



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES,  
EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL  
-IGSS-**

**Luisa Fernanda Sánchez Domínguez**  
Asesorado por el Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes

Guatemala, agosto de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES,  
EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL  
-IGSS-**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**LUISA FERNANDA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ**  
ASESORADO POR EL ING. BYRON ESTUARDO IXPATÁ REYES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

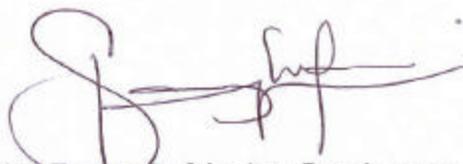
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES,  
EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL  
-IGSS-**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 23 de mayo de 2007.



Luisa Fernanda Sánchez Domínguez

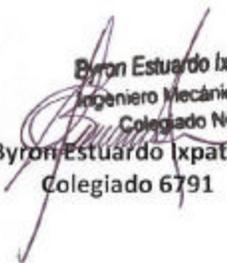
Guatemala, junio de 2008

Ingeniero  
**José Francisco Gómez Rivera**  
**Director Escuela Mecánica Industrial**  
**Facultad de Ingeniería**  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

Ingeniero Gómez: \*

Con muestras de respeto y deferencia traslado la tesis "PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-", elaborada por Luisa Fernanda Sánchez Domínguez, carné 2003-13130, estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de ésta facultad; luego del análisis y revisión de la referida tesis de grado, doy mi aprobación a la misma en virtud de cumplir con todos los parámetros establecidos para dichos trabajos y por ser un tema de utilidad de implementación.

Atentamente,

  
**Byron Estuardo Ixpatá Reyes**  
**Ingeniero Mecánico Industrial**  
**Colegiado No. 6791**  
**Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes**  
**Colegiado 6791**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**, presentado por la estudiante universitaria **Luisa Fernanda Sánchez Domínguez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

**Victor Hugo García Roque**  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 5133

Ing. Victor Hugo García Roque  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala julio de 2008

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**, presentado por la estudiante universitaria **Luisa Fernanda Sánchez Domínguez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAR A TODOS**

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial



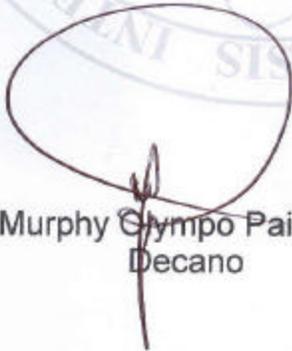
Guatemala, julio de 2008.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**, presentado por la estudiante universitaria, **Luisa Fernanda Sánchez Domínguez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Glympto Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, agosto 2008



## **Acto que dedico a:**

Dios, de quien proviene mi fortaleza y sabiduría.

Mi familia, papi, mami, Maty, Luis Pedro, Mary y Mamá Lucía por su determinación, amor, apoyo, entrega incondicional y esencialmente por alimentar mi alma todos los días de mi vida.

Mis amigos, los que han pasado y los que se han quedado a mi lado, porque juntos logramos vencer los obstáculos en el camino y porque todos han marcado mi vida de alguna manera, con las experiencias que nos han llevado a ser quienes actualmente somos.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XXI
OBJETIVOS.....	XXIII
INTRODUCCIÓN.....	XXV

## 1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. Datos generales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.....	2
1.1.1. Historia del surgimiento del Instituto .....	7
1.1.2. Organización del Instituto .....	10
1.1.2.1. Organigrama Institucional .....	13
1.1.2.2. Unidades médicas y administrativas del Instituto .....	14
1.1.2.2.1. Distribución de unidades médicas por departamento .....	18
1.2. Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.....	20
1.2.1. Organización del Departamento de Recursos Humanos del Instituto .....	22
1.2.1.1. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.....	23

1.2.1.2.	Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	24
1.2.2.	Descripción de puestos a nivel Institucional .....	34
1.3.	Características y generalidades del sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- .....	41
1.3.1.	Descripción del sistema de administración de recursos humanos .....	41
1.3.2.	Funcionamiento del sistema de administración de recursos humanos .....	42
1.3.3.	Objetivos del sistema de administración de recursos humanos .....	43
1.3.4.	Componentes del sistema de administración de recursos humanos .....	45
1.3.4.1.	Descripción de los componentes del sistema de administración de recursos humanos .....	45

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**

2.1.	Aspectos conceptuales y metodológicos del FODA .....	53
2.1.1.	Fundamentos conceptuales .....	54
2.1.1.1.	Descripción del análisis FODA.....	54
2.1.1.2.	Componentes del análisis FODA.....	55
2.1.2.	Fundamentos metodológicos .....	56
2.1.2.1.	Matriz de integrada de análisis FODA .....	56
2.2.	Análisis del sistema vigente de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- .....	57

2.2.1.	FODA.....	58
2.2.1.1.	Fortalezas .....	58
2.2.1.2.	Oportunidades.....	59
2.2.1.3.	Debilidades.....	59
2.2.1.4.	Amenazas .....	60
2.2.2.	Aspectos legislativos.....	64
2.2.3.	Aspectos normativos.....	64

### **3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS PARA FORMULAR LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES**

3.1	Fundamentos teórico-conceptuales para formular una propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos en instituciones del Estado.....	65
3.1.1.	Competencias Laborales.....	66
3.1.1.1.	Descripción.....	66
3.1.1.2.	Tipos de Competencias Laborales .....	68
3.1.1.3.	Estándares de Competencias Laborales.....	70
3.1.1.3.1.	Definición .....	70
3.1.1.3.2.	Aplicaciones .....	72
3.1.1.3.3.	Beneficios .....	72
3.1.1.3.3.1.	Empresas.....	72
3.1.1.3.3.2.	Trabajadores .....	74
3.1.1.3.3.3.	Capacitadores y formadores.....	75
3.1.1.3.3.4.	Estudiantes .....	76
3.1.1.4.	Utilización de Competencias Laborales.....	78
3.1.1.5.	Certificación de Competencias Laborales .....	81

3.1.1.5.1.	Generalidades.....	83
3.1.1.5.2.	Descripción del proceso de certificación.....	84
3.1.2.	Competencias de Empleabilidad .....	86
3.1.2.1.	Modelo de Competencias de Empleabilidad.....	87
3.1.3.	Perfiles Ocupacionales .....	89
3.1.3.1.	Características de los perfiles ocupacionales....	89
3.1.4.	Gestión de recursos humanos por Competencias Laborales .....	92
3.1.4.1.	Descripción general.....	92
3.1.4.2.	Desarrollo .....	93
3.1.4.2.1.	Identificación de Competencias. ....	93
3.1.4.2.2.	Identificación de perfiles de competencia .....	94
3.1.4.2.3.	Metodología de evaluación de competencias .....	94
3.1.4.2.4.	Transferencia de la tecnología a la organización.....	95
3.2.	Fundamentos metodológicos para formular una propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos en instituciones del Estado .....	96
3.2.1.	Técnicas para la identificación de competencias funcionales.....	96
3.2.1.1.	Análisis funcional.....	96
3.2.1.2.	Análisis ocupacional y de tareas.....	97
3.2.2.	Técnicas para la Identificación de competencias conductuales .....	98
3.2.2.1.	Estudio de la estrategia de la organización .....	98

3.2.2.2.	Identificación de competencias claves internas.....	99
3.2.2.3.	Identificación de incidentes Críticos .....	99
3.2.2.4.	Paneles de expertos .....	100

#### **4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**

4.1.	Elementos y estructura del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.....	101
4.1.1.	Elementos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.....	102
4.1.1.1.	Descripción de los elementos del sistema .....	103
4.1.2.	Estructura del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.....	106
4.1.2.1.	Definición de la estructura del sistema .....	106
4.2.	El proceso de gestión de recursos humanos basado en Competencias Laborales.....	108
4.2.1.	Levantado de procesos actuales de administración de recursos humanos .....	108
4.2.2.	Propuesta para la gestión de recursos humanos basada en Competencias Laborales.....	111
4.2.2.1.	Identificación de competencias necesarias.....	112
4.2.2.1.1.	Determinación de funciones críticas .....	114
4.2.2.2.	Establecimiento de nuevos perfiles de puestos bajo competencias.....	116

4.2.2.3.	Descripción de actividades para la gestión de recursos humanos basada en Competencias Laborales .....	120
4.2.2.4.	Levantado de procesos para la gestión de recursos humanos basados en Competencias Laborales .....	122

**5. ELEMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**

5.1.	Capacidad instalada y recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, a nivel Institucional.....	125
5.1.1.	Capacidad instalada.....	125
5.1.1.1.	Infraestructura Física .....	126
5.1.1.2.	Infraestructura Tecnológica .....	126
5.1.2.	Recursos necesarios.....	127
5.1.2.1.	Financieros .....	128
5.1.2.2.	Humanos.....	128
5.1.2.3.	Tecnología .....	129
5.1.2.4.	Otros .....	131
5.2.	Estrategia metodológica para la evaluación de la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.....	132

5.2.1.	Definición de la estrategia de evaluación .....	132
5.2.1.1.	Evaluación basada en apreciación del desempeño .....	133
5.2.1.2.	Evaluación basada en productos del desempeño .....	134
5.3.	Cronograma del proceso de implementación de la propuesta del Sistema de Gestión de Recurso Humano basado en Competencias Laborales .....	134
5.3.1.	Descripción de actividades .....	135
5.3.2.	Diagrama de Gantt .....	138
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>139</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>143</b>
<b>APÉNDICES.....</b>		<b>145</b>

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1	Organigrama Institucional -IGSS-	13
2	Unidades del IGSS por departamento (Parte 1)	18
3	Unidades del IGSS por departamento (Parte 2)	19
4	Organigrama funcional del departamento de Recursos Humanos	23
5	Catálogo de plazas IGSS (Parte 1)	34
6	Catálogo de plazas IGSS (Parte 2)	35
7	Catálogo de plazas IGSS (Parte 3)	36
8	Catálogo de plazas IGSS (Parte 4)	37
9	Catálogo de plazas IGSS (Parte 5)	38
10	Catálogo de plazas IGSS (Parte 6)	39
11	Catálogo de plazas IGSS (Parte 7)	40
12	Matriz integrada FODA	57
13	Matriz integrada de análisis FODA, situación actual	63
14	Ejemplos de competencias	70
15	Proceso de evaluación y certificación de competencias	86
16	Modelo de empleabilidad	88
17	Ejemplo de perfil ocupacional -IGSS-	91
18	Estructura del Sistema de Gestión de RRHH, por Competencias Laborales	107
19	Sistema de Administración RRHH-IGSS	109

20	Proceso Administrativo de RRHH-IGSS (Desglosado)	110
21	Competencias identificadas, nivel I	112
22	Competencias identificadas, nivel II	113
23	Competencias identificadas, nivel III	113
24	Competencias identificadas, nivel IV	114
25	Funciones críticas de puestos por nivel	115
26	Calificación de comportamientos para competencias de nivel General (Camarero)	118
27	Calificación de comportamientos para competencias de nivel Administrativo, Técnico y Operativo (Secretaria)	118
28	Calificación de comportamientos para competencias de nivel Gerencial (Jefe de Departamento Administrativo)	119
29	Calificación de comportamientos para competencias de nivel Ejecutivo (Subgerente)	119
30	Procesos de Gestión de RRHH basada en Competencias Laborales	123
31	Recurso Humano necesario para la Implementación de la Propuesta	129
32	Programación para la Implementación de la Propuesta	138
33	Formato Perfil de Puesto	157

## **TABLA**

I	Niveles de comportamiento	145
---	---------------------------	-----

## GLOSARIO

<b>Administración</b>	La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, labora o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.
<b>Calidad</b>	Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.
<b>Capacidad</b>	Totalidad de condiciones necesarias para el ejercicio de una determinada actividad. Se suele emplear como sinónimo de aptitud como posibilidades de desarrollo en algún aspecto determinado.
<b>Certificación</b>	Resultado de un proceso por el que se verifica y documenta el cumplimiento de requisitos de calidad previamente establecidos. Puede referirse a procesos o personas.
<b>Componente</b>	Parte discreta de un sistema capaz de operar independientemente, pero diseñada, construida y operada como parte integral del sistema.

**Core  
competencies**

Son el conjunto de lo más importante a nivel estratégico y el valor de creación de capacidades dentro de una disciplina, un servicio, o una organización.

**Eficacia**

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

**Eficiencia**

Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

**E-Learning**

Enseñanza a distancia caracterizada por una separación física entre profesorado y alumnado (sin excluir encuentros físicos puntuales), entre los que predomina una comunicación de doble vía asíncrona donde se usa preferentemente Internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos.

**Empleabilidad**

Es la cualidad que permite a las personas hacerse competitivas en el mercado laboral. Características que permiten a una persona satisfacer las demandas de un puesto de trabajo, hace referencia al potencial de una persona para ajustarse a la actividad.

**Estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin.

**Estructura**

La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

***Evaluación  
Feedback***

También llamada Evaluación Multifuente o Feedback 360° y se describe como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes miembros del equipo, respecto del desempeño de una persona en particular, de un departamento o una organización y que ayuda a mejorar su desempeño y, por lo tanto, a maximizar los resultados de la compañía.

***Focus group***

Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.

***Funcional***

Puede ser aplicado a todo aquello que trabaja correctamente para lo que fue realizado o construido de tal manera que ya puede ser utilizado.

