

Las Competencias Laborales y su Relación con el Desempeño de los Colaboradores.

Workplace competencies and their relationship to employee performance.

Cómo citar el artículo

Barrera López, R. E., López Godoy, E. J., & Rizo García, J. C. Las competencias Laborales y Su relación con el Desempeño de los Colaboradores. *Revista Naturaleza, Sociedad Y Ambiente*, 11(1).
<https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.103>

Autor: Licenciada Rosa Elizabeth Barrera López, Coautor 1: Licenciada Erika Jeannette López Godoy, Coautor 2: Licenciado Julio César Rizo García

Dirección Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, de Jutiapa.

Recibido: 30 de mayo de 2023 / Aceptado: 03 de mayo de 2024

Disponible en internet el 30 de septiembre 2024

*Autor para correspondencia, correo electrónico: rosi.barrera27@gmail.com

Resumen

La investigación está orientada al desarrollo de un estudio para determinar la relación de las competencias laborales con el desempeño de los colaboradores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el municipio de Jutiapa; contiene referencias teóricas de autores reconocidos, con el objetivo de identificar las competencias laborales desarrolladas en los puestos de trabajo y el valor que posee el desempeño laboral de manera eficiente, de la misma forma se describe la metodología de la investigación, la cual es utilizada para recopilar información verídica del objeto de estudio. Asimismo, se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la investigación, así como el análisis y discusión de los mismos. Lo anterior, con la finalidad de proporcionar una perspectiva clara de la importancia de las competencias laborales para lograr un desempeño exitoso en los colaboradores de la institución en mención.

Palabras clave: Talento humano, competencias laborales, motivación, desempeño laboral, indicadores

Abstract

The purpose of this research is oriented to the development of a study to determine the relationship between labor competencies with the performance of employees of the Guatemalan Institute of Social Security in the municipality of Jutiapa; The document contains theoretical references from recognized authors on the subject to be investigated, with the aim of identifying the labor competencies developed in the jobs and the value of efficient job performance, in the same way, the methodology of the research is described. Research is used to collect the true information about the object of study. Likewise, the results obtained through the investigation are disclosed, as well as their analysis and discussion. The foregoing is in order to provide a clear perspective of the importance of labor competencies to achieve successful performance in the collaborators of the institution in question

Keywords: Human talent, job skills, motivation, job performance, indicators.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las tareas dentro de la Administración de Recursos Humanos es identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una organización para desarrollarlas y potenciarlas. Los cambios son cada vez más globales, competitivos y complejos en relación a las organizaciones, impactando específicamente en su desempeño laboral. El objetivo principal es asegurar que las personas asignadas a desempeñar las actividades en diferentes áreas sean idóneas para la función, asimismo permite integrar en relación a competencias laborales la evaluación del desempeño; donde el trabajador conoce sus debilidades.

Es en el desempeño laboral que los individuos demuestran las habilidades laborales adquiridas, donde los conocimientos, habilidades, experiencias, emociones, actitudes, motivaciones, características personales y valores contribuyen a lograr los resultados esperados integrados, como un sistema, de acuerdo con los requisitos técnicos, de producción y de servicio de la empresa; por tal razón es importante conocer sobre la relación que tienen las competencias laborales en el desempeño, puede establecerse de acuerdo con las necesidades y requerimientos que se necesitan cubrir en los puestos de trabajo.

Para la elaboración del presente trabajo, se obtuvo información de libros, leyes y artículos indexados, se realizó una investigación basada en la técnica de la encuesta, la cual fue dirigida al personal que labora en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social del municipio de Jutiapa, con el objetivo de determinar si se relacionan las competencias laborales con el desempeño; se tomó como referencia a los empleados de cada unidad,

obteniendo como resultado de la investigación, datos concretos que permiten observar cómo las competencias laborales se relacionan con el desempeño de los empleados del IGSS de Jutiapa.

2. REFERENTE TEÓRICO

2.1 Gestión del talento humano

Según Locke, et al, (1995), manifiestan que, en función de las tradiciones y las instituciones existentes, las partes que intervienen en un sistema de relaciones laborales pueden reaccionar de modo diferente a las mismas presiones, por ejemplo, los directivos pueden optar por una estrategia basada en los costes o bien, otra relacionada con el valor añadido, al enfrentarse a un aumento de la competencia.

De acuerdo con Ferris et al, (1995), la gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones; asimismo aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

Para Chiavenato y Sapiro (2011), es fundamental cinco aspectos acerca de la gestión del talento humano: son humanos: poseen una personalidad, conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y actitudes constantes, no son individuos estáticos, activadores inteligentes de los recursos: los colaboradores son los encargados de aprovechar los recursos, activando el uso dinámico de los mismos, así como de impulsar a la organi-

zación capaz de convertirla en competitiva, socios de la organización: ellos invierten su esfuerzo, valores, dedicación, organización, riesgos e iniciativa, con la idea de que se reconozca su esfuerzo y reciba una recompensa.

