manera particular, como el autocontrol o la perseverancia; Actitudes y Valores, es lo que la persona piensa, valora, hace, por ejemplo, orientación al trabajo en equipo; los Conocimientos, tanto los conocimientos técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona, por ejemplo, conocimiento de informática, del mercado, etc; las Aptitudes y Habilidades, que aluden a la capacidad de una persona para realizar una actividad específica, como la habilidad para hacer presentaciones, etc. (Mitrani et al., 1992).

Por su parte, la competencia laboral es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes (Institute for Human Centered Design, 1998). Cuesta (2010) define las competencias laborales como atributos o dimensiones inherentes a las personas, vinculadas a su experiencia, que tienden a estar relacionadas con unas actuaciones exitosas en un puesto de trabajo dentro de un contexto organizacional. Por otro lado, Marelli (2000) las define como capacidades humanas que pueden ser evaluadas y que son necesarias para cumplir de manera eficiente con los estándares de rendimiento requeridos en el ámbito laboral. En un esfuerzo integrador, Bunk (1994), propuso que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, es capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible y puede colaborar en su entorno profesional.

Se puede decir que, “la competencia laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica” (Bermejo, 2015, p. 20).

Las características destacadas por diversos autores reflejan que la competencia es un concepto complejo, con múltiples facetas y dimensiones. Este abarca distintos aspectos de la personalidad e integra un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes, los cuales demuestran la capacidad de una persona para desempeñar un trabajo, ejercer una profesión o resolver una situación específica, en interacción con un entorno laboral y social determinado (Collazos & García, 1999; Medina & Domínguez, 2006; Tejada, 2005).

Desde la Psicología Organizacional y del Trabajo, existen tres enfoques teóricos que han guiado el estudio del concepto de competencia laboral: conductista, funcionalista y constructivista (Gómez, 2005). El enfoque conductista, originado en la escuela norteamericana, se basa en los postulados de David McClelland en la década de 1970, quien introdujo el concepto de competencia en el ámbito laboral como respuesta a la insatisfacción con las pruebas tradicionales utilizadas para predecir el desempeño laboral. Según McClelland (1973), la competencia es una característica esencial de una persona que permite un rendimiento eficiente en el trabajo. Para predecir con mayor precisión las competencias, es necesario observar directamente a las personas y sus comportamientos en el puesto de trabajo, diferenciando entre quienes tienen un desempeño destacado y quienes logran un rendimiento promedio.

Por otro lado, el enfoque funcionalista, asociado a la escuela británica, adopta una perspectiva pragmática centrada en la eficiencia y productividad del trabajador en su cargo (Zayas, 2002). Este enfoque evalúa los resultados de todas las actividades laborales, desde el análisis de funciones hasta el desarrollo de competencias. En esta perspectiva, la competencia laboral es vista como un punto de conexión entre los sectores educativo y productivo, al reflejar la formación de los trabajadores y los resultados esperados en el entorno laboral (Ruiz et al., 2005).

El enfoque constructivista, que proviene de la escuela francesa y es conocido como enfoque pedagógico-constructivista, ha sido aceptado en países como Australia. Este enfoque define la competencia laboral como una combinación compleja de atributos, como conocimientos, actitudes, valores y habilidades, que deben ser aplicados en situaciones específicas (Gonczi & Athanasou, 1996). Se pone énfasis en el proceso de construcción y desarrollo de las competencias a través del análisis y resolución de problemas dentro de las organizaciones, con el fin de mejorar los procesos (Levy-Leboyer, 1997). Así, la competencia no puede definirse de manera anticipada, sino que surge del conocimiento aplicado durante el desarrollo de una actividad laboral concreta (Sánchez et al., 2004).

En todos los enfoques y definiciones, se hace referencia a la figura de la persona competente, que también tiene múltiples definiciones. Braslavsky y Acosta (2006) destacan que una persona competente moviliza y combina recursos de forma eficaz para enfrentar situaciones concretas y contribuir al logro de las metas organizacionales. Según Bogoya (2000), una persona competente es aquella que, a partir de sus conocimientos especializados, realiza una actividad de manera exitosa y coherente con el contexto en el que se desenvuelve, ofreciendo soluciones variadas, innovadoras y adaptadas a las circunstancias. Lozano (2001) añade que una persona competente no solo desempeña su trabajo de manera efectiva, sino que también se adapta a la cultura organizacional y utiliza su experiencia para anticipar resultados. Además, autores señalan que la persona competente valora tanto el conocimiento como los valores éticos y sociales (Cejás, 2003; Corvalán & Hawes, 2005).

Al reconocer la relevancia de las personas y sus competencias para el éxito de las organizaciones, se han generado múltiples reflexiones sobre los tipos de competencias necesarias para una efectiva inserción y desempeño en el ámbito laboral. En este contexto, se distingue entre competencias esenciales, que corresponden a las exigencias mínimas para un

rendimiento adecuado, y competencias diferenciadoras, que permiten identificar a aquellos que destacan por su desempeño superior (Boyatzis, 1982).

Además, se habla de competencias generales, que sostienen el aprendizaje a lo largo de la vida, tales como las competencias básicas en lectoescritura, alfabetización matemática, y habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y reflexivo, la toma de decisiones, el dominio de las nuevas tecnologías y la capacidad de aprendizaje continuo. Complementariamente, se encuentran las competencias transferibles o competencias clave, que permiten a las personas adquirir nuevas habilidades, adaptarse a los avances tecnológicos y a nuevos contextos, favoreciendo su movilidad dentro del mercado laboral. El desarrollo de estas competencias no solo responde a las demandas del entorno laboral, sino que también contribuye a la formación de ciudadanos capaces de integrarse y contribuir activamente al desarrollo de la sociedad (Gil Flores, 2007).

Como señalan Boada y De Diego (2000), “hablar de competencias es entrar en un mundo diversificado y polimorfo” (p. 475). Mientras algunas definiciones toman en consideración las tareas, resultados o cometidos del trabajo, otras se centran en las características de las personas que los realizan, e incluso las hay de carácter híbrido que combinan ambos enfoques.

Spencer y Spencer (1993) identifican cinco tipos de competencias. La primera es la motivación, definida como los intereses que una persona valora y persigue de manera consistente, los cuales orientan y guían su comportamiento hacia ciertos objetivos, mientras lo alejan de otros. La segunda se refiere a las características físicas y las respuestas constantes frente a situaciones o información. La tercera es el autoconcepto, relacionado con las actitudes, valores o la percepción que la persona tiene de sí misma. La cuarta corresponde al conocimiento, es decir, la información que una persona posee sobre áreas específicas, y la quinta está vinculada a la habilidad para realizar una tarea física o mental.

Para establecer y clasificar las competencias, diversos autores han señalado elementos fundamentales. Entre ellos, se destacan los modelos de análisis como el funcional, conductista y holístico, que ofrecen diferentes enfoques para comprender las competencias. Además, se identifican cinco tipos de saberes que permiten definir y medir las competencias de manera más precisa: a) Saber, que se refiere a los conocimientos que posee la persona y que le permiten ejecutar los comportamientos asociados a la competencia; b) Saber Hacer, que implica la capacidad de aplicar esos conocimientos para resolver problemas o conflictos; c) Saber Estar, relacionado con la ejecución de esos comportamientos conforme a los procedimientos de la organización; d) Querer Hacer, que apunta a la motivación del individuo para llevar a cabo los comportamientos que forman parte de la competencia, y finalmente, e) Poder Hacer, que se refiere a las condiciones organizacionales que proporcionan los recursos y medios necesarios para que el individuo desarrolle su competencia (Blas, 2007; Pereda & Berrocal, 2001).

Saber: conocimiento. El saber se refiere al conocimiento entendido, no como información aislada, sino como la capacidad de integrar dentro de un conjunto de conocimientos previos. Esto permite relacionarla con lo que ya se sabe, analizarla, darle sentido, explicar sus causas y consecuencias, y extraer pautas para su aplicación práctica. Este proceso contribuye al desarrollo del llamado conocimiento declarativo, que implica saber qué (hechos, conceptos, principios, leyes), y del conocimiento procedimental, que se refiere a saber cómo (procedimientos y estrategias). Idealmente, el conocimiento alcanzará un nivel de sabiduría que permita comprender por qué, para qué, cuándo y dónde aplicar dicho conocimiento (Sáiz, M. G., 2011; Sternberg, 2005).

