

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD DE TITULACION PARA OPTAR POR EL
GRADO DE LICENCIATURA CURSOS DE
ACTUALIZACION
“ANALISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS CASO:
AREA RECURSOS HUMANOS DE LA CAJA PETROLERA
DE SALUD DEPARTAMENTAL LA PAZ”**

POSTULANTE: JULIA LARA SILVA FERNANDEZ

LA PAZ – BOLIVIA

2020

DEDICATORIA:

Dedicado a Dios y a toda mi familia, en especial a mis padres, Rosa y Rodolfo por ser mi apoyo incondicional en mi formación académica, familiar y social, También a mi esposo Eduardo y mis hijas Andrea, Ángela y Gabriela, por ser mi fuerza y mi motivación, para seguir adelante en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios que es mi guía y luz en mi camino. A toda mi familia, por ser mi fortaleza, principalmente a Eduardo por creer en mí.

A los docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, por haber enseñado e impartido conocimientos a lo largo de nuestro camino de formación profesional. Asimismo por su valioso aporte al sistema de educación universitaria.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de es determinar competencias para cada uno de los puestos de la Unidad de Recursos Humanos de la Caja Petrolera de Salud. La falta de identificación de competencias, descripción de experiencia, destrezas, conocimientos, tareas y actividades profesionales de cada empleado, motiva a demostrar que el levantamiento de perfiles por competencias, permitirá mejorar la gestión administrativa de la institución.

Se propuso diseñar el análisis de puestos por competencia para la Caja Petrolera de Salud y se propone una matriz de competencias para su respectiva aplicación, con la finalidad de seleccionar el personal idóneo para la Unidad de Recursos Humanos que realice la gestión del talento por competencias. De esta manera se logrará la eficiencia en el manejo de los recursos humanos actuales y nuevos que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

INDICE

INDICE	5
1. ANTECEDENTES.....	7
1.1 INTRODUCCIÓN.....	8
1.2 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	11
1.4.2 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	12
1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	12
1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.5.1 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	12
1.5.2 ALCANCE SECTORIAL.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS GENERALES.....	14
2.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.3 EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.5 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	20
2.6.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.....	20
2.6.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	21
2.6.3 ANÁLISIS DE PUESTO POR COMPETENCIA	23
3. MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.2 MÉTODO.....	25
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS Y HERRAMIENTAS.....	26
3.4 REVISIÓN DOCUMENTAL.....	26
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
4. MARCO PRACTICO	27
4.1 CONTEXTO REFERENCIAL.....	27
4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	28
4.2.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN.....	28
4.2.2 EJECUCIÓN.....	29
4.2.3 EVALUACIÓN.....	31
5. CONCLUSIONES.....	34
6. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	36
APENDICE	38

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Estructura Organizacional del Caja Petrolera de Salud.....	21
---	----

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 COMPETENCIAS PARA NIVEL INTERMEDIO.....	22
TABLA N° 2 COMPETENCIAS PARA NIVEL OPERATIVO	23

1. ANTECEDENTES

En el sector de las instituciones de seguro social, la capacidad de competir, obliga a buscar nuevas estrategias de servicios en salud para procurar el mayor grado de satisfacción de los asegurados y beneficiarios, constituyéndose éstas en actividades permanentes.

Los cambios que han realizado las organizaciones para ser más competitivos, fomentaron que se difuminara el significado de trabajo, como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas con claridad que deben ser realizadas por los recursos humanos de las instituciones de seguro social.

En ese contexto, los recursos humanos son considerados como el factor fundamental como ventaja competitiva en las organizaciones de seguro social, por lo que su administración debe mejorar y adecuarse a los cambios en la sociedad actual. Elegir al mejor elemento humano, debe ser una premisa, que conduzca al logro de los objetivos estratégicos.

1.1.1 INTRODUCCION

En la actualidad, el mayor valor de las organizaciones son sus empleados y al ser competencia del área de Recursos Humanos debe cumplir con la función de buscar procesos y procedimientos que mejoren el reclutamiento y selección de personal que se encuentran descritas en la descripción y análisis de puestos que proporciona el perfil requerido y se convierta en una ventaja competitiva.

No obstante, en un contexto constantemente cambiante, es importante evaluar la normativa interna de la institución, con el fin de mejorar la gestión de los recursos humanos como elemento para determinar las necesidades tanto presentes como futuras de sus clientes. Asimismo procurar que dentro de la misma, exista un clima laboral sano, como medio para mejorar la satisfacción de los empleados y el rendimiento de la entidad.

En las instituciones de seguro social, la administración eficiente de recursos humanos, es un tema de creciente importancia debido a la necesidad de garantizar a la población protegida acciones integrales en salud.

Para garantizar que las prestaciones de servicios de salud sean de calidad y de calidez a la población protegida y que se logre ser una institución líder en la seguridad social a corto plazo, la necesidad de contar con recursos humanos idóneos es importante para lograr una ventaja competitiva.

Debido al prestigio logrado por la Caja Petrolera de Salud en el ámbito del seguro social, muchas empresas estatales y privadas solicitaron la afiliación a este ente gestor, incrementando la demanda de la prestación de servicios de salud que sigue en crecimiento.

Como institución ampliamente consolidada, la importancia de la administración de los Recursos Humanos en la Caja Petrolera de Salud, se define no sólo en el momento de la selección, sino en el análisis de puestos que describe las características que debe tener la gente para cubrir los cargos para consolidar la estructura del personal y la alta efectividad

de los mismos.

