

Gestión estratégica multidisciplinaria del talento humano para el desempeño organizacional

David Adonis Polar Delgado¹; Junek Verónica Chisen Choque²;
Gareth del Castillo Estrada³

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito integrar modelos teóricos para dar solución a una problemática organizacional relacionada con la falta de estructuración de puestos, funciones y competencias. Se adopta un enfoque cualitativo, aplicado y descriptivo propositivo, sustentado en el modelo Human Resources Business Partner (HRBP) propuesto por David Ulrich; la gestión por competencias, propuesta por Martha Alles; la normativa SERVIR y las ciencias del comportamiento de diversos autores. El proceso metodológico incluyó diagnóstico organizacional, análisis de puestos, identificación de competencias y definición de comportamientos observables, mediante entrevistas, análisis documental y observación. Como resultado, se elaboraron instrumentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos, los cuales permitieron estructurar la organización y mejorar su desempeño. Los hallazgos evidencian que la integración de enfoques estratégicos, técnicos y conductuales permite transformar problemáticas organizacionales en soluciones concretas y aplicables.

Palabras clave: gestión estratégica, desempeño organizacional, competencias, análisis de puestos.

Cómo citar: Polar, D., Chisen, J., Del Castillo, G. (2026). Gestión estratégica multidisciplinaria del talento humano para el desempeño organizacional. En Bolaños, N., Del Castillo, G. *Nexus: gestión, gobernanza y estudios globales*. High Rate Consulting/Universidad Andina del Cusco. <https://doi.org/10.38202/nexus4>

Multidisciplinary Strategic Management of Human Talent for Organizational Performance

Abstract

The purpose of this research was to integrate theoretical models to address an organizational problem related to the lack of structuring of job positions, functions, and competencies. A qualitative, applied, and descriptive–propositional approach was adopted, based on the Human Resources Business Partner (HRBP) model proposed by David Ulrich, the competency-based management approach proposed by Martha Alles, the SERVIR regulatory framework, and behavioral sciences from various authors. The methodological process included organizational diagnosis, job analysis, identification of competencies, and the definition of observable behaviors, using techniques such as interviews, document analysis, and observation. As a result, management tools were developed, including the Organizational and Functions Manual (MOF), the competency dictionary, and the behavior dictionary, which enabled the structuring of the organization and the improvement of its performance. The findings show that the integration of strategic, technical, and behavioral approaches allows the transformation of organizational problems into concrete and applicable solutions.

Keywords: strategic management, organizational performance, competencies, job analysis.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones están caracterizadas por entornos dinámicos, lo que genera competitividad tanto interna como externa y constantes cambios ante las nuevas demandas de gestión. Las organizaciones necesitan velar por la gestión estratégica en diversos aspectos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y mejorar su desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 2004; Chiavenato, 2009). Es así que la adecuada gestión de los diferentes procesos de gestión del talento humano, como la estructuración de puestos, funciones y competencias, se convierte en un elemento clave para lograr la alineación entre la estrategia institucional y la gestión del talento humano (Ulrich, 1997; Alles, 2005).

A nivel mundial diversas organizaciones suelen presentar un sinnúmero de dificultades asociadas a la estructuración de puestos y a la falta de claridad en la redacción de funciones y competencias, lo que complica el desempeño individual del colaborador y, por ende, el desempeño organizacional. Asimismo, se evidencia la desarticulación entre las áreas, dando paso a la ineficiencia en los procesos y, por último, a las limitaciones en la toma de decisiones por parte de los colaboradores respecto a sus funciones y de los directivos en la gestión estratégica para mantener la competitividad organi-

zacional en un mercado dinámico (Dessler, 2011; Robbins & Judge, 2017). Estos problemas organizacionales no solo afectan la operatividad, sino que también impactan directamente en el desempeño de los colaboradores y, a su vez, en el desempeño organizacional, evidenciando la necesidad de implementar herramientas de gestión que permitan ordenar y alinear la estructura organizacional de manera multidisciplinaria (SERVIR, 2014; Chiavenato, 2009). Esta investigación es de nivel aplicado, centrada en resolver un problema organizacional específico mediante el diseño de soluciones prácticas que optimicen el rendimiento. El análisis emplea un marco multidisciplinario que combina el modelo HRBP, la gestión por competencias, los lineamientos de SERVIR en el contexto peruano y las ciencias del comportamiento.

La articulación de enfoques teóricos y metodológicos ayuda no solo a comprender la problemática organizacional, sino también a intervenir de manera estructurada, desde el diagnóstico del problema hasta la elaboración de productos tangibles como el Manual de Organización y Funciones, el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos (Alles, 2005; SERVIR, 2017). Estos documentos de gestión contribuyen a la toma de decisiones, mejoran la gestión táctica y

estratégica y facilitan la sinergia entre los objetivos organizacionales, las funciones de los puestos y las capacidades de los colaboradores para un buen desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 2004; Ulrich, 1997).

El presente capítulo, titulado “Gestión estratégica multidisciplinaria del talento humano para el desempeño organizacional”, examina cómo el uso de herramientas basadas en modelos teóricos y conductuales incrementa la eficiencia y la precisión en la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2017; Dessler, 2011). El enfoque se centra en la estandarización de procesos mediante metodologías validadas que eliminan la incertidumbre en toda la cadena de mando. Como resultado, este trabajo integra saberes multidisciplinarios para convertir diagnósticos críticos en soluciones prácticas, impactando de manera positiva y medible en el rendimiento global de la organización (Chiavenato, 2009; Ulrich, 1997).

Fundamentación teórica

Enfoque estratégico del desempeño mediante el modelo HRBP

El rol de recursos humanos, a lo largo de la historia, ha presentado un sinfín de formas de gestionar al personal, desde una gestión sistémica hasta la revalorización del capital intelectual, que genera valor al momento de formar parte de una empresa. Es así que David Ulrich, en 1997, propone un modelo teórico centrado en el rol estratégico de recursos humanos dentro de la organización, cuyos integrantes deberían participar de manera activa en la toma de decisiones y aportar directamente al logro de resultados organizacionales. Esto es lo que se observa en la estructura de la Figura 1.

Figura 1.
Modelo de transformación de RRHH



Nota. Mora (2020).

A partir de las bases de la gestión, podemos hablar de los cuatro principales roles estratégicos que propone David Ulrich. Estos roles ayudan a alinear las funciones de recursos humanos con las necesidades y objetivos de las organizaciones, así como a gestionar el talento de manera efectiva, haciendo que procesos como el análisis y diseño de puestos respondan a la estrategia organizacional (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005). Cada puesto de trabajo es un elemento clave en la organización por el valor diferencial que puede proporcionar, por lo que una adecuada gestión estratégica impacta directamente en el desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 2004; Chiavenato, 2009).

Si hablamos de la evolución de la gestión organizacional, se evidencia un tránsito desde enfoques funcionales hacia enfoques estratégicos, donde la integración de recursos teóricos y metodológicos, en una gama multidisciplinaria, permite mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional (Barney, 1991; Porter, 1985). Es por ello que la implementación de modelos teóricos como el HRBP permite fortalecer la alineación entre la estructura organizacional y los objetivos institucionales de manera estratégica, contribuyendo a la mejora del desempeño organizacional (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005).

Aporte del modelo de Martha Alles y normativa SERVIR para el análisis de puestos

En la actualidad, en las organizaciones, el análisis de puestos es un pilar fundamental para dar paso a muchos procesos de gestión del talento humano; sin este proceso, no habría claridad sobre las funciones que se deben ejecutar por puesto de trabajo ni sobre lo que se espera de cada uno. Ya no podemos quedarnos en enfoques aislados, que solo se limitaban a realizar listas de tareas operativas, y es justamente aquí donde se integran distintos enfoques para realizar la gestión del talento de manera más efectiva. Como primer modelo, tenemos el de Martha Alles (2005), que nos brinda una mirada de gestión por competencias, donde no solo importa qué hace la persona, sino también cómo lo hace y qué capacidades pueden evidenciarse mediante conductas, aspecto que pretende abordar este estudio. Por otro lado, tenemos la Ley N.º 30.057, que hace referencia al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), el cual, en el contexto peruano, enmarca

responsabilidades legales y técnicas para profesionalizar el servicio civil, lo que también puede aplicarse al sector privado. Al combinar ambos enfoques, se pasa de una simple descripción de tareas a un análisis estratégico que realmente ayuda a que la organización funcione de manera adecuada, por medio de la articulación de procesos como el análisis y descripción de puestos, la evaluación de desempeño y la formación, como se observa en la Figura 2.