2.1.1 Finalidad de la gestión de recursos humanos

Según Luna (2017), la finalidad principal de la gestión de recursos humanos es orientar el comportamiento de los colaboradores hacia el logro efectivo de los objetivos empresariales: para alcanzar la adecuada orientación del comportamiento es preciso establecer estrategias de gestión para alcanzarlo. Las organizaciones con una deficiente gestión del recurso humano se encuentran dirigidas a la ineficacia, en virtud que al alejarse de los objetivos establecidos únicamente la labor se vuelve poco productiva y la empresa no alcanza sus metas y objetivos.

Según Mercado (2010), la gestión de recursos humanos también posee como finalidad el apoyar a los dirigentes de las organizaciones, a brindarles estrategias de gestión de procesos y de manejo de personal, asimismo, se encarga de velar por la mejora continua de los colaboradores y de desarrollar la innovación que la empresa y sus integrantes necesitan.

2.2 Competencias laborales

De acuerdo con Jiménez (2011), la competencia es una estructura compleja de particularidades necesarias para el desempeño, más allá del conocimiento técnico que se refiere al saber hacer, es la unificación entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales y precisas, además de ser criterios que determinan los procesos en la

toma de decisiones.

Para Santamaría y Hernández (2016), las competencias son características, conocimientos, conductas, aptitudes, habilidades, cualidades propias de cada persona, relacionadas con su desempeño en el puesto de trabajo, mismas que pueden ser desarrolladas o potenciadas para cumplir con los estándares de calidad establecidas en las diferentes organizaciones.

Para Spencer y Spencer (1993), la competencia es una peculiaridad fundamental de un individuo que se relaciona con niveles superiores de desempeño y logro en el trabajo o en una situación. Diferentes individuos pueden alcanzar una misma meta pero con diferentes habilidades, el detalle consiste en que sean efectivos.

Según Alles (2008), hace referencia a las tipologías de personalidad, que provienen de conductas que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, destacando que en cada puesto de trabajo deben existir características en empresas diferentes. Es decir que la clave está entonces en medir las capacidades y habilidades de cada individuo considerando en todos sus aspectos que todos los seres humanos son diferentes y poseen diferentes características, sin embargo, todos tienen la capacidad necesaria para desempeñar las funciones que se le asignan dentro de una organización que le permiten tener una ventaja competitiva.

2.2.1 Características de las competencias laborales

De acuerdo con la Guía para gerentes (2000), las competencias es un sistema eficiente de gestión del desempeño que refle-

jan la misión, las metas y la cultura de la organización, ayudan a enfocar y orientar la energía necesaria para que la organización y el personal logren un desempeño alto, son fáciles de entender y valorar por todo el personal, son consideradas indispensables para el éxito del trabajador y son reconocidas por el personal como la clave del éxito de la organización.

Para Mertens (1997), las competencias laborales son la respuesta a la necesidad de mejorar de forma permanente la calidad y pertinencia de la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad. Si no existieran las competencias laborales, los colaboradores no se interesarían en aprender nuevas cosas, nuevos conocimientos, nuevas habilidades para hacer algo.

2.2.2 Como identificar las competencias laborales

De acuerdo con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR (2010), la competencia de una persona se puede evaluar al observar el comportamiento que presenta tanto en condiciones reales, así como en simulaciones de trabajo. En tal sentido trata de la competencia observada; alternativamente la competencia se puede juzgar indirectamente, midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona es decir a través de la competencia inferida. Conocer las competencias de un trabajador resulta ser muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza las tareas asignadas.

De acuerdo con Lazzati et al, (2003), para predecir con mayor eficiencia es necesario estudiar directamente a las personas en el

trabajo, constatando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes se encuentran únicamente en un promedio; las competencias laborales se han convertido en un paradigma de gestión del talento humano en las organizaciones, siendo su evaluación y establecimiento estándar de gestión de personas bastante amplio con acercamientos conceptuales y aplicaciones de múltiples autores y organizaciones.

2.2.3 Gestión por competencias

De acuerdo a Torres (2009), la implementación de un modelo de gestión basado en competencias es particular de cada organización, porque tienen orientaciones estratégicas diferentes, por lo que el perfil y las habilidades de cada uno también son diferentes, aunque “existen lineamientos básicos para su implementación.

De acuerdo con Puchol (2007), refiere que a principios de la década de los 70 el departamento de los Estados Unidos se dirigió a David McClelland (1987), conocido por sus estudios sobre motivación laboral, para diseñar un plan de selección para los futuros oficiales de los Servicios de Información del ministerio estadounidense de Asuntos Exteriores.

2.2.4 Fases de la gestión por competencias

Con el pensamiento de Palomo (2006), para cumplir con los propósitos se debe plantear la gestión de recursos humanos por competencias en diferentes fases, las cuales se detallan a continuación: primera fase, diseño del proyecto y lanzamiento: la cual se debe establecer el marco de referencia formal y operativa para el óptimo desarrollo trabajos, Fase I, análisis de la situación actual: analizar la misión, visión, valores y las estrategias

de la empresa para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación; el modelo de recursos humanos existente, y prestar especial atención al análisis del contenido normativo y reglamentario del contrato.