De acuerdo con el Manual de Funciones de la Caja Petrolera de Salud, uno de los factores más importantes, es contar con recursos humanos idóneos y comprometidos con la institución. En consecuencia, la institución espera del personal la conducta y sentido común más prudentes en la toma de decisiones.

1.2 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En las observaciones documentales realizadas, en la Unidad de Recursos Humanos, al Manual de Funcionas (MAFU) y Manual e Organización y Funciones (MOF) de la Caja Petrolera de Salud, se pudo evidenciar que el personal no tiene concordancia con el perfil establecido para el ejercicio del puesto de trabajo, por lo que el desempeño de las funciones profesionales son realizadas por el conocimiento empírico adquirido. Esto podría causar que la institución no alcance los niveles de calidad competitiva esperada en el servicio de salud.

En consecuencia, el no contar con un análisis y descripción de puestos, como base de la organización laboral, basado en competencias laborales, impacta en el desempeño general de la Caja Petrolera de Salud, ya que la no delimitación de actividades y responsabilidades representa ineficiencia, conflictos internos y tiempo invertido en resolver problemas generados por la misma desorganización de la estructura empresarial.

Con base en todo lo mencionado se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Mediante la reformulación de la forma de gestión del personal, basado en el análisis de puestos por competencias de la Caja Petrolera de Salud, como institución ampliamente consolidada dentro del área seguro social, se podrá mejorar la calidad y calidez de la prestación de servicios de salud de la institución?

1.3 OBJETIVOS

El presente documento pretenderá ofrecer un enfoque alternativo de gestión de recursos humanos, basado en el análisis de puestos por competencias, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de salud de la Caja Petrolera de Salud.

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta alternativa, dentro del marco normativo de recursos humanos de la Caja Petrolera de Salud, como herramienta más efectiva dentro de la estructura organizativa del seguro, asimismo se espera que dicho documento sirva como base para la gestión de Recursos Humanos por competencias, con la finalidad de alcanzar el desempeño óptimo de las funciones de la institución.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis del contenido del Marco normativo sobre la descripción de puestos de la Caja Petrolera de Salud.
- Indicar la importancia de la gestión de recursos humanos por competencias en las instituciones de seguridad social.
- Especificar la estructura y forma de administración de recursos humanos dentro de la Caja Petrolera de Salud,
- Formular una propuesta en la gestión de recursos humanos por competencias.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La necesidad primaria del desarrollo de un diseño de análisis de puestos, basados en competencias, para una empresa de seguridad social, nace, primero, de que es una arranque de operaciones, esto quiere decir que en la unidad de recursos humanos, no se cuenta con personal que responda a mejoras ,tales como, nuevos desafíos o propongan optimizar sus procesos

administrativos en sus específicas responsabilidades y competencias con las que los empleados deben contar para desempeñar sus funciones de la manera óptima, segundo, que es una institución social altamente sensible que requiere de trabajadores competentes quienes cumplen un papel importante, de no ser así, podría desencadenar un descontrol en las actividades, en quien las tiene que realizar y hasta dónde llega la responsabilidad de cada puesto, tal como lo menciona Gómez S. (1992), “El análisis de puestos está en función de los requerimientos de cada organización y de las actividades que en ella se llevan a cabo”. El beneficio de realizar un diseño de análisis de puestos por competencias, es el sentar las bases para mejorar todos los procesos que involucran a la gestión de recurso humano en la institución, mejorar su desempeño para que sea el adecuado, encontrar necesidades y tomar decisiones precisas y concretas.

1.4.1 Justificación metodológica

En el presente trabajo, la metodología a utilizar, como instrumento que relaciona el sujeto con el objeto de investigación, nos conducirá a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas que nos permitirán probar si los argumentos presentados son válidos.

En consecuencia, se utilizará el método descriptivo para obtener información sobre el objeto de estudio, respecto a la gestión de recursos humanos de la Caja Petrolera de Salud, lo que permitirá detallar algunas características fundamentales del problema de investigación, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

Sin embargo, para la realizar una revisión y análisis del marco normativo de la Caja Petrolera de Salud, como uno de los objetivos de la investigación, se recurrirá a la técnica de la observación documental.

1.4.2 Justificación académica

La justificación académica de la monografía pretende aplicar parte de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresa durante la vida universitaria. Asimismo, puede ser puesta en consideración a quienes pueden tomarla como consulta para la aplicación o para ampliar conocimientos al respecto, puesto que este trabajo puede considerarse como una contribución al conocimiento, por el modo comparativo de análisis que parte del enfoque normativo de la Caja Petrolera de Salud.

La Caja Petrolera de Salud, en su constante búsqueda por mejorar la calidad de servicio a la población, requiere mejorar las competencias laborales del talento humano con que cuenta para asegurar y maximizar la consecución y desempeño cotidiano.

1.4.3 Justificación práctica

La presente monografía de investigación, está abocado a proponer el mejoramiento de los servicios con la aplicación del análisis de puestos por competencias, lo que derivará en la toma de decisiones por parte de los responsables de la Caja Petrolera de Salud.

Por tanto, con esta investigación se podrá brindar información útil, confiable, oportuna, como parámetros, para que la institución pueda examinar o medir, el nivel de calidad de servicio que se proporciona a la población asegurada. También se pretende con este trabajo proporcionar un enfoque de gestión de personal por competencias en este entorno globalizado en el que nos encontramos, donde existe la necesidad de mejorar continuamente la gestión de recursos humanos.