El enfoque de gestión por competencias, propuesto por Martha Alles (2005), tiene como principal objetivo analizar las funciones, haciendo énfasis en las competencias necesarias para su cumplimiento, dando como resultado un desempeño efectivo. Las competencias están conformadas por conocimientos, habilidades y actitudes; la integración de estas se evidencia en comportamientos, permitiendo una visión objetiva del desempeño laboral (Alles, 2005; Spencer & Spencer, 1993). El modelo propuesto facilita la construcción de herramientas de gestión, como el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos, los cuales permiten estandarizar criterios de gestión del talento humano en un entorno organizacional específico (Alles, 2005).

De igual manera, contribuye a mejorar procesos que se encuentran dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos,

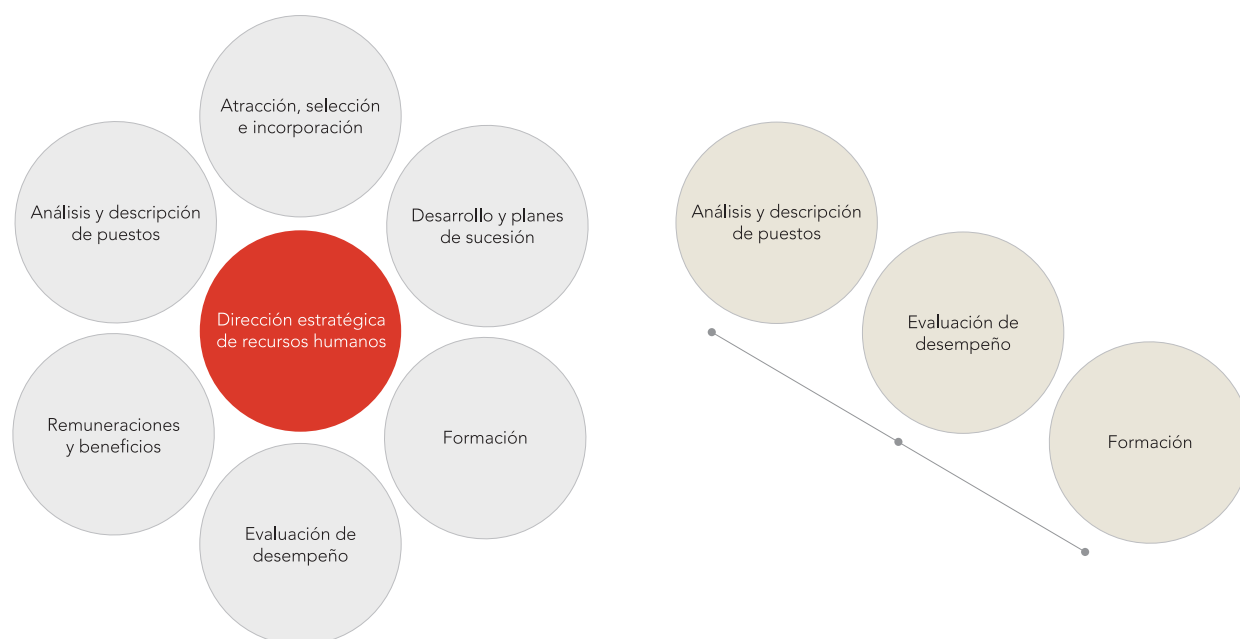
como los subsistemas de gestión del empleo, rendimiento, desarrollo, capacitación y relaciones humanas. El diagnóstico organizacional consistió en la auditoría de documentos de gestión, en la cual se encontró que no contaban con documentos actualizados. Específicamente, se evidenció que la falta de claridad en funciones y competencias genera dificultades en el desempeño de los colaboradores y, por otro lado, en la planificación y toma de decisiones organizacionales del equipo directivo, afectando el desempeño general de la empresa (Robbins & Judge, 2017; Chiavenato, 2009).

La normativa peruana, por medio del modelo de Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014), establece lineamientos para la gestión de recursos humanos basados en la meritocracia y la estandarización de perfiles. Este modelo promueve la elaboración de documentos de gestión, como el Manual de Organización y Funciones (MOF), asegurando coherencia entre los roles, funciones y requisitos de los puestos (SERVIR, 2014; SERVIR, 2017).

Al unir la visión de Alles (2005) con la normativa de SERVIR (2017), se logra que las herramientas de gestión no solo sean documentos, sino también guías reales que ayudan al desarrollo de las personas. Así, se asegura que lo planteado por la teoría y lo establecido por la normativa mantengan coherencia con las necesidades organizacionales y el desempeño esperado de los colaboradores.

Figura 2.

Integración de los subsistemas de recursos humanos en el modelo de gestión por competencias de Martha Alles



Nota. Alles (2005).

Ciencias del comportamiento y su aplicación en la definición de comportamientos organizacionales

Definir comportamientos organizacionales es un reto y, a su vez, resulta fundamental para comprender la dinámica organizacional y operacionalizar las competencias en conductas observables, con el fin de aplicarlas en los diferentes subsistemas o procesos de gestión del talento humano. Desde el rol de un profesional en psicología orientado a la gestión del talento, esto es sumamente importante, ya que, en su función estratégica dentro del comportamiento organizacional, estudia "...cómo los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, influenciados por variables individuales, sociales y estructurales" (Robbins & Judge, 2017). De esta manera, las ciencias del comportamiento adquieren relevancia en un contexto actual y científico.

La aplicación de este enfoque radica en la traducción de competencias abstractas en comportamientos concretos, observables y medibles, aportando a la correcta estructuración y redacción de estos, lo cual es esencial para la gestión del desempeño (Spencer & Spencer, 1993; Alles, 2005). Por otro lado, Martha Alles (2005) brinda una guía sobre cómo elaborar diccionarios de comportamientos, los cuales no solo describen lo que se espera de un individuo al realizar sus funciones, sino también cómo se manifiestan dichas funciones en la práctica, de manera observable y medible. En sinergia con las ciencias del comportamiento, estos enfoques generan herramientas para comprender las competencias como comportamientos, los cuales influyen directamente en el desempeño organizacional (Robbins & Judge, 2017).

La incorporación de este enfoque en la presente investigación permite dotar de precisión y aplicabilidad a los instrumentos desarrollados, asegurando que los comportamientos definidos sean claros, evaluables y alineados con la realidad organizacional.

La integración del modelo HRBP estratégico-táctico, del marco técnico-normativo, del modelo de gestión por competencias y, de manera conductual, de las ciencias del comportamiento centradas en los individuos, los grupos y su dinámica, evidencia la importancia de estas ciencias para la estructuración de perfiles de puesto, entre otros procesos de gestión del talento humano. De este modo, se configura una base teórica multidisciplinaria sólida que permite abordar problemáticas organizacionales de manera integral (Ulrich, 1997; Alles, 2005; SERVIR, 2014; Robbins & Judge, 2017). La integración de los modelos no solo sus-

tenta el análisis objetivo previo a la toma de decisiones, sino que también orienta la construcción de soluciones aplicadas que pueden materializarse en productos tangibles, como el MOF, el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos, los cuales contribuyen a la mejora de la gestión estratégico-táctica y del desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 2004; Chiavenato, 2009).