Según Gil (2007), la fase dos es la definición de las bases del modelo de gestión: identificar y definir las competencias de la empresa, manual de puestos, formular los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, diseñar las herramientas y procedimientos que se utilizarán para elaborar en el modelo de la implantación, los perfiles de competencia de los trabajadores, los cuales permitirán la detección de los recursos humanos con mayor potencial para desempeñar los puestos de más exigencia. Tener claros los perfiles que deben poseer los empleados en los puestos de trabajo, esto permite determinar que competencias laborales son necesarias.

Fase III, desarrollo e implantación del modelo de gestión por competencias, modelos de gestión de personas; diseñar el marco de calificación profesional, a partir de la estructura organizacional y los procesos, aportar un modelo que permita detectar las necesidades formativas de cada departamento dotándole de una herramienta dinámica y eficaz para alinear la formación con las verdaderas necesidades estratégicas. Se debe diseñar la metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personas que pueda pronosticar acertadamente la capacidad para desempeñar un puesto de trabajo concreto (Palomo 2006).

Según Quijano (2013), refiere la fase cuarta en la que la difusión del modelo de gestión por competencias proporciona a los responsables de departamentos las herramientas

precisas para garantizar la implantación efectiva, así como su posterior gestión y actualización, también implantar el plan de asimilación y aceptación del modelo por parte de todos los empleados. Constituye un modelo integral, que abarca todos los procesos de gestión de recursos humanos, desde el desarrollo profesional hasta la retribución de los trabajadores, basado en las diferentes capacidades que la organización debe coordinar.

2.2.5 Pasos para implantar un sistema de gestión por competencias

Tanto Dirube (2004), como Morales (2008), y Cuesta (2010), establecen la identificación de competencias a través del método de expertos, el método de incidentes críticos, así como la adecuación de las características de la persona con el puesto y la organización. Según la Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos Fundipe (2004), la identificación y medición de competencias de gestión e indicadores permiten conocer la evolución de la mejora de éstas, a través de un cuadro de mando integral (CMI) para la gestión de personas, siendo esto uno de los elementos más importantes.

De acuerdo con Fernández (2005), los valores son el nivel más profundo en la competencia laboral. Tanto para Alles (2006a), como para Alles (2012), los tipos de competencias son: teóricas, prácticas, sociales y cardinales que convergen en las competencias del conocimiento. Para Cuesta (2010), la identificación de competencias organizacionales, a través del cuadro de mando integral.

2.2.6 Evolución de las competencias de acuerdo con el nivel jerárquico

Para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP (2003), en los nive-

les de competencias laborales dependerá del cargo o puesto que se posea; una de las ventajas es que estas competencias son transferibles a los distintos cargos que se encuentren en un área de labores; siendo este el punto de partida para encontrar cinco fases o niveles de competencias que variarán según las necesidades de las actividades que deberán ser cumplidas. Estos niveles son los que servirán a la empresa u organización para observar de manera atenta las posibilidades de realizar movimientos internos, como ascensos, traslados o cambios de departamento o de cargo laboral.

2.2.7 Beneficios de las competencias laborales

Según Herrera (2015), refiriéndose al artículo, competencia laboral y sus beneficios en el mundo actual publicado en el Consejo Latinoamericano de Seguridad e Higiene Laboral Colaseh (2012), plantean que las competencias laborales trasfiere múltiples beneficios a grandes escalas, en virtud que es de doble vía. Al contratar personal competente para desarrollar funciones y al poseer lo conocimientos específicos en el área, garantiza una mayor productividad para la empresa, lo que conlleva a la organización a posicionarse en un alto nivel, por otro lado un colaborador que tenga competencias laborales claras y fortalecidas, es valorado de acuerdo a ello.

2.2.8 Clasificación de las competencias

Para INTECAP (2003), las competencias laborales a su vez poseen diferentes características y particularidades que se desarrollan en la formación académica, laboral y personal, de cada uno de los individuos. Las tres categorías de las competencias que se unen para la formación de la competencia integral de la persona son las siguientes: la primera se adquiere durante el proceso educativo de

la etapa denominada formación y las siguientes dos son adquiridas con base a programas de capacitación que proponen mejorar la competencia laboral realizando inducciones o bien reforzando los conocimientos que posea los para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según González (2013), la competencia laboral es una capacidad real y observable, la cual se categoriza en tres enfoques: el primero encierra la competencia para la capacidad de ejecución de tareas, el segundo las actitudes y capacidades personales del individuo y el tercero llamado holístico, que vincula a los dos primeros, las capacidades de ejecución, así como las actitudes. Tanto la competencia para la ejecución de tareas, así como las actitudes y capacidades personales y la fusión de las mismas, pretenden desarrollar funciones de manera eficiente y eficaz buscando el plus o la ventaja competitiva en cuanto a la competencia.

2.2.9 Cómo formar personas competentes

De acuerdo con Mastache (2009), una persona técnicamente competente, es la que posee no sólo conocimientos y destrezas técnicas, sino también las capacidades prácticas o psicosociales para realizar las tareas adecuadas en un área solicitada, alguien capaz de comunicar claramente sus ideas, coordinar su trabajo con otros profesionales; aunque más importante que contar con conocimientos actualizados, profundos y pertinentes, es ser capaz de usarlos adecuadamente. Se deben formar personas competentes en: hacer y discernir porque el conocimiento se vuelve obsoleto y tomar en cuenta que son necesarias instancias de formación.