1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Alcance Geográfico

El alcance geográfico de la monografía, se aplica en el área de Recursos Humanos de la Caja Petrolera de Salud, ubicada en la calle Obispo Cárdenas en la zona Central de la ciudad de La

Paz. Bolivia.

1.5.2 Alcance sectorial

El alcance sectorial corresponde al Seguro Social de Salud

2. MARCO TEORICO

2.1 Administración, conceptos generales

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad, encargado de hacer que los recursos sean productivos. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Según (Chiavenato, 2007), la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer (pág.2).

En la actualidad, puede definirse a la administración como, una medida de ajuste a los nuevos acontecimientos, nuevas tendencias y cambios que viven en la actualidad las organizaciones. Por lo tanto es importante señalar, que el compromiso de los individuos con el cumplimiento de las metas de la organización en un ambiente de trabajo en equipo, es un factor que incide en los procesos de planeación, organización, dirección, ejecución y control de una organización.

Según (Hitt, Black y Porter, 2006) definen la **administración** como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (pág. 8).

En consecuencia, la administración de empresas tiene como objetivo, lograr la eficiencia en la gestión de recursos, en un ambiente altamente competitivo, donde la calidad de servicio a los clientes, es una propiedad que diferencia a las organizaciones unas de otras.

2.2 Gestión de recursos humanos

De acuerdo con (Dessler, 2011) , la administración de recursos humanos, se refiere a "las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, la organización".

En resumen, tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos.
- Planear las necesidades del Talento Humano y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores (pág. 2)

En consecuencia, la administración del talento humano implica, formular y ejecutar un sistema de recursos humanos, es decir mediante la práctica de políticas que optimicen las habilidades de las personas a fin del cumplimiento de las metas estratégicas de la organización.

El departamento de Recursos Humanos, es uno de los más importantes, por las responsabilidades que recaen sobre este departamento. Entre ellas se encuentra el planear los requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar a nuevos empleados, orientarlos, capacitarlos, atender su salud, etc.

2.3 El papel cambiante de la administración de recursos humanos.

Según (Dessler, 2011), No debe sorprender que, para adaptarse a los cambios del entorno, el papel de los recursos humanos esté cambiando.

Los RH han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó

a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.

En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH (pág.11).

Por estos cambios constantes del entorno, es que se hace necesario que las organizaciones se adapten y busquen herramientas administrativas que les permita seguir siendo altamente competitivos, siendo en la actualidad los empleados el elemento tangible como ventaja competitiva.

2.4 Objetivos de la administración de recursos humanos

Cuando las organizaciones consideran a las personas como su principal activo y se enfocan en tener una gestión de recursos humanos eficiente, tienden a crecer, ser productivos y mantener continuidad en el mercado.

La administración de recursos humanos, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas.

Según (Chiavenato, 2018) a las personas, “es mejor tratarlas como fuente de éxito.” Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario considerar a los recursos humanos como elementos básicos para la eficacia de la organización. Dentro de una organización las personas pueden aumentar o reducir las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas de una organización (pág. 11).

Conforme a (Chiavenato, 2018) los objetivos de la administración de

recursos humanos son los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la ARH, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la

organización.

4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
6. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.

7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente. (págs. 11-13)

Estos objetivos están orientados a fortalecer el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados y la habilidad de los administradores para mejorar el desempeño de los trabajadores mediante incentivos y de reconocimientos, resultado de un desempeño positivo para la organización, y debieran ser capaces de incentivar la participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.

2.5 El papel de la administración de recursos humanos

En la actualidad, los empleadores han comenzado a reorganizar las funciones del administración de recursos humanos de formas más innovadoras, por ejemplo como (Dessler, 2011) señala en su obra *“La administración de recursos humanos en la actualidad”*, el típico organigrama clasifica de manera indebida a los trabajadores en “silos”, es decir no se cuenta con un equipo de recursos humanos especializado a cada grupo específico de trabajadores.

La función de los recursos humanos ha atravesado varias fases. Antes la función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. No obstante, con el surgimiento de la tecnología, tanto la forma de evaluación al personal

y en consecuencia, la fase de entrevistas del departamento de recursos humanos comenzó a jugar un papel muy importante en la selección, capacitación y ascensos del personal y para tener personal idóneo se debe hacer especial énfasis en el análisis de puestos.

Sin embargo, no solo la antigüedad es un parámetro para que un empleado sea promovido, sino también de la capacidad y del rendimiento. La rotación y la promoción se basan en elementos que tengan la máxima objetividad posible, teniendo en cuenta observaciones durante un largo periodo de tiempo, que en general concuerdan con la opinión generalizada de los compañeros.

Otra de las visiones modernas que considera a la gestión de recursos humanos como punto clave para el éxito de cualquier organización, es la Teoría Y, la cual se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana, como ser: “El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales”.

2.6 Administración de recursos humanos por competencias.

2.6.1 Gestión del talento humano por competencias

En primera instancia es fundamental definir ¿qué se entiende por gestión o administración del recurso humano en las organizaciones?

Basándonos en las definiciones emitidas por Alles (2000) y H.R. Partners (2002) mencionan como el papel del Departamento de Recursos Humanos ha venido cambiando a través del tiempo, pasando de un modelo reactivo y enfocado a la resolución de situaciones gremiales por ejemplo, a un modelo propositivo y estratégico donde el valor de una organización depende en gran medida del talento humano que posea, es decir, la cantidad de empleados competitivos dispuesto a poner sus capacidades individuales (habilidades y conocimientos), en acción y al servicio del éxito de la organización.