Saber Hacer: habilidades. El conocimiento es necesario, pero por sí solo no es suficiente. Para aplicarlo de manera efectiva, se requieren diversas habilidades que actúan de forma interrelacionada y son clave tanto para el "qué" como para el "cómo". Estas habilidades pueden agruparse en varias categorías (Bandura, 1987; Caballo, 1993; Costa y López, 2006;

Gavino, 2008; Sternberg, 2005; Zaccagnini, 2004): las habilidades cognitivas permiten analizar hechos y situaciones, identificar oportunidades y problemas, seleccionar estrategias adecuadas, anticipar cambios, planificar y coordinar acciones, además de fomentar un aprendizaje continuo. Estas capacidades son fundamentales para interpretar correctamente la información y aplicarla de manera efectiva en diferentes contextos.

Por otro lado, las habilidades emocionales se refieren a nuestra capacidad de ser conscientes de nuestras respuestas emocionales y de regularlas de manera que se integren positivamente con nuestros pensamientos y conductas. Esta autorregulación es clave para dirigir nuestras emociones hacia el logro de objetivos concretos.

Asimismo, las habilidades sociales son aquellas que se manifiestan en las interacciones interpersonales y tienen como finalidad alcanzar ciertos objetivos. No solo requieren una adecuada regulación emocional (habilidades emocionales), sino también un entendimiento profundo de los contextos sociales y del funcionamiento de las relaciones interpersonales (habilidades cognitivas).

Finalmente, las habilidades técnicas, al igual que las anteriores, son de carácter conductual, pero están orientadas al manejo de objetos, recursos materiales, herramientas o diversas tecnologías. Estas habilidades complementan el repertorio de competencias necesarias para una aplicación efectiva del conocimiento en el ámbito laboral. (Sáiz, M. G., 2011)

Saber Estar: preferencias. Se trata de nuestras creencias, valores y actitudes. Las creencias son pensamientos, impresiones, juicios o explicaciones que formamos sobre conceptos, hechos, objetos o personas, y sobre cómo se relacionan entre sí todos estos elementos. Los valores son principios que nos guían hacia unos objetivos y una forma de comportarnos que consideramos deseable más allá de situaciones concretas, y que nos orientan a la hora de seleccionar y evaluar personas, conductas y hechos. Cada persona, grupo, organización o sociedad tienen su propia jerarquía de valores que varía en contenido (lo que se

desea o valora) y en intensidad (el grado en que se quiere o valora). Las actitudes son evaluaciones, relativamente duraderas, que hacemos sobre aquello que nos rodea. Tienen tres componentes: cognitivo (lo que se sabe, se cree o se piensa sobre el objeto de actitud), afectivo (las reacciones emocionales que nos genera el objeto de actitud) y conductual (conducta real o tendencia a actuar de un modo determinado en relación al objeto de actitud). (Sáiz, M. G., 2011)

Querer Hacer: motivación. La motivación, y más concretamente la motivación laboral, ha sido abordada desde múltiples perspectivas que pasan por otorgar un papel protagonista a elementos tan dispares como los rasgos, las necesidades o los valores (variables habituales de los enfoques más clásicos), o bien otros de carácter contextual, afectivo emocional o cognitivo (Latham y Pinder, 2005). Desde la teoría social cognitiva, se considera que las personas se motivan en previsión del logro de metas, no por deficiencias del pasado. Una meta elevada específica crea unas discrepancias negativas que hay que dominar; en consecuencia, se movilizan esfuerzos y recursos a partir de estimaciones anticipatorias sobre qué hace falta para alcanzar las metas. (Sáiz, M. G., 2011)

Poder Hacer: variables situacionales. Los anteriores componentes y las conductas resultantes siempre se ponen en juego en un contexto con el cual interactúan y cuyas demandas tratan de resolver; las competencias se plantean y desarrollan para resolver las contingencias que se presentan en un puesto y organización dados. Nuestra percepción de las situaciones influye en las estrategias que seleccionamos, las cuales, a su vez, alteran las consecuencias que experimentamos del entorno. El debate no es, por tanto, si son las variables personales o las situacionales las que predicen el comportamiento, sino cuándo es más probable que las situaciones ejerzan un efecto poderoso, o bien, cuándo es más probable que lo hagan las variables personales. En líneas generales, las diferencias individuales serán más visibles en aquellas situaciones que permitan un amplio rango de posibles respuestas;

de este modo, cada persona puede construir la situación a su modo y actuar en función de sus expectativas, metas, valores, sentimientos y sistema autorregulatorio. (Sáiz, M. G., 2011)

Se puede decir que la competencia laboral proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo. Para las organizaciones, la competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejora las prácticas de la gestión del trabajo, y contribuye al aumento de la productividad y la competitividad. (Almada, A., 2000)

Antecedentes

Diversos estudios analizaron el alineamiento entre el perfil de competencias de los colaboradores y el requerido por las organizaciones. Ibarreta y Astudillo (2011), en su estudio presentaron una evaluación empírica de la adecuación entre la formación ofrecida por la universidad y las necesidades del mercado en el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas (ADE). Se llevó a cabo a través de la identificación, medición y comparación de los perfiles competenciales de distintos grupos (profesionales, estudiantes y docentes), lo que permite analizar el grado de ajuste entre la oferta educativa y la demanda del mercado laboral. El propósito principal fue evaluar en qué medida las habilidades de los graduados se alinean con las expectativas del mercado.

La investigación se desarrolló en dos etapas. En la primera, se identificaron las competencias específicas y genéricas pertinentes para el grado de ADE, así como los diferentes niveles de dominio de cada competencia. Para ello, se consultaron diversas fuentes, como libros blancos, planes de estudio de varias universidades y dinámicas grupales con profesionales de distintos sectores, con el fin de determinar las competencias más valoradas en los recién

graduados. En la segunda etapa, se recopilaron datos de los tres grupos (estudiantes, profesionales y docentes) mediante cuestionarios diseñados específicamente. Los resultados indicaron que el ajuste entre los perfiles competenciales es más elevado en las competencias específicas que en las genéricas.

En conclusión, la formación ofrecida por la universidad y los estudiantes se alinea mejor con las demandas del mercado en el ámbito específico que en el genérico. Además, los factores que reciben mayor o menor valoración por parte de los profesionales y docentes no siempre coinciden con su propio nivel de desarrollo ni con la importancia que los estudiantes otorgan a estos factores.

Por otro lado, Rodríguez, y Velásquez (2012), publicaron una investigación cuyo propósito fue identificar la compatibilidad entre las competencias requeridas por los perfiles de puesto y las competencias naturales del personal de la empresa Publicaciones S.A. Para ello, se utilizó el Test de Estilos de Pensamiento de Benziger, evaluando su relación con el desempeño laboral de los empleados pertenecientes al primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la empresa Publicaciones S.A.

Los resultados obtenidos mostraron que, en el 67% de los casos analizados, existía una alineación adecuada entre el perfil de competencias del puesto y las competencias naturales de los empleados. Sin embargo, en el 33% de los puestos evaluados se encontró una falta de correspondencia entre perfiles. A pesar de estas diferencias en la compatibilidad entre perfiles, el análisis del desempeño laboral no evidenció brechas significativas que pudieran haber afectado el rendimiento global de los empleados en sus respectivas funciones.

Más adelante, Higinio Manrique et. al (2022) elaboraron una investigación para determinar el nivel de alineación de las competencias actuales del personal administrativo con el perfil de competencias requerido por el colegio Markham. Para lograr esto, se identificaron primero las competencias genéricas aplicables a toda la institución y las competencias

específicas del personal administrativo, las cuales sirvieron como base para realizar una evaluación que permitiera identificar las posibles brechas en comparación con los perfiles deseados. La investigación se centraba en los 98 colaboradores del área administrativa del Colegio Markham, distribuidos en diferentes departamentos como Recursos Humanos, Logística, Sistemas y Finanzas, entre otros.