Metodología

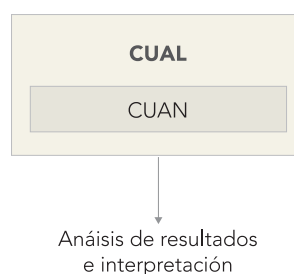
La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, el cual permitió la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para aprovechar las fortalezas de ambas aproximaciones y mitigar sus limitaciones (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Esta estrategia es la más idónea para realizar el análisis y descripción de puestos en la empresa bajo un modelo por competencias. El estudio tuvo un alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal, enfocado en detallar perfiles y cualidades en un momento único de tiempo (junio a agosto de 2024). Asimismo, la etapa cualitativa incorporó un diseño de investigación-acción práctica, el cual se centra en resolver problemas específicos para generar un cambio real en la organización. De esta manera, la investigación trasciende el diagnóstico para ofrecer soluciones concretas mediante la entrega de documentos de gestión clave, como el Manual de organizaciones y funciones y el Diccionario de competencias y comportamientos.

En cuanto al diseño de la investigación, este fue de tipo anidado concurrente (DIAC) (Figura 3), lo que permitió integrar técnicas cualitativas y cuantitativas de manera simultánea (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). El estudio se desarrolló en un eco resort ubicado en el Valle Sagrado de los Incas, el cual presentó limitaciones en la gestión de recursos humanos, evidenciadas en la falta de formalización del área y en dificultades para alinear competencias con estándares de servicio.

Figura 3.

Gráfico que representa el diseño anidado concurrente (DIAC)

Nota. Hernández *et.al* (2014)



El proceso metodológico se articuló a partir de una revisión técnica de modelos de gestión estratégica, enfoque por competencias y ciencias del comportamiento, seleccionados por su relevancia y aplicabilidad en contextos organizacionales similares (Alles, 2005; Ulrich, 1997; SERVIR, 2017). Esta base conceptual permitió realizar un diagnóstico profundo en la empresa objeto de estudio, identificando problemáticas críticas como la falta de estructuración en puestos y funciones (Chiavenato, 2009; Dessler, 2011). Para ello, se emplearon técnicas cualitativas, como entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental, que facilitaron la comprensión de las dinámicas internas y la detección de brechas en la gestión del talento, asegurando una transición sólida entre la teoría y la solución práctica (Hernández Sampieri *et al.*, 2014; Arias, 2016).

Asimismo, el proceso metodológico incluyó una secuencia sistemática de diagnóstico, recolección de información, organización, análisis e interpretación de datos, orientada al logro del objetivo propuesto (Arias, 2016; Tamayo y Tamayo, 2019), como se advierte en la Figura 4.

tuyen productos tangibles orientados a mejorar la gestión estratégica y el desempeño organizacional.

La validez del estudio cobra relevancia mediante la triangulación de fuentes utilizadas en la investigación, como las entrevistas, los documentos y la observación, siendo así que la coherencia de los hallazgos resulta sumamente robusta. En cuanto a los criterios de rigor metodológico, en esta investigación se consideraron aspectos como la claridad en la definición del problema, la consistencia del proceso analítico y la pertinencia de los instrumentos diseñados en relación con el contexto organizacional.

El análisis de datos se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando procedimientos cualitativos y cuantitativos de manera complementaria. La información obtenida de las entrevistas fue procesada mediante el software ATLAS.ti, lo que permitió realizar un proceso sistemático de codificación selectiva, vinculando etiquetas y categorías relevantes (ver Figura 5). Posteriormente, se generaron gráficos de redes que facilitaron la visualización de relaciones entre competencias y funciones de los puestos.



Figura 4.

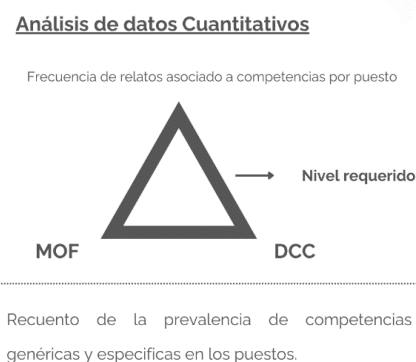
Fases de la investigación

Nota. Hernández Sampieri *et al.* (2014).

En este sentido, se desarrollaron las siguientes etapas. De manera inicial, se llevó a cabo el diagnóstico organizacional, identificando debilidades en la definición de roles, funciones y competencias, lo cual impactaba en la toma de decisiones y en el desempeño organizacional. Posteriormente, se procedió al análisis de puestos, tomando como base el enfoque de gestión por competencias, lo que permitió identificar las funciones, responsabilidades y requisitos de cada posición, para poder diseñar instrumentos de gestión organizacional, tales como el Manual de organización y funciones (MOF), el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos, los cuales consti-

Los resultados constituyeron la base para la redacción del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el diccionario de competencias y comportamientos (DCC). De manera complementaria, se realizó un recuento de la frecuencia de relatos asociados a competencias por puesto, con el propósito de determinar la prevalencia de competencias en cada familia de puestos (ver Figura 5). Este análisis permitió establecer el nivel requerido de cada competencia, fortaleciendo la validez del modelo y facilitando la integración de los hallazgos en el MOF y el DCC.

Figura 5.
Análisis de datos



Resultados y discusión

La investigación se desarrolló con la participación de 24 colaboradores pertenecientes a 20 puestos de trabajo dentro de la organización, lo que permitió realizar un análisis detallado de las competencias requeridas en cada función.

Tabla 1.
Familia de puestos analizados en la investigación

Familia de puesto	N	Puesto
Gerencia	1	Gerente residente
	2	Jefe administrador
Administración	3	Jefe de Administración
	4	Asistente administrativo
	5	Asistente logístico
	6	Ejecutiva de reservas
Alimentos & Bebidas	7	Jefe de salón
	8	Mozo de salón
Cocina	9	Líder de cocina
	10	Cocinero
	11	Cocinero junior
House Keeping	12	Jefe de housekeeping
	13	Camarera de housekeeping
Mantenimiento y jardinería	14	Jefe de mantenimiento
	15	Técnico en mantenimiento
	16	Jardinero
Recepción	17	Recepcionista
SPA	18	Coordinador de SPA
	19	Terapeuta de SPA
Transporte y movilidad	20	Conductor

A partir del proceso de levantamiento de información, entrevistas y análisis de puestos, se logró identificar un total de 18 competencias organizacionales, clasificadas en competencias genéricas y competencias específicas (Tabla 2).

Tabla 2.
Competencias generales y específicas encontradas en el análisis cualitativo

N	Tipo de competencia	Competencias
1	Genérica	Responsabilidad social
2	Genérica	Innovación
3	Genérica	Conexión sociocultural
4	Genérica	Adaptación al cambio
5	Genérica	Trabajo en equipo
6	Genérica	Orientación a la calidad
7	Genérica	Orientación al cliente
8	Específica	Liderazgo estratégico
9	Específica	Pensamiento analítico y estratégico
10	Específica	Organización y planificación
11	Específica	Tolerancia a la presión
12	Específica	Resolución de problemas
13	Específica	Orientación a los resultados
14	Específica	Iniciativa y autonomía
15	Específica	Comunicación efectiva
16	Específica	Gestión del tiempo
17	Específica	Capacidad técnico operativa
18	Específica	Desarrollo administrativo hotelero

En relación con las competencias genéricas, se identificaron 7 competencias transversales aplicables a la mayoría de puestos de trabajo: responsabilidad social, innovación, conexión socio-cultural, adaptación al cambio, trabajo en equipo, orientación a la calidad y orientación al cliente.

Estas competencias representan comportamientos y actitudes alineadas a la cultura organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, se determinaron competencias

específicas relacionadas directamente con las funciones técnicas y estratégicas de los puestos analizados, entre ellas: liderazgo estratégico, pensamiento analítico y estratégico, organización y planificación, tolerancia a la presión, resolución de problemas, orientación a los resultados, iniciativa y autonomía, comunicación efectiva, gestión del tiempo, capacidad técnico-operativa y desarrollo administrativo hotelero (Figuras 6 a 14).



