

Evaluación de competencias laborales genéricas en una organización regional pública, año 2015

Celeste Arrivasplata Guanilo ^{1,a}

¹Escuela de Administración, Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú.

^a Egresada

Correspondencia: Celeste Arrivasplata

Correo electrónico: celeste_202813g@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación ha consistido en determinar si los trabajadores de la organización pública estudiada cumplen con las competencias laborales genéricas que sus respectivos puestos de trabajo requieren. Para el efecto, se diseñó una investigación con enfoque cualitativo, de diseño no experimental, descriptiva y transversal, utilizando como técnica de recolección de datos la entrevista, para identificar las competencias laborales genéricas requeridas por la organización y sus grados respectivos; así como la rúbrica, para determinar cuáles eran las competencias que en realidad poseía cada trabajador. Se utilizó una muestra por conveniencia de 27 trabajadores de la organización, concluyéndose que el 67% de dichos trabajadores no cumplen con las competencias laborales genéricas que sus respectivos puestos de trabajo requieren.

Palabras clave: competencias, evaluación, perfil de puesto.

Generic labor competencies assessment in a public regional organization, 2015.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine if employees of public institutions fulfill the generic labor competencies that their respective jobs require. For this purpose, a research was designed with a qualitative approach, non-experimental, descriptive and cross-sectional, using the interview as data collecting technique to identify the generic labor competencies required by the organization and their respective degrees; as well as the rubric, to determine which were the competencies that each worker possessed. A convenience sample of 27 workers of the institution was used, and we concluded that 67% of workers do not fulfill the generic labor competencies that their respective jobs require.

Key words: competencies, evaluation, job profile.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es factor clave en una organización para el logro de sus objetivos estratégicos; por tal razón, es sumamente importante realizar adecuados procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, entre otros.

En este sentido, una serie de investigaciones empíricas han venido abordando el estudio de la importancia del desarrollo y la evaluación de competencias laborales en una organización. Así, por ejemplo, el trabajo de Barba (2011) tuvo como objetivo efectuar un diagnóstico de los requerimientos de competencias gerenciales por parte del mercado laboral y su comparación con la opinión de estudiantes, directivos y docentes universitarios en el estado de Morelos (México). Utilizando diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos de carácter cuantitativo y cualitativo (cuestionarios, entrevistas a profundidad y grupos de enfoque), que se aplicaron a un total de seis muestras diferentes (reclutadores, gerentes medios, gerentes de recursos humanos, directivos, profesores y estudiantes universitarios), las conclusiones del estudio indicaron que las competencias de trabajo en equipo y compromiso eran consideradas vitales para el desarrollo laboral, por encima de las competencias de capacidad de aprender, innovación y comunicación que la teoría establece como propias de la empresa moderna y de la sociedad del conocimiento.

Por su parte, Mazariegos (2006) llevó a cabo una investigación que trató de proporcionar un modelo para implementar el proceso de evaluación de competencias laborales que contribuyan a elevar la productividad de los centros hospitalarios privados de Guatemala, utilizando como instrumentos de recolección de datos cuestionarios y entrevistas, los mismos que se aplicaron a una muestra seleccionada por conveniencia de Gerentes de Recursos Humanos de cuatro Hospitales. Las conclusiones a las que se arribaron fueron las siguientes: era necesario mejorar las descripciones de puesto para que el personal pueda desempeñar mejor su trabajo; el personal era consciente de sus deficiencias, de su deseo de progreso y de sus necesidades de capacitación; las evaluaciones del desempeño efectuadas no eran suficientes para elevar el nivel de competitividad de las empresas; la implementación de las competencias laborales ayudarían a mejorar el desempeño; y, debían estandarizarse los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para los distintos puestos de trabajo.

Por último, el trabajo de Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) tuvo como objetivo exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía para mejorar el desempeño personal y organizacional. Utilizando una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos (análisis documental, focus group, entrevistas y cuestionarios), que fueron analizados con las técnicas de la lógica difusa, los resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados.

REVISIÓN TEÓRICA

El vocablo competencia, a juicio de Tejeda (2011, p. 1) tiene su origen en la palabra griega *agón*, de la cual se deriva *agonistes*, quien era la persona que competía en los juegos olímpicos con el objetivo de ganar. Por otro lado, autores como Díaz y Arancibia (2002) sostienen que la mayoría de especialistas consideran que fue David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, el principal propulsor del concepto en el campo de la psicología organizacional, en el contexto de sus investigaciones sobre la evaluación del rendimiento en el trabajo.