En una primera fase, se utilizó la metodología de entrevistas con los líderes estratégicos del colegio (Director, Directora de Recursos Humanos y Gerente Adjunta de Recursos Humanos) para definir las competencias. En la segunda fase, se aplicó una evaluación de competencias como herramienta para recopilar datos. Se presentó un instrumento de evaluación específico para cada grupo ocupacional, donde se puntuó del 1 al 4, siendo 4 el nivel más alto de observación del comportamiento deseado.

A partir de las opiniones de los representantes estratégicos, se lograron definir y describir las competencias genéricas del Colegio Markham, así como las específicas para el área administrativa, consideradas fundamentales para alcanzar las metas y el plan estratégico del colegio. Las competencias genéricas incluían Respeto, Flexibilidad y Trabajo en Equipo, mientras que las competencias específicas abarcaban Orientación al Cliente Interno y Externo, Comunicación Eficaz, y Calidad y Mejora Continua. Los resultados indicaron que, en términos generales, el personal administrativo estaba alineado en un 47.13%. La competencia genérica más alineada era Respeto, con un 72.41%, y la menos alineada fue Flexibilidad y Adaptación, con un 31.03%. Entre los grupos ocupacionales, los directivos presentan el mayor grado de alineación con un 55.56%, mientras que los empleados mostraron el menor con un 41.67%.

En Argentina, Garmendia (2023) llevó a cabo un estudio cuyo objetivo principal fue determinar la compatibilidad entre el perfil laboral de los empleados y las competencias requeridas para los puestos de trabajo en una empresa de arquitectura en La Plata, utilizando la herramienta gamificada Nawaiam. Esta herramienta, considerada una experiencia lúdica

inconsciente, permite evaluar si un candidato es el adecuado para el cargo mediante algoritmos, facilitando el mapeo del talento de los individuos en relación con los requisitos del puesto y mejorando así la gestión del recurso humano.

El análisis se basó en los resultados de 18 trabajadores que participaron en la experiencia de Nawaiam, representando más del 60% del total de empleados de la empresa. Se obtuvieron reportes del perfil conductual generados por la herramienta, que asigna un perfil a cada participante en función de una combinación de puntajes obtenidos en el juego. Para evaluar la compatibilidad del perfil laboral con los requisitos de cada puesto, se consideraron las puntuaciones de los participantes en las competencias relevantes a su trabajo actual, promediando estas puntuaciones como medida general de compatibilidad.

La conclusión del estudio indicó que dos tercios de los analizados presentaron una compatibilidad media, mientras que el tercio restante mostró una compatibilidad alta, lo que resultó en un hallazgo satisfactorio. Dado que ningún individuo evidenció una compatibilidad baja, se dedujo que no era necesario realizar cambios significativos, como reubicaciones o reemplazos, para mejorar el rendimiento del equipo. Este resultado fue favorable para la empresa, proporcionando la seguridad de que sus empleados son compatibles con sus puestos y permitiendo la implementación de planes de desarrollo personalizados. Los supervisores tuvieron acceso a los reportes, lo que les facilitó la elaboración de un plan de acción individualizado y una división de tareas más eficiente, considerando las fortalezas de cada empleado durante la planificación.

Metodología

Objetivo General

Analizar el alineamiento entre perfil de puesto y competencias individuales de empleados de una consultora de la provincia de San Juan.

Objetivos Específicos

1. Elaborar perfil de puesto para el área de proyectos y el área de consultorías en una consultora de la provincia de San Juan.
2. Evaluar las competencias individuales de los trabajadores de la consultora.
3. Describir el grado de ajuste entre las competencias requeridas en el perfil de puesto y las competencias individuales de los trabajadores.

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo cualitativa, dado que se centra en el entorno natural de los acontecimientos y busca explorar los fenómenos en su contexto original, sin alteraciones o manipulaciones por parte del investigador, tal como lo sugiere LeCompte (1995). Según Stake (1995), el propósito principal de la investigación cualitativa es alcanzar una comprensión profunda, enfocándose en la exploración de los hechos y en el papel activo del investigador desde el inicio del proceso. Esta metodología pone énfasis en la interpretación de acontecimientos y sucesos, considerando que el conocimiento no se descubre, sino que se construye. En este estudio, dicha construcción se realiza mediante la observación y las entrevistas.

El enfoque adoptado es descriptivo, ya que se pretende realizar un análisis detallado de las características del perfil de puesto, las competencias de los empleados y el grado de

congruencia entre ambos aspectos. En este sentido, según Guevara et al. (2020), "el objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción precisa de actividades, objetos, procesos y personas" (p. 171). Además, se trata de una investigación de campo, puesto que fue llevada a cabo en una consultora de recursos humanos ubicada en San Juan, lo que permitió obtener datos directos del lugar de estudio.

Participantes

El presente trabajo contó con la participación de un total de siete personas, todas empleadas de una consultora de recursos humanos ubicada en la ciudad de Rawson, provincia de San Juan. La muestra estaba compuesta mayoritariamente por mujeres (6 participantes), mientras que un único participante era de género masculino. La edad de los colaboradores ronda entre los 24 y 45 años. En cuanto a la antigüedad laboral, tres de los colaboradores han trabajado en la consultora durante un año, otros tres llevan seis meses en sus puestos, y uno de ellos lleva desempeñando sus funciones por un período de doce años. Los trabajadores se encuentran estudiando la carrera de licenciatura en psicología o bien ya son lic. en psicología.

Todos los colaboradores forman parte de las dos áreas principales de la consultora, el área de proyectos y el área de consultorías. En el área de proyectos, se encuentran roles como analista de selección, psicólogo laboral encargado de psicotécnicos y evaluaciones de potencial, e instructor de capacitaciones específicas. En el área de consultorías, los puestos incluyen consultor de empresas, psicólogo laboral responsable de psicotécnicos y evaluaciones de potencial, psicólogo laboral dedicado a la contención emocional, e instructor de capacitaciones. Además, se agregó recientemente el puesto de team leader.

Cada colaborador ocupa más de un puesto en la empresa, pero a fines prácticos se tuvo en cuenta solo uno de ellos, seleccionando para cada puesto al trabajador que la directora de la consultora reconocía como el mejor referente. Sin embargo, llegado el momento de evaluar las

competencias de cada uno en el Assessment Center, dos de los trabajadores no asistieron al encuentro, por lo que se tuvo en cuenta a otros dos colaboradores que además de ocupar el puesto para el que fueron entrevistados ocupaban el puesto de los colaboradores ausentes. En consecuencia, se compararon las competencias de estos colaboradores con las competencias de los dos puestos que ocupan.

Procedimiento

La presente investigación se llevó a cabo en el marco de las prácticas profesionales supervisadas en una consultora de Recursos Humanos de la provincia de San Juan. A través de la observación participante durante 150 horas, se recolectaron datos sobre las actividades diarias de los empleados, las interacciones entre las diferentes áreas y los proyectos en curso. Esto permitió comprender en profundidad el funcionamiento interno de la consultora con especial énfasis en las tareas y responsabilidades de cada trabajador, así como en los procesos y herramientas utilizadas para brindar servicios a los clientes.

Con el fin de garantizar la viabilidad y el éxito de la investigación, se estableció una reunión con la directora de la consultora para solicitar su autorización y colaboración. En dicha reunión, se presentó la idea de investigación pensada y se explicitó el objetivo general de la misma. Se subrayó la importancia de contar con el respaldo institucional para poder contar con la participación de los empleados y obtener la información necesaria.

Una vez obtenido el consentimiento informado de la directora de la consultora, se procedió al diseño de una guía de entrevista semiestructurada. Esta herramienta de recolección de datos fue elaborada con el propósito de explorar en profundidad las tareas, responsabilidades y competencias requeridas para el desempeño óptimo de cada puesto de trabajo dentro de la organización. También se pudo conocer la percepción que tenían sobre su propio rol dentro de la empresa y aquello que les gustaría que mejore en el mismo.

Luego se programó día y horario de la entrevista con cada uno de los 7 empleados de la consultora. Durante el desarrollo de las entrevistas, se procuró crear un clima de confianza que facilitara la comunicación. Para ello, se comenzó la misma brindando toda la información relevante del estudio que se estaba realizando y el objetivo de la entrevista.