2.2.10 Sistemas de motivación y competencia humana

Según Alles (2005), explica que los logros en el conocimiento, acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos, han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan en el comportamiento humano: los logros como motivación históricamente: la primera en ser investigada fue la motivación por el logro, a medida que su progreso fue resultado evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, ya que representa un interés recurrente por hacer algo mejor; esto implica algún estándar de comparación interno o externo.

Para Guerrero y Alcaraz (2009), el poder como motivación: el poder está asociado con actividades profesionales y asertivas, y se preocupa por obtener y mantener el prestigio y la reputación. A partir de que las competencias son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables. Motivación de pertenencia: estos rasgos se combinan con otros rasgos para identificar las causas naturales del amor o la necesidad de estar con los demás.

2.3 Desempeño Laboral

Para Dessler (2009), el desempeño son estándares en que los colaboradores de una institución trabajan de manera efectiva para lograr objetivos comunes y seguir las reglas básicas establecidas. Está asociado a las características humanas, incluyendo las condiciones, necesidades y destrezas de cada trabajador, estos factores interactúan entre

sí, con la naturaleza del puesto y con la organización. En general, el desempeño laboral es el resultado del proceso de trabajo, interacciones entre todas estas variables.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2013), es un proceso para determinar el éxito de una organización, persona o proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general, a nivel organizacional, la medición del desempeño proporciona una evaluación del logro de los objetivos estratégicos a nivel individual.

2.3.1 Propósito de la medición del desempeño

Según Richard (2000), la medición del desempeño es utilizado en muchas actividades empresariales, desde el punto de vista administrativo sirve para entender el desempeño de la producción y crecimiento de la empresa, pero desde el punto de vista de los recursos humanos tiene una completa variedad de propósitos específicos. Entre estos está la necesidad de influir en el desempeño del colaborador para conseguir mejores resultados, también para analizar cómo están las políticas de la organización y las prácticas laborales. Estas son utilizadas para tomar decisiones con respecto a los colaboradores como promociones, suspensiones, aumentos de salario y transferencias.

2.4 Evaluación del desempeño

De acuerdo con el Ministerio de Educación de Colombia MINEDUC (2016), la evaluación denota varios significados específicos según el campo en que se aborde, sin embargo, una definición general es en la que se indica que es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Se evalúa, debido a que continuamente se emiten juicios sobre perso-

nas, objetos o circunstancias; la evaluación se concibe como un proceso establecido de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo a un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, con el fin que se persigue dentro de la organización.

2.4.1 Origen de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011), el sistema antiguo contaba con calificaciones que los mismos miembros de la orden preparaban de sí mismo, lo hacían por medio de informes elaborados por sus superiores respecto a las funciones de sus subordinados, asimismo se realizaban informes especiales entre los mismos jesuitas si alguno de ellos tenía comentarios sobre el rendimiento de otro colega. En 1842 el servicio público de los Estados Unidos implementó un sistema para evaluar el desempeño de sus trabajadores a través de informes anuales, en varias organizaciones como General Motors y el ejército de dicho país.

Sin embargo, estas evaluaciones no tomaron forma de manera prolífica, sino hasta la Segunda Guerra Mundial, pero el enfoque durante esta época se centraba en aumentar la productividad de la empresa y no en el recurso humano. A principios del siglo XX, con la aparición de la Escuela de la Administración Científica, se avanzó en la idea de aprovechar la capacidad de la maquinaria y adecuar al hombre a esta para mejorar su rendimiento y productividad. No obstante, fue años después con la aparición de la Escuela de Relaciones Humanas que se planteó nuevamente la idea de la evaluación del desempeño y se centró mucho más en el recurso humano (Chiavenato 2011).

2.4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2000), se pueden presentar en tres fases, siendo estas las siguientes: primera fase: es la que permite condiciones de medición del potenciar humano, a fin de determinar su utilización plena; segunda fase: es la que permite que el recurso humano se considere como una ventaja competitiva dentro de la organización, en la cual la productividad puede desarrollarse según el ámbito administrativo; tercera fase: es lo que brinda oportunidades de desarrollo y condiciones para que todos los miembros de la organización participen efectivamente sin olvidar las metas de la organización así como las metas de las personas.

2.4.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Con el pensamiento de Chiavenato (2011), son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Para la Organización: asegura que empleados tengan metas enfocadas en el trabajo de su departamento y de la organización; apoya la pro actividad del desarrollo del empleado; promueve un clima organizacional de comunicación abierta; provee un proceso para evaluaciones del desempeño. Para los gerentes: evaluar el desempeño laboral y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad; proponer medidas para mejorar el nivel de desempeño laboral de los subordinados.