En este contexto, Escobar (2005), sostiene que en sus estudios, Mc Clelland había determinado que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no eran predictores confiables del éxito profesional y laboral, situación que lo condujo a buscar otros factores que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral y a los cuales denominó competencias. Observó y analizó directamente a las personas en su puesto de trabajo, con el propósito de identificar las características de aquellas personas particularmente exitosas frente a las de aquellas con un rendimiento promedio.

En cuanto a la definición del constructo, Gómez y Mendoza (2013, pp. 47-48), presentan algunas de ellas:

Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio (Spencer y Spencer, 1993).

Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez y Feliú, 1996).

Por otro lado, en la literatura especializada, las competencias suelen ser clasificadas desde diferentes perspectivas. Así, Mertens (1997), citado por Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008), plantea una clasificación de tres modelos de competencias: funcional, conductista y constructivista.

El modelo funcional se refiere a “desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos” (p. 78).

Por su parte, el modelo conductista se enfoca “en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas” (p. 78).

Finalmente, el modelo constructivista “se 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 el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos” (p.78).

En su aplicación al sector público, las competencias han sido clasificadas de diversas maneras. Así el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, según Ruiz de Vargas, Jaraba y Romero (2005, p. 80), ha clasificado a las competencias en básicas, laborales y ciudadanas. Las competencias laborales, a su vez, son clasificadas en generales y específicas. En este contexto, las competencias laborales generales, “se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular... no obstante, habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender” (p. 83). Por su parte, las competencias laborales específicas, son “necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo... habilitan a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones” (p. 85).

En el caso peruano, la Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud (2011) ha definido las competencias laborales genéricas como “comportamientos y conductas de los trabajadores del sector salud para un desempeño eficiente que permita conseguir resultados, independientemente donde se encuentre ubicado” (p. 42). Y en el caso de las competencias laborales específicas, han sido definidas como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de las funciones especializadas del puesto” (p. 113).

Por otro lado, en lo referente a la evaluación de las competencias laborales, Gil (2007) sostiene que “la evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo” (p. 87). En este sentido clasifica a los métodos y técnicas para evaluar competencias en función de las fuentes de información que utilicen: a) Análisis de la experiencia práctica: listas de verificación (cheklists); sistemas de escalas; incidentes críticos; simulación y ejercicios de carácter práctico; b) Características y experiencias de los sujetos: test psicológico; información biográfica; entrevistas de evaluación; portafolios; c) Valoraciones: autoevaluaciones, balance de competencias; evaluación de 360 grados.

El estudio realizado se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Poseen los trabajadores del Gobierno Regional de La Libertad las competencias laborales genéricas en el grado que sus correspondientes puestos de trabajo requieren? En consecuencia, la hipótesis a demostrar fue formulada de la siguiente manera: Los trabajadores del Gobierno Regional de La Libertad sí poseen las competencias laborales genéricas en el grado que sus correspondientes puestos de trabajo requieren.

Por lo tanto, el objetivo general planteado fue determinar si los trabajadores del Gobierno Regional la Libertad satisfacían las competencias laborales genéricas en el grado que sus correspondientes puestos de trabajo requerían.

METODOLOGÍA

La investigación ha tenido un enfoque fundamentalmente cualitativo con un diseño no experimental de carácter descriptivo transversal. La muestra de conveniencia seleccionada para el efecto comprendió un total de 27 trabajadores correspondientes a 14 puestos de trabajo del área que administra los recursos humanos en la organización estudiada.

Por tratarse de una investigación con enfoque cualitativo se utilizó como método de análisis de datos, las rúbricas, que permitieron extraer información exacta sobre el perfil de puesto de los trabajadores y una comparación con respecto a las competencias que los trabajadores poseen en la realidad.

RESULTADOS

Los resultados de las entrevistas iniciales efectuadas permitieron identificar un total de 7 competencias laborales genéricas, desarrolladas en 4 grados, tal y como se presentan en la tabla 1.