Una vez obtenida toda la información sobre las tareas que desempeña cada empleado en su puesto, se procedió a plasmar la misma en perfiles de puesto detallados, donde figuraba: el área a la que pertenece el puesto, el nombre del mismo, el superior directo, el personal a cargo si es que lo hay, la misión del puesto, las principales funciones y tareas, los requisitos de formación y experiencia, la dedicación horaria necesaria, y se agregó un apartado de comentarios.

Para poder agregar a ese perfil de puesto las competencias y habilidades requeridas para cada posición, la directora de la consultora solicitó que se presentara una propuesta de ocho competencias generales para todos los puestos, modificando el nivel de competencia necesario requerido en cada uno. Una vez acordadas y aprobadas, por la directora de la consultora, las competencias y los niveles de cada una necesarios en cada puesto, se procedió a planificar el Assessment Center que permitiera evaluarlas. La dinámica diseñada para este proceso de evaluación se estructuró en tres fases.

En la primera fase, se solicitó a los participantes que crearan, de forma individual, un personaje ficticio con un superpoder, eligiendo además su nombre y edad. Para esta tarea se les otorgaron 5 minutos.

En la segunda fase, en trabajo grupal, se les pidió elaborar un cómic de 8 viñetas utilizando diversos materiales proporcionados, integrando a todos los personajes creados previamente. El cómic debía contar con una estructura narrativa completa, incluyendo inicio, desarrollo y desenlace. Se les asignó 35 minutos para la realización de esta tarea, aunque dicho límite temporal no fue comunicado explícitamente, solo se les notificó cuando quedaba poco

tiempo. Durante la actividad, se introdujeron dificultades adicionales, como la prohibición temporal de hablar para algunos participantes, la exigencia de que todos contribuyan al dibujo, o la inclusión obligatoria del color celeste en cada viñeta.

Finalmente, en la tercera fase, se les pidió a los participantes que representaran actuando el cómic. La dinámica, en su totalidad, permitió ir evaluando, a través de la observación, cada una de las competencias a medida que los trabajadores realizaban las actividades. Se fue registrando en una tabla el nivel de competencia que se percibía, siendo las categorías: muy alto, alto, medio, y medio bajo.

Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de comparación entre los niveles de competencias de cada trabajador y los estándares definidos en los perfiles de puesto, empleando una matriz de doble entrada. Este procedimiento permitió identificar si cada competencia se encontraba alineadas, por debajo o por encima de los requisitos establecidos, determinando así si el grado de ajuste entre las competencias individuales y los requisitos del puesto era alto, medio o bajo.

Instrumentos

Para la realización del presente estudio se utilizaron los instrumentos de recolección de datos que se mencionan a continuación:

Observación participante.

El término observación es definido por la Real Academia Española como la acción de examinar atentamente algo que nos rodea. Según Herrera Juan (2017), implica abrir los ojos para contemplar, explorar, buscar y comparar. La misma se utilizó durante todo el proceso de elaboración de este trabajo.

Marshall y Rossman (1989) la conceptualizan como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (p. 79). A través de la observación, el investigador puede describir situaciones utilizando los cinco

sentidos, proporcionando una "fotografía escrita" de la realidad bajo estudio, como señalan Erlandson et al. (1993).

En el contexto de la observación participante, DeMunck y Sobo (1998) destacan que este método fue el primero utilizado por los antropólogos para el trabajo de campo. Mientras que LeCompte (1999) lo describe como un proceso de aprendizaje mediante la exposición y participación en las actividades cotidianas de los sujetos investigados.

LeCompte y Schensul (1999) presentan varias razones para emplear la observación participante, entre las que destacan el poder identificar y guiar relaciones con los informantes; ayudar al investigador a sentir cómo están organizadas y priorizadas las cosas, cómo se interrelaciona la gente, y cuáles son los parámetros culturales; mostrar al investigador lo que los miembros de la cultura estiman que es importante en cuanto a comportamientos, liderazgo, etc. Además, este enfoque facilita que el investigador sea aceptado en la comunidad, lo que promueve un proceso de investigación más fluido y genera nuevas preguntas basadas en la interacción con los participantes.

Entrevista semiestructurada.

Según Folgueiras Bertomeu (2016), el objetivo principal de la entrevista es obtener información de manera oral y personalizada sobre eventos y experiencias vividas por las personas. Esto implica recoger datos sobre opiniones, creencias, concepciones y estados subjetivos, lo que permite captar la subjetividad del informante (Abero, 2015).

En el caso de la entrevista semiestructurada, se define previamente el tipo de información que se busca y, en función de ello, se elabora un guión de preguntas. Sin embargo, estas preguntas se plantean de manera abierta, lo que facilita la obtención de respuestas más detalladas y matizadas en comparación con la entrevista estructurada.

En este tipo de entrevistas, es fundamental que como entrevistador se mantenga una actitud abierta y flexible, lo que permite adaptar el orden de las preguntas según las respuestas

obtenidas e, incluso, incorporar nuevas preguntas basadas en la información proporcionada por el entrevistado (Folgueiras Bertomeu, 2016). De esta manera, se elaboró un modelo de entrevista para recolectar información sobre los distintos puestos y tareas que se desempeñan en la consultora.

Assessment Center.

El Assessment Center (AC) es un método que aplica una serie de ejercicios específicamente diseñadas para la evaluación. El fin es que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando (Grados, 2004). Por su parte, Cao (1996) ofrece una definición más amplia, agregando que el AC consiste en la evaluación de comportamientos por medio de ejercicios de simulación o situacionales, que recrean las condiciones y exigencias del trabajo. Todo esto a través de técnicas lúdicas, dramatizaciones, simulaciones, que están relacionadas en forma directa o imaginaria con el futuro puesto a desempeñar. Para este autor, el AC permite la observación de conductas reales o concretas y no inferidas, mostrando el desempeño del candidato con una alta confiabilidad y validez.

Este tipo de evaluación fue utilizada para medir las competencias de los colaboradores de la consultora. Se realizó una dinámica que permitía ver el trabajo en equipo, el liderazgo, las habilidades interpersonales, la comunicación, la resolución de conflictos, el trabajo bajo presión, el grado de autonomía y gestión del tiempo.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las actividades y procesos implementados durante las prácticas profesionales supervisadas. Estos resultados aportan una visión detallada sobre el ajuste entre competencias individuales y perfiles de puestos de la consultora.

Resultados de la Observación

Durante el período de prácticas, se observó en profundidad la dinámica interna de la consultora de recursos humanos, lo que permitió comprender el funcionamiento y los procesos clave del equipo de trabajo. Cada lunes se realizaba una reunión de planificación semanal en la que participaban todos los colaboradores. En estas reuniones, se establecían las prioridades para la semana, se asignaban tareas de manera detallada y se determinaban los objetivos específicos que cada integrante debía cumplir para asegurar el logro de las metas generales del equipo. Este espacio de coordinación resultaba fundamental para la optimización del tiempo y la distribución equitativa de las responsabilidades.

Se observó de manera detallada las tareas realizadas por los trabajadores en el área de selección de personal y en el área de toma de psicotécnicos. En el área de selección, los colaboradores se encargaban de definir los perfiles de los candidatos en función de los requerimientos específicos de las empresas, gestionando los procesos de preselección y reclutamiento. En paralelo, en el área de toma de psicotécnicos, se observó cómo los psicólogos aplicaban evaluaciones psicológicas y de potencial, realizando entrevistas y aplicando técnicas específicas para evaluar las competencias de los postulantes, asegurando que los resultados se ajustarán a los perfiles buscados.

Ambos puestos requerían una gran capacidad de planificación y organización para gestionar de manera eficiente las distintas etapas de los procesos y lograr los objetivos en el

tiempo acordado. Asimismo, era fundamental contar con sólidas habilidades interpersonales y una comunicación efectiva, ya que estas competencias facilitaban la interacción tanto con los candidatos como con los clientes, garantizando una adecuada interpretación de los perfiles y una presentación clara de los resultados obtenidos.