***Gap de  
Performance***

La diferencia entre la situación actual de desempeño en el proyecto (trabajo o tarea), niveles deseados y su posición futura.

***Gestión***

Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

<b>Implementación</b>	Formas y métodos para poner en marcha un proyecto.
<b>Infraestructura</b>	Conjunto de bienes, instalaciones y servicios, considerados como esenciales para desarrollar las actividades de un sistema.
<b>Jerarquía</b>	Organización de los grupos humanos o animales, y de sus funciones, dignidades, etc. de acuerdo con una relación de subordinación con respecto a algunos de sus miembros.
<b><i>Management</i></b>	Palabra de origen anglosajón que significa gestión. Utilizada en muchos casos como sinónimo de Administración y Dirección.
<b>Manual</b>	Conjunto de instrucciones y explicaciones escritas que cubren distintas materias como políticas, métodos, planes de cuentas, trabajos de un sistema.

<b>Matriz</b>	Tabla utilizada para analizar dos o más conjuntos o tipos de información (tales como el número de usuarios de cada método anticonceptivo por tipo de cliente, ya sean nuevos aceptantes o visitas subsecuentes). Puede utilizarse también una tabla para comparar los procesos o actividades con un conjunto de criterios que reflejen las prioridades de la organización, los recursos y las limitaciones a fin de ayudar a los administradores a fijar prioridades sobre las áreas que deben mejorarse.
<b>Método</b>	Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.
<b>Modelo</b>	Representación esquemática o conceptual de un fenómeno, que representa una teoría o hipótesis de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de un fenómeno natural o componentes del mismo.

<b>Modelo Tayloriano</b>	Establece un universo jerarquizado, en el cual se crean espacios técnicos funcionales cerrados y no participativos, basados en conceptos tales como el análisis y la división del trabajo, la investigación para establecer métodos para cada tarea, la medida de los tiempos de trabajo, la elaboración de documentación técnica y la sistematización de los procedimientos operativos.
<b>Normativa</b>	Se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización.
<b>Ocupacional</b>	Estado en el que un elemento forma parte del proceso de trabajo.
<b><i>On-the-job Training</i></b>	Término en inglés que es utilizado para referirse a la situación en la que los empleados son capacitados en su puesto de trabajo mientras realiza su trabajo.
<b>Organigrama</b>	Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, realizan un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales en vigor en la organización.
<b>PC</b>	Siglas para el término en inglés Personal Computer. En español, computador personal.

<b>Pecuniario</b>	adj. Perteneiente al dinero efectivo.
<b>Perfil</b>	Conjunto de características que tiene o cumple un elemento.
<b>Plaza</b>	Es el cargo contemplado en el cuadro para asignación de personal que cuenta con el financiamiento debidamente previsto en el presupuesto Institucional.
<b>Proceso</b>	Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un determinado fin.
<b>Puesto</b>	Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.
<b>Recurso</b>	Elemento necesario para llevar a cabo una tarea. Elemento de la naturaleza que la industria, con su tecnología, es capaz de transformar.
<b>Sistema</b>	Es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí.

<b>Software</b>	Palabra en inglés que se refiere al equipamiento lógico o soporte lógico de un computador digital. Comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema.
<b>Técnica</b>	Es un procedimiento o conjunto de estos, (reglas, normas o protocolos), que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte o en cualquier otra actividad.
<b>Test</b>	Término de origen anglosajón que se refiere a las pruebas o exámenes con ayuda de un cuestionario o escala que mide determinadas funciones, generalmente cognitivas.
<b>TIC</b>	Siglas del término Tecnologías de Información y Comunicación.
<b>Tradicional</b>	Diseño clásico y siempre actual.

## **RESUMEN**

Actualmente, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, no cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos, simplemente se tienen algunos pequeños procesos aleatorios y dispersos, los cuales no están regulados dentro de la normativa vigente del Instituto para ser ejecutados de forma integral y efectiva, lo cual provoca que el manejo del personal que labora dentro del Instituto no sea eficiente y que por lo tanto, se presenta duplicidad de funciones, exceso de personal en ciertas unidades y escasez en otras, así como falta de motivación del personal, entre otros factores, que afectan la prestación de servicios.

La Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, en el Instituto (IGSS), constituye una valiosa herramienta de apoyo para el proceso de modernización que se está llevando a cabo dentro de la Institución, la cual tiene como principal objetivo el mejoramiento de los servicios que se brindan a los afiliados, que por supuesto, están a cargo de los trabajadores del Instituto.

La presente propuesta, para la Implementación del nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, en el Instituto (IGSS), pretende aportar un punto de partida para la transformación del actual sistema y tiene un enfoque que permite alinear estrategias institucionales y de modernización para lograr el desarrollo de los recursos humanos, a través de la estandarización de procesos internos, ocasionando un gran impacto en la productividad de los trabajadores.

## **OBJETIVOS**

- **GENERAL**

Formular una propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.

- **ESPECÍFICOS:**

1. Identificar los principales antecedentes y generalidades del sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.
2. Hacer un análisis de la situación actual (diagnóstico) del sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-.
3. Sistematizar los aspectos conceptuales y metodológicos para fundamentar la propuesta de gestión de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.

4. Coadyuvar al fortalecimiento de la capacidad de gestión del departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.
  
5. Estructurar el modelo más adecuado para el Sistema de Gestión basado en Competencias Laborales, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.
  
6. Comparar analíticamente los dos sistemas de gestión de recursos humanos (vigente y propuesto), para fundamentar la implementación de la propuesta como una herramienta para la modernización del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.
  
7. Proponer elementos para garantizar la Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a realizar un análisis de la situación actual (diagnóstico) de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, con el propósito de formular una propuesta para la Implementación de un nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, en dicha institución.

Se considera que los resultados de dicha propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, servirá de gran apoyo al proceso de modernización institucional que actualmente se realiza en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-

Asimismo, será de mucha utilidad para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de los funcionarios y trabajadores.

Se espera también que este trabajo sirva para orientar y definir futuras investigaciones y propuestas de intervención que puedan apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje en distintas carreras de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

# 1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

La Seguridad Social surge como consecuencia del desarrollo de la sociedad, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. El término seguridad social, lo empleó por primera vez, el Libertador Simón Bolívar, en 1819, cuando declaró en el Congreso de Angostura que: “El sistema de gobierno más perfecto es aquel que ofrece mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social”<sup>1</sup>.

Como resultado de la Revolución Industrial, se realizó una serie de cambios y reformas en el orden social existente, los cuales culminaron en Alemania; cuando el Gobierno de ese país, bajo la dirección del canciller Otto Von Bismarck, instauró la política social cuyo fin fue eliminar la incertidumbre y la inseguridad de los trabajadores. El 17 de noviembre de 1881, el Gobierno Alemán fijó un programa en materia de política social. A partir de esa fecha, los trabajadores tuvieron derecho a asistencia médica, posibilidad de ingresar a un hospital y recibir una pensión en dinero cuando por causas de enfermedad o accidente, no podían realizar sus labores. De esta forma, el trabajador restablecía su salud y contaba con una presión económica que le permitía cubrir sus necesidades básicas.

---

<sup>1</sup> Simón Bolívar, 1819.

La idea se extendió a otros países, llegando a América del Sur en las primeras décadas del siglo XX.

### **1.1. Datos generales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social de conformidad con el sistema de protección mínima.

**Visión:** Un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos que contribuyan al bienestar físico y mental del trabajador, como razón fundamental de la existencia de la institución y de su familia, como parte integral del ser humano.

**Misión:** Garantizar servicios de seguridad social a los trabajadores guatemaltecos y sus familias, orientados a elevar su nivel de vida.

**Objetivos estratégicos generales:**

- a) Reorientar la prestación de servicios haciéndolos oportunos, eficaces, eficientes, con calidez y de calidad para garantizar la satisfacción de los derechohabientes.
  
- b) Optimizar el Recurso Humano.
  
- c) Administrar eficiente y transparentemente los recursos financieros dentro de un marco debidamente regulado.
  
- d) Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.
  
- e) Entregar oportunamente los subsidios y pensiones.
  
- f) Rescatar y mantener una imagen positiva de la Institución.
  
- g) Continuar con el fortalecimiento de las bases para generar un cambio en la cultura institucional, en la búsqueda de transparencia en las acciones.

h) Fortalecer el Sistema de Control Interno.

## **Servicios:**

### **a) Programa I.V.S.**

La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social señala entre los riesgos de carácter social para los cuales el Régimen de Seguridad Social debe otorgar protección y beneficios, los de invalidez, vejez y sobre vivencia.

El Régimen de Seguridad Social, al mismo tiempo que promueve y vela por la salud, enfermedades, accidentes y sus consecuencias, protege la maternidad, también da protección en caso de invalidez, de vejez y ampara las necesidades creadas por la muerte, ya que uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero, el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva de la actividad laboral.

A partir del 1 de marzo de 1977 se aplica en toda la República el Reglamento sobre Protección Relativa, en beneficio de los trabajadores de patronos particulares (incluidos los trabajadores de empresas descentralizadas del Estado) y de trabajadores del Estado pagados por planilla.

La protección de este programa consiste en prestaciones en dinero, mediante el pago de una pensión mensual. Los riesgos que cubre son: Invalidez, vejez y sobrevivencia.

Uno de los beneficios del Programa I.V.S., es el pago de prestación por fallecimiento del afiliado. Por otro lado, está la cuota mortuoria en caso del fallecimiento de alguno de los beneficiarios. Así mismo, cuando un asegurado ha contribuido por lo menos durante los últimos tres años y por cualquier circunstancia deja de ser asegurado y todavía no califica para ser cubierto por el programa IVS, tiene la oportunidad de continuar asegurado de manera voluntaria.

## **b) Programa A.E.M.**

El objeto primordial de la Seguridad Social es dar protección mínima a toda la población del país, a base de una contribución proporcional a los ingresos de cada uno y de la distribución de beneficios a cada contribuyente o a sus familiares que dependen económicamente de él, procediendo en forma gradual y científica que permita determinar tanto la capacidad contributiva de la parte interesada, como la necesidad de los sectores de población de ser protegidos por alguna o varias clases de beneficios, habiéndose principiado sólo por la clase trabajadora, con miras a cubrirla en todo el territorio nacional, antes de incluir dentro de su régimen a otros sectores de la población<sup>2</sup>.

El Instituto ha realizado convenios con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para brindar atención a sus afiliados así como contratos con médicos particulares, para brindar servicios médicos siendo todos los profesionales médicos colegiados para brindar la atención conforme las leyes de la materia.

Se otorga la asistencia médica, con el fin de promover, conservar, mejorar o restaurar la salud y restablecer la capacidad para el trabajo, dando servicios de medicina preventiva, curativa y rehabilitación.

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto No. 295 del Congreso de la República 30 de octubre de 1946

En caso de enfermedades en general, maternidad, y accidentes, de sus afiliados y beneficiarios con derecho, el Instituto dará las siguientes prestaciones en servicio: a) Asistencia médico quirúrgica general y especializada, b) Asistencia odontológica, c) Asistencia farmacéutica, rehabilitación y suministro de aparatos ortopédicos y protésicos, y d) Exámenes radiológicos, de laboratorio y demás exámenes complementarios que sean necesarios para el diagnóstico y el control de las enfermedades. Servicio Social, transporte, hospedaje y alimentación, en casos especiales.

#### **1.1.1. Historia del surgimiento del Instituto**

Antes de la creación del régimen guatemalteco de seguridad social, hubo en nuestro país una legislación destinada a proteger a los trabajadores, la Ley Protectora de Obreros, Decreto 669, Promulgada el 21 de noviembre de 1906, bajo la administración del Lic. Manuel Estrada Cabrera. Los principios de esta Ley, se quedaron escritos sin tener ninguna aplicación, pues no se previó una organización administrativa que llevara a la práctica esta protección.

En Guatemala, como una consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados, se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaides, quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un Gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo (1904 - 1990).

El Gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber y el Actuario Walter Dittel (chileno), quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala" (1943).

Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente texto: "Se Establece El Seguro Social Obligatorio".

El 30 de octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima".

Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

Actualmente la Constitución Política de la República de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985, instituye y garantiza el beneficio a la Seguridad Social en el Artículo 100 en la que textualmente expresa “El Estado reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social, para beneficio de los habitantes de la Nación, su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria...” y continúa indicando: “El Estado, los empleadores y los trabajadores tienen la obligación de contribuir a su financiamiento y derecho a participar en su dirección. Procurando su mejoramiento progresivo. El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del Instituto.....”.

Seguidamente, se hace referencia al marco jurídico y las funciones principales y específicas que se le asigna cumplir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a través de sus programas, a saber:

### **1.1.2. Organización del Instituto**

Mediante el Acuerdo 1164 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; de fecha 11 de agosto del 2005, se dicta el “Reglamento de Organización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, a través del cual se crean nuevas dependencias, se modifican algunas ya existentes y se suprimen otras, con el único objeto de adecuar la organización institucional a los nuevos objetivos estratégicos.

En dicho reglamento se ratifica que la Junta Directiva, la Gerencia y el Consejo Técnico, son los órganos superiores de la Institución, y que los mismos deberán regirse por las normas establecidas en la Ley Orgánica del Instituto, la cual fija sus atribuciones y funciones.