Figura 6. Competencias para la familia de puestos gerenciales

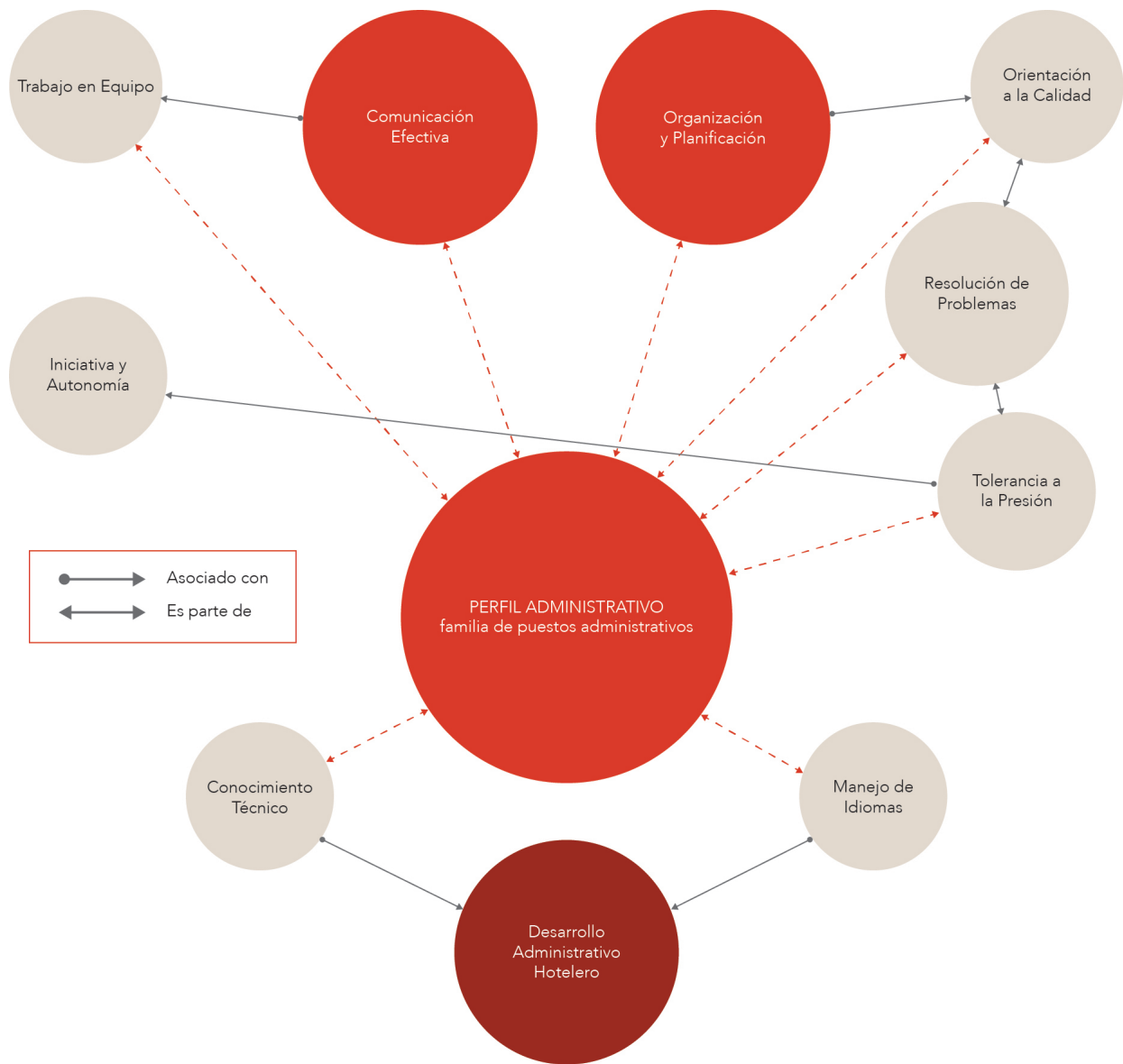


Figura 7.
Competencias para la familia de puestos de Administración

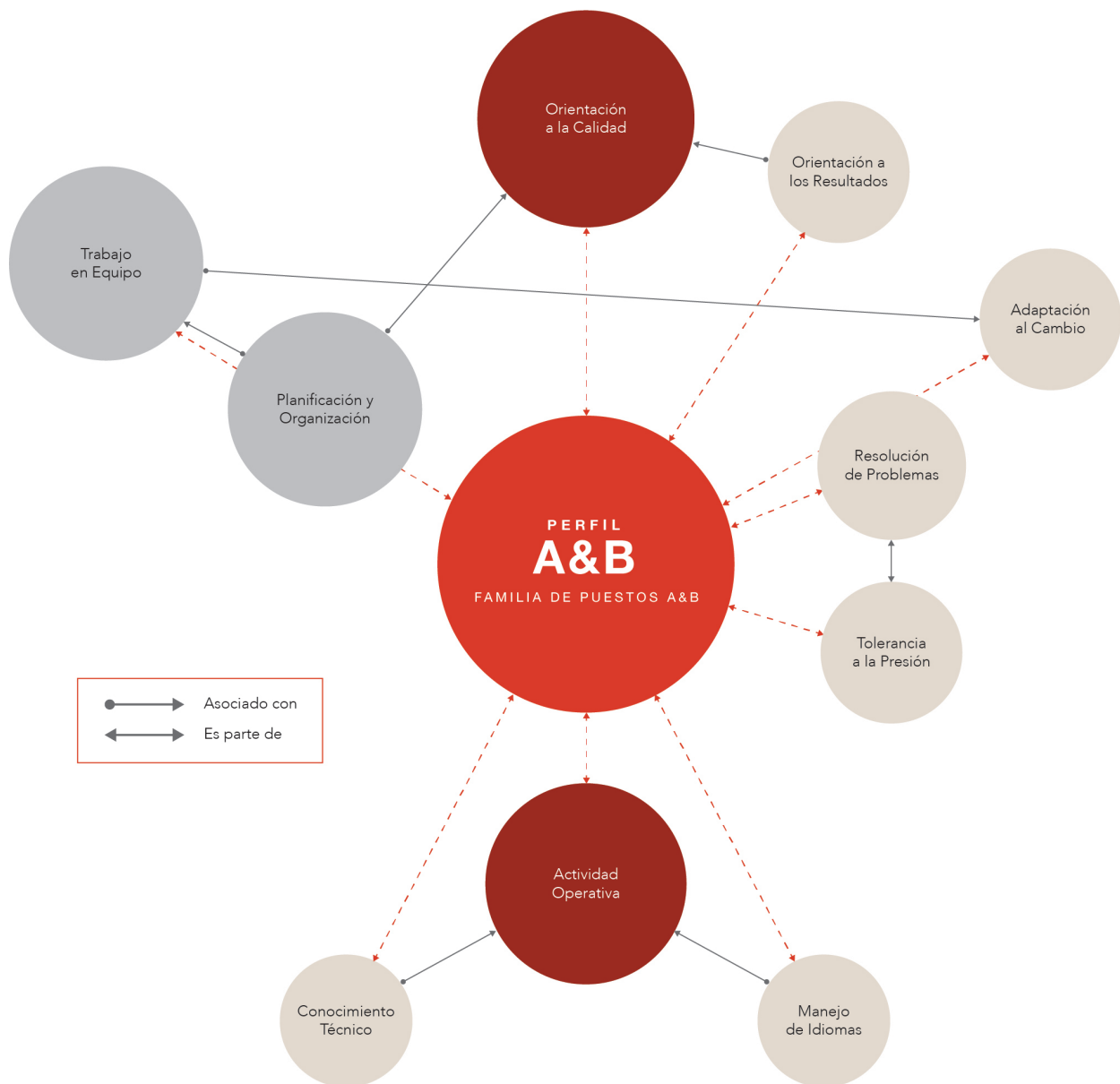


Figura 8.
Competencia para la familia de puestos A & B

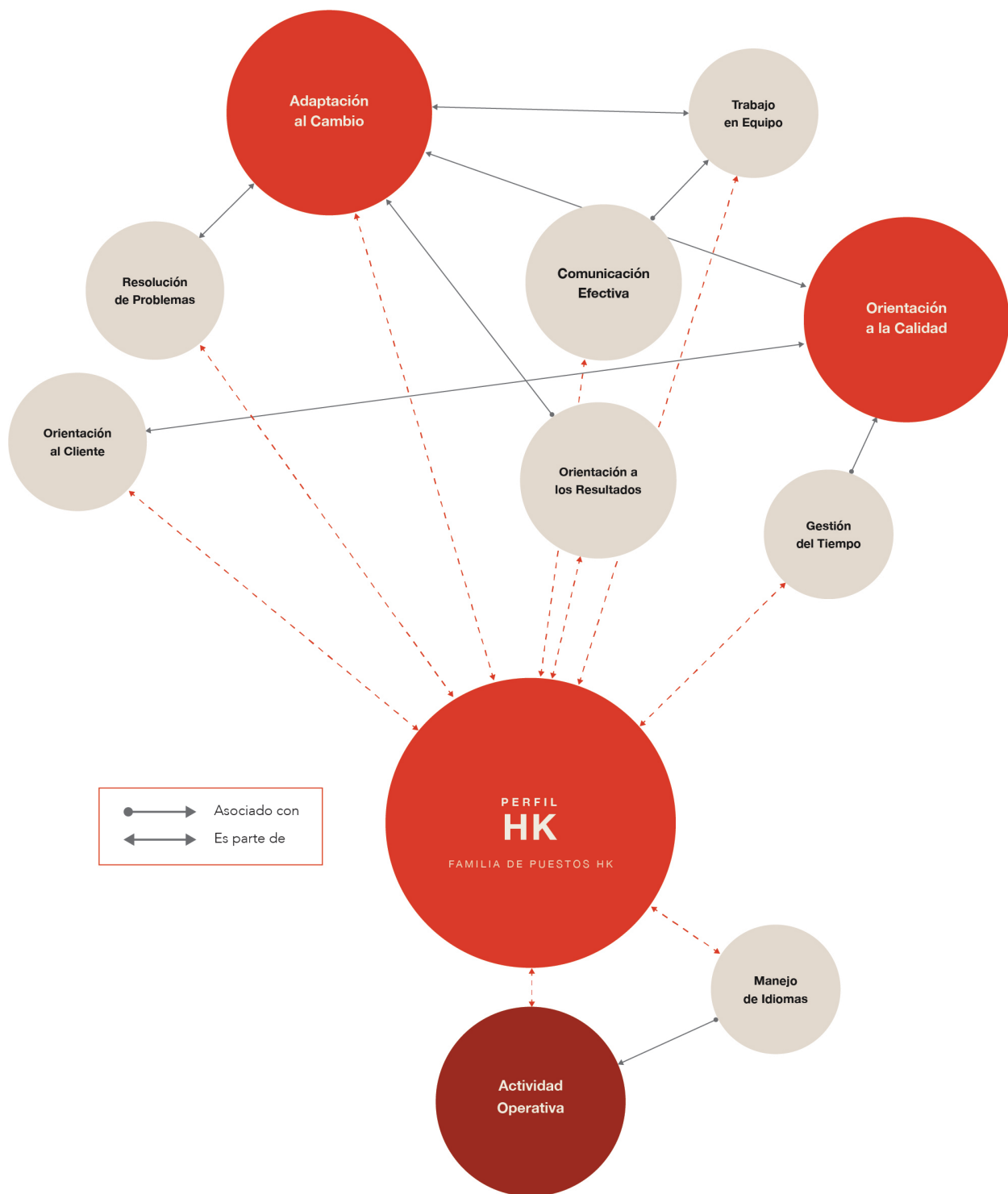


Figura 9.
Competencias para la familia de puestos cocina

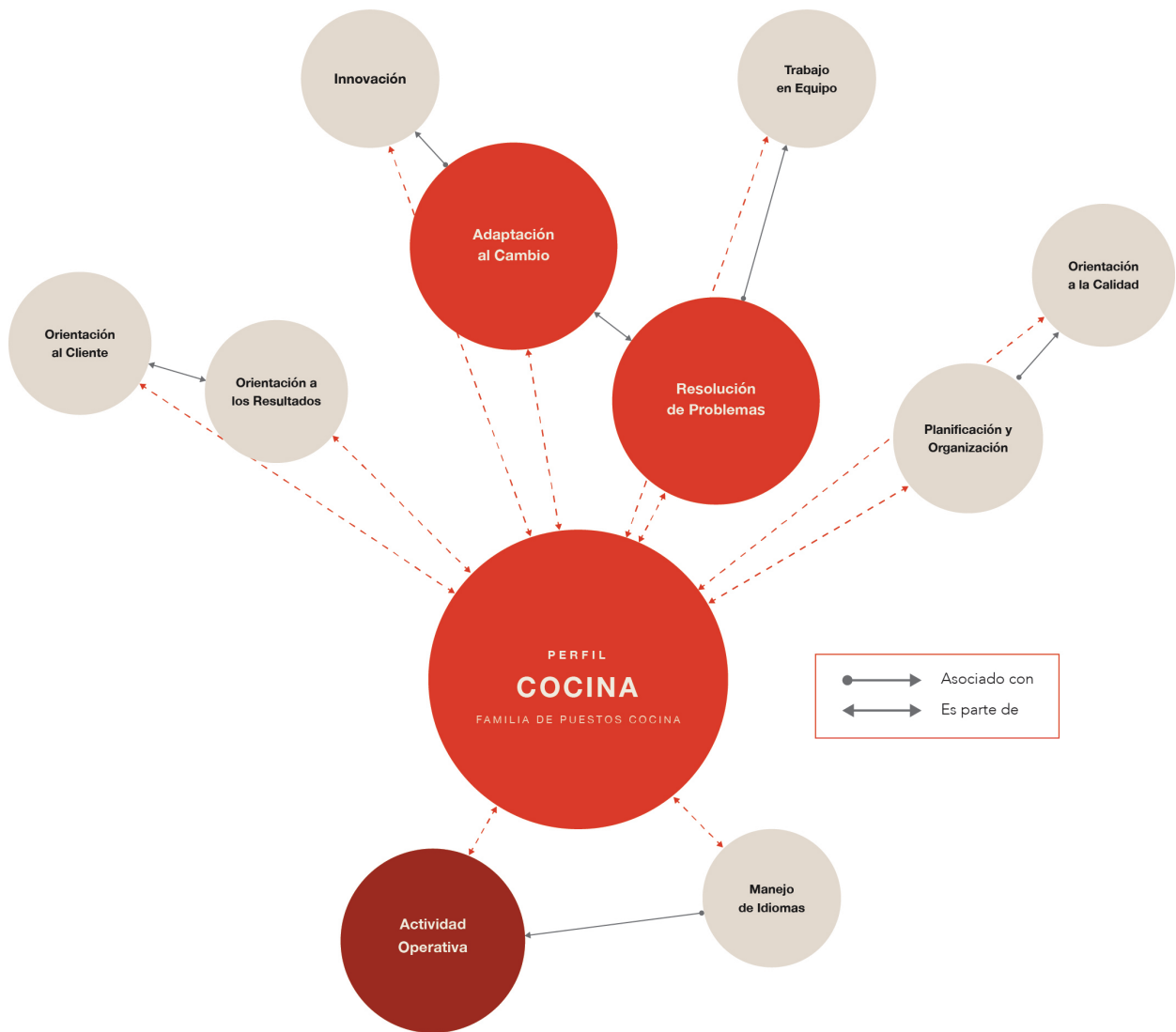


Figura 10.
Competencia para la familia de puestos housekeeping