Resultado de las Entrevistas

A partir de las entrevistas realizadas con los colaboradores, se recopiló información clave sobre las tareas específicas que se desempeñan en el puesto de consultor organizacional, team leader, analista de selección, instructor organizacional, psicólogo laboral de contención emocional, y psicólogo laboral que realiza evaluaciones psicológicas. Con esta información, se elaboraron los perfiles de puestos de la consultora, detallando aspectos como el título del puesto, el área a la que pertenece, el superior directo, el personal a cargo (cuando corresponde), la misión del puesto, las funciones y tareas asignadas, los requisitos exigidos, las competencias necesarias acordadas con la directora de la consultora y la dedicación laboral requerida. A continuación, se presentan los perfiles de puestos que resultaron de las entrevistas, con el diseño en el que fueron presentados en la consultora, haciendo principal hincapié en el nivel de competencias requeridas.

La Tabla 1 presenta los niveles de competencias requeridos para el puesto de Consultor Organizacional. Se observa que este perfil demanda un nivel muy alto en las competencias de comunicación efectiva, habilidades interpersonales, resolución de conflictos, trabajo bajo presión, y gestión del tiempo y organización. Asimismo, se requiere un nivel alto en las competencias de trabajo en equipo y autonomía. Finalmente, la competencia de liderazgo es solicitada en un nivel medio.

Tabla 1*Perfil de puesto de Consultor Organizacional*

	PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: 2024 Revisión: 0
ÁREA:	Consultoría.	
PUESTO:	Consultor organizacional.	
SUPERIOR DIRECTO	Team leader. Directora.	
PERSONAL A CARGO	-	
MISIÓN DEL PUESTO:	Liderar y gestionar íntegramente los procesos de consultoría organizacional de acuerdo al contrato establecido con los clientes, asegurando altos estándares de calidad en la prestación del servicio.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS		
Diagnóstico de clima laboral. Elaboración de encuesta, aplicación y procesamiento de los datos. Diseño y presentación de informe final.		
Elaboración de estrategias de motivación y acciones estratégicas para el clima laboral.		
Diseño, desarrollo y ejecución de programas de Gestión del Desempeño.		
Desarrollo de Manual de Puestos y Funciones. Realizando entrevistas para relevar datos.		
Diseño y desarrollo de procedimentación.		
Programas de Bienestar Laboral, beneficios y reconocimiento.		
Gestión de personal. Armado de legajos, nómina de personal, novedades.		
Selección de personal. Entrevistas por competencias, toma de psicotécnicos, informes.		
Inducción del personal ingresante.		
Programas de capacitaciones.		

Ejecución de evaluaciones de potencial.					
REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA					
EDUCACIÓN FORMAL	Lic. en Psicología.				
CONOCIMIENTOS	Técnicas de evaluación psicológica.				
	Paquete Office. Trello.				
EXPERIENCIA	-				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS					
Competencia	Niveles Requeridos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Medio Bajo	No Aplica
Comunicación Efectiva					
Trabajo en Equipo					
Autonomía					
Liderazgo					
Habilidades Interpersonales					
Resolución de Conflictos					
Trabajo bajo Presión					
Gestión del tiempo y organización					
DEDICACIÓN HORARIA	25 horas semanales.				
OBSERVACIONES:	-				

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 presenta el perfil de puesto correspondiente a la posición de Team Leader, en el cual se establecen los niveles de competencias requeridos para el adecuado desempeño del rol. Se especifica que este puesto exige un nivel muy alto en competencias como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales, resolución de conflictos, trabajo bajo presión, y gestión del tiempo y organización. Asimismo, se determina que la posición requiere un nivel alto de autonomía.

Tabla 2
Perfil de puesto de Team Leader

	PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: Septiembre-2024 Revisión: 0
ÁREA:	Proyectos y Consultoría.	
PUESTO:	Team leader.	
SUPERIOR DIRECTO	Directora.	
PERSONAL A CARGO	Equipo de Proyectos y Consultorías.	
MISIÓN DEL PUESTO:	Liderar, motivar y coordinar al equipo a su cargo, desarrollando sus funciones con altos niveles de calidad, para garantizar la entrega exitosa de los proyectos y servicios a los clientes.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS		
Asignar tareas y responsabilidades a los miembros del equipo.		
Establecer plazos y monitorear el progreso de los proyectos.		
Resolver conflictos y problemas que surjan durante la ejecución de los proyectos.		
Reportar el progreso de los proyectos a la directora de Alentar.		
Comunicar los objetivos y ser el punto de contacto para los miembros del equipo.		
Motivar al equipo y fomentar la colaboración.		

Supervisar el trabajo y desempeño del equipo.					
REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA					
EDUCACIÓN FORMAL	Licenciado en psicología o Licenciado en recursos humanos.				
CONOCIMIENTOS	Paquete Office. Trello.				
	Técnicas de evaluación psicológica. Técnicas de gestión del tiempo.				
EXPERIENCIA	Experiencia demostrable en cargos de liderazgo y gestión de proyectos.				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS					
Competencia	Niveles Requeridos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Medio Bajo	No Aplica
Comunicación Efectiva					
Trabajo en Equipo					
Autonomía					
Liderazgo					
Habilidades Interpersonales					
Resolución de Conflictos					
Trabajo bajo Presión					
Gestión del tiempo y organización					
DEDICACIÓN HORARIA	25 horas semanales.				
OBSERVACIONES:	-				

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 especifica como necesario para el puesto de Analista de selección de personal, un nivel muy alto en las competencias de gestión del tiempo y organización, así como en habilidades interpersonales. Asimismo, se requiere un nivel alto en comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y trabajo bajo presión. Finalmente, las competencias de autonomía y liderazgo son requeridas en un nivel medio.

Tabla 3
Perfil de puesto de Analista de Selección de personal

	PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: 2024 Revisión: 0
ÁREA:	Proyectos.	
PUESTO:	Analista de selección de personal.	
SUPERIOR DIRECTO	Team leader.	
PERSONAL A CARGO	-	
MISION DEL PUESTO:	Gestionar íntegramente los procesos de selección asignados, desarrollando sus funciones con altos niveles de calidad, asegurando la incorporación de candidatos idóneos en los puestos solicitados por los clientes.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS		
Relevamiento de perfil con el cliente, consignando la información en el formato especificado para tal fin.		
Diseño y publicación de avisos en medios gráficos y digitales de acuerdo a la identidad corporativa de Alentar.		
Rastreo y filtrado de Cv's en base datos.		
Citación y ejecución de entrevistas laborales para puestos básicos y complejos.		
Toma de psicotécnicos a los candidatos pre-seleccionados.		

Elaboración de informe cv.					
Seguimiento continuo del avance del proceso a los postulantes considerados, informando en caso de que concluya el proceso.					
REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA					
EDUCACION FORMAL	Lic. en psicología, Lic.en recursos humanos, estudiantes avanzados.				
CONOCIMIENTOS	Técnicas de evaluación psicológicas. Toma de entrevistas.				
	Paquete Office. Trello.				
	Conocimientos en software de creación de flyers.				
EXPERIENCIA	-				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS					
Competencia	Niveles Requeridos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Medio Bajo	No Aplica
Comunicación Efectiva					
Trabajo en Equipo					
Autonomía					
Liderazgo					
Habilidades Interpersonales					
Resolución de Conflictos					
Trabajo bajo Presión					
Gestión del tiempo y organización					
DEDICACIÓN HORARIA	20 horas semanales.				
OBSERVACIONES:	-				

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 presenta los niveles de competencias requeridos para el puesto de Psicólogo Laboral de contención emocional. Se determina que este rol exige un nivel muy alto en las competencias de comunicación efectiva y habilidades interpersonales. Asimismo, se requiere un nivel alto en las competencias de resolución de conflictos, trabajo bajo presión y gestión del tiempo y organización. Por último, se establece como necesario un nivel medio en las competencias de trabajo en equipo, autonomía y liderazgo.

Tabla 4

Perfil de puesto de Psicólogo Laboral de Contención Emocional

	PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: 2024 Revisión: 0
ÁREA:	Consultoría.	
PUESTO:	Psicólogo laboral de contención emocional.	
SUPERIOR DIRECTO	Team Leader	
PERSONAL A CARGO	-	
MISIÓN DEL PUESTO:	Liderar espacios de trabajo individual con los colaboradores definidos por la empresa, trabajando en aspectos emocionales vinculados a la salud mental, resolución de conflictos, etc.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS		
Brindar asesoramiento y orientación para el manejo emocional.		
Ofrecer apoyo emocional a empleados que estén pasando por situaciones personales o laborales difíciles.		
Mediación en conflictos laborales, promoviendo la comunicación abierta y la resolución pacífica de los desacuerdos.		
Evaluación del clima laboral.		
Disminuir niveles de ansiedad o estrés.		