El Instituto cuenta con las siguientes Dependencias Administrativas, ordenadas según su nivel jerárquico descendente:

a) Dirección de Auditoría General

b) Direcciones Regionales

c) Departamentos

d) Divisiones

e) Secciones

La Gerencia es el Órgano Ejecutivo del Instituto y está integrada por un Gerente, quien es el titular de la misma y seis Subgerentes, quienes actúan siempre bajo las órdenes del primero y son llamados a sustituirlo en sus ausencias temporales, según lo indica el reglamento correspondiente.

La Gerencia, por lo tanto, tiene a su cargo la administración y gobierno del Instituto y debe llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva, de conformidad con las instrucciones que la misma dicte, para lo cual dirige estrategias a través de sus Subgerencias y de las Direcciones Regionales.

Las Direcciones Regionales, de acuerdo a la estructura jerárquica institucional, son las responsables de dirigir las actividades administrativas, financieras, y de otorgamiento de prestaciones pecuniarias y de salud, de las Dependencias bajo su jurisdicción territorial. Éstas, dependen de las Subgerencias, de quienes reciben las directrices técnicas según el área de competencia de cada una.

Las Dependencias Administrativas del Instituto se encuentran ordenadas, según su nivel jerárquico en el Organigrama Institucional.



### **1.1.2.2. Unidades médicas y administrativas del Instituto**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social está integrado por unidades médicas y unidades administrativas, tal como es requerido para el adecuado funcionamiento de cualquier tipo de empresa o institución, y en especial de una entidad al servicio de patronos y afiliados. Es necesario también considerar la existencia de las unidades en las cuales se brindan tanto servicios médicos como administrativos, tal es el caso de algunos hospitales.

Otra observación relevante es el servicio de farmacia que se presta en todas las unidades médicas del Instituto.

A continuación, se describen de forma general los distintos tipos de unidades que conforman al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social:

a) *Hospitales*: Unidades en las que se brinda tratamiento médico de personas atendiendo todo tipo de patología en la mayoría de los casos, proporcionando además asistencia de enfermeros y que cuenta también con instalaciones adecuadas para efectuar diagnósticos e intervenciones quirúrgicas. En algunos de ellos se brindan también ciertos servicios administrativos como el pago y la acreditación de prestaciones y cuentan además con servicio de consulta externa. Además, desarrollan programas integrales de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de salud, según su especialidad específica. Atienden las 24 horas.

a) *Consultorios*: En este tipo de unidades se efectúa consulta externa (diagnóstico de nivel primario) a los afiliados y desde éstas son referidos hacia otras unidades, dependiendo del diagnóstico médico primario del estado de salud del paciente. Desarrollan también programas integrales de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de salud. Atienden únicamente durante el día.

- a) *Unidades Asistenciales*: Son unidades que ofrecen servicios de asistencia intermedia y que por lo tanto refieren hacia otras unidades del área metropolitana, por su accesibilidad o importancia poblacional, cuentan con disponibilidad de encajamiento para la atención materno-infantil, casos de emergencia, hidratación o espera adecuada, en tanto se efectúa el traslado a donde corresponda. En algunas ocasiones atienden cirugías menores. Realizan algunas acciones de promoción, protección y prevención. Funcionan en horas hábiles pero tienen atención de emergencias.
- a) *Puestos de Salud*: Prestan servicios mínimos de atención primaria, por lo que refieren hacia unidades más grandes. Usualmente están bajo la responsabilidad de un auxiliar de enfermería, pero si la demanda lo amerita también pueden contar con un médico general. Realiza también algunos procesos de promoción de ambientes saludables, prevención de desastres, entre otros. Atienden únicamente durante el día.
- a) *Cajas*: Dependencias encargadas de efectuar los cobros a patrones y pagos de prestaciones pecuniarias a los afiliados. En general, funciones de manejo de fondos que incluyen la recaudación y prestaciones pecuniarias en las áreas departamentales. Atienden únicamente en horario hábil.

a) *Delegaciones*: Estas son las unidades de representación administrativa institucional a nivel departamental, tienen funciones relacionadas con la inscripción patronal, acreditación de derechos, inspección laboral, cobro patronal, pago de prestaciones, entre otras. Atienden únicamente en horario hábil.

a) *Unidades Integrales de Adscripción*: Unidades encargadas de administrar la adscripción de empresas y afiliados, así como la acreditación de derechos. Atienden únicamente en horario hábil.

### 1.1.2.2.1. Distribución de unidades médicas por departamento

**Figura 2. Unidades del IGSS por departamento (Parte 1)**

DEPARTAMENTO	UNIDAD MÉDICA O ADMINISTRATIVA
<b>Guatemala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> General de Enfermedades, de Gineco Obstetricia, General de Accidentes, Dr. Juan José Arévalo Bermejo, Centro de Atención Integral de Salud Mental, y de Rehabilitación.</li> <li>• <i>Consultorios:</i> Policlínica, Periférica Zona 5, Periférica Zona 11, Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, Clínica de Personal, San José Pinula, Palencia, Fraijanes, Villa Nueva, Villa Canales y Finca Santa Leonarda.</li> <li>• <i>Unidades Asistenciales:</i> Amatitlán y San Juan Sacatepéquez.</li> </ul>
<b>El Progreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Guastatoya</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> El Progreso</li> <li>• <i>Cajas:</i> Guastatoya</li> </ul>
<b>Sacatepéquez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Antigua Guatemala</li> <li>• <i>Cajas:</i> Antigua Guatemala</li> </ul>
<b>Chimaltenango</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Chimaltenango y Pochuta</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> San Pedro Yepocapa</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Chimaltenango, Tecpán, Acatenango, San Martín Jilotepeque, San Pedro Yepocapa, Pochuta y Patzicía</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Chimaltenango</li> </ul>
<b>Escuintla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Escuintla, Santa Lucía Cotzumalquapa y Tiquisate</li> <li>• <i>Consultorios:</i> La Democracia, Siqinalá, Masagua, La Gomera, Puerto San José y Palín</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Escuintla y Tiquisate</li> <li>• <i>Cajas:</i> Santa Lucía Cotzumalquapa y La Gomera</li> </ul>
<b>Santa Rosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Cuilapa</li> <li>• <i>Consultorios:</i> Guazacapán</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> Pueblo Nuevo Viñas</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Cuilapa</li> </ul>
<b>Sololá</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Sololá y San Lucas Tolimán</li> <li>• <i>Cajas:</i> Sololá</li> </ul>
<b>Totonicapán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Totonicapán</li> <li>• <i>Cajas:</i> Totonicapán</li> </ul>
<b>Quetzaltenango</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Quetzaltenango, Colomba y Coatepeque</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Quetzaltenango, Colomba y Coatepeque</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Quetzaltenango y Coatepeque</li> <li>• <i>Cajas:</i> Colomba Costa Cuca</li> </ul>
<b>Suchitepéquez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Mazatenango, Chicacao y Patulul</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Cuyotenango, San Francisco Zapotitlán, San José el Ídolo, Santo Domingo Suchitepéquez, San Antonio Suchitepéquez, Santa Bárbara Suchitepéquez y Río Bravo Suchitepéquez</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Mazatenango</li> <li>• <i>Cajas:</i> Chicacao y Patulul</li> </ul>
<b>Retalhuleu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Retalhuleu</li> <li>• <i>Consultorios:</i> Champerico</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> San Felipe</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe, Champerico y Nuevo San Carlos</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Retalhuleu</li> </ul>

**Figura 3. Unidades del IGSS por departamento (Parte 2)**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>UNIDAD MÉDICA O ADMINISTRATIVA</b>
<b>San Marcos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> El Tumbador y Malacatán</li> <li>• <i>Consultorios:</i> Tecún Umán</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> San Rafael Pie de la Cuesta, La Reforma, El Quetzal y Nuevo Progreso</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> San Marcos, El Tumbador, Malacatán, Tejutla, San Rafael Pie de la Cuesta, La Reforma, El Quetzal, San Pedro Sacatepéquez, Nuevo Progreso, Tecún Umán e Ixchiquán</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Malacatán</li> <li>• <i>Cajas:</i> San Marcos y El Tumbador</li> </ul>
<b>Huehuetenango</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Huehuetenango</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> La Democracia, Santa Cruz Barillas y San Idelfonso Ixtahuacán</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Huehuetenango, Barillas, San Miguel Acatán, San Pedro Soloma, San Antonio Huista, La Democracia, San Idelfonso Ixtahuacán y San Pedro Necta</li> <li>• <i>Cajas:</i> Huehuetenango</li> </ul>
<b>Quiché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Santa Cruz del Quiché y San Juan Cotzal</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> San Francisco Cotzal</li> <li>• <i>Cajas:</i> Santa Cruz del Quiché</li> </ul>
<b>Baja Verapaz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Salamá</li> <li>• <i>Cajas:</i> Salamá</li> </ul>
<b>Alta Verapaz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Cobán</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> La Tinta, Senahú y Fray Bartolomé de las Casas</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Cobán, San Cristóbal Verapaz, Sehanú, San Pedro Carchá, Cahabón, Fray Bartolomé de las Casas, Santa Catalina La Tinta.</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Cobán</li> </ul>
<b>Petén</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salas Anexas a Hospitales Nacionales:</i> San Benito, Poptún y Melchor de Mencos</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> San Benito</li> </ul>
<b>Izabal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hospitales:</i> Puerto Barrios</li> <li>• <i>Consultorios:</i> Morales</li> <li>• <i>Puestos de Salud:</i> El Estor</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Puerto Barrios, Livingston, El Estor, Morales y Los Amates</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Puerto Barrios y Morales</li> </ul>
<b>Zacapa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Zacapa y Gualán</li> <li>• <i>Delegaciones:</i> Zacapa</li> </ul>
<b>Chiquimula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Chiquimula</li> <li>• <i>Cajas:</i> Chiquimula</li> </ul>
<b>Jalapa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Jalapa</li> <li>• <i>Cajas:</i> Jalapa</li> </ul>
<b>Jutiapa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultorios:</i> Jutiapa</li> <li>• <i>Unidades Integrales de Adscripción:</i> Jutiapa, Asunción Mita y Moyuta</li> <li>• <i>Cajas:</i> Jutiapa</li> </ul>

**NOTA:** El Acuerdo No. 1,191 del 27 de julio de 2006 de la Junta Directiva, publicado en el Diario de Centro América el 10 de agosto de 2006 en los Artículos 1, 2, 4 y 5 acordó lo siguiente:

*Artículo 1:* Cancela el funcionamiento de las Unidades Integrales de Adscripción, Acreditación de Derechos y Despacho de Medicamentos en los Departamentos de Retalhuleu e Izabal.

*Artículo 2:* Cancela el funcionamiento de los Puestos de Salud de San Felipe Retalhuleu del Departamento de Retalhuleu y de el Estor del Departamento de Izabal.

*Artículo 4:* Crea el Consultorio del Municipio de San Felipe Retalhuleu del Departamento de Retalhuleu.

*Artículo 5:* Crea el Consultorio del Municipio de El Estor del Departamento de Izabal.

## **1.2. Antecedentes del departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-**

A través del Acuerdo No. 102 de fecha 14 de diciembre de 1948, la Gerencia del Instituto adscribe temporalmente la Sección de Personal al señor Subgerente de Administración Financiera.

Considerando que constituye una función altamente especializada y que guarda una relación de importancia de primera clase el manejo de personal en todas las organizaciones públicas y privadas; y que el aumento constante de personal en el Instituto en virtud de la extensión de sus servicios por la implantación de diversos programas, ha hecho crecer de manera paulatina el volumen de trabajo de la Sección de Personal, razón por la cual la Gerencia del Instituto, a través del Acuerdo No. 125 de fecha del 04 de julio de 1949, eleva a la categoría de Departamento la Sección de Personal.

Dentro del proceso de reorganización administrativa del Instituto, la Junta Directiva emitió el Acuerdo 1048 de fecha 12 de marzo de 1998, el cual establece una nueva estructura organizacional y, dentro de ésta, la Dirección General Administrativa, quien dentro de una de sus funciones está la de dirigir y vigilar la administración de los recursos humanos a través del Departamento de Recursos Humanos, para el reclutamiento, selección, contratación, nombramiento y evaluación del personal, realizando estudios sobre la utilización para determinar la eficiencia de los mismos.

El Departamento de Personal cambia de denominación a Departamento de Recursos Humanos de conformidad con lo establecido en la literal a) Artículo 39 del Acuerdo 1048 de Junta Directiva.

Tomando en cuenta que la institución necesita implementar un sistema moderno de administración de recursos humanos, para elevar los niveles de eficiencia de su personal y con ello brindar un mejor servicio, tanto interno como externo, la Junta Directiva del Instituto emitió el Acuerdo No. 1108 de fecha 12 de diciembre de 2002, el cual establece la definición y cobertura demográfica; así como, la organización y funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Asimismo, la Junta Directiva emitió el Acuerdo No. 1164 “Reglamento de Organización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” considerando que el restablecimiento de la autonomía del Instituto constituye un logro para la sociedad guatemalteca, por cuanto permite el efectivo desarrollo de la Institución, para la consecución del objetivo esencial de su creación de aplicar el Régimen de Seguridad Social, por lo que se estableció una nueva organización interna, eficaz y dinámica.