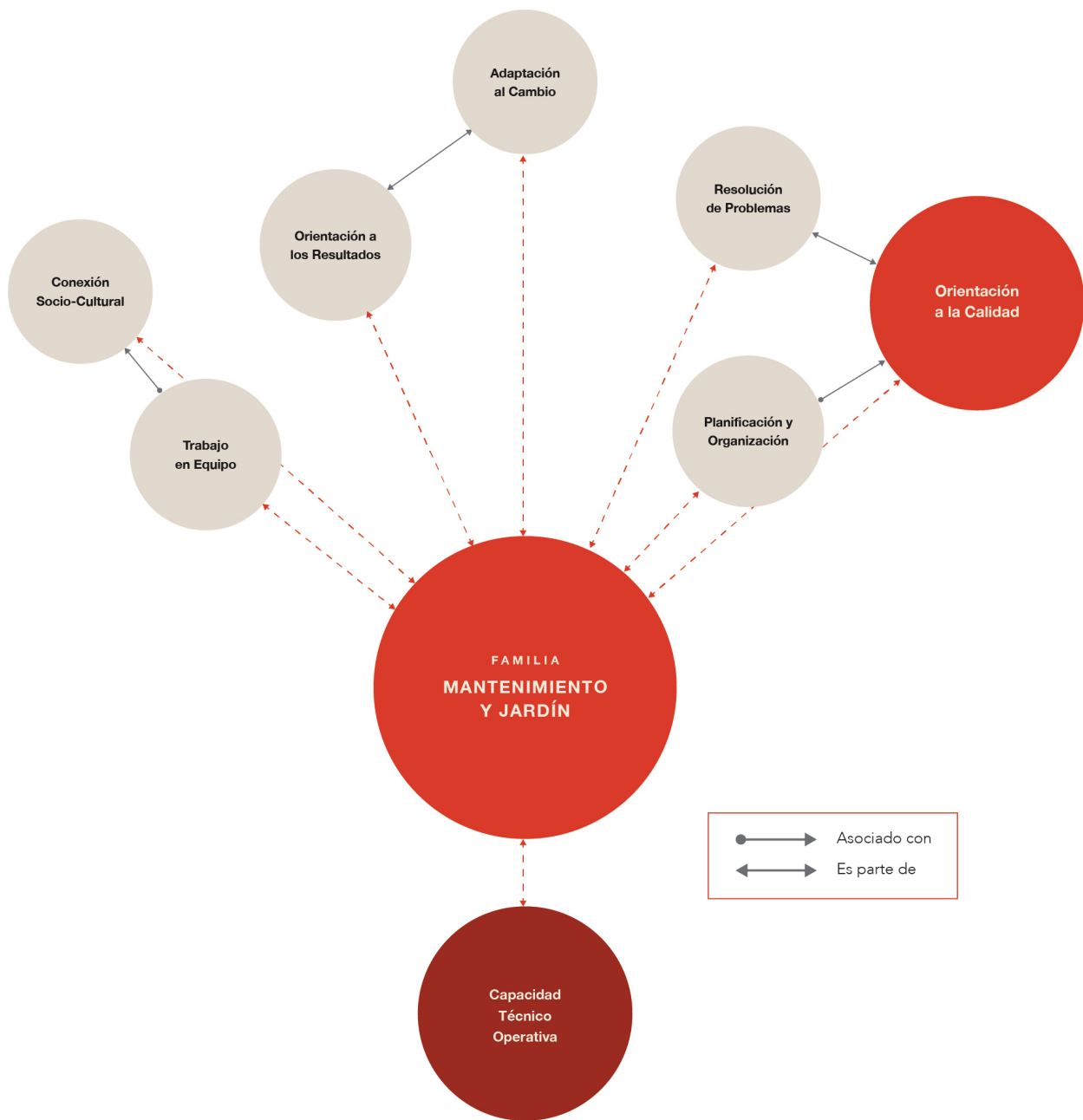


Figura 11.
Competencias para la familia de puestos mantenimiento y jardinería

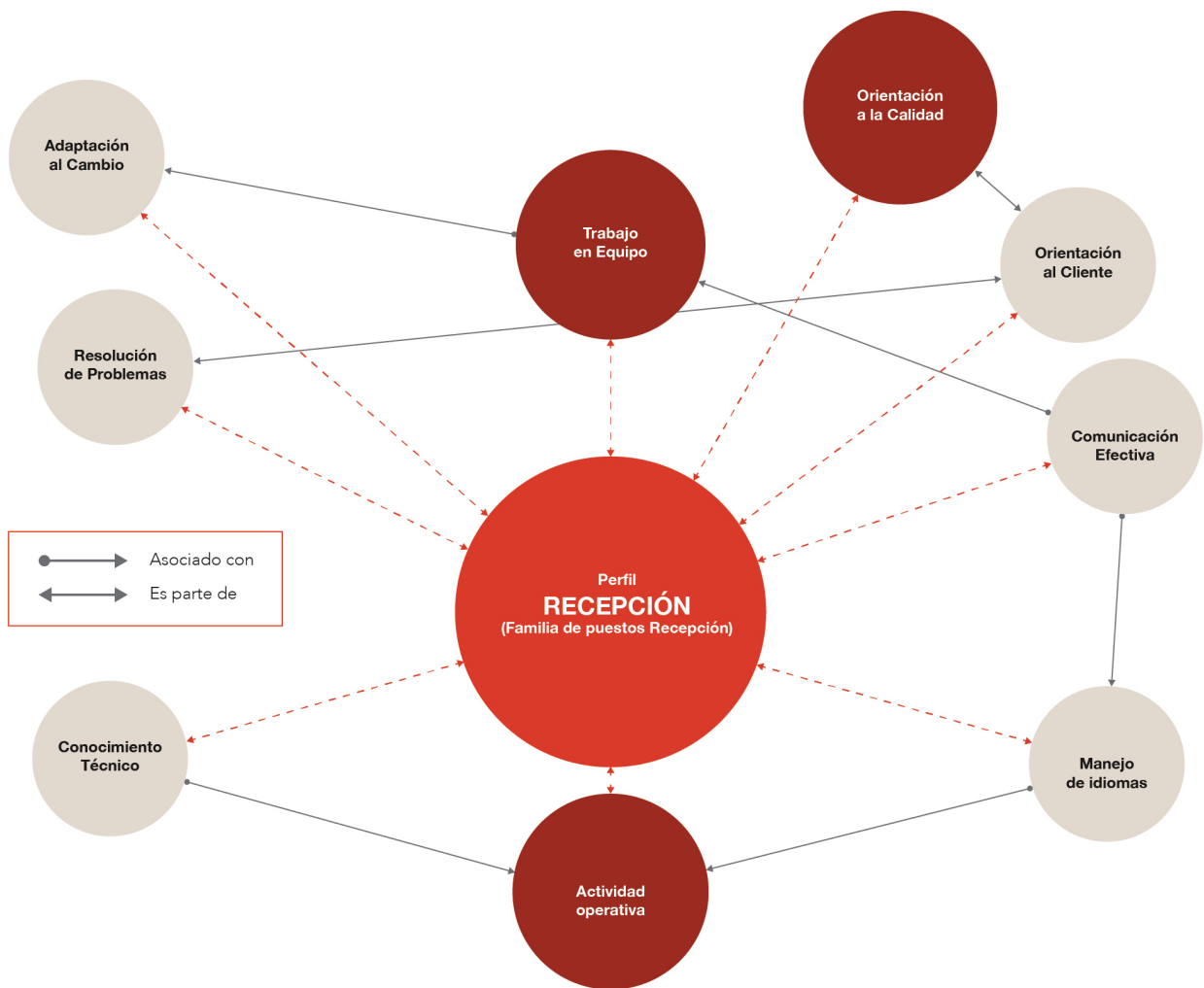


Figura 12. Competencias para la familia de puestos recepción

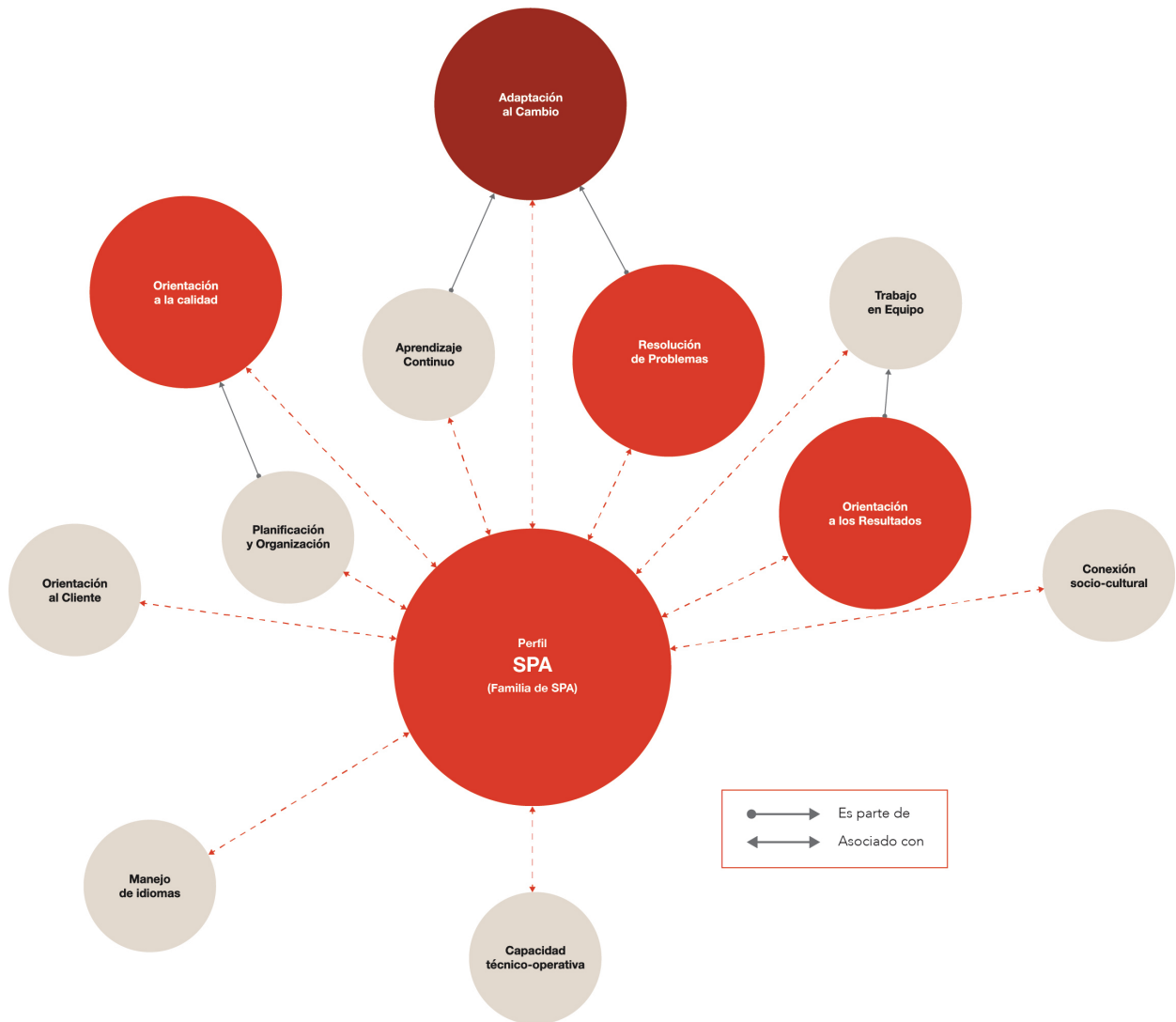


Figura 13.
Competencia para la familia de puestos SPA

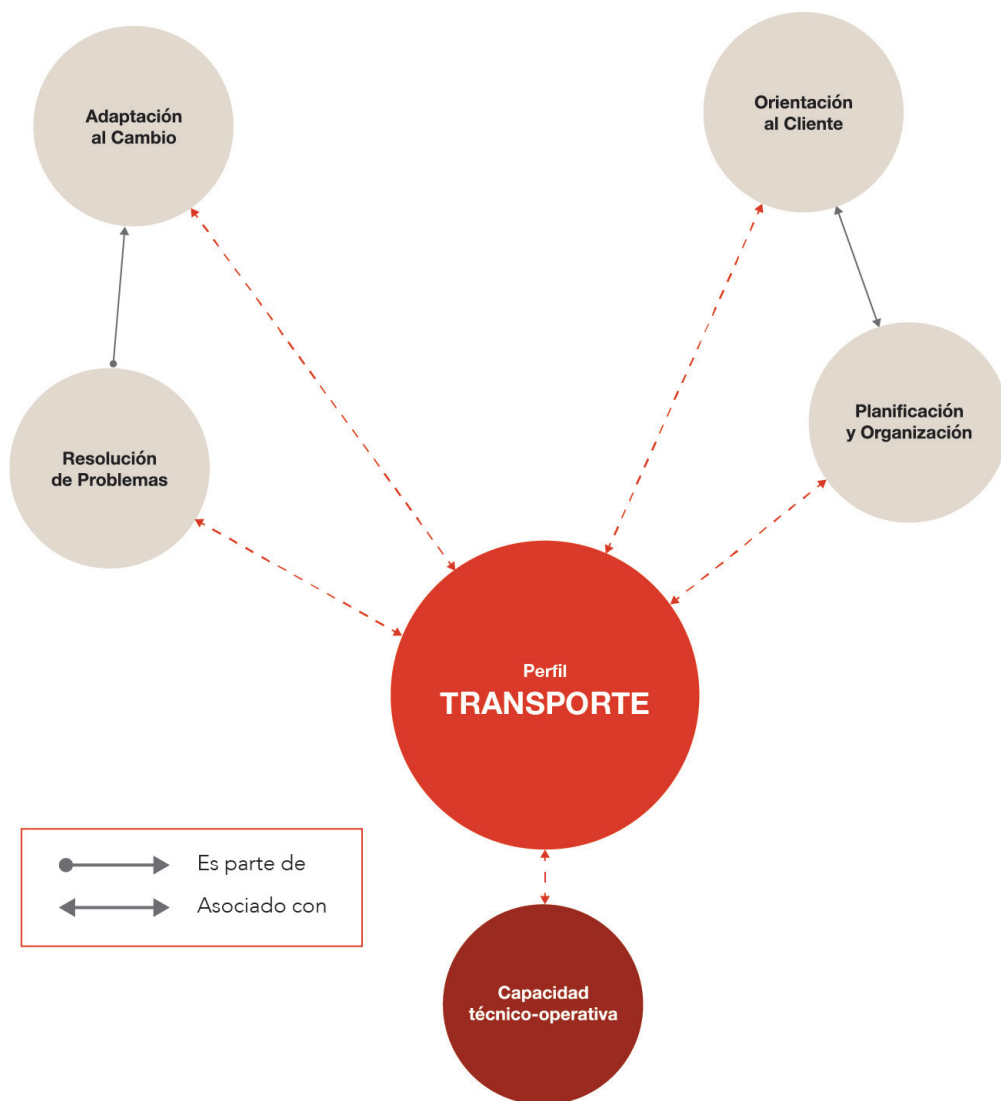


Figura 14. Competencia para la familia de puestos transporte y movilidad

Con posterioridad, cada competencia fue definida conceptualmente tomando como referencia el modelo de gestión por competencias propuesto por Alles, quien señala que las competencias deben estructurarse mediante definiciones claras y conductas observables que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores según niveles de dominio, en ese sentido, se elaboraron conductas asociadas por niveles para cada competencia identificada (Figura 15). Como resultado, cada puesto de trabajo presentó un promedio de seis competencias asignadas. Asimismo, cada competencia estuvo conformada por aproximadamente 16 comportamientos conductuales distribuidos por niveles de desempeño. Considerando que se trabajó con un promedio de seis competencias por puesto y 4 comportamientos por competencia, se obtuvo un aproximado de 32 comportamientos redactados

por puesto de trabajo. Al finalizar la elaboración de los documentos de gestión, se redactó un total aproximado de 1,216 comportamientos dentro del diccionario de competencias organizacionales desarrollado para la empresa.