Este cambio implica, además de un cambio de estrategia, un cambio de herramientas y modelo de gestión por completo y es aquí donde el modelo de gestión por competencia, viene a tratar de resolver estas necesidades.

Según Mertens (1996) existen tres modelos de instrumentación de la competencia laboral, los cuales se detallan a continuación.

1. **Modelo funcional:** ésta aproximación se refiere a desempeños o resultados concretos predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Las evidencias que este tipo de modelo son: de producto, resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.
2. **Modelo conductista:** se centra en identificar las capacidades de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
3. **Modelo constructivista:** en éste modelo no se definen a priori las competencias del personal, sino que se las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización; es decir se centra en el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

En la presente investigación se utiliza el modelo conductivista y funcional.

2.6.2 Definición de Competencia

El concepto de competencias laborales es un término de gran relevancia en el área de la psicología organizacional, pues se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de los modelos de Gestión de Recursos Humanos.

Según Alles (2000), los criterios efectivos para definir una competencia son:

- a) Definir criterios de desempeño
- b) Identificar una muestra
- c) Recoger información
- d) Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; es decir su definición y apertura en grados.
- e) Validar el modelo de competencias.
- f) Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

Diccionario de competencias

Según Bertoglia (2001), el diccionario de competencias es el conjunto de competencias relevantes en la definición de los modelos competenciales de los puestos de trabajo. Cada competencia debe tener una clara definición y operacionalización de la misma, además de estar dividida en niveles, que permitan valorar el grado de presencia o ausencia de la competencia en un individuo determinado, a través de comportamientos y conductas específicas.

Según Alles (2000), las competencias de una organización deben ser definidas por la alta dirección de la compañía, según la naturaleza del negocio y su realidad actual y futura, partiendo de la misión y visión de la misma. Plantea que el diccionario debe ser propio de cada empresa y personalizado, pero deja abierta la posibilidad que en un inicio, la compañía pueda utilizar diccionarios de competencias de otras organizaciones, para facilitar la definición de las mismas y su operacionalización.

El diccionario de competencias es entonces la base de datos para empezar a entender las competencias requeridas en cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

Perfiles de puesto por competencias

Alles (2000), nos dice que para poder aplicar a gestión por competencias e deben tomar en cuenta ciertas etapas y factores, entre los que describe la definición de los perfil de puesto. Esta autora apunta que de las definiciones de “perfil” que se encuentran en el diccionario de la Real Academia Española, definida como el “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”. Cuando se habla entonces del perfil de puesto, destaca la importancia de detallar presiones sobre un puesto y los requisitos del mismo y no sobre una persona.

Según Alles (2000), el perfil del puesto por competencias es un modelo conciso fiable y válido para predecir el éxito del puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligada a resultados superiores en el puesto.

Según Dessler. G, (2011), las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

2.6.3 Análisis de puestos basado en Competencias.

Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Eso difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.

Para Dessler. G, (2011), el análisis de puestos tradicional se enfoca en “qué”, e cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra en “cómo” el trabajador cumpla con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico en lo que es capaz de

hacer, es decir en identificar las habilidades básicas que requiere el puesto. Para la identificación de habilidades se aplica la matriz de habilidades para los diversos puestos de trabajo.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Para esta investigación se considera todo tipo de documento que contenga información de fuente primaria de datos, fidedigna, por tanto, se caracteriza por ser una investigación de tipo documental.

3.2 Método

Hernández Sampieri, R. F. (2006). Define el método científico es un conjunto de pasos ordenados que se emplear para adquirir nuevos conocimientos.

- **Método Analítico**

Es un método de investigación que consiste en descomponer el todo en sus partes con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno, Este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudios. (Gómez, 2012).

- **Análisis**

Consiste en la separación o descomposición de las partes de un todo en sus elementos a fin de estudiarlas por separado, así como examinar las relaciones entre ellas. Cuando se efectúa el análisis es importante tener claridad del todo que está siendo analizado; establece los elementos que lo componen, analizar los mismos por separado y hallar las relaciones que los vinculan. (Gómez, 2012).

Por consiguiente, se recurrió al método analítico para efectos del presente trabajo de investigación, por ser el que más se ajusta a las características del trabajo, objetivos y finalmente, por la disponibilidad de información existente.

3.3 Técnicas de análisis de datos y herramientas

La técnica de análisis cualitativo utilizada para la presente investigación es la revisión documental

3.4 Revisión documental

Esta técnica de investigación se sustenta en los pilares de la revisión bibliográfica y documental. La elaboración del marco teórico a parte de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Es un proceso que implica la recolección de la información en base a datos ubicados en la bibliografía en general. Tales como reglamentos, publicaciones, normativas.

Para describir el estado actual de la unidad de recursos humanos de la Caja Petrolera de Salud, se realizó al análisis documental para la recolección de la información secundaria, en base al Manual de Funciones del personal y otros documentos, para elaborar una propuesta de mejoramiento.

La revisión documental que se analizó, es la siguiente:

- Plan estratégico Institucional (PEI)
- Manuel de Funciones (MAFU)
- Manual Operativo de Funciones (MOF)
- Información adicional

En base a la información adquirida, mediante la revisión documental, se explicará mediante un análisis descriptivo, para luego presentar una propuesta.