Mediante Resolución No. 452-Subgerencia/2006 del 24 de noviembre/06, la Subgerencia Administrativa autoriza la implementación de las Unidades de Recursos Humanos, en cumplimiento a lo dispuesto por la honorable Junta Directiva en los Acuerdos 1108 y 1164, en las dependencias médico administrativas del Departamento de Guatemala que cuenten con una plantilla de mil o más plazas, en las dependencias médico administrativas que de manera conjunta sumen la cantidad indicada de plazas y en la Direcciones Regionales, conforme éstas sean implementadas.

#### **1.2.1. Organización del departamento de Recursos Humanos del Instituto**

El departamento de Recursos Humanos está conformado por una Jefatura y Subjefatura, quienes son los encargados de la marcha y desarrollo de la gestión de recursos humanos, en forma técnica.

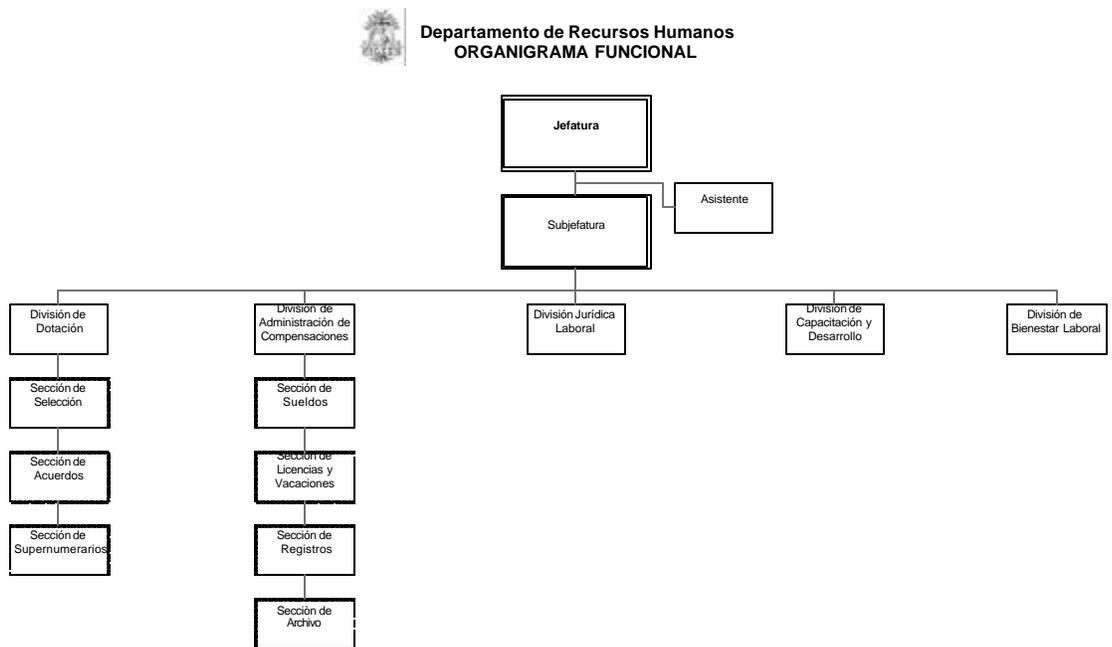
Asimismo, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo 1108 y 1164 de Junta Directiva, el departamento de Recursos Humanos tendrá a su cargo las Divisiones siguientes:

- a) División de Dotación.
  
- b) División de Administración y Compensaciones.

- c) División de Capacitación y Desarrollo.
- d) División Jurídica Laboral.
- e) División de Bienestar Laboral.

### 1.2.1.1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos

Figura 4. Organigrama Funcional del departamento de Recursos Humanos



### **1.2.1.2. Funciones del departamento de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo el fortalecimiento del activo más valioso del Instituto, su recurso humano. Para cumplir con este objetivo, cada una de las áreas tiene a su cargo diferentes funciones tales como:

A. Son funciones de la Jefatura las siguientes:

- a. Planear estratégicamente los recursos humanos.
- b. Administrar la marcha y desarrollo de la gestión de recursos humanos, en forma técnica y de acuerdo con lo establecido en la reglamentación laboral vigente.
- c. Mantener comunicación permanente y efectiva con todas las autoridades médico administrativas de las distintas dependencias del Instituto y de otras organizaciones para coordinar las acciones en materia de administración de recursos humanos.

- d. Diseñar, innovar, actualizar y proponer ante la Dirección General Administrativa, las políticas, normas reglamentos, instructivos y procedimientos necesarios para el efectivo funcionamiento del Departamento.
  
- e. Avalar con su firma, oficios, providencias, dictámenes, acuerdos, informes y otros documentos tramitados en el Departamento y,
  
- f. Realizar otras tareas y funciones afines al puesto, que le asigne el Director General Administrativo.

B. Son funciones de la Subjefatura las siguientes:

- a. Participar en la planificación de las actividades y metas fijadas para el Departamento.
  
- b. Participar en la definición y supervisión del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, relativos a las gestiones de recursos humanos.
  
- c. Avalar con su firma oficios, providencias, dictámenes, informes y otros documentos.

- d. Mantener comunicación permanente y efectiva con todas las autoridades médico administrativas de las distintas dependencias del Instituto y de otras organizaciones para coordinar las acciones en materia de administración de recursos humanos.
  
- e. Revisar la disponibilidad de materiales, repuestos y equipo necesarios para el funcionamiento del departamento, tramitando la adquisición de los mismos y llevando el control de la partida presupuestaria.
  
- f. Realizar tareas variadas por delegación de su superior jerárquico y,
  
- g. Sustituir al Jefe del Departamento, en su ausencia.

C. Son funciones de la División de Dotación, las siguientes:

- a. Registrar y controlar las plazas vacantes.
  
- b. Reclutar y seleccionar al personal de nuevo ingreso y para ascenso.

- c. Contratar al personal de nuevo ingreso, tanto permanente como a plazo fijo.
- d. Contratar al personal supernumerario para que cubra interinatos por vacaciones, enfermedad, accidente o licencias pre y postnatales.
- e. Contratar al personal Médico Residente.
- f. Elaborar los contratos por ascensos, permutas traslados.
- g. Otras que le asigne el Jefe del departamento de Recursos Humanos.

D. Son funciones de la División de Administración y Compensaciones, las siguientes:

- a. Administrar las nóminas y planillas de pago de salario ordinario y extraordinario.
- b. Elaborar órdenes para el pago de las prestaciones laborales.

- c. Apoyar administrativamente a los trabajadores en el trámite para obtención de créditos.
- d. Validar y revalidar el carné de identificación personal.
- e. Emitir récords laborales, certificados de trabajo y constancias de trabajo.
- f. Controlar el movimiento de trabajadores suspensos por enfermedad, maternidad y accidentes.
- g. Gestionar el otorgamiento de licencias y permisos.
- h. Administrar el Plan de Vacaciones.
- i. Registrar el ingreso y egreso de la correspondencia.
- j. Mantener actualizada la nómina del personal, y,
- k. Otras que le asigne el Jefe del departamento de Recursos Humanos.

E. Son funciones de la División de Capacitación y Desarrollo, las siguientes:

- a. Diseñar y proponer políticas y normas que garanticen la calidad de los procesos de formación, especialización y capacitación del recurso humano.
- b. Diseñar y actualizar los enfoques metodológicos, técnicas e instrumentos para llevar a cabo las actividades de la División.
- c. Conformar, asesorar, capacitar y coordinar los equipos interdisciplinarios en las distintas dependencias del Instituto.
- d. Coordinar la elaboración del diagnóstico de necesidades de formación, especialización y capacitación.
- e. Integrar y proponer el plan anual de formación, especialización y capacitación de recursos humanos, así como el Plan de Becas.

- f. Gestionar los fondos correspondientes para llevar a cabo el Plan Anual de Formación, Especialización y Capacitación.
  
- g. Asesorar y acompañar a los equipos interdisciplinarios en la ejecución de los programas de formación, especialización y capacitación.
  
- h. Documentar y difundir los programas, actividades y resultados de formación especialización, capacitación y desarrollo del recurso humano.
  
- i. Evaluar periódicamente el impacto de los programas de formación, capacitación y desarrollo que se lleven a cabo.
  
- j. Administrar la base de datos del personal capacitado, y,
  
- k. Otras que le asigne el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

F. Son funciones de la División Jurídica Laboral, las siguientes:

- a. Promover los incidentes de terminación de relación laboral de los empleados del Instituto en los Tribunales de Trabajo.
- b. Coordinar permanente sus actividades de gestión con los Tribunales de Trabajo.
- c. Realizar las investigaciones y entrevistas correspondientes en las Unidades Médico-Administrativas del Instituto, a fin de recabar información verídica que sirva de soporte y respaldo al incidente de terminación de relación laboral.
- d. Verificar que los incidentes de terminación de relación laboral que se inicien, estén justificados previamente se haya agotado y cumplido a cabalidad con lo que preceptúa el Acuerdo 1090 de Junta Directiva.
- e. Representar legalmente al Instituto ante los Tribunales de Trabajo, para gestionar los diferentes procesos de los incidentes de terminación de relación laboral.

- f. Asesorar técnicamente a las Divisiones de Selección y Reclutamiento, Administración y Compensaciones, Capacitación y Desarrollo, y Bienestar Laboral en cuanto a compromisos legales y administrativos que le requiera el inmediato superior.
  
- g. Asesorar y finiquitar legalmente todas las terminaciones regulares de la relación laboral que se realicen del personal al servicio del Instituto, y,
  
- h. Otras que le asigne el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

G. Son funciones de la División de Bienestar Laboral, las siguientes:

- a. Administrar el Sistema de Desarrollo Organizacional.
  
- b. Administrar el sistema de Evaluación del Desempeño.
  
- c. Proponer y desarrollar los programas de incentivos y recreación.
  
- d. Desarrollar el programa de Seguridad e Higiene Laboral.

- e. Coordinar la aplicación del Régimen disciplinario.
  
- f. Realizar las investigaciones sobre índices de rotación de personal y sus causas, para elaborar conjuntamente con la División de Capacitación y Desarrollo, el diagnóstico de necesidades de formación, especialización y capacitación. Diseñar, proponer y administrar planes de carrera, garantizando el aprovechamiento óptimo del recurso humano formado y capacitado.
  
- g. Proponer medidas correctivas necesarias, y,
  
- h. Otras que le asigne el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

## 1.2.2. Descripción de puestos a nivel institucional

La descripción de puestos a nivel institucional, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, está basado en el Manual de Descripción de Puestos que es un instrumento técnico que proporciona información sobre la identificación del puesto, su función sustantiva, principales funciones y responsabilidades, y requisitos de educación.

El instituto cuenta con un total de doscientos veintiocho (228) distintos tipos de plazas, las cuales se clasifican según su categoría salarial, que de cierta forma corresponde al nivel al que pertenecen (operativo, técnico, administrativo, profesional, médico y ejecutivo). A continuación se presenta el listado total de los tipos de plaza con los que cuenta el instituto<sup>3</sup>:

Figura 5. Catálogo de plazas IGSS (Parte 1)

CATEGORÍA	NOMBRE DE LA PLAZA
A	Ascensorista Conserje Camarero Costurero Cocinero A Jardinero

<sup>3</sup> No se incluyen los salarios que corresponden a cada categoría debido a que los mismos son información confidencial del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Figura 6. Catálogo de plazas IGSS (Parte 2)

CATEGORÍA	NOMBRE DE LA PLAZA
B	Albañil A Operador de Máquina Lavadora Aplanchador Carpintero A Encargado de Ropería A Encuadernador Operador de Microfilm A Pintor Gasolinero Archivista Secretaria A Operador de Radio y Teléfono Operador de Equipo de Impresión Mensajero Cocinero B Costurero Industrial Encargado de Mantenimiento A Mecánico A Mecánico de Calderas A
C	Plomero Albañil B Bodeguero A Bibliotecario A Edecan Dibujante A Contador A Piloto de Vehículo Electricista A Estadístico A Ayudante de Taller de Prótesis y Ortopedia Operador de Equipo de Cine y Sonido Encargado de Ropería B Agente de Seguridad Herrero A Operador de Consola A Registrador de Datos Ecónomo Fotógrafo Ayudante de Enfermería Secretaria B

Figura 7. Catálogo de plazas IGSS (Parte 3)

CATEGORÍA	NOMBRE DE LA PLAZA
D	Carpintero B Contador B Bibliotecario B Electricista B Mecánico B Salvavidas Técnico en Ortóptica y Pleóptica Bodeguero B Técnico en Banco de Sangre Auxiliar de Terapeuta Educador de Salud Maestro Talabatero Maestro Zapatero Encargado de Camareros Encargado de Costurería Dibujante B Técnico en Farmacia Instructor de Rehabilitación Laboral Auxiliar de Enfermería Herrero B Técnico en Taller de Prótesis y Ortopedia Asistente de Autopsias
E	Operador de Consola B Terapeuta Técnico en Electroencefalografía Técnico en Citología Exfoliativa Técnico en Electrocardiografía Técnico de Fisiología Clínica Técnico en Hemodiálisis Encargado de Lavandería Estadístico B Técnico en Radiología Técnico de Laboratorio Analista A Técnico en Patología Inspector Patronal A Cajero A Mecánico de Calderas B Promotor en Salud Promotor en Seguridad Social Jefe de Cocina Auditor A Operador de Microfilm B Secretaria C