Una de las ventajas de un gerente es comunicarse con sus subordinados, con el objetivo de hacerles entender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo que les permite conocer su propio desempeño. Para los empleados: saber qué aspectos del com-

portamiento y desempeño de los empleados son valorados por la empresa; Sabe qué espera su jefe de su desempeño y, en base a su evaluación, cuáles son sus fortalezas y debilidades; conocer las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño y las medidas que los propios subordinados deben tomar en cuenta (García 2007).

2.4.4 Tipos de evaluación del desempeño

Existen varias formas dentro de ellas está la evaluación del desempeño individual (micro). Para Meighan (2008), es la evaluación que examina la labor de un solo individuo, aislado de los demás que conforman en la organización, a efecto de verificar y medir la aportación personal de dicho elemento; esta sirve para llevar un control estricto de la persona en cuanto a su aporte al grupo en que se desenvuelve. Este tipo de medición reviste especial importancia, debido a que se constituye en el record personal de cada uno, y es por medio de dicha medición que se puede corroborar el crecimiento o decrecimiento de las labores periódicas de un empleado.

También hace referencia a la evaluación del desempeño del equipo de trabajo (macro). Es la evaluación del equipo de trabajo, sin importar el tamaño del mismo, evalúa la gestión colectiva, con el objetivo de medir la interrelación e interacción de los miembros del equipo. La medición a nivel grupal puede llevarse a cabo por niveles, una sección de un departamento, después con el lugar completo, para luego, seguir la medición por áreas, con el objetivo de terminar con una evaluación de perspectivas organizacionales. De la información que se recabe, se obtendrán datos que servirán para dirigir y guiar las políticas empresariales (Meighan 2008).

2.4.5 Inconvenientes de la evaluación del desempeño

Según Koontz y Wehrich (2013), son tres: evaluación subjetiva versus objetiva: es muy importante que se base en resultados y evitar manipular dichos resultados para adecuarse al individuo; realización de juicios versus autoevaluación: los subordinados deben ser capaces de ejercer autocontrol y autodirección, pero el supervisor debe mantener el poder de discernir en caso de controversia sobre resultados y de los objetivos planteados y evaluación del desempeño pasado, frente al desempeño futuro: es necesario no escoger uno de estos dos tipos de evaluación, sino combinarlos.

2.4.6 Uso de la evaluación del desempeño

Según Dessler (2011), se establecen tres pasos: definición del puesto: establece en conjunto con el supervisor y subordinado para que las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto sean claras y concretas, debido a que una evaluación se efectúa únicamente en relación con el puesto. Evaluación del desempeño en relación con el puesto: incluye una calificación que se relaciona con una escala definitiva. Retroalimentación: es comunicar al trabajador su desempeño y los progresos laborales; en esta etapa se han detectado las necesidades de capacitación y por ende la necesidad de retroalimentar, conocimientos, procesos, entre otros.

2.4.7 Proceso de evaluación del desempeño

Mondy (2010), el proceso de evaluación del desempeño involucra la definición de metas específicas de desempeño. La gerencia debe seleccionar los objetivos específicos que considere más importantes y alcanzables de manera realista. Establecer criterios de evaluación tales como rasgos de personalidad,

comportamientos, habilidades, consecución de objetivos y potencial de mejora. Rasgos de personalidad: actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones, en varios casos las evaluaciones son inexactas y se generan problemas legales para la organización.

2.4.8 Responsabilidad de la evaluación del desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2009), la responsabilidad de las revisiones de desempeño se delega en el gerente, en él mismo, en su persona y gerente, en el grupo de trabajo, en el área de gestión de Recursos Humanos o en un comité de evaluación del desempeño específico. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción. El gerente: el gerente es responsable del desempeño y evaluación de sus subordinados; el gerente o supervisor evalúa personalmente el desempeño del empleado en consulta con el departamento de recursos humanos, el cual establece los medios y criterios para dicha evaluación.

La persona misma: responsable de su propio desempeño y evaluación, las organizaciones utilizan la autoevaluación del desempeño, para que cada persona evalúe su propio cumplimiento de su cargo. Individuos y directivos: las organizaciones adoptan un esquema de gestión del desempeño dinámico y avanzado, por eso la evaluación se orienta por los siguientes caminos: construcción de metas por consenso: esta es la primera etapa de la nueva gobernanza participativa por metas, las metas se construyen entre el evaluado y sus gerente a través de la negociación auténtica para llegar a un consenso (Chiavenato 2011)).

2.4.9 Características de un programa de evaluación del desempeño

Según Bohlander y Snell (2008), para que resulte eficaz es necesario: la valoración del desempeño, es indispensable definir normas basadas en las funciones del puesto. Las normas básicas del desempeño son las siguientes: pertinencia estratégica: se refiere al grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos; criterios deficientes: grado en el que las normas captan la gama de responsabilidades del empleado; contaminación de criterios: comparar y valorar el desempeño teniendo en cuenta que existen factores fuera del control de un empleado que son capaces de influir en su desempeño y confiabilidad: estabilidad o consistencia de una norma.