4. MARCO PRÁCTICO

4.1 Contexto Referencial Seguro Social Boliviano

Según Campero. I. (2003), se promulga en 1949, la Ley del Seguro Social Obligatorio, la misma que entró en vigencia el mismo año, con el objeto de proporcionar una protección integral a todos los trabajadores de Bolivia.

En 1956 se sanciona el Código de Seguridad Social Boliviano que constituye un conjunto de normas que tiende a proteger a la salud del capital humano del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, y otros. Este instrumento consigna nuevas contingencias tales como la enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte, asignaciones familiares y vivienda de interés social. Con el advenimiento del Código de Seguridad Social Boliviano, se crean la Caja Petrolera de Salud, las Cajas Bancarias de Salud, los Seguros Sociales de Caminos y otros.

La Seguridad Social es un sistema protectivo, cuyo campo de aplicación abarca a toda la población, y su cobertura protectora está dirigida a todas las necesidades de carácter social, protege al hombre por el hecho de ser tal contra todas sus necesidades y se funda en el visionario principio de proporcionar a la sociedad la mayor suma de felicidad posible. En todo caso, tiende a proporcionar al hombre, ya no sólo al trabajador, protección ante toda clase de necesidades. Campero I. (2003).

De las diversas definiciones sobre Seguridad Social, se destaca la definición que proporciona Carlos Martí, quien sostiene que “La Seguridad Social en cuanto al hombre, es un derecho; en cuanto al Estado, es una política; en cuanto a la ciencia jurídica ya es una disciplina; en cuanto a la sociedad, es un factor de solidaridad; en cuanto a la administración, es un servicio público; en cuanto al desarrollo, un factor integrante de la política general; en cuanto a la economía, un factor de redistribución de la riqueza”. Campero. I. (2004)

La atención en salud tiene dos actores principales: Primero, el personal médico asistencial junto al personal administrativo, y segundo, los usuarios que acuden a centros de salud. Uno de los pilares fundamentales de estos servicios en salud, se centra en la práctica de la ética profesional por parte de médicos, enfermeros y del personal administrativo.

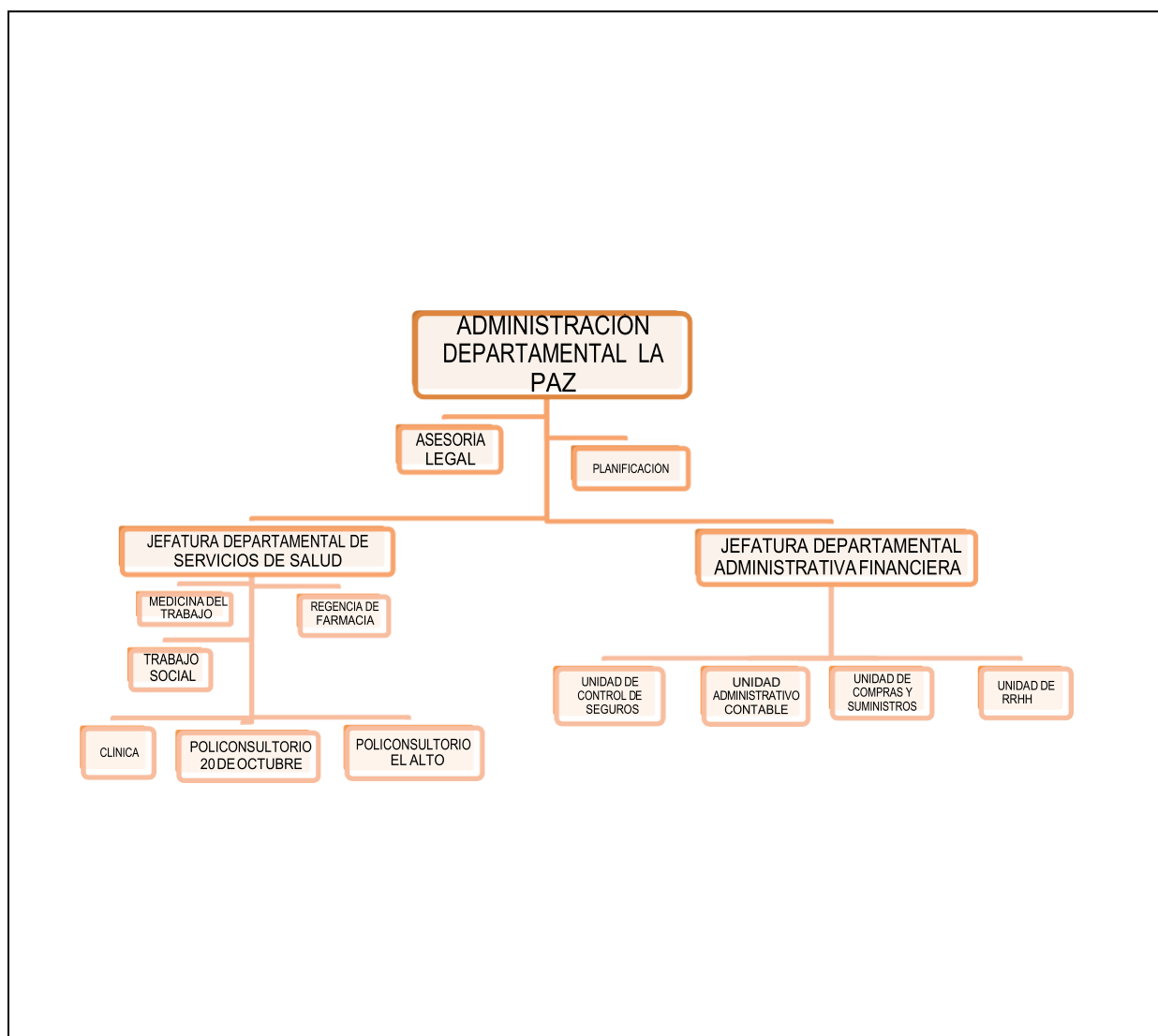
4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Análisis y Descripción

A partir de la información obtenida para el análisis de la gestión de personal de la Caja Petrolera de Salud, el Jefe de Recursos Humanos, necesita realizar un análisis a partir de las competencias que permita un análisis objetivo de los cargos que existen dentro de la institución y su ubicación respecto al organigrama.