Seguimiento periódico personalizado del estado psicoemocional de los trabajadores.					
REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA					
EDUCACIÓN FORMAL	Licenciatura en Psicología - alumnos avanzados.				
CONOCIMIENTOS	Técnicas de contención emocional.				
	Técnicas de mediación.				
	Paquete Office.				
EXPERIENCIA	-				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS					
Competencia	Niveles Requeridos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Medio Bajo	No Aplica
Comunicación Efectiva					
Trabajo en Equipo					
Autonomía					
Liderazgo					
Habilidades Interpersonales					
Resolución de Conflictos					
Trabajo bajo Presión					
Gestión del tiempo y organización					
DEDICACIÓN HORARIA	20 horas semanales.				
OBSERVACIONES:	-				

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 detalla los niveles de competencias requeridos para el puesto de Instructor Organizacional. Se requiere un nivel muy alto en comunicación efectiva, habilidades interpersonales y gestión del tiempo y organización. Asimismo, se exige un nivel alto en las competencias de trabajo en equipo, autonomía y liderazgo. Finalmente, se solicita un nivel medio en resolución de conflictos y trabajo bajo presión.

Tabla 5
Perfil de puesto de Instructor Organizacional

	PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: 2024 Revisión: 0
ÁREA:	Consultoría.	
PUESTO:	Instructor Organizacional.	
SUPERIOR DIRECTO	Directora.	
PERSONAL A CARGO	-	
MISIÓN DEL PUESTO:	Diseñar y ejecutar actividades de capacitación de acuerdo a la necesidad relevada, promoviendo la adopción de conductas saludables y adaptativas en el equipo de trabajo, de acuerdo a la temática trabajada.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS		
Diseño de la estructura didáctica de la capacitación.		
Desarrollo de soportes visuales y manual del participante, de acuerdo a los estándares de Alentar.		
Dictado de la capacitación en la modalidad establecida.		
Desarrollo de informe de devolución.		
Propuestas de mejora al procedimiento y acciones establecidas, para aumentar la efectividad en los resultados.		
REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA		

EDUCACIÓN FORMAL	Licenciatura en psicología o estudiantes avanzados.				
	Paquete Office.				
	Familiaridad con software de creación de presentaciones.				
EXPERIENCIA	-				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS					
Competencia	Niveles Requeridos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Medio Bajo	No Aplica
Comunicación Efectiva					
Trabajo en Equipo					
Autonomía					
Liderazgo					
Habilidades Interpersonales					
Resolución de Conflictos					
Trabajo bajo Presión					
Gestión del tiempo y organización					
DEDICACIÓN HORARIA	20 horas semanales.				
OBSERVACIONES:					

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se especifican los niveles de competencias requeridos para el puesto de Psicólogo Laboral que toma evaluaciones. En la misma se solicita un nivel muy alto en comunicación efectiva y gestión del tiempo y organización. Además, se demanda un nivel alto en habilidades interpersonales y trabajo bajo presión. Por último, las competencias de trabajo en equipo, autonomía, liderazgo, y resolución de conflictos, se exigen en un nivel medio.

Tabla 6

Perfil de Puesto de Psicólogo Laboral que toma evaluaciones

	PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: 2024 Revisión: 0
ÁREA:	Consultorías y Proyectos.	
PUESTO:	Psicólogo laboral - evaluaciones.	
SUPERIOR DIRECTO	Team Leader	
PERSONAL A CARGO	-	
MISIÓN DEL PUESTO:	Gestionar la planificación, ejecución y supervisión de evaluaciones psicotécnicas y evaluaciones de potencial conforme a los requerimientos específicos de los clientes, asegurando la correcta aplicación de técnicas y metodologías evaluativas.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS		
Ejecución y supervisión de evaluaciones psicotécnicas.		
Ejecución de evaluaciones de potencial.		
Armado de batería de evaluación psicológica.		
Aplicación de técnicas de evaluación psicológica (proyectivas y psicométricas).		
Realización de entrevistas focalizadas y por competencias.		
Análisis de protocolos psicológicos.		

Elaboración de informes.					
REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA					
EDUCACIÓN FORMAL	Licenciatura en Psicología - alumnos avanzados.				
CONOCIMIENTOS	Técnicas de evaluación psicológica.				
	Paquete Office. Trello.				
	Familiaridad con plataformas virtuales de videoconferencia.				
EXPERIENCIA	-				
COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS					
Competencia	Niveles Requeridos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Medio Bajo	No Aplica
Comunicación Efectiva					
Trabajo en Equipo					
Autonomía					
Liderazgo					
Habilidades Interpersonales					
Resolución de Conflictos					
Trabajo bajo Presión					
Gestión del tiempo y organización					
DEDICACIÓN HORARIA	20 horas semanales.				
OBSERVACIONES:	-				

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de Assessment Center

A continuación, se presentan las matrices de ajuste, elaboradas con el propósito de comparar las competencias requeridas para cada puesto con las competencias evaluadas en los empleados mediante el Assessment Center. Estas matrices permiten identificar de manera clara y estructurada el grado de alineación entre las habilidades y capacidades de los trabajadores y los requisitos exigidos por cada puesto.

Además, se analiza si cada competencia evaluada se encuentra alineada, por debajo o por encima de los estándares definidos para el puesto. De esta manera, se puede determinar el grado de ajuste entre las competencias individuales y los requisitos establecidos, clasificándolo como alto, medio o bajo, según el nivel de correspondencia observado.

Fueron evaluados 5 de los trabajadores anteriormente entrevistados, dos de ellos ocupaban dos puestos. En consecuencia, se compararon las competencias de estos colaboradores con las competencias de los dos puestos que ocupaban.

Con fines de preservar la confidencialidad, se asignará un número aleatorio a cada colaborador. Se llamará Trabajador 1 al colaborador que ocupa el puesto de Consultor Organizacional, el Trabajador 2 se desempeña como Team Leader, el Trabajador 3 fue evaluado en sus dos roles, tanto como Team Leader como Instructor Organizacional, el Trabajador 4 cumple funciones como Analista de Selección, y finalmente, el Trabajador 5 también fue considerado en sus dos roles, como Psicólogo Laboral, realizando tanto evaluaciones psicológicas como tareas de contención emocional.

En la Tabla 7, se observa que el Trabajador 1, quien ocupa el puesto de Consultor Organizacional, presenta un desajuste en seis de las competencias requeridas para el puesto: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales, resolución de conflictos, y gestión del tiempo y organización, las cuales se encuentran en niveles inferiores a los solicitados. Por otro lado, la competencia de autonomía del trabajador se sitúa por encima del nivel requerido, mientras que la capacidad para trabajar bajo presión se encuentra alineada con lo esperado para el puesto.

Tabla 7

Comparación de competencias requeridas para el puesto de Consultor Organizacional (Tabla 1) y competencias del Trabajador 1.

Competencia	Puesto Consultor Organizacional (requerida)	Trabajador 1
Comunicación Efectiva	MUY ALTO	MEDIO
Trabajo en Equipo	ALTO	MEDIO
Autonomía	ALTO	MUY ALTO
Liderazgo	MEDIO	MEDIO BAJO
Habilidades Interpersonales	MUY ALTO	ALTO
Resolución de Conflictos	MUY ALTO	ALTO
Trabajo Bajo Presión	MUY ALTO	MUY ALTO
Gestión del Tiempo y Organización	MUY ALTO	MEDIO BAJO

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 se evidencia que el Trabajador 2, quien desempeña el puesto de Team Leader, presenta un nivel inferior al requerido en seis competencias: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales, trabajo bajo presión, y gestión del

tiempo y organización. Por otro lado, presenta alineamiento en las competencias de autonomía y resolución de conflictos.

Tabla 8

Comparación de competencias requeridas para el puesto de Team Leader (Tabla 2) y competencias del Trabajador 2.