**Figura 8. Catálogo de plazas IGSS (Parte 4)**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NOMBRE DE LA PLAZA</b>
F	Contador C Trabajador Social Mecánico de Calderas C Comunicador Social Analista B Encargado de Playa Encargado de Bodega A Auditor B Encargado de Mantenimiento B Cajero B Encargado de Albañilería Oficial Administrativo Enfermera Graduada
G	Ilustrador Encargado de Registros Médicos A Promotor de Seguridad e Higiene Encargdo de Taller de Prótesis y Ortesis Programador A Procurador A Secretaria Ejecutiva A Técnico Supervisor de Laboratorio Encargado de Carpintería Diseñador Subjefe de Taller de Prótesis y Ortesis Encargado de Herrería Encargado de Plomería Encargado de Rama de Electricidad Encargado de Rama de Pintura Enfermera Anestesista Asistente Administrativo A Enfermera Graduada Instructora

Figura 9. Catálogo de plazas IGSS (Parte 5)

CATEGORÍA	NOMBRE DE LA PLAZA
H	Administrador A Jefe de Taller de Prótesis y Ortesis Programador N Encargado de Taller de Mecánica Jefe de Unidad Asistente de Ingeniero o Arquitecto A Secretaría Ejecutiva B Inspector de Seguridad e Higiene Reportero Jefe de Servicio de Enfermería Inspector Patronal B Encargado de Bodega B Supervisor de Fisioterapia Psicoterapia y Readaptación Jefe de Cuerpo de Salvamento Asistente Administrativo B Dietista Procurador B Procurador B Departamental Cajero Departamental
I	Encargado de Registros Médicos B Supervisor de Mantenimiento Analista de Sistemas Supervisor de Enfermería Subadministrador Delegado A Asistente de Ingeniero o Arquitecto B
J	Jefe de Sección Analista C Supervisor de Trabajo Social Nutricionista Administrador B Supervisor de Inspección de Seguridad e Higiene Pedagogo Psicólogo A

Figura 10. Catálogo de plazas IGSS (Parte 6)

CATEGORÍA	NOMBRE DE LA PLAZA
K	Superintendente de Enfermería Supervisor Farmacéutico Arquitecto Delegado B Asistente Administrativo C Médico General Médico General Visitador Médico General con Turno Odontólogo General Psicólogo B Subjefe de Laboratorio Clínico Ingeniero Químico Biólogo Químico Farmacéutico Auditor C
L	Subjefe de División Asesor Jurídico y Notario Recopilador de Leyes Coordinador de Delegaciones y Cajas Departamentales Jefe de Laboratorio y Farmacia Jefe de Laboratorio Clínico
M	Director A Médico Especialista de Consulta Externa Actuario Auditor D Médico Comunitario Médico Especialista A Médico Especialista A con Turno Administrador C Odontólogo Especialista
N	Jefe de División Contador Público y Auditor Supervisor Médico Supervisor Médico Auditor Odontólogo Supervisor Químico Biólogo Supervisor Director B Asesor Jurídico Departamental Médico Especialista B Médico Especialista B con Turno

Figura 11. Catálogo de plazas IGSS (Parte 7)

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NOMBRE DE LA PLAZA</b>
Ñ	Jefe de Unidad de Especialidad Supervisor General de Enfermería Subjefe de Departamento Administrativo Jefe de Servicio Médico
O	Analista Programador Técnico en Telecomunicaciones Subdirector Médico Hospitalario D Director C Jefe de Departamento Clínico
P	Director Médico Hospitalario D Jefe de Sección de Enfermería Director Administrativo Financiero Hospitalario D Jefe de Sección DGSMH Subdirector Médico Hospitalario E Asistente de Dirección
Q	Director de Unidad D Director Administrativo Financiero Hospitalario E Director Médico Hospitalario E Jefe de Departamento Administrativo Director de Análisis de Riesgos Financieros
R	Director de Unidad E Secretario de Gerencia Secretario de Junta Directiva
S	Consejero Técnico
I	Director Departamental
III	Subgerente
IV	Gerente
V	Presidente de Junta Directiva
	Residente Clase I Residente Clase II Residente Clase III Residente Clase IV Residente EPS-EM

### **1.3. Características y generalidades del sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS-**

#### **1.3.1. Descripción del sistema de administración de recursos humanos**

El sistema vigente de administración de recursos humanos, presenta una estructura organizacional y funcional tradicional dado que se basa en procesos ya rebasados por los sistemas modernos de gestión de recursos humanos, por lo que resulta obsoleto en gran parte, ya que además no responde eficazmente a los objetivos estratégicos institucionales.

Actualmente como se indicó anteriormente, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se cuentan con doscientos veintiocho diferentes tipos de plazas, muchas de las cuales han dejado de ser funcionales, a causa de la supresión de unidades y de las innovaciones realizadas al sistema administrativo general del Instituto.

Con los cambios de carácter organizacional efectuados a nivel institucional, debieron ser modificados los manuales de administración de recursos humanos, incluyendo el listado de puestos y el manual de descripción de los mismos, ya que la demanda de servicios ha cambiado con los años tanto a nivel interinstitucional como externo. Sin embargo, aún con los cambios por los que ha pasado la institución en los últimos años, nada ha sido modificado para el sistema de administración de recursos humanos, su funcionamiento está limitado por la normativa interna y queda delimitada por sus actuales componentes.

### **1.3.2. Funcionamiento del sistema de administración de recursos humanos**

El actual sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es poco efectivo dado que como se indicó en el apartado anterior, éste se basa en una estructura tradicional que incluso podría clasificarse como de corte Tayloriano. El funcionamiento se caracteriza por estar orientado a aspectos administrativos y legales relacionados con los generalmente engorrosos procesos de elaboración de dictámenes, contratos, acuerdos, certificaciones, resoluciones, etc.

El funcionamiento del sistema no se centra en aspectos sustantivos relacionados con el cumplimiento de las funciones asignadas al personal, no existe una verdadera inducción a los puestos, no se realizan procesos de capacitación especializada para mejorar las competencias y la eficiencia de los trabajadores. Tampoco cuenta con procesos que garanticen la carrera administrativa y el desarrollo personal de los trabajadores.

Por otra parte, el funcionamiento del actual modelo de administración de los recursos humanos que es utilizado en el Instituto, se describe por sus componentes. Razón por la cual posteriormente se hará referencia a las mismas y se describirá de forma general el actual proceso.

### **1.3.3. Objetivos del sistema de administración de recursos humanos**

- a) Implementar procesos sistematizados para brindar servicios a los trabajadores.
- b) Dotar al Instituto de personal calificado para los puestos de trabajo.
- c) Ejecutar oportuna y efectivamente los pagos al personal.

- d) Administrar y ejecutar oportuna y eficientemente los pagos laborales del personal que se retira.
  
- e) Diseñar los planes y programas de capacitación orientados en el cumplimiento de las estrategias institucionales para promover la mejora continua de la calidad mediante la capacitación del personal.
  
- f) Administrar eficientemente el régimen de disciplinario.
  
- g) Brindar asesoría jurídica en materia laboral.
  
- h) Evaluar el desempeño del personal.
  
- i) Automatizar los procesos de administración de recursos humanos.
  
- j) Implementar control y monitoreo de suspensiones médicas e identificar riesgos laborales.

#### **1.3.4. Componentes del sistema de administración de recursos humanos**

Como bien se indicó con anterioridad, el actual modelo de administración de recursos humanos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, funciona a través de la integración de sus componentes.

Al relacionar los componentes del actual sistema de administración de recursos humanos utilizado en el Instituto, se conforma un proceso que consta de nueve etapas en donde están involucradas las divisiones del Departamento de Recursos Humanos, la Gerencia y sus Subgerencia y las dependencias solicitantes, es decir, todas aquellas dependencias que requieren de una u otra forma de los servicios que proporciona el Departamento de Recursos Humanos a través de sus sistema de administración.

##### **1.3.4.1. Descripción de los componentes del sistema de administración de recursos humanos**

El sistema que actualmente es utilizado para la administración de recursos humanos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, está conformado por los siguientes componentes:

- a) *Planeación:* Esta actividad está a cargo de la Jefatura y Subjefatura del departamento, que cuentan con la colaboración de la jefatura de cada división. Sin embargo, en esta etapa del proceso, es la División de Dotación la que cuenta con mayor ingerencia, ya que a través de la misma se analizan el listado de plazas vacantes y las necesidades de personal que plantea cada dependencia, siendo este el primer paso del sistema de administración de recursos humanos. El Departamento de Presupuesto del Instituto constituye una colaboración importante en la etapa de planeación pues es el que dicta la disponibilidad presupuestaria autorizada para el Departamento de Recursos Humanos.
- b) *Reclutamiento:* La división de Dotación, con la coordinación de la Subjefatura del departamento, están a cargo de esta etapa, en la cual las principales actividades son realizar convocatorias para ocupar las plazas vacantes a nivel de dependencia, nivel interinstitucional o nivel externo, según el perfil que se requiera para ocupar el puesto y la oferta que genera la convocatoria. En la Sección de Selección es en donde se preparan las publicaciones de las convocatorias y se reciben los currículos de los candidatos.

- c) *Selección:* También en esta etapa la División de Dotación, a través de la Sección de Selección es la encargada de realizar las actividades para seleccionar al personal que ocupará las plazas vacantes. Luego de evaluar los currículos presentados se seleccionan los más adecuados y se les cita para realizar las entrevistas y evaluaciones preliminares (psicométricas). Posteriormente se requiere a la dependencia solicitante, la evaluación técnica correspondiente para que finalmente los candidatos sean clasificados como elegibles o no elegibles; con el aval de la Jefatura del Departamento, y de tal forma la dependencia solicitante decidirá cuál candidato deberá ser contratado.
- d) *Contratación:* La Sección de Acuerdos y la Sección de Supernumerarios, ambas de la División de Dotación, son las protagonistas en esta etapa, pues a través de la mismas se realizan las contrataciones, toda vez que los expedientes respectivos son trasladados desde la Sección de Selección. La Sección de Acuerdos y la Sección de Supernumerarios son las encargadas de elaborar los acuerdos de contratación laboral y de grabar la información contenida en los mismos en el sistema de información institucional (sobre plataforma AS-400); la cual incluye tanto la información de la persona contratada, como datos sobre la plaza que está ocupando y los términos bajo los cuales está siendo ocupada dicha plaza. Los acuerdos de contratación son avalados por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y autorizados por el Gerente del Instituto .

- e) *Inducción y Capacitación:* Esta etapa está a cargo de la División de Capacitación y Desarrollo, sin embargo en la actualidad el proceso de inducción se da únicamente dos veces durante los primeros meses del año y las nuevas contrataciones surgen a lo largo del año. Además las dependencias en las cuales el nuevo trabajador desarrolla sus actividades no siempre dan adecuada inducción en el puesto de trabajo, y en muchas ocasiones no proporcionan inducción alguna.

Por otra parte, la División de Capacitación, con base en las necesidades que plantea cada dependencia, maneja un plan de becas anual que está orientado en gran parte al área médica. Se organizan también capacitaciones técnicas para el personal administrativo, pero no son de gran impacto institucional. La División de Capacitación es también la coordinadora del Programa Académico Piramidal para Médicos Residentes.

- f) *Evaluación:* Cuando una persona es contratada para ocupar de forma definitiva una plaza, cuenta con dos meses de evaluación previos a la declaración formal como trabajador de planta; dicha evaluación es realizada por el jefe inmediato de la persona, mediante una ficha de evaluación que es validada por la Sección de Acuerdos mediante una certificación que acredita a la persona como trabajador de planta. De allí en adelante, el proceso de evaluación es coordinado entre cada dependencia, la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos y la División de Bienestar Laboral, según las necesidades detectadas.

- g) *Compensación Económica:* Como bien su nombre lo indica, este componente es desarrollado a través de la División de Administración de Compensaciones y se encarga básicamente de generar las planillas quincenales de pago, así como del cálculo de indemnizaciones y prestaciones laborales, para lo cual se basa en la información que le traslada la Sección de Acuerdos y la Sección de Supernumerarios. Se encarga también generar los archivos que contienen las planillas mencionadas y que el Departamento de Informática deberá grabar en el sistema de información institucional (sobre plataforma AS-400). El proceso de pago se apoya también de la participación de los Departamentos de Contabilidad y Tesorería del Instituto. La División de Administración de Compensaciones también es la encargada del programa anual de vacaciones. Toda la información que se desarrolla dentro de este componente es avalada por la Jefatura del departamento.
- h) *Retroalimentación:* Este es un componente que debe ser desarrollado integralmente por la Dependencia en la que labora la persona y el Departamento de Recursos Humanos, a través de todas sus divisiones y secciones. Permite evaluar la situación actual del sistema de administración de recursos humanos, estableciendo fortalezas y debilidades del mismo y con esto plantear nuevas estrategias para ser incluidas en el componente de planeación.

i) *Acciones Especiales:* Los casos especiales en la administración de los recursos humanos, dentro del Instituto se manejan a través del Departamento de Recursos Humanos, según la situación específica que se presente. La División Jurídica Labora y la División de Bienestar Laboral manejan conjuntamente los casos de sanciones, felicitaciones y cancelaciones, entre otros casos. La División de Administración de Compensaciones se encarga de los casos en los que el Instituto otorga licencias con o sin goce de salario a los trabajadores por razones de distinta índole. La División de Capacitación y Desarrollo con el apoyo de la Sección de Selección realiza el proceso de selección para el Programa Académico Piramidal para Médicos Residentes. Además se presentan casos en los cuales es necesaria la participación de las otras divisiones del Departamento de Recursos Humanos, además de la coordinación de la Gerencia.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**

De la información captada a través de entrevistas al personal del Departamento de Recursos Humanos del Instituto, se realizó un análisis FODA, con el objetivo específico de conocer y analizar la situación actual del sistema de administración de recursos humanos en dicha entidad.