2.4.10 Indicadores de gestión del desempeño

Según Lezama (2007), los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de objetivos a través de las estrategias organizacionales, por lo anterior para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores a fin de apoyar a la institución para determinar qué tan efectivo y eficiente ha sido el logro de objetivo y el cumplimiento de las metas. De acuerdo con Franklin (2001), un indicador constituye un punto que, en una estadística simple o compuesta, refleja algún rasgo importante de un sistema al ser medible, relevante y vinculante.

Para la Universidad Autónoma de México UNAM (2005), los indicadores son medidas cuantificables para evaluar el desempeño en las dimensiones básicas de un programa o actividad, en tal sentido la utilización de indicadores estratégicos, es la parte central del

proceso de evaluación y seguimiento institucional; al constituirse expresiones cuantitativas que reflejan aspectos parciales de fenómenos complejos, muestran relaciones cuantitativas entre dos variables que para tener validez, deben estar alineados al propósito, objetivos y programas de desarrollo.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación de las competencias laborales y su relación con el desempeño, se realizó un estudio de caso en el que se consideró el total de los colaboradores, ubicados en las diferentes áreas que integran el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social del municipio de Jutiapa. El total de colaboradores asciende a la cantidad de 84, sin embargo se encuestaron a 78 colaboradores, debido a que algunos se encontraban de vacaciones, suspensos de labores o ausentes, razón por la que no se encontraron disponibles para responder la encuesta.

3.1 Técnica

Se utilizó la técnica denominada encuesta, la cual sirvió para recopilar información que permitió la determinación de las competencias laborales desarrolladas en las diferentes áreas y su incidencia en el desempeño de los colaboradores; la misma fue abordada por 78 colaboradores de la Dirección Departamental, Caja Departamental y Consultorio, Jutiapa.

3.2 Instrumento

El instrumento de la técnica de investigación que se utilizó fue un cuestionario, siendo este el adecuado para la técnica antes mencionada, el cual consistió en integrar 14 preguntas

de respuesta de opción múltiple, con la finalidad de que, los colaboradores pudieran elegir la respuesta que más se adecuara a su criterio, mismas que sirvieron como base para sustentar la investigación.

Distribución de personal encuestado por unidad.

No.	Unidad	Cantidad de trabajadores
1	Dirección departamental	19
2	Caja departamental	18
3	Consultorio Jutiapa	41
Total		78

Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS

No.	Enfoque de la pregunta	Resultado
1	Conocimientos en relación a las competencias laborales	Los colaboradores tienen conocimientos en relación a las competencias laborales.
2	Competencias básicas desarrolladas en los puestos de trabajo	Las competencias básicas que se requieren en los puestos de trabajo son la habilidad de redacción, la habilidad de comunicación, la habilidad matemática y la adaptación al ambiente.
3	Competencias genéricas desarrolladas en los puestos de trabajo	Las competencias genéricas que se requieren en los puestos de trabajo son las tecnológicas, servicio al cliente, la calidad de trabajo y productividad en el trabajo.

No.	Enfoque de la pregunta	Resultado
4	Competencias técnicas desarrolladas en los puestos de trabajo	La competencia técnicas que se desarrollan en los puestos de trabajo son las que se realizan con exactitud alcanzando, la destreza manual y la agudeza visual.
5	Competencias laborales aplicadas en la ejecución de tareas	Las competencias laborales que aplican en la ejecución de tareas son las competencias de ayuda y servicio, la competencia de eficiencia personal, la preocupación por el orden y calidad y la motivación por el logro.
6	Relación de las competencias laborales con el desempeño de los colaboradores	Las competencias laborales se relacionan con el desempeño laboral en un 97%.
7	Conocimientos en relación a la evaluación del desempeño	Los colaboradores poseen los conocimientos necesarios en relación a la evaluación del desempeño.
8	Para quienes es de beneficio la evaluación del desempeño	Los colaboradores consideran que la evaluación del desempeño es de beneficio para la organización, para el gerente y para el empleado.
9	Frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño se realiza una vez al año.
10	Método de evaluación del desempeño utilizada en el IGSS del municipio de Jutiapa	La evaluación del desempeño se realiza a través del método de selección forzada.
11	Método de evaluación del desempeño que consideran los colaboradores del IGSS que debe utilizarse	Para los empleados del instituto es factible emplear el método de evaluación 360°.
12	Influencia de la evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño influye para conseguir mejores resultados en el área de trabajo en un 95% (74 colaboradores).
13	Criterios considerados en la evaluación del desempeño en el IGSS	Los criterios considerados en la evaluación del desempeño eson desarrollo del trabajo, relaciones interpersonales, calidad del trabajo y asistencia y puntualidad.
14	Criterios de desempeño laboral sugeridos para incorporarse a la evaluación del desempeño	Los colaboradores (73), sugieren que se incorporen a la evaluación del desempeño los indicadores de: interés por el trabajo, productividad y calidad del trabajo, iniciativa y cooperación, cumplimiento de normas.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados, en consecuencia, las habilidades laborales son los factores por excelencia que permiten a los empleados aplicar sus conocimientos, habilidades, experiencias, emociones, actitudes, motivaciones, características y valores personales, al lograr obtener un desempeño sobresaliente de los empleados, correspondiente a los requisitos técnicos, habilidad, requisitos de producción y servicio. En tal virtud las competencias se relacionan con el desempeño de los colaboradores que impulsan al IGSS en el municipio de Jutiapa, hacia el cumplimiento de metas, logro de eficiencia, eficacia y competitividad.