Competencia	Puesto Team Leader (requerida)	Trabajador 2
Comunicación Efectiva	MUY ALTO	ALTO
Trabajo en Equipo	MUY ALTO	MEDIO
Autonomía	ALTO	ALTO
Liderazgo	MUY ALTO	ALTO
Habilidades Interpersonales	MUY ALTO	ALTO
Resolución de Conflictos	MUY ALTO	MUY ALTO
Trabajo Bajo Presión	MUY ALTO	ALTO
Gestión del Tiempo y Organización	MUY ALTO	ALTO

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se observa que el Trabajador 3, en su rol de Team Leader, presenta un alto grado de alineación con cinco de las competencias requeridas para el puesto: trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales, resolución de conflictos y gestión del tiempo. Además, su competencia en autonomía se sitúa por encima del nivel solicitado, mientras que la competencia de trabajo bajo presión está por debajo del estándar requerido.

En su otro rol como Instructor Organizacional, el Trabajador 3 muestra un desempeño superior en cinco competencias clave: trabajo en equipo, autonomía, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo bajo presión. La competencia de comunicación efectiva se encuentra un

nivel por debajo del requerido, mientras que las competencias de habilidades interpersonales y gestión del tiempo y organización están alineadas con las expectativas del puesto.

Tabla 9

Comparación de competencias requeridas para el puesto de Team Leader (Tabla 2) e Instructor Organizacional (Tabla 5) con las competencias del Trabajador 3.

Competencia	Puesto Team Leader (requerida)	Puesto Instructor Organizacional (requerida)	Trabajador 3
Comunicación Efectiva	MUY ALTO	MUY ALTO	ALTO
Trabajo en Equipo	MUY ALTO	ALTO	MUY ALTO
Autonomía	ALTO	ALTO	MUY ALTO
Liderazgo	MUY ALTO	ALTO	MUY ALTO
Habilidades Interpersonales	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
Resolución de Conflictos	MUY ALTO	MEDIO	MUY ALTO
Trabajo Bajo Presión	MUY ALTO	MEDIO	ALTO
Gestión del Tiempo y Organización	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10 se evidencia que el Trabajador 4, quien ocupa el puesto de Analista de Selección, presenta un nivel inferior al requerido en cinco competencias clave del perfil de puesto: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales y gestión del tiempo y organización. Por otro lado, la competencia de autonomía supera las expectativas del puesto, mientras que las competencias de resolución de conflictos y trabajo bajo presión se encuentran alineadas con lo solicitado.

Tabla 10

Comparación de competencias requeridas para el puesto de Analista de Selección

(Tabla 3) y competencias del Trabajador 4.

Competencia	Puesto Analista de Selección (requerida)	Trabajador 4
Comunicación Efectiva	ALTO	MEDIO
Trabajo en Equipo	ALTO	MEDIO
Autonomía	MEDIO	ALTO
Liderazgo	MEDIO	MEDIO BAJO
Habilidades Interpersonales	MUY ALTO	ALTO
Resolución de Conflictos	ALTO	ALTO
Trabajo Bajo Presión	ALTO	ALTO
Gestión del Tiempo y Organización	MUY ALTO	MEDIO BAJO

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 se observa que el Trabajador 5, en su rol como Psicólogo Laboral de Contención Emocional, presenta un nivel inferior al requerido en dos competencias: comunicación efectiva y habilidades interpersonales. Por el contrario, las competencias de trabajo en equipo y liderazgo están por encima de las expectativas del puesto, mientras que las competencias de autonomía, trabajo bajo presión y gestión del tiempo y organización se encuentran alineadas con los requerimientos del perfil.

En su otro rol como Psicólogo Laboral encargado de psicotécnicos y evaluaciones de potencial, el Trabajador 5 presenta una alineación adecuada en cuatro competencias: autonomía, habilidades interpersonales, resolución de conflictos y trabajo bajo presión. No obstante, las competencias de comunicación efectiva y gestión del tiempo y organización se encuentran por debajo del nivel requerido. Por último, las competencias de trabajo en equipo y liderazgo se sitúan por encima de lo solicitado en el perfil del puesto.

Tabla 11

Comparación de competencias requeridas para el puesto de Psicólogo Laboral de Contención Emocional (Tabla 4) y Psicólogo Laboral que realiza evaluaciones (Tabla 6) con las competencias del Trabajador 5.

Competencia	Puesto Ps. Laboral Contención Emocional (requerida)	Puesto Ps. Laboral Evaluaciones (requerida)	Trabajador 5
Comunicación Efectiva	MUY ALTO	MUY ALTO	ALTO
Trabajo en Equipo	MEDIO	MEDIO	MUY ALTO
Autonomía	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Liderazgo	MEDIO	MEDIO	ALTO
Habilidades Interpersonales	MUY ALTO	ALTO	ALTO
Resolución de Conflictos	ALTO	MEDIO	MEDIO
Trabajo Bajo Presión	ALTO	ALTO	ALTO
Gestión del Tiempo y Organización	ALTO	MUY ALTO	ALTO

Nota. Ps. es utilizado como abreviatura de Psicólogo. Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El presente trabajo tuvo como objetivos principales la elaboración de perfiles de puesto para el área de Proyectos y el área de Consultorías, la evaluación de las competencias individuales de los colaboradores, y la descripción del grado de ajuste entre las competencias requeridas en los perfiles de puesto y las competencias individuales de los trabajadores de una consultora de recursos humanos de la provincia de San Juan. Este enfoque se consideró clave, ya que la gestión por competencias permite a las organizaciones adaptarse a un entorno competitivo y en constante evolución, donde las soluciones ágiles y eficientes son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

En relación con el primer objetivo, la elaboración de perfiles de puesto se presenta como una herramienta clave para definir las competencias y cualidades esperadas en quienes desempeñen un rol determinado. Este proceso no solo optimiza la selección de candidatos idóneos en futuras contrataciones, sino que también contribuye a optimizar la gestión del talento dentro de la organización. Una selección bien fundamentada, según Salgado y Moscoso (2008), facilita la incorporación de colaboradores cuyas características sean congruentes con los requerimientos del puesto, lo que contribuye a mejorar el rendimiento, reducir la rotación y elevar la eficacia laboral.

Es por ello que también se evaluaron las competencias de los trabajadores y se las comparó con las requeridas en cada puesto, para delimitar el grado de ajuste de las mismas. El concepto de ajuste persona-puesto, entendido como la compatibilidad entre un individuo y un puesto específico, resulta central en este análisis (Chuang et al., 2016).

Los hallazgos obtenidos de estas intervenciones revelaron que dos de los trabajadores de la consultora evaluados, el trabajador 1 que tiene el rol de consultor organizacional y el trabajador 4 que ocupa el puesto de analista de selección, presentan un nivel de ajuste bajo, ya

que sus competencias se encuentran significativamente por debajo de los requisitos establecidos en sus respectivos perfiles de puestos. Por otro lado, el trabajador 2 que se desempeña como team leader, muestra un nivel de ajuste medio, ya que sus competencias se encuentran solo un nivel por debajo de lo solicitado.

Finalmente, se identificó que dos trabajadores, el trabajador 3 y el trabajador 5, presentan un alto nivel de ajuste en relación con los roles que desempeñan dentro de la organización. En el caso del trabajador 3, su desempeño como team leader refleja un ajuste elevado respecto a las competencias requeridas para el rol, mientras que, en su función como instructor organizacional, sus competencias superan ampliamente las expectativas, posicionándose en un nivel superior al solicitado. Por otro lado, el trabajador 5 también muestra un ajuste alto en los dos roles que ocupa: como psicólogo laboral de contención emocional y como psicólogo laboral encargado de evaluaciones psicológicas.

Estos resultados reflejan la diversidad en el nivel de ajuste de las competencias de los trabajadores dentro de la organización. De esta manera toma importancia la gestión individualizada para optimizar tanto el rendimiento como la satisfacción laboral.

Del análisis realizado, se identifica que las competencias con mayor desajuste entre los trabajadores y los perfiles de puesto son comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales, y gestión del tiempo y organización. Estas competencias son fundamentales para un desempeño eficiente en los roles analizados, ya que pueden influir directamente en la capacidad de los colaboradores para interactuar con sus equipos, gestionar sus responsabilidades y cumplir con los objetivos organizacionales.