Por otro lado, es importante comunicar a todo el personal las razones por las que se debería actualizar el sistema de administración de recursos humanos, luego de un proceso de retroalimentación, y de ahí, mediante el análisis de los resultados obtenidos, se podrán determinar las medidas a aplicar. Además, es muy importante que los evaluadores conozcan a fondo el propósito del análisis y la estrategia organizacional.

Figura N° 1: Estructura Organizacional del Caja Petrolera de Salud



Fuente: Manual de Funciones de la CPS

4.2.2 Ejecución:

De acuerdo con la revisión bibliográfica, respecto al análisis de puestos por competencias, para la Unidad de Recursos Humanos, se propone realizar un esquema de trabajo de acuerdo a lo siguiente:

- a) Definición de competencias
- b) Creación de matrices de competencias por cada puesto con sus grados (A,B,C,D)
- c) Prueba de las matrices de competencias en la Unidad de Recursos Humanos.

a) Definición de competencias básicas y competencias específicas por el nivel jerárquico.

Recursos Humanos se encuentra el nivel intermedio y se considera las siguientes competencias:

TABLA N° 1 COMPETENCIAS PARA NIVEL INTERMEDIO

N°	COMPETENCIAS PUNTO INICIAL	COMPETENCIAS DIFERENCIALES
1	Pericia Técnica	Alta adaptabilidad - Flexibilidad
2	Conocimiento del negocio	Colaboración
3	Comunicación y relaciones interpersonales	Calidad del Trabajo
4	Toma de decisiones	Dinamismo – Energía
5	Liderazgo y Guía	Habilidad Analítica
6	Capacidad para planificar y organizar	Orientación a los resultados
7	Solución de problemas	Integridad

TABLA N° 2 COMPETENCIAS PARA NIVEL OPERATIVO

N°	COMPETENCIAS PUNTO INICIAL	COMPETENCIAS DIFERENCIALES
1	Pericia Técnica	Alta Adaptabilidad
2	Conocimiento del negocio	Trabajo bajo presión
3	Comunicación y relaciones interpersonales	Trabajo en equipo
4	Toma de decisiones	Productividad
5	Capacidad para planificar y organizar	Iniciativa
6	Solución de problemas	Orientación al cliente interno/externo
7		Búsqueda de información
8		Buena redacción
9		Modalidades de contacto
10		Autocontrol
11		Conciencia organizacional
12		Preocupación por el orden y la claridad
13		Confianza en sí mismo

- b) Creación de matrices de competencias por cada puesto con sus grados (A,B,C,D).** Se propone matrices de competencias para los cargos que ocupan en la Unidad de Recursos Humanos. Ver Apéndice 1
- c) Prueba de la matriz de competencias, en la Unidad de Recursos Humanos.** Se aplicará la prueba de la matriz de competencias al personal que desempeña funciones en la Unidad de Recursos Humanos.

4.2.3 Evaluación:

El documento final deberá ser aprobado por los mandos intermedios y superior quienes deberán compartir la responsabilidad de verificar que la obtención de información de cada puesto se llevó de manera adecuada.

Responsables de la Ejecución:

La actualización del proceso de Análisis de puestos tendrá como componentes al Jefe y Auxiliares Administrativos de la Unidad de Recursos Humanos, conjuntamente con los diferentes niveles de la institución lo que dará como resultado cambios en los procesos de la gestión de recursos humanos

Evaluación de Desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos reclutamiento, selección e inducción, se enfoca en la adquisición de habilidades. Los resultados de una evaluación correctamente realizada permiten:

- Mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación.
- Las promociones, transferencias y separaciones.

Motivación:

El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea tensión (deseo de obtener un objeto alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo.) que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela, en caso que sea alcanzada la tensión se atenuara.

Capacitación:

Necesidades de capacitación y desarrollo que se centra en el desarrollo de destrezas, que beneficiará al personal en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, formar líderes y mejora las aptitudes comunicativas, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

El proceso de capacitación implica cuatro etapas: Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), programa de capacitación para atender las necesidades, Implementación y realización del programa de capacitación y Evaluación de los resultados.

Asimismo, en el proceso de capacitación del personal, no solo se debería tomar a los niveles superiores e intermedios sino y sobre todo a los niveles operativos de todas las áreas de la institución. El éxito de las organizaciones, depende de la formación de las personas por expertos ajenos a la institución, esta situación crea nuevas oportunidades de expansión e intercambio de conocimientos y experiencias con otras empresas.

Desarrollo de Talento Humano:

La planeación de la carrera es una valiosa herramienta para estimular el talento del recurso humano; cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la organización y disminuye la intención de abandonarla, es así como se vuelve atractiva.