Las competencias que predominan son la habilidad de redacción y comunicación en un 83%; las competencias genéricas en las que es relevante el uso tecnológico y servicio al cliente en un 61%. Asimismo, se determinó que se desarrollan en los puestos de trabajo las competencias técnicas, siendo significativa la exactitud en un 63% y la destreza manual en un 24%; todas son aplicadas en los diferentes puestos administrativos o médicos, debido a que en su mayoría el servicio que brinda el IGSS, propicia realizar cálculos y documentación exacta y contacto directo con afiliados, pensionados y derechohabientes.

En la ejecución de tareas son aplicadas las competencias laborales de motivación por el logro, en la cual se busca competir para alcanzar un alto estándar, buscando innovación y mejora continua en la productividad del personal, preocupación por el orden y calidad, así también preocupación por el orden y la calidad. También se estableció que en la ejecución de tareas se aplican la competencia de ayuda y servicio, en cuanto a la atención hacia los demás para desempeñar en el

entorno laboral y personal, asimismo la competencia de eficiencia personal en los cuales los resultados son significativos para el IGSS.

Para identificar las competencias laborales y medir el desempeño, se realiza una vez al año la evaluación del desempeño, permite estimar el cumplimiento de las obligaciones, puntualizando el valor, la excelencia y las competencias que poseen. La evaluación que se realiza es a través del método de selección forzada, la cual está integrada de varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivo o negativas, los colaboradores consideran que la evaluación que debe realizarse es la del método 360%. Para medir el rendimiento de los colaboradores se utilizan criterios de evaluación como el desarrollo de trabajo, calidad de trabajo, relaciones interpersonales, asistencia y puntualidad.

6. REFERENCIAS

- Alles, M. (2006^a) Diccionario de Competencias. La Trilogía. (Argentina): Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (Argentina): Ediciones Garnica.
- Alles, M., (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias Primera edición. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Granica S.A.
- Alles, M., (2012) Desempeño por competencias, evaluación de 360° Segunda edición. (Argentina): Ediciones Garnica.

- Bohlander, G. y S. Snell, (2008) Administración de Recursos Humanos Catorceava edición. (México): Cengage Learning Editores S.A.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional Cinterfor (2010) Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias. (Chile).
- Chiavenato, I. y A. Sapiro, (2011) Planeación Estratégica Segunda edición. (México): McGraw Hill.
- Chiavenato, I., (2000) Administración de recursos humanos Quinta Edición. Santafé (Bogotá): McGraw Hill.
- Chiavenato, I., (2009) Gestión del talento humano Tercera edición. (México): McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I., (2011) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones Novena edición. (México): McGraw-Hill.
- Consejo latinoamericano de seguridad e higiene laboral Colaseh (2012) Artículo competencia laboral y sus beneficios en el mundo actual.
- Cuesta, A. (2010) Gestión del talento humano y del conocimiento. (Colombia): ECOE Ediciones.
- Dessler, G., (2009) Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano Cuarta edición.
- Dessler, G., (2011) Administración de recursos humanos Onceava edición. (México): Pearson.
- Dirube, J. (2004) Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas. Ediciones Gestión S.A.
- Fernández, J. (2005) Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos. (Madrid): Pearson Educación.
- Ferris, G., S. Rosen, D. Barnum. (1995). Handbook of Human Resources. (Cambridge, Massachusetts): Blackwell.
- Franklin, E. (2001) Auditoría Administrativa. (México): Mc. GRAW-HILL.
- Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos Fundipe (2004) Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas. Industrias Gráficas Caro, S. L.
- García, J. (2007) Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid (España): Thomson.
- Gil, J. (2007) La evaluación de competencias laborales en Facultad de Educación: UNED.

- Gonzalez, A., (2013) Métodos de compensación por competencias Segunda edición. Barranquilla (Colombia): ECOE.
- Guerrero, C. y V. Alcaraz, (2009) Tres enfoques teóricos en la gestión por competencias. Barcelona (España): Inceptum.
- Guía para gerentes (2000) Gestión del desempeño basado en competencias. (Washington): D.C., Copyright, organización panamericana de la salud.
- Herrera, A. (2015) Competencias laborales en los colaboradores del departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango. (Guatemala): Tesis de grado.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Intecap, (2003) Gestión por competencias laborales. Segunda edición. (Guatemala).
- Jimenez, D. (2011) Manual de recursos humanos Segunda edición. (España): ESIC editorial.
- Koontz, H. y H., Weihrich, (2013) Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación. (México): McGraw-Hill.
- Lazzati, S.; M. Tailhade y H. Hirsch, (2003) Las competencias como factor del desempeño personal. Desarrollo de un marco conceptual. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Macchi.
- Lezama, C. (2007) Indicadores de gestión. Ciudad Guayana (Venezuela): Asesoría técnica y gerencial.
- Locke, R.; T. Kochan, y M. Piore, (1995) Employment Relations in a Changing World Economy. Cambridge (Massachusetts): MIT Press.
- Luna, R. (2017) Gestión del Talento Primera edición. (España): Ediciones Pirámide.
- Mastache, A., (2009) Formar personas competentes. Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales Primera edición. Buenos aires (Argentina): Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
- McClellan, D. (1987) Human Motivation. (Estados Unidos de América): Boston University: Cambridge.
- Meighan, T., (2008) Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución Segunda edición. (Colombia): Editorial Legis.
- Mercado, S. (2010) Administración Aplicada Primera edición. (México): Editorial Limusa.
- Mertens, L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. (Montevideo): OIT.
- Ministerio de Educación de Colombia (2016) Manual de la evaluación del desempeño (Colombia).