Para abordar estas áreas de mejora, puede ser crucial implementar estrategias que reduzcan esta brecha y promuevan un mayor alineamiento entre las competencias individuales y las exigencias de los puestos. Una de esas estrategias puede ser el llevar a cabo planes de desarrollo de competencias, adaptados a las necesidades específicas de cada trabajador y del

puesto que ocupan. Ya que, diversos autores mencionan la importancia del desarrollo de competencias, buscando que el personal, el egresado o cualquier sujeto, desarrollen continuamente nuevas o mejores competencias que permitan un mayor nivel de competitividad a la organización (Perfetti, 2016).

Según Perfetti (2016), estos planes de desarrollo de competencias deben comenzar con el establecimiento de objetivos claros, que estipulen los logros que se deseen y los medios de los que se dispondrá. Una vez definidos los objetivos, se procede a diseñar el programa de desarrollo, detallando los contenidos que se abordarán y seleccionando las metodologías de aprendizaje más adecuadas, ya sea mediante talleres, capacitaciones teóricas, prácticas supervisadas o actividades experienciales.

Tras la implementación del programa, se recomienda realizar una evaluación de los resultados obtenidos. Este proceso implica analizar los conocimientos y habilidades adquiridos durante la ejecución del programa, comparándolos con los objetivos inicialmente planteados. Este contraste permite valorar el alcance del plan y determinar su eficacia (Giacinti, et. al. 2017). Asimismo, es fundamental poder brindarles a los trabajadores una retroalimentación, orientándolos sobre sus avances, puntos fuertes y áreas que requieren mayor atención.

De esta manera, se puede llegar a formar equipos de trabajadores competentes, que como se mencionó en el marco teórico, son aquellos que, a partir de sus conocimientos especializados, realizan una actividad de manera exitosa y coherente con el contexto en el que se desenvuelve, ofreciendo soluciones variadas, innovadoras y adaptadas a las circunstancias (Bogoya, 2000). Braslavsky y Acosta (2006) agregan que una persona competente moviliza y combina recursos de forma eficaz para enfrentar situaciones concretas y contribuir al logro de las metas organizacionales.

En resumen, esta investigación permite inferir que la definición de perfiles de puestos constituye una herramienta clave para mejorar la productividad y consolidar equipos de trabajo

que cuenten con las competencias específicas necesarias para desempeñarse con eficacia en sus áreas (Rodríguez & Velásquez, 2012). Este proceso no solo permite identificar y corregir desajustes, sino también implementar intervenciones orientadas a fortalecer las capacidades de los colaboradores y garantizar los resultados esperados. Además, esta práctica beneficia a los empleados, proporcionándoles claridad sobre las expectativas de su rol actual y señalándoles las competencias que necesitan desarrollar para avanzar en su carrera profesional.

En cuanto al análisis del ajuste entre el trabajador y el puesto de trabajo, este tiene como principal objetivo asegurar que el colaborador posea, o pueda adquirir, las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para un desempeño óptimo (Gil Monte, 2014). Cuando este ajuste es insuficiente, surgen riesgos psicosociales que pueden afectar tanto a la persona como a la organización. En el caso del trabajador, estos riesgos pueden incluir ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral, disminución de la productividad o incluso ausentismo. Para la organización, la falta de alineación puede traducirse en ineficacia operativa, bajo rendimiento global y dificultad para alcanzar los objetivos estratégicos (Bacallado, 2023).

Por tanto, promover el ajuste entre las competencias individuales y las exigencias de los puestos es un factor determinante para garantizar un entorno laboral saludable y eficiente. Esto permite que tanto empleados como la organización prosperen y alcancen sus metas comunes.

Apéndice

Anexo I

Entrevista para Perfiles de Puestos

Información general sobre el puesto

1. ¿Cuál es el título/nombre de su puesto?
2. ¿A qué área pertenece el puesto?
3. ¿Cuánto tiempo hace que está en este puesto?
4. ¿Debes reportar sus tareas o logros a alguien? ¿A quién?
5. ¿Alguien se debe reportar con usted?
6. ¿Cuánto tiempo le dedica a este trabajo?

Responsabilidades y tareas

7. ¿Qué tareas realiza al desempeñar este puesto? ¿Cuáles son sus principales responsabilidades en este puesto?

Competencias y Habilidades

8. ¿Hay habilidades técnicas que considere que sean esenciales para realizar su trabajo? Por ejemplo, saber utilizar determinadas herramientas, softwares o conocer algún procedimiento.
9. ¿Y qué habilidades o competencias blandas considera que son importantes para su puesto?

Desafíos

10. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su puesto?
11. ¿Cómo aborda estos desafíos?

Otras preguntas

12. ¿Hay alguna sugerencia que tenga sobre cómo se podría mejorar el desempeño de este puesto?

13. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre su puesto que no haya preguntado y crea que es relevante?

Anexo II

Tabla de evaluación de competencias de los trabajadores

PARTICIPANTES	NIVEL COMP.	COMUNICACION EFECTIVA	TRABAJO EN EQUIPO	AUTONOMÍA	LIDERAZGO	HABILIDADES INTERPERSONALES	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	TRABAJO BAJO PRESIÓN	GESTIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN
Trabajador 5	Muy Alto		X						
	Alto	X			X	X		X	X
	Medio			X			X		
	Medio bajo								
Trabajador 4	Muy alto			X		X	X	X	
	Alto		X						
	Medio	X	X						
	Medio bajo				X				X
Trabajador 3	Muy alto		X	X	X	X	X		X
	Alto	X						X	
	Medio								
	Medio bajo								
Trabajador 2	Muy alto						X		
	Alto	X		X	X	X		X	X
	Medio		X						
	Medio bajo								
Trabajador 1	Muy alto			X				X	
	Alto					X	X		
	Medio	X	X						
	Medio bajo				X				X

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, R. (2002). La formación para el trabajo y el paradigma de formación por competencias. *Calidad en la Educación*, (16), 143-156.
- Almada, A. I. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral* (Vol. 102). CINTERFOR/OIT.
- Bacallado Medina, C. D. (2023). Relación entre Trabajo Significativo, Ajuste persona-puesto, Engagement y Fatiga Laboral.
- Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A. (2013). Investigación cualitativa.
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., & Izquierdo Morán, A. M. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1).
- Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.
- Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales: Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista.
- Garmendia, M. C. (2023). *Compatibilidad de perfiles con los puestos laborales existentes en el caso de una empresa de arquitectura de la ciudad de La Plata* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

- Giacinti, J., Grasso, M. J., & López Sardi, L. (2017). Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI: revista de la facultad de educación*.
- Gómez-Mejía, L. R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Editex.
- Grados, J. (2004). Centros de desarrollo y evaluación. México: El Manual Moderno.
- Herrera, J. (2017). La investigación cualitativa.
- Higinio Manrique, P. A., Medina Pacheco, J. L., & Cabrejo, J. R. R (2022). Determinación del nivel de alineación del perfil de competencias del personal administrativo del colegio Markham.
- Ibarreta Zorita, C. M., & Astudillo, M. J. P. (2011). ¿Ofrecemos lo que nos demandan? Evaluación del grado de ajuste del perfil competencial obtenido por los alumnos de ADE y el demandado por las empresas. *ICADE. Revista de la Facultad de Derecho*, (83-84), 191-212.
- Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. *Obtenido de Repositorio Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>*.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos.
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes.
- Mansilla Izquierdo, F., García Micó, J. C., Gamero Merino, C., & Congosto Gonzalo, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 56(219), 147-157.
- Medina, N. (2019). Ajuste Persona-Entorno Laboral y su Relación con la Satisfacción Laboral y la Satisfacción Vital. *Universidad de La Laguna*.

- Orellana Orellana, R. C. (2016). Competencias funcionales, para el diseño de perfiles de puestos.
- Otero Maceira, C. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas* (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales).
- Perfetti, M. (2016). *Plan de desarrollo integral basado en las competencias requeridas por el mercado laboral* (Doctoral dissertation).
- Rodríguez, D. O. R., & Velásquez, G. L. A. *Compatibilidad entre perfiles de puestos y competencias del personal basados en el Modelo de Dominancia Cerebral Berzinger y su relación con el desempeño laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC).
- Sáiz, M. G. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 27(2), 473-497.
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.