### **2.1. Aspectos conceptuales y metodológicos del FODA**

Con la finalidad de aplicar adecuadamente el análisis FODA a la información obtenida, a continuación se presentan los fundamentos conceptuales y metodológicos que permitirán modelar la información correctamente de tal forma que permita evaluar la situación actual del sistema vigente de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

### **2.1.1. Fundamentos conceptuales**

A través de los fundamentos conceptuales se logra comprender objetivamente y de forma descriptiva qué es el análisis FODA y cuáles son sus componentes.

#### **2.1.1.1. Descripción del análisis FODA**

El análisis FODA es un instrumento técnico que se aplica en la administración, planificación, investigación y evaluación de procesos de la administración pública y empresarial, para el análisis de problemas y planteamiento de soluciones y propuestas concretas para la resolución de problemas de gestión administrativa.

La aplicación del FODA permite realizar diagnósticos del ambiente interno y externo de las organizaciones o instituciones.

### 2.1.1.2. Componentes del análisis FODA

Son cuatro los componentes del análisis FODA, se describen a continuación:

- a) *Fortalezas:* Las fortalezas son elementos positivos que posee o tiene en su interior la empresa, organización o institución, los cuales constituyen aspectos muy importantes para la consecución de sus objetivos y metas
  
- b) *Oportunidades:* Las oportunidades son elementos o factores que están en el ambiente externo y que la empresa, organización o institución podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos y metas.
  
- c) *Debilidades:* Las debilidades son elementos o factores del ambiente interno que constituyen carencias, limitaciones o problemas relacionados con la capacidad instalada, insumos y recursos humanos que afectan el alcance de los objetivos y metas institucionales.

- d) *Amenazas*: Las amenazas son elementos o factores que existen en el medio externo y que pueden constituir un peligro para la existencia y para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, organización o institución.

## **2.1.2. Fundamentos metodológicos**

Podrían utilizarse distintos métodos para efectuar el análisis FODA, sin embargo, el más recomendado es la estructuración de una matriz integrada que permitirá aprovechar al máximo la información.

### **2.1.2.1. Matriz integrada de análisis FODA**

La matriz integrada de análisis FODA constituye el mejor método para consolidar, evaluar e interpretar adecuadamente la información recolectada y clasificada según la descripción de los componentes del FODA.

Esta matriz, además de estructurar la información convenientemente, también permite un planteamiento integral de estrategias para la solución de problemas a través de maximización, aprovechamiento, minimización o neutralización; según la mezcla de componentes que se esté analizando.

**Figura 12. Matriz integrada FODA**

<b>MATRIZ INTEGRADA Análisis FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>Estrategias (FO)</b>  Maximizar fortalezas tomando oportunidades	<b>Estrategias (DO)</b>  Aprovechar oportunidades para disminuir debilidades
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias (FA)</b>  Utilizar fortalezas para evitar o minimizar el impacto de las amenazas	<b>Estrategias (DA)</b>  Disminuir debilidades y evitar amenazas (Neutralizar)

**2.2. Análisis del sistema vigente de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), a través de la aplicación de la técnica FODA, en el departamento de Recursos Humanos**

Para realizar el análisis del actual sistema de administración utilizado por el Departamento de Recursos Humanos del Instituto, inicialmente se presenta la información de forma clasificada y la misma se consolida en una matriz que integra estrategias propuestas para obtener mejoras en el sistema.

## **2.2.1. FODA**

A continuación se presenta la información captada a través de las entrevistas y se clasifica respectivamente; dentro de cada componente. Esta información constituye la base del análisis situacional.

### **2.2.1.1. Fortalezas**

- a) Recurso humano con experiencia en los procesos actuales del departamento
  
- b) Marco legal y normativo actualizado
  
- c) Infraestructura física y tecnológica adecuada
  
- d) Protocolos establecidos
  
- e) Dirección adecuada

### **2.2.1.2. Oportunidades**

- a) Modernización institucional
- b) Mejorar la calidad del recurso humano
- c) Rediseño de la gestión del departamento con base a competencias laborales
- d) Mejorar la eficiencia del departamento

### **2.2.1.3. Debilidades**

- a) Proceso de administración de recursos humanos no basado en competencias laborales
- b) La mayoría del personal del departamento no es profesional, en el campo de la Administración
- c) Presupuesto de funcionamiento limitado

- d) Estructura orgánica y funcional obsoleta
- e) Coordinación de actividades deficiente
- f) Ausencia de manuales de puestos, normas, procedimientos y funciones

#### **2.2.1.4. Amenazas**

- a) Ambiente institucional político
- b) Cambio de autoridades
- c) Discontinuidad programática
- d) Resistencia al cambio

Al analizar los la información clasificándola en cada uno de los componentes del FODA; según corresponde, conviene señalar que en la situación actual del sistema vigente de administración de recursos humanos, saltan a la vista las debilidades que afectan el proceso, siendo estas:

- a) En primer lugar, el proceso de administración de recursos humanos no se basa en el sistema de competencias laborales.
  
- b) Que la mayoría del personal del Departamento de Recursos Humanos no es profesional, ya que la mayoría aún se encuentran realizando estudios universitarios, y no precisamente en el campo de la Administración.
  
- c) Que el presupuesto asignado al Departamento de Recursos Humanos, se es limitado, lo cual no ha permitido la contratación de personal especializado en el campo de la gestión de recursos humanos.

- d) La ausencia de manuales de puesto normas, procedimientos y funciones, para todas las dependencias del Instituto. Sin embargo, las fortalezas y las oportunidades que se describen, permite formular algunas estrategias que servirán de base para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias.

Por lo tanto, luego de clasificar, evaluar y estructurar la información obtenida, se integra la misma en la siguiente matriz de análisis, logrando de esta forma plantear estrategias que servirán de base para la propuesta:

**Figura 13. Matriz integrada de análisis FODA, situación actual**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<p><b>a)</b> Recurso humano con experiencia en los procesos actuales del Departamento</p> <p><b>b)</b> Marco legal y normativo actualizado</p> <p><b>c)</b> Infraestructura física y tecnológica adecuada</p> <p><b>d)</b> Protocolos establecidos</p> <p><b>e)</b> Dirección adecuada</p>	<p><b>a)</b> Proceso de administración de recursos humanos no basado en competencias laborales</p> <p><b>b)</b> La mayoría del personal del Departamento no es profesional en el campo de la administración</p> <p><b>c)</b> Presupuesto de funcionamiento limitado</p> <p><b>e)</b> Estructura orgánica y funcional obsoleta</p> <p><b>f)</b> Coordinación de actividades deficiente</p> <p><b>g)</b> Ausencia de manuales de puestos, normas, procedimientos y funciones</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>	
<p><b>a)</b> Modernización institucional</p> <p><b>b)</b> Mejorar la calidad del recurso humano</p> <p><b>c)</b> Rediseño de la gestión del Departamento con base a competencias laborales</p> <p><b>d)</b> Mejorar la eficiencia del Departamento</p>	<p>* Seleccionar personal más calificado para apoyar el proceso de modernización institucional</p> <p>* Rediseñar el proceso de gestión de recursos humanos, con base a competencias laborales</p> <p>* Formular e implementar un plan de capacitación para la implementación del nuevo proceso de gestión de recursos humanos</p>	<p>* Coordinar con autoridades superiores la implementación de la propuesta</p> <p>* Redefinir las funciones y calidades técnicas y profesionales de los recursos humanos</p> <p>* Reformular la estructura organizacional y funcional del Departamento</p> <p>* Elaborar manuales de funciones</p>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>	
<p><b>a)</b> Ambiente institucional político</p> <p><b>b)</b> Cambio de autoridades</p> <p><b>c)</b> Discontinuidad programática</p> <p><b>d)</b> Resistencia al cambio</p>	<p>* Involucrar al recurso humano de distintos niveles internos en la implementación de la propuesta</p> <p>* Seleccionar dentro del personal actual, el idóneo para monitorear y evaluar la implementación de la propuesta</p>	<p>* Hacer las alianzas estratégicas necesarias para lograr implementar con éxito la propuesta</p> <p>* Coordinar con las dependencias administrativas superiores para obtener los recursos y el apoyo necesarios para la implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta</p>	

### **2.2.2. Aspectos legislativos**

Los aspectos legislativos que afectan de forma directa o indirecta al sistema de administración de recursos humanos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, son básicamente todas aquellas leyes derivadas del Congreso de la República de Guatemala, que incluyen la Constitución, el Código Civil, el Código de Trabajo, entre otras.

Lo anterior, aplica tanto para el sistema actual, como para el nuevo sistema de gestión que será propuesto.

### **2.2.3. Aspectos normativos**

La normativa que afecta directamente a cualquier sistema de administración de recursos humanos, es la de carácter interno. Por lo tanto, será la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así como los acuerdos de Junta Directiva y de Gerencia, los que delimite los procesos a implementar en el Departamento de Recursos Humanos.

### **3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS PARA FORMULAR LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES**

#### **3.1. Fundamentos teórico-conceptuales para formular una propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos en instituciones del Estado**

Para poder comprender correctamente los planteamientos de la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, es necesario describir; aunque de forma muy general, los conceptos y teorías entorno a este nuevo sistema de administración en el ámbito laboral.

### 3.1.1. Competencias laborales

#### 3.1.1.1. Descripción

Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) y los rasgos personales (ser) de un individuo, pero no como tipos distintos e individuales, sino más bien como un conjunto integrado de los anteriores. Puede decirse entonces, que las competencias están constituidas integralmente, por los siguientes componentes:

- a) **Conocimientos:** Estos hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnico-funcionales y del centro de desempeño.

Por conocimientos técnico-funcionales se conocen aquellos conocimientos generales como los idiomas, técnicas concretas como la contabilidad o la planificación estratégica, entre otras.

Los conocimientos del centro de desempeño en cambio, hacen referencia al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico como la arquitectura, la mecánica de fluidos y el diseño de máquinas.

- b) Habilidades y actitudes:** Están básicamente derivadas de los rasgos personales de cada individuo y por lo tanto, son susceptibles de ser mejorados o modelados con voluntad y entrenamiento, más no es garantizado el éxito en su modificación o adecuación, puesto que dependen fuerte y directamente de los rasgos personales.

Las habilidades y actitudes se desarrollan a lo largo de la vida y a través de la experiencia adquirida, como ejemplos pueden mencionarse: la capacidad de negociación, la indagación, el desarrollo de proyectos, la presentación de ideas, la interacción con personas, entre otras.

- c) Rasgos personales básicos:** Son los más difíciles de modificar, pues su desarrollo es muy lento, ya que son en un alto porcentaje, innatas. Son características, que aunque están relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir.

Entre los rasgos personales se pueden distinguir las capacidades cognoscitivas (numérica, creatividad y relaciones espaciales), rasgos de personalidad (voluntad, juicio y autocontrol), motivación e imagen propia (necesidad de logro, concepto propio y realización personal).

Las competencias laborales, específicamente, se describen como la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

#### **3.1.1.2. Tipos de competencias laborales**

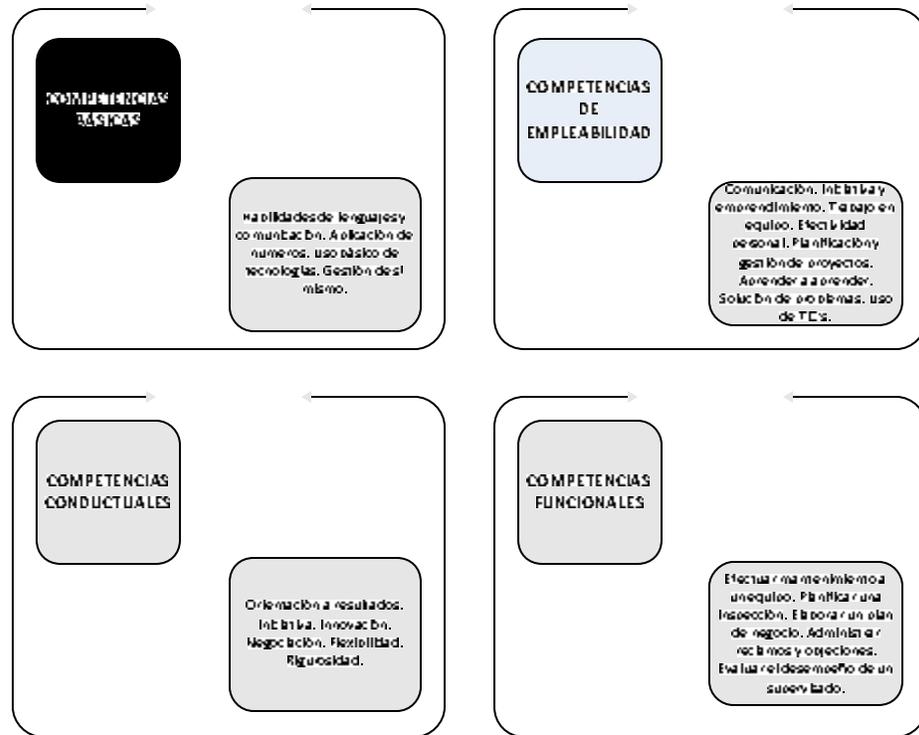
Existen diversos tipos de competencias laborales, sin embargo, cualquiera que sea la cantidad de estas, pueden integrarse en tres grupos básicos que quedan definidos por su orientación y origen:

- a) *Competencias básicas*: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- b) *Competencias de empleabilidad:* Son las capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y navegar en el mundo del trabajo. Incluyen las competencias básicas, pero en este caso aplicadas a la demanda compleja que implica integrarse al mundo laboral.
  