Los resultados de la investigación se centran en la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) de los puestos analizados, lo que permitió estructurar las responsabilidades, funciones y actividades de cada uno de los puestos. Las funciones se redactaron alineándolas a las competencias tanto genéricas como específicas encontradas por puesto de trabajo, buscando coherencia. De esta manera, se realizó una triangulación de información entre el análisis de puestos realizado, las competencias organizacionales encontradas y las funciones establecidas en el MOF posterior a la redacción del

RESULTADOS

Estructura propuesta para el diccionario de competencias y comportamientos

Competencia	Definición	Nivel	Definición por nivel	Nivel	Comportamientos observables	%
		A		A	(4 comportamientos)	100
				B	...	75
				C	...	50
				D	...	25
		B		A	...	100
				B	...	75
				C	...	50
				D	...	25
		C		A	...	100
				B	...	75
				C	...	50
				D	...	25
		D		A	...	100
				B	...	75
				C	...	50
				D	...	25

Nota: Cada puesto de trabajo tiene un número de competencias asignadas, las cuales se reflejan por niveles de desarrollo, en ese sentido, por cada competencia se presenta 4 niveles de desarrollo, por ello para identificar el número de comportamientos por puesto de trabajo se presenta la siguiente fórmula:

Número de competencias x
16 comportamientos = Total
de comportamientos
redactados por puesto de
trabajo.

Algunos puestos de trabajos

Gerente Residente
10 competencias
160 comportamiento redactados

Jefe de administración
09 competencias
144 comportamiento redactados

Jefe de Salón
08 competencias
128 comportamiento redactados

Conductor
07 competencias
112 comportamiento redactados



19 puestos de trabajo
18 competencias
1,216 comportamientos

Figura 15.

Estructura propuesta para el diccionario de competencias y comportamientos

mismo, validando así la relación existente entre las actividades desempeñadas, las capacidades requeridas por los colaboradores y los comportamientos observables necesarios y medibles para gestionar el desempeño laboral.

Esta triangulación fortaleció la consistencia técnica de los modelos utilizados, otorgándoles validez y confiabilidad, permitiendo garantizar que las competencias definidas en el diccionario de competencias y comportamientos respondan directamente a las necesidades reales de cada puesto de trabajo de la organización. A su vez, Robbins y Judge (2017) mencionan que “[...] la traducción de competencias en comportamientos concretos facilita la medición del desempeño y reduce la subjetividad en los procesos de evaluación” (p. 165). Asimismo, este hallazgo se relaciona con lo propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes destacan la importancia de definir comportamientos como indicadores conductuales para evaluar el desempeño de manera objetiva.

Desde otra perspectiva, la elaboración del Manual de organización y funciones (MOF) permitió estructurar de manera formal los roles y responsabilidades dentro de la organización, contribuyendo a la reducción de la duplicidad de funciones en ciertos puestos de trabajo, lo que se alinea con los lineamientos del modelo de Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014), el cual destaca la importancia de contar con herramientas

de gestión pertinentes que permitan ordenar la estructura organizacional y garantizar la coherencia entre funciones y objetivos organizacionales. Esto se encuentra alineado con la investigación aplicada, la cual demuestra que la articulación entre teoría y práctica es fundamental para abordar problemáticas organizacionales complejas mediante herramientas prácticas.

Por otro lado, tal como señalan Annosi *et al.* (2020), la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones adquiere valor cuando las ideas y la información compartida logran traducirse en mecanismos concretos que faciliten la toma de decisiones y la alineación organizacional, como los documentos de gestión. Asimismo, los autores destacan que la gestión efectiva del conocimiento depende de la interacción entre los diferentes actores organizacionales, como el personal estratégico, táctico y operativo, la negociación de significados y el uso de sistemas de apoyo a la información, como la inteligencia artificial, los cuales permiten difundir nuevas ideas y convertir el conocimiento en prácticas aplicables dentro de la gestión organizacional.

Limitaciones

Para la elaboración de la presente investigación, la limitación logística fue la más predominante, generada por el sector en el cual se realizó

este proceso investigativo. Obstáculos como la compatibilidad horaria para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas pudieron haber enriquecido aún más el estudio. Por ello, se implementaron estrategias como la gestión del tiempo y reuniones con la encargada de administración para la coordinación y logística del desarrollo de las entrevistas, sin afectar las actividades de cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de obtener datos relevantes y confiables para la investigación. En futuras indagaciones, sería importante considerar desde un inicio las posibles limitaciones para mitigarlas y garantizar la exhaustividad de la investigación.

Conclusiones

Los resultados del estudio evidencian que la integración de enfoques estratégicos, técnicos y conductuales permite transformar problemáticas organizacionales en soluciones concretas y sostenibles. La elaboración de instrumentos como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos contribuyó significativamente

a la estructuración organizacional, fortaleciendo la alineación entre la estrategia, las personas y los procesos.

Asimismo, se reconoce que la investigación aplicada cumple un rol fundamental en la generación de soluciones organizacionales, al articular la teoría con la práctica y promover enfoques multidisciplinarios orientados a mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y el desarrollo organizacional en contextos reales.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial

Cabe precisar que los documentos de gestión entregados fueron desarrollados con apoyo de herramientas de inteligencia artificial, específicamente como ChatGPT, como recurso de soporte para la generación y estructuración técnica de la documentación. Sin embargo, dichos documentos fueron previamente revisados y validados por pares profesionales, así como en reunión con el gerente residente y la jefa de administración, con la finalidad de garantizar la coherencia, pertinencia y validez organizacional de la información presentada.

Referencias

- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias). Granica. <https://goo.su/Ukr1v>
- Annosi, M.C., Marchegiani, L. & Vicentini, F. (2020). Knowledge translation in project portfolio decision-making: the role of organizational alignment and information support system in selecting innovative ideas. *Management Decision*, 58(9), 1929-1951. <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S0025174720000300>.
- Arias, F.G. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.ª ed.). Episteme. <https://es.scribd.com/document/674641077/Fidias-El-Proyecto-de-Investigacion-7a-2016-Ok>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2014). Ley del Servicio Civil y su reglamento. SERVIR. <https://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ds-n040-2014-pcm.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2016). Directiva N.º 001-2016-SERVIR/GDSRH: Normas para la gestión de puestos y elaboración de perfiles de puestos (MPP). SERVIR. <https://www.minedu.gob.pe/transparencia/2018/pdf/Res100-2016-SERVIR-PE-Directiva-Modificada-III.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2017). Manual de Organización y Funciones (MOF) de SERVIR. <https://www.gob.pe/institucion/servir/colecciones/5560-manual-de-organizaciones-y-funciones-mof-de-servir>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bernal, C.A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Research Methodology: Administration, Economics, Humanities, and Social Sciences) (3.ª ed.). Pearson. <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (Human Talent Management)* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos (Human Resource Management)* (14.ª ed.). Pearson. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la investigación (Research Methodology)* (6.ª ed.). McGraw-Hill. <https://goo.su/UBSzY>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press. <https://goo.su/mnSL>
- Mora, A. (2020, mayo 7). *El importante rol del HRBP (The Important Role of the HRBP)*. Human Performance Consultoría de RR.HH. <https://www.hpsconsultores.com/el-importante-rol-del-hrbp/>

- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.<https://imarcai.com/wp-content/uploads/2019/04/Porter-1985-chapter-1.pdf>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Comportamiento organizacional(OrganizationalBehavior)* (17.ª ed.). Pearson.https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bb3a66ffa3.pdf
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.<https://archive.org/details/competenceatwork00spen/page/n15/mode/2up>
- Tamayo y Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Limusa.<https://goo.su/G6qCkM>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press. <https://goo.su/PBjG>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.