Tabla 1.
Descripción de las competencias laborales genéricas

Competencias	Grado			
	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
1. Orientación al resultado: es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes en el marco de las estrategias de la organización	Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas	Evalúa propuestas o sugerencias, y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área.	Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
2. Atención al orden, a la calidad y la perfección: es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información.	Valora la información documentada, tomándola de referencia constantemente en su trabajo.	Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración en planes de seguimiento y mejoras.	Se preocupa por documentar lo acordado sobre metas, objetivos y responsabilidades, y hace que se cumpla.	Identifica con facilidad el plan de acción apropiado al tipo de tarea encomendada al área a la que pertenece, y lo sugiere a su superior.
3. Espíritu de iniciativa: Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.	Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas.	Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés.	Hace más de lo requerido, en calidad y cantidad.	Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades.
4. Búsqueda de la información: Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, hechos o personas. Buscar información más allá de lo requerido.	Sólo le sirve la información disponible dentro de la empresa o que reúna entre sus compañeros.	Toma en cuenta información disponible en su base de datos.	Está particularmente atento a recibir información relacionada con el cumplimiento de sus objetivos.	Está siempre atento en sus lecturas, a recortar artículos con información útil para el desarrollo de algún compañero de su área, con los que se relaciona.
5. Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	Es paciente y tolerante con sus clientes.	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.	Promueve en sus equipos la actitud de buscar una formación sobre necesidades latentes de los clientes.	Indaga y se informa sobre las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas.

6. Trabajo en grupo y cooperación: capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar.	Muestra interés únicamente por los propios resultados.	Escucha los requerimientos de los demás.	Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.	Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
7. Flexibilidad: Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.	Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.	Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.	Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad.

Entrevistas posteriores permitieron determinar los puntajes por grados requeridos para cada puesto de trabajo, divididos en cinco áreas funcionales: Personal; procesos técnicos; remuneraciones y pensiones; bienestar social; y, capacitación y escalafón. Los puntajes por grado correspondientes a los puestos de trabajo del área 1 se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.

Competencias genéricas y sus puntajes por grado requeridos, Área 1

Puestos de trabajo	Jefe				Asistente				Técnico administrativo			
	Grados											
N°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Competencias	10	20	30	40	10	20	30	40	10	20	30	40
Puntaje por grados												
1. Orientación al Resultado				x			x				x	
2. Atención al orden, a la calidad y la perfección				x			x				x	
3. Espíritu de iniciativa				x			x				x	
4. Búsqueda de la información				x				x				x
5. Orientación al cliente				x				x			x	
6. Trabajo en grupo y cooperación				x				x			x	
7. Flexibilidad				x				x			x	
Puntaje total				280				240				150

Los puntajes por grado correspondientes a los puestos del área 2 técnicos se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.*Competencias genéricas y sus puntajes por grado requeridos, Área 2*

N°	Puestos de trabajo	Jefe				Profesional			
		Grados							
Competencias	Puntaje por grados	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
		10	20	30	40	10	20	30	40
1. Orientación al Resultado					x	x			
2. Atención al orden, a la calidad y la perfección					x		x		
3. Espíritu de iniciativa					x		x		
4. Búsqueda de la información					x				x
5. Orientación al cliente				x					x
6. Trabajo en grupo y cooperación					x				x
7. Flexibilidad					x			x	
Puntaje total		270				200			

Los puntajes por grado correspondientes a los puestos del área 3 se muestran en la tabla 4.

Tabla 4.*Competencias genéricas y sus puntajes por grado requeridos Área 3*

N°	Puestos de trabajo	Jefe				Técnico Administrativo				Profesional			
		Grados											
Competencias	Puntaje por grados	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
		10	20	30	40	10	20	30	40	10	20	30	40
1. Orientación al Resultado					x		x						x
2. Atención al orden, a la calidad y la perfección					x		x				x		
3. Espíritu de iniciativa					x		x						x
4. Búsqueda de la información					x			x					x
5. Orientación al cliente				x			x						x
6. Trabajo en grupo y cooperación					x		x						x
7. Flexibilidad					x		x				x		
Puntaje total		270				150				210			

Los puntajes por grado correspondientes a los puestos del área 4 se muestran en la tabla 5.

Tabla 5.*Competencias genéricas y sus puntajes por grado requeridos por el Área 4*

Puestos de trabajo	Jefe				Técnico Administrativo				Profesional			
	Grados											
Nº	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Competencias	10	20	30	40	10	20	30	40	10	20	30	40
1. Orientación al Resultado		x				x						x
2. Atención al orden, a la calidad y la perfección			x				x					x
3. Espíritu de iniciativa				x			x					x
4. Búsqueda de la información				x			x					x
5. Orientación al cliente			x					x				
6. Trabajo en grupo y cooperación			x				x					x
7. Flexibilidad			x				x					x
Puntaje total		220				210				250		

Los puntajes por grado correspondientes a los puestos del área 5 se muestran en la tabla 6.