La planeación de la carrera profesional, busca el desarrollo de cada individuo, llevándolo al cumplimiento de los objetivos de la organización. Lo anterior, se hace procurando en la persona el desarrollo de competencias y habilidades según su perfil, siendo esto entonces un proceso que debe estar vigilado y evaluado periódicamente por los responsables de Talento Humano; deben realizarse las observaciones respectivas para que el empleado sea retroalimentado por su jefe inmediato y busque convertir estas debilidades en fortalezas y oportunidades de crecimiento.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis del Manual de Funciones y el Manual de Organización y Funciones de la institución, se han encontrado los siguientes resultados:

- La Caja Petrolera de Salud, es una institución de prestigio entre los entes gestores, aún existen aspectos en los que la institución debe mejorar, en un contexto de constantes cambios. En consecuencia, en el proceso de selección de personal, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos deben asegurarse de contratar a personal idóneo, proyectando sus conocimientos y habilidades a largo plazo, en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la institución.
- La Administración del Talento Humano, la descripción y análisis de puestos, Evaluación de Desempeño, Motivación y Desarrollo de Talento Humano son aspectos que deben ser evaluados constantemente con la participación de todos los niveles de la institución.
- Se debería considerar la formación del personal por personas expertas, fuera de la empresa, centrándose en las destrezas.
- La formación del personal nuevo depende del personal antiguo de la empresa, por lo tanto, se deben valorar y fortalecer los conocimientos de las personas que por muchos años han formado un vínculo con la institución.
- Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la organización y disminuye el decir “ese no es mi trabajo”.

6. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en el proceso de este estudio se recomienda a la institución tomar en cuenta lo siguiente:

- Sea la Unidad de Recursos Humanos de la Caja Petrolera de Salud, la encargada de realizar el análisis de puestos por competencias conjuntamente con todos los niveles de la institución, porque es su tuición la administración de los recursos humanos.
- La capacitación constante al personal, centrado en las destrezas y su

reconocimiento al personal siendo uno de los factores que determinan la calidad de servicio que influyen en el grado de satisfacción del cliente. Es decir, el personal como integrante de la institución, debería ser capaz de ponerse en el lugar del cliente interno y externo, y generar seguridad, brindar un trato eficiente.

- Por los constantes cambios intrínsecos y extrínsecos de las organizaciones, la unidad de Recursos Humanos debe promover propuestas para mejorar la gestión de recursos humanos de manera que el personal de la Caja Petrolera de Salud al ser un componente principal, pueda tener un ambiente de trabajo donde pueda desarrollar todas sus habilidades y destrezas que beneficie no solo a la institución en la consecución de sus componentes organizacionales, sino que logre alcanzar sus propias metas.

Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Bertoglia, P. (2001). *Manual de selección de personal por competencias*. Banco Nacional de Costa Rica; Departamento de Selección, Valoración e Investigación del talento humano, material Inédito.
- Caja Petrolera de Salud. (2011). *Manual de Funciones*. La Paz.
- Caja Petrolera de Salud. (2011). *Manual de Organización y Funciones*. La Paz.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima. Edición. México: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- CAMPERO, Iván. ESPADA, Serapio. (2003). *“Introducción al estudio de la Seguridad Social”*.
2003. 2da edición. La Paz Bolivia. Servicios Gráficos Illimani.
- Dressler, G. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson .
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández Sampieri, R. F. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Ciudad de México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman (2006). *Administración*, Novena Edición. México; Pearson Educación.

H.R. Partners, Consultores en Recursos Humanos y Organización de Empresas. (2002). *Gestión de Recursos humanos y competencias*. Seminario impartido a la Caja Costarricense del Seguro Social, San José, Costa Rica.

Mertes. L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Recuperado el 08 de agosto del 2020, de

https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf

Apéndices

Apéndice 1

MATRIZ DE COMPETENCIAS					
CODIGO DEL PUESTO		ADLP - 02			
NOMBRE DEL PUESTO		JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
NOMBRE DEL ÁREA O DIRECCIÓN DEL CUAL DEPENDE		ADMINISTRATIVA			
NIVEL JERÁRQUICO		OPERATIVO			
PONDERACIÓN A: Alto – B: Bueno – C: Mínimo necesario – D: Insatisfactorio					
N°	COMPETENCIA	A	B	C	D
1	Pericia Técnica				
2	Conocimiento del negocio				
3	Comunicación y relaciones interpersonales				
4	Toma de decisiones				
5	Liderazgo y Guía				
6	Capacidad para planificar y organizar				
7	Solución de problemas				
8	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
9	Colaboración				
10	Calidad del Trabajo				
11	Dinamismo – Energía				
12	Habilidad Analítica				
13	Orientación a los resultados				
14	Integridad				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:			
Revisado por:		Fecha de Revisión:			
Aprobado por:		Fecha de aprobación:			

Nota: El nivel B es el grado mínimo de competencia requerida para el puesto.