- Mondy, W., (2010) Administración de recursos humano Onceava edicion. (México): Pearson.
- Morales, O. (2008) Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Santo Domingo (Republica Dominicana): Asesor de recursos humanos.
- Palomo, M., (2006) El perfil de competencias del puesto de director/a de marketing de organizaciones de la comunidad de Madrid Primera edición. (España): Esic Editorial.
- Puchol, L., (2007) Dirección y gestión de recursos humanos Septima edición. Madrid (España): Ediciones Diaz de Santos.
- Quijano, M. (2013). Propuesta de modelo de evaluación por competencias. Revista EAN, pp. 48-71.
- Richard, I. (2000) Human resource management. (Mexico): Compañía editorial continental.
- Robbins, S. y M. Coulter, (2013) Administración. Doceava edición. (México).
- Santamaria, N. y V. Hernandez, (2016) Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. (Ecuador): Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato.
- Spencer, L. y S. Spencer, (1993) Competence at work. Model for superior performance. (New York): Wiley.
- Torres, S. (2009) Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el servicio de rehabilitación física de la Fundación Cardioinfantil Instituto de Cardiología. (Bogotá): Escuela Superior de Administración Pública ESAP.
- Universidad Nacional Autonoma de México UNAM, (2005) Catálogo de Indicadores de desempeño de entidades y dependencias universitarias. (México).

Sobre autor

Rosa Elizabeth Barrera López

Jutiapa, Guatemala 1989, cursó su educación primaria en la Escuela Oficial Rural Mixta (Aldea Acequia, El Progreso, Jutiapa); educación secundaria, Instituto Experimental "Licenciado Mario Efraín Nájera Farfán" y Colegio Particular Mixto de Magisterio, de Jutiapa; ingresó en el 2008 en la Universidad Rafael Landívar (Jutiapa), convirtiéndose en "Licenciada en Administración de Empresas"; en 2017 se matriculó en la Universidad San Carlos de Guatemala, obteniendo el grado de Maestra en Gerencia Administrativa de Recursos Humanos; estudiante de la III Cohorte del Doctorado en Investigación en CUNSORORI, Jalapa (año 2023); comenzó a trabajar como secretaria y posteriormente se convirtió en Director Departamental, de la Dirección Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, de Jutiapa.

rosi.barrera27@gmail.com

Sobre autor

Erika Jeannette López Godoy

Jutiapa, Guatemala 1980, curso su educación primaria en Escuela El Cóndor, Jutiapa, ciclo Básico, Colegio Católico San Miguel Jutiapa, educación secundaria Instituto de Mercadotecnia y Publicidad de Oriente IMPO. Ingresó en el año 2009 a la Universidad Rafael Landívar (Jutiapa), convirtiéndose en “Licenciada en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia del Desarrollo” en 2017 se matriculó en la Universidad de San Carlos de Guatemala, obteniendo el grado de Maestra en Gerencia Administrativa de Recursos Humanos, actualmente estudiante de la III Cohorte del Doctorado en Investigación en CUNSORORI, Jalapa (año 2023), comenzó a trabajar como Directora Municipal de la Mujer Jutiapa, Delegada Departamental SESAN, y posteriormente como Trabajadora Social II del Tribunal de Sentencia Penal de Femicidio del Organismo Judicial, Jutiapa.

erikagodoy0983@gmail.com

Sobre autor

Julio César Rizo García

Jutiapa, Guatemala 1989, educación primaria en Colegio Católico San Miguel de Jutiapa, formación Básica en Colegio de Magisterio – Básico, Jutiapa, 2009 egresado del Instituto de Magisterio 2 de Junio de Jutiapa, egresado del Centro Universitario Jusac con los títulos de Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Administración Educativa y la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa; egresado de la Facultad de Humanidades Sede Yupiltepeque, Jutiapa con los títulos de Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía, Ciencias Sociales y Formación Ciudadana, Licenciado en Pedagogía y Derechos Humanos, Maestro en Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos egresado del Centro Universitario de Jalapa, actualmente estudiante del 6to. Semestre de Doctor en Investigación con Énfasis en Ciencias Sociales y Humanísticas, ejerciendo como Director de Telesecundaria de Aldea El Aguacate y Catedrático Universitario del Centro Universitario Jusac.

juce2389@gmail.com

Copyright (c) 2024 Rosa Elizabeth Barrera López



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)