- c) *Competencias conductuales:* Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
  
- d) *Competencias funcionales:* Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (*on-the-job-training*, *e-learning*, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

**Figura 14. Ejemplos de competencias**



### 3.1.1.3. Estándares de competencias laborales

#### 3.1.1.3.1. Definición

Un estándar de competencia laboral se define como el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. Un estándar contiene los siguientes elementos:

- a) *Actividades clave*, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
  
- b) *Criterios de desempeño*, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
  
- c) *Conductas asociadas*, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las *actividades clave*.
  
- d) *Conocimientos mínimos*, que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las *actividades clave*.
  
- e) *Habilidades* cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las *actividades clave*.

### **3.1.1.3.2. Aplicaciones**

Los estándares de competencia laboral son un referente para:

- a) Diseñar programa de capacitación y formación profesional.
- b) Implementar sistemas de gestión de recursos humanos.
- c) Evaluar y certificar el desempeño de personas con base a competencias.

### **3.1.1.3.3. Beneficios**

#### **3.1.1.3.3.1. Empresas**

En la actualidad, absolutamente todas las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio, por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Las empresas e instituciones que ya han utilizado estándares de competencia laboral saben que éstos permiten conjugar competitividad con empleabilidad y desarrollo de las personas.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y, por lo tanto, es una prioridad fundamental para todas las empresas. Al disponer de Estándares de Competencia Laboral definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden:

- a) Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- b) Apoyar sus procesos de evaluación de desempeño.
- c) Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas.
- d) Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

### **3.1.1.3.3.2. Trabajadores**

Uno de los desafíos competitivos que enfrenta toda empresa, es mejorar la calidad de su recurso humano. Asegurar que los trabajadores puedan actualizar y certificar sus competencias laborales a lo largo de la vida, ya que puede ayudar a mejorar su aporte a las empresas y a su propia empleabilidad.

Para crecer como un mercado de trabajo cada vez más flexible, las personas pueden, por un lado, acceder a formación y capacitación a lo largo de la vida, con el fin de reciclar sus conocimientos y destrezas, para mantener su empleabilidad y mejorar su aporte a la competitividad de las empresas. Por el otro, es necesario que el trabajador pueda mostrarle al empleador actual o potencial cuáles son las destrezas y conocimientos que efectivamente posee, hecho especialmente clave en el caso de trabajadores sin reconocimientos formales de su calificación.

Por lo tanto, al contar con un mecanismo para certificar sus competencias laborales, los trabajadores disponen de información sobre las habilidades y destrezas requeridas para:

- a) Un adecuado desempeño de sus funciones laborales.

- b) Capacidad para planificar sus trayectorias de desarrollo en el trabajo.
  
- c) Aumentar sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

#### **3.1.1.3.3.3. Capacitadores y formadores**

Disponer de oportunidades de capacitación laboral y de formación profesional adecuada, de calidad y flexible ha sido reconocido como un desafío, tanto por los propios organismos de capacitación y formación, como por los responsables de las políticas públicas de formación de la fuerza de trabajo.

Durante los últimos años, las instituciones de capacitación y formación le han otorgado legitimidad y valor al enfoque de competencias por considerarlo como una estrategia para lograr una mayor sintonía entre su oferta de programas y los requerimientos del mundo laboral. Razón por la cual los estándares de competencia laboral y perfiles ocupacionales:

- a) Permiten mejorar la pertinencia y calidad de los cursos ofrecidos por los organismos de capacitación e informar al mercado sobre sus resultados.
  
- b) Son un instrumento para el aseguramiento de calidad de la oferta formativa y de capacitación.
  
- c) Facilitan así la decisión de las empresas y los trabajadores para escoger los cursos e instituciones capacitadoras según sus necesidades específicas.

#### **3.1.1.3.3.4. Estudiantes**

Es significativa la cantidad de jóvenes que están por egresar del sistema escolar o formativo o que ya se encuentran en pleno proceso de transición hacia el mundo del trabajo, la que enfrenta dificultades para ingresar y mantenerse en el mundo laboral.

Hay ciertas habilidades o competencias propias de los individuos que contribuyen decisivamente a su empleabilidad y hacen la diferencia fundamental que les permite enfrentar con éxito las distintas etapas de la vida laboral. Entre otras competencias de empleabilidad, el uso de tecnologías de información y comunicación destaca como uno de los principales déficit.

Los estándares de competencias benefician a los jóvenes en transición hacia el mundo del trabajo:

- a) Favoreciendo un alineamiento de los contenidos curriculares de la enseñanza media con los requerimientos del mundo productivo.
- b) Haciendo que la oferta de formación y capacitación para el trabajo sea más pertinente y facilite el desarrollo de competencias de empleabilidad.
- c) Entregando una herramienta clara y explícita de información y orientación para el mercado de trabajo, que permite orientar a los jóvenes con respecto a qué espera el mundo productivo de ellos y qué pasos deben dar para cumplir con esas expectativas de competencias.

- d) Entregando una señal clara para que los jóvenes desarrollen iniciativas de desarrollo y de auto-aprendizaje en aquellas áreas prioritarias para seguir la trayectoria laboral deseada.

#### **3.1.1.4. Utilización de competencias laborales**

El enfoque innovador de competencias ha permitido hacer aportes significativos en los ámbitos de la formación desde el nivel pre-primario hasta la educación técnica de nivel superior, de los sistemas de capacitación públicos y privados.

Este enfoque ha hecho significativos aportes, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

- a) Permite vincular los requerimientos del sector productivo con la oferta de formación del sistema educacional.
- b) Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.

- c) Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
  
- d) Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
  
- e) Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de Capacitación –OTEC-, en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.
  
- f) Desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación, según los principios de la formación por competencias, con validez externa.
  
- g) Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.

- h) Transfiere modelos y metodologías orientadas al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a las personas mejorar sus condiciones de empleabilidad en las fases de obtención, mantenimiento y progreso en el trabajo.
  
- i) Proporciona un lenguaje común sobre competencias que facilita el encuentro oferta -demanda en el mercado laboral.

De igual forma como se planteo anteriormente, las competencias laborales son utilizadas para la certificación del desempeño de las personas que laboran en una empresa, así como para la implementación de innovadores sistemas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, por la importancia de estas dos aplicaciones para la presente propuesta, las mismas se describirán posteriormente de forma individual.

### 3.1.1.5. Certificación de competencias laborales

La evaluación de Competencias Laborales es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “competente” o “aún no competente” para realizar una función productiva determinada, de acuerdo a una metodología predefinida que incluye distintas etapas de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. La evaluación se basa en criterios específicos que están definidos en un conjunto de estándares de competencias laborales validados por el mundo productivo.

En un tiempo promedio de tres meses, una persona calificada para realizar la evaluación se dedica, en conjunto con el trabajador evaluado, a recoger *evidencias* concretas sobre su desempeño laboral. Estas *evidencias* pueden ser:

- a) *Directas*: aquellas que se generan en forma presencial entre el evaluador y la persona, como observaciones en terreno, entrevistas, pruebas orales o escritas, etc.

- b) *Indirectas*: aquellas que se generan a través de un tercero o por productos del trabajo de la persona, tales como informes de desempeño, testimonios de pares, clientes y superiores, cartas de recomendación, currículum vitae, cursos acreditados, diplomas, certificaciones y licencias, fotografías o videos, órdenes y solicitudes de trabajo, facturas y boletas pagadas, contratos y finiquitos, premios, publicaciones, proyectos entregados, resultados de pruebas y simulaciones, entre otros.

Las evidencias son organizadas en un *portafolio de evidencias* del trabajador, donde se archivan ordenadamente los documentos y productos recogidos durante el proceso. El trabajador tiene un rol activo en la construcción de este portafolio, lo que contribuye a su formación. El trabajo de recopilar *evidencias* y exponerse a diversas situaciones de evaluación constituye, en sí mismo, un proceso de desarrollo de competencias que permite al trabajador profundizar en la comprensión de su ocupación y aumentar la conciencia sobre sus fortalezas y debilidades en el trabajo.

### **3.1.1.5.1. Generalidades**

La certificación de competencias laborales es el proceso de reconocimiento formal de la competencia de un trabajador. En caso de concluir exitosamente todas las etapas de la evaluación, los candidatos son certificados como “competentes” por organismos independientes de reconocido prestigio en su industria.

Si un candidato es considerado “aún no competente”, puede identificar claramente las áreas donde debe mejorar su desempeño y tomar diversas iniciativas para alcanzar el estado de "competente", como capacitación externa, entrenamiento en el puesto de trabajo y autoaprendizaje, entre otras.

En Guatemala, entidades como el Ministerio de Trabajo y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad realizan el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.

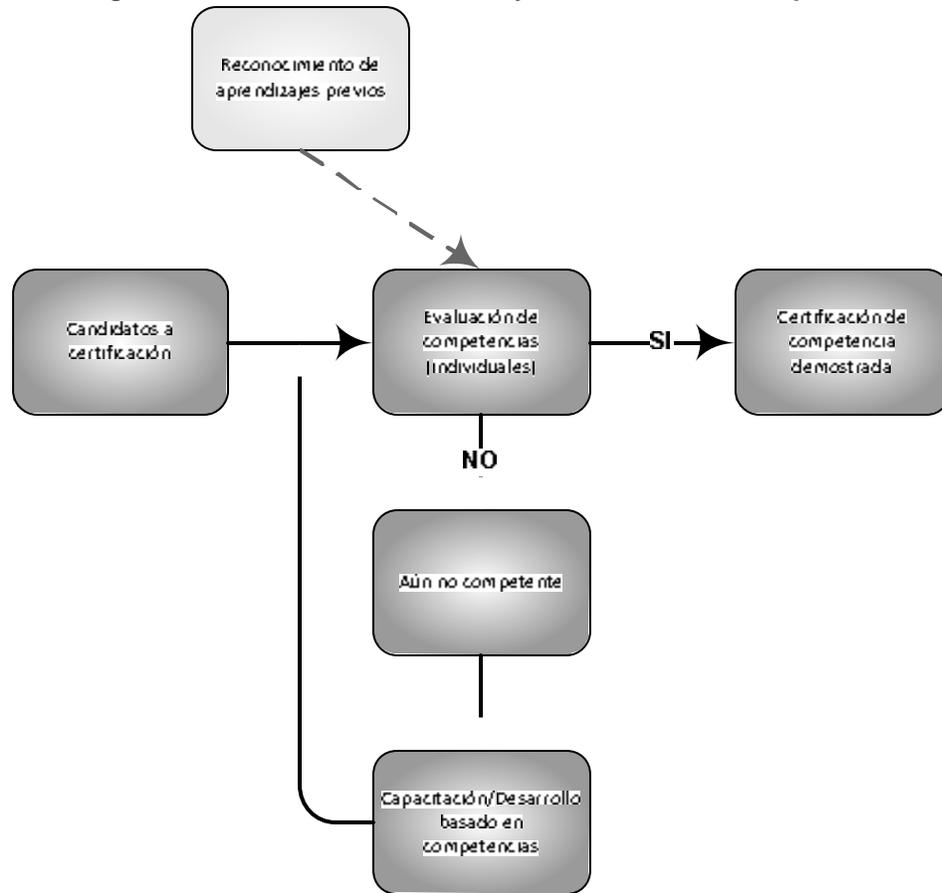
### 3.1.1.5.2. Descripción del proceso de certificación

En término general, el proceso a seguir para la certificación de competencias laborales es el que se describe a continuación:

- a) Se inscriben los trabajadores candidatos a recibir la certificación de sus competencias. En algunos sectores se hace una convocatoria pública, postulando las personas de manera individual y ponderándose criterios como edad, experiencia laboral previa, nivel educacional, entre otros. En otros casos, los participantes son designados por las empresas en las que trabajan.
  
- b) Los candidatos a certificación definen, en conjunto con las personas que los evaluarán, un programa o plan de evaluación. En éste se detalla el tipo y cantidad de *evidencias* de su desempeño laboral que deberá aportar el candidato, junto con las actividades a las que se deberá someter (entrevistas, pruebas, observaciones en el puesto de trabajo, etc.).

- c) En caso de observarse deficiencias en alguno de los aspectos evaluados, el candidato puede acceder a cursos de capacitación basados en los Estándares de Competencias Laborales para mejorar su desempeño. En otra variante del sistema, la capacitación se realiza al principio del proceso para todos los candidatos, antes de ingresar a la etapa de evaluación.
  
- d) La etapa final del proceso es la obtención de su "Certificado de Competencia" para aquellos trabajadores que hayan superado exitosamente todos los pasos previos de la evaluación. Los certificados son emitidos por el gremio empresarial más representativo de cada sector productivo.