Tabla 6.*Competencias genéricas y sus puntajes por grado requeridos Área 5*

Puestos de trabajo	Jefe				Asistente				Secretaria			
	Grados											
Nº	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Competencias	10	20	30	40	10	20	30	40	10	20	30	40
1. Orientación al Resultado				x				x	x			
2. Atención al orden, a la calidad y la perfección				x				x	x			
3. Espíritu de iniciativa			x					x		x		
4. Búsqueda de la información				x			x			x		
5. Orientación al cliente				x			x			x		
6. Trabajo en grupo y cooperación			x				x					x
7. Flexibilidad				x		x				x		
Puntaje total		260				230				130		

Finalmente, con la ayuda de rúbricas o matrices de valoración, la evaluación de las competencias genéricas poseídas por los trabajadores, en cada puesto de trabajo, arrojaron los resultados que se muestran en la tabla 7. Puede observarse que, de modo general, los trabajadores del Gobierno Regional satisfacen solo en un 33% las competencias genéricas requeridas por sus respectivos puestos de trabajo.

Tabla 7.*Evaluación de competencias laborales genéricas por puesto de trabajo*

Puesto	Codigo de trabajador	Requerido	Poseído	¿Satisface la competencia?	
				SI	NO
Jefe	J1	280	160		x
	A1	240	140		x
Asistente	A2	240	240	x	
	A3	240	260	x	
	A4	240	130		x
Técnico administrativo	T1	150	150	x	
	T2	150	210	x	
Sub total Área 1				4	3
Jefe	J2	270	250		x
	AB1	200	210	x	
	AB2	200	260	x	
Profesional	AB3	200	180		x
	AB4	200	180		x
	AB5	200	200	x	
Sub total Área 2				3	3
Jefe	J3	270	230		x
	T1	150	160	x	
Técnico administrativo	T2	150	120		x
	C1	210	110		x
Profesional	C2	210	140		x
Sub total del Área 3				1	4
Jefe	J4	220	200		x
	AS1	210	180		x
Profesional	AS2	210	190		x
	P1	250	200		x
Sub total de Área 4				0	4
Jefe	J5	260	260	x	
Asistente	ACE1	230	80		x
	ACE2	230	130		x
Secretaria	SEC1	130	90		x
	SEC2	130	70		x
Sub total Área 5				1	4
Total				9	18
%				33%	67%

DISCUSIÓN

Los resultados demuestran que, salvo algunos casos, la mayoría de los trabajadores de la organización estudiada no satisfacen las competencias genéricas que sus respectivos puestos de trabajo requieren. Por lo tanto, la hipótesis planteada termina siendo rechazada.

Por otro lado, el presente trabajo ha permitido poner a prueba el uso de las entrevistas y rúbricas como instrumentos de evaluación de competencias que los postulados de la literatura especializada (Gil, 2007) recomiendan para estos casos.

CONCLUSIONES

Las competencias laborales genéricas que se lograron identificar fueron 7: Orientación al resultado; atención al orden, calidad y perfección; espíritu de iniciativa; búsqueda de información; orientación al cliente; trabajo en grupo y cooperación; y, flexibilidad.

Los trabajadores de la organización estudiada no cumplen en un 100% las competencias laborales genéricas que, en sus correspondientes grados, exigen los diferentes puestos de trabajo, con excepción de algunos casos, en los que superan el grado requerido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*. (Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología) Universidad Iberoamericana México. Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015350/015350.pdf>
- Gobierno Regional de La Libertad (2011). Resolución Ejecutiva Regional 3258-2011-GRLL/PRE Trujillo: Gobierno Regional de La Libertad. Recuperado de: <http://www.regionallibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Resolucion%20N%C2%BA%203258-2011-GR-LL-PRE.pdf>
- Díaz, R. & Arancibia, V. (2002). Enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11 (2), 207-214.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 96, 31-55.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- Gómez, C. & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S*. (Tesis de Grado para optar el título de Administrador de Empresas) Universidad de Cartagena. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Mazariegos, R. (2006). *Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano* (Proceso de aplicación a Centros Hospitalarios Privados). (Tesis para optar el título de Administrador de Empresas) Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Recuperado de: <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/2177.pdf>
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (2), 79-100.
- Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos, Dirección de Gestión del Trabajo en Salud, Ministerio de Salud (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud*. Lima: Ministerio de Salud.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L. & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba, B. y Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91.
- Tejeda, R. (2011). Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55 (4), 1-12.