MATRIZ DE COMPETENCIAS					
CODIGO DEL PUESTO		ADLP - 02			
NOMBRE DEL PUESTO		SECRETARIA			
DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
NOMBRE DEL ÁREA O DIRECCIÓN DEL CUAL DEPENDE		ADMINISTRATIVA			
NIVEL JERÁRQUICO		OPERATIVO			
PONDERACIÓN A: Alto – B: Bueno – C: Mínimo necesario – D: Insatisfactorio					
N°	COMPETENCIA	A	B	C	D
1	Pericia Técnica				
2	Conocimiento del negocio				
3	Comunicación y relaciones interpersonales				
4	Solución de problemas				
5	Buena redacción				
6	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
7	Trabajo bajo presión				
8	Trabajo en equipo				
9	Colaboración				
10	Calidad del Trabajo				
11	Dinamismo – Energía				
12	Habilidad Analítica				
13	Integridad				
14	Modalidades de contacto				
15	Autocontrol				
16	Preocupación por el orden y la claridad				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:			
Revisado por:		Fecha de Revisión:			
Aprobado por:		Fecha de aprobación:			

Nota: El nivel B es el grado mínimo de competencia requerida para el puesto.

MATRIZ DE COMPETENCIAS					
CODIGO DEL PUESTO		ADLP - 02			
NOMBRE DEL PUESTO		AUXILIAR ADMINISTRATIVO III			
DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
NOMBRE DEL ÁREA O DIRECCIÓN DEL CUAL DEPENDE		ADMINISTRATIVA			
NIVEL JERÁRQUICO		OPERATIVO			
PONDERACIÓN A: Alto – B: Bueno – C: Mínimo necesario – D: Insatisfactorio					
Nº	COMPETENCIA	A	B	C	D
1	Pericia Técnica				
2	Conocimiento del negocio				
3	Comunicación y relaciones interpersonales				
4	Toma de decisiones				
5	Solución de problemas				
6	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
7	Trabajo bajo presión				
8	Trabajo en equipo				
9	Colaboración				
10	Calidad del Trabajo				
11	Dinamismo – Energía				
12	Habilidad Analítica				
13	Orientación a los resultados				
14	Integridad				
15	Modalidades de contacto				
16	Preocupación por el orden y la claridad				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:			
Revisado por:		Fecha de Revisión:			
Aprobado por:		Fecha de aprobación:			

Nota: El nivel B es el grado mínimo de competencia requerida para el puesto.

MATRIZ DE COMPETENCIAS					
CODIGO DEL PUESTO		ADLP - 02			
NOMBRE DEL PUESTO		AUXILIAR ADMINISTRATIVO II			
DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
NOMBRE DEL ÁREA O DIRECCIÓN DEL CUAL DEPENDE		ADMINISTRATIVA			
NIVEL JERÁRQUICO		OPERATIVO			
PONDERACIÓN A: Alto – B: Bueno – C: Mínimo necesario – D: Insatisfactorio					
N°	COMPETENCIA	A	B	C	D
1	Pericia Técnica				
2	Conocimiento del negocio				
3	Comunicación y relaciones interpersonales				
4	Solución de problemas				
5	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
6	Trabajo bajo presión				
7	Trabajo en equipo				
8	Colaboración				
9	Calidad del Trabajo				
10	Dinamismo – Energía				
11	Habilidad Analítica				
12	Orientación a los resultados				
13	Integridad				
14	Modalidades de contacto				
15	Preocupación por el orden y la claridad				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:			
Revisado por:		Fecha de Revisión:			
Aprobado por:		Fecha de aprobación:			

Nota: El nivel B es el grado mínimo de competencia requerida para el puesto.

MATRIZ DE COMPETENCIAS					
CODIGO DEL PUESTO		ADLP - 02			
NOMBRE DEL PUESTO		AUXILIAR DE SERVICIO I			
DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		RESPONSABLE DE PLANILLAS			
NOMBRE DEL ÁREA O DIRECCIÓN DEL CUAL DEPENDE		ADMINISTRATIVA			
NIVEL JERÁRQUICO		OPERATIVO			
PONDERACIÓN A: Alto – B: Bueno – C: Mínimo necesario – D: Insatisfactorio					
Nº	COMPETENCIA	A	B	C	D
1	Pericia Técnica				
2	Conocimiento del negocio				
3	Comunicación y relaciones interpersonales				
4	Solución de problemas				
5	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
6	Trabajo bajo presión				
7	Trabajo en equipo				
8	Colaboración				
9	Calidad del Trabajo				
10	Dinamismo – Energía				
11	Habilidad Analítica				
12	Orientación a los resultados				
13	Integridad				
14	Modalidades de contacto				
15	Preocupación por el orden y la claridad				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:			
Revisado por:		Fecha de Revisión:			
Aprobado por:		Fecha de aprobación:			

Nota: El nivel B es el grado mínimo de competencia requerida para el puesto.

MATRIZ DE COMPETENCIAS					
CODIGO DEL PUESTO		ADLP - 02			
NOMBRE DEL PUESTO		MENSAJERO			
DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		AUXILIAR DE SERVICIO I			
NOMBRE DEL ÁREA O DIRECCIÓN DEL CUAL DEPENDE		ADMINISTRATIVA			
NIVEL JERÁRQUICO		OPERATIVO			
PONDERACIÓN A: Alto – B: Bueno – C: Mínimo necesario – D: Insatisfactorio					
Nº	COMPETENCIA	A	B	C	D
1	Pericia Técnica				
2	Conocimiento del negocio				
3	Comunicación y relaciones interpersonales				
4	Solución de problemas				
5	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
6	Trabajo bajo presión				
7	Trabajo en equipo				
8	Colaboración				
9	Calidad del Trabajo				
10	Dinamismo – Energía				
11	Integridad				
12	Preocupación por el orden y la claridad				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:			
Revisado por:		Fecha de Revisión:			
Aprobado por:		Fecha de aprobación:			

Nota: El nivel B es el grado mínimo de competencia requerida para el puesto.