**Figura 15. Proceso de evaluación y certificación de competencias**



### 3.1.2. Competencias de empleabilidad

Las competencias de empleabilidad son el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades genéricas requeridas para:

- a) *Obtener el primer empleo.*

- b) *Mantener un empleo* y poder transitar entre diferentes puestos y roles dentro de una misma organización, para satisfacer nuevos requerimientos laborales.
  
- c) *Conseguir un nuevo empleo* si se requiere, es decir, actuar de manera independiente en el mercado laboral, movilizand o capacidades para enfrentar productivamente transiciones laborales.
  
- d) *Crece r y desarrollarse en cada empleo* a partir de administrar el propio aprendizaje y de tomar decisiones en función de proyectos e intereses personales y posibilidades reales.

### **3.1.2.1. Modelo de competencias de empleabilidad**

A partir de la revisión de la experiencia internacional (particularmente la de Australia, Canadá, Estados Unidos y Europa), e incluyendo las consultas a actores empresariales y del mundo de la formación, se logró la elaboración de un modelo que agrupa veintiún competencias de empleabilidad en ocho áreas relevantes, desde el punto de vista de la capacidad de las personas para obtener un trabajo, mantenerlo y desarrollarse a partir de él, tal y como se describió en el apartado que antecede.

Véase las siguientes áreas con sus correspondientes competencias:

**Figura 16. Modelo de empleabilidad**

ÁREA	COMPETENCIAS
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresarse con claridad en forma oral y escrita</li> <li>- Comunicar con lenguaje no verbal</li> <li>- Ser asertivo</li> </ul>
Iniciativa y emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptarse a nuevas situaciones</li> <li>- Recolectar, organizar y analizar información</li> <li>- Desarrollar y gestionar proyectos</li> </ul>
Planificación y gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar objetivos</li> <li>- Recolectar, organizar y analizar información</li> <li>- Desarrollar y gestionar proyectos</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar objetivos y coordinarse con otros</li> <li>- Colaborar y generar confianza en el equipo</li> <li>- Resolver problemas en equipo</li> </ul>
Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolectar, organizar y analizar la información que resuelve el problema</li> <li>- Aplicar alternativas de solución de problemas</li> <li>- Resolver problemas interpersonales</li> </ul>
Efectividad personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconocimiento y gestión de sí mismo</li> <li>- Gestionar el desarrollo de la propia carrera</li> <li>- Trabajar con confianza y seguridad</li> </ul>
Aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesarse y motivarse por aprender</li> <li>- Observar el proceso del propio aprendizaje</li> <li>- Aplicar nuevos aprendizajes al contexto</li> </ul>
Uso de las TIC*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar destrezas básicas para el uso del PC</li> <li>- Manejar aplicaciones básicas de un PC</li> <li>- Usar Internet</li> <li>- Aprender y transferir al trabajo el uso de nuevas TIC</li> </ul>

\* TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

### **3.1.3. Perfiles ocupacionales**

Un perfil ocupacional basado en competencias es una agrupación de estándares o unidades de competencia laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio, puesto o cargo.

#### **3.1.3.1. Características de los perfiles ocupacionales**

Un perfil ocupacional describe:

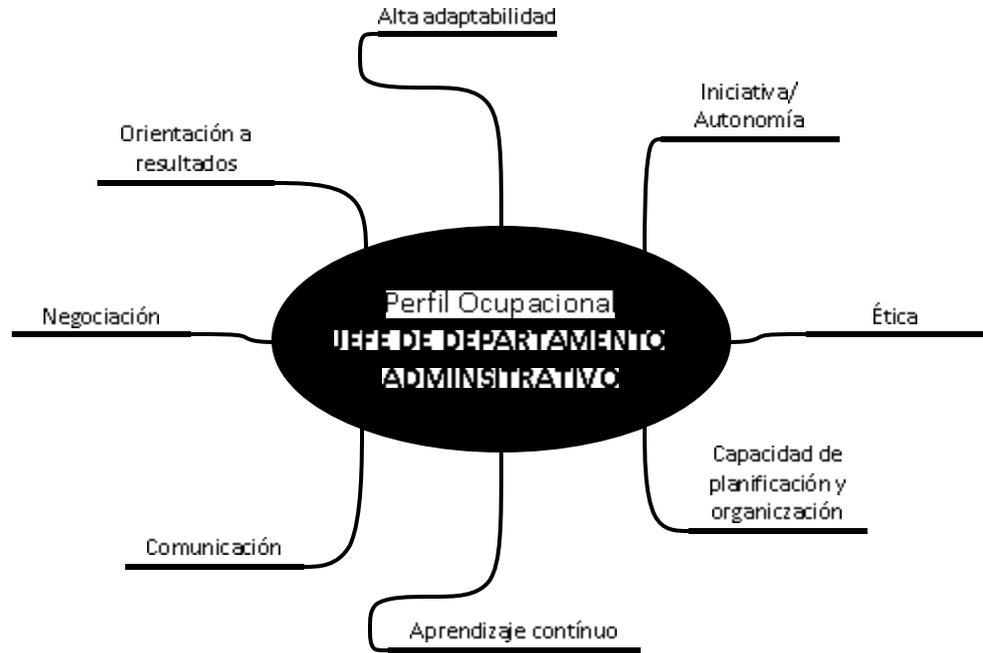
- a) El *área o ámbito* general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación.
  
- b) Las *unidades de competencia asociadas* al perfil.
  
- c) El *contexto de competencia*, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea.

- d) Las *evidencias* directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un perfil ocupacional, según los criterios esperados.

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Los Perfiles Ocupacionales generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se denomina "cargo" o "puesto".

Figura 17. Ejemplo de perfil ocupacional -IGSS-



### **3.1.4. Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales**

#### **3.1.4.1. Descripción general**

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales es un enfoque de *management* utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la Misión y Objetivos organizacionales.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de recursos humanos.

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales (especialmente las normas ISO) y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

### **3.1.4.2. Desarrollo**

#### **3.1.4.2.1. Identificación de competencias**

El paso inicial para la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales es la identificación de las competencias siguientes:

- a) *Competencias Funcionales Técnicas y de Gestión:* Para esto se aplican las técnicas de análisis funcional y análisis ocupacional de tareas. A partir de la información recopilada en talleres, entrevistas y reuniones con informantes clave y grupos de trabajadores, se identifican las competencias a describir o estandarizar.
  
- b) *Competencias Conductuales:* Se definen modelos de competencias conductuales específicos según familias de cargo, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior. Los criterios e indicadores conductuales, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización.

#### **3.1.4.2.2. Identificación de perfiles de competencia**

En esta etapa se busca que los perfiles de cargos respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

La construcción de perfiles de competencia comienza con la revisión del actual catálogo de cargos o plazas, para luego definir las posiciones en un “Mapa de Cargos” en base al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres y/o *focus groups*. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.

#### **3.1.4.2.3. Metodología de evaluación de competencias**

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger. A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación:

- a) *Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño*, con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones *feedback*).
  
- b) *Evaluaciones basadas en los productos del desempeño*, realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.

#### **3.1.4.2.4. Transferencia de la tecnología a la organización**

Finalmente, es fundamental que queden instaladas en la empresa las capacidades internas para mantener el sistema funcionando. Esto implica la generación de manuales, procedimientos y capacitación para que la organización pueda, por sí misma, gestionar la plataforma instalada.

La instalación de un modelo de gestión por competencias en una empresa requiere, para ser sustentable en el tiempo, de un alineamiento entre:

- a) La Misión, los Valores y las Estrategias de Negocio corporativas

b) Las competencias específicas y particulares (*Core Competencies*) de la organización.

c) Las Competencias Conductuales y Funcionales definidas.

### **3.2. Fundamentos metodológicos para formular una propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos en instituciones del Estado.**

#### **3.2.1. Técnicas para la identificación de competencias funcionales**

Para la identificación de competencias funcionales, tanto técnicas como de gestión, se pueden aplicar las técnicas de análisis de funciones y análisis ocupacional de tareas.

##### **3.2.1.1. Análisis funcional**

Es una metodología que busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

Se inicia estableciendo, en reuniones de trabajo con especialistas de los procesos comprendidos, el propósito principal del sector, organización o función productiva, analizados y luego se desagregan sucesivamente las funciones y subfunciones, hasta encontrar las actividades realizables por una sola persona.

El método funcional se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos, siendo ésta su principal diferencia con el análisis ocupacional o de tareas. El producto final es un “Mapa Funcional”.

### **3.2.1.2. Análisis ocupacional y de tareas**

Consisten en la identificación de contenidos de las ocupaciones o cargos mediante la descripción de las tareas que hay que cumplir y de los conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar una posición.

Normalmente se reúne a un grupo de trabajadores experimentados, guiados por un facilitador, para precisar de manera clara y concreta lo que se debe saber hacer en el puesto de trabajo. Incluye los desempeños estándar y sobresaliente esperados, así como los conocimientos y errores más frecuentes ocasionados por malas decisiones.

### **3.2.2. Técnicas para la Identificación de competencias conductuales**

Las competencias conductuales son denominadas también competencias genéricas o transversales.

Generalmente la definición de modelos de competencias conductuales se realiza según familias de cargo dentro de una empresa, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior.

Los criterios conductuales e indicadores, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización.

#### **3.2.2.1. Estudio de la estrategia de la organización**

El estudio de la estrategia de la organización plantea y analiza la Misión, visión y valores a los que se deben alinear las competencias, para asegurar que los valores y habilidades que la organización tengan como finalidad, asegurar que sus empleados estén incorporadas en el modelo de gestión de recursos humanos.

### **3.2.2.2. Identificación de competencias claves internas**

Metodología para identificar aquellas capacidades organizacionales claves, que le permitan a la organización crear un valor único para sus clientes.

Se trata de capacidades que están contenidas en el conocimiento colectivo de su gente y de los procedimientos organizacionales que conforman la manera en que los empleados interactúan.

### **3.2.2.3. Identificación de incidentes críticos**

Consiste en la aplicación de una sesión de preguntas estructuradas que indaga sobre situaciones críticas de éxito y fracaso de la historia laboral, a muestras de trabajadores con desempeño sobresaliente y promedio, con el fin de identificar las competencias que diferencian a ambos grupos de trabajadores.

#### **3.2.2.4. Paneles de expertos**

Otra técnica empleada para identificar competencias conductuales es la realización de paneles de expertos, que consisten básicamente en la realización de *focus groups* o talleres con expertos que indican cuáles son las competencias críticas para un puesto o rol, considerando tanto las necesidades presentes como estrategia futura de la organización.

## **4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**

### **4.1. Elementos y estructura del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales**

La Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, fue modelado de tal forma que queda definido, mediante sus componentes o elementos debidamente estructurados como un sistema para poder efectuar su implementación en una organización.

En los apartados siguientes, se detallan los elementos básicos y la estructura formal de todo sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

#### **4.1.1. Elementos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales**

Los elementos básicos que conforman un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, son en su mayoría, elementos esenciales en todo proceso administrativo y de gestión; siendo los siguientes:

- a) Visión, misión y valores
  
- b) Objetivos estratégicos
  
- c) *Core Competencies*
  
- d) Definición de competencias
  
- e) *Gap de Performance*
  
- f) Necesidades de desarrollo
  
- g) Diseño y plan de desarrollo.

h) Estandarización de desempeño

#### **4.1.1.1. Descripción de los elementos del sistema**

A continuación se describen de forma general, cada uno de ellos:

- a) *Visión, Misión y Valores:* Los modelos de gestión estratégica, pretenden integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, su visión, misión y valores, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.
  
- b) *Objetivos Estratégicos:* Estos objetivos describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción organizacional. Y son la razón por la cual se trabaja y están directamente vinculados con el logro de los resultados planteados por los altos directivos de toda organización.

c) *Core competencias*: Es sumamente necesario plantear este tipo de competencias, ya que estas ponen de manifiesto las fortalezas de una organización e incluyen las características con las que obligatoriamente debe contar una empresa u organización para posicionarse adecuadamente y ser verdaderamente competitiva. Las *Core Competencies* se deben reunir las siguientes condiciones:

1. Proveen beneficios a los clientes
2. No es fácil para la competencia imitarlas.
3. Se pueden apalancar hacia varios productos y mercados.

Las *Core Competencies*, pueden tomar varias formas, incluyendo el carácter técnico, un proceso fiable, estrechas relaciones con clientes y proveedores, el desarrollo de productos o una cultura, como la dedicación de los empleados.

- d) *Definición de Competencias:* Consiste en el establecimiento de las competencias que deben ser requeridas para ocupar un puesto de trabajo, de conformidad con lo que plantean las políticas estratégicas de la organización; incluyendo la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y *Core Competencies*, tal y como se describió anteriormente.
  
- e) *Gap de Performance:* Este elemento busca analizar y evaluar la situación actual de la organización, la situación en la que se desea posicionarla y proyecta la situación en la que la organización se encontrará en el futuro. Todo lo anterior, entorno a las competencias previamente definidas.
  
- f) *Necesidades de Desarrollo:* Con base en el *Gap de Performance* deben establecerse las necesidades de desarrollo tanto de la empresa como de las personas que ocuparán cada puesto en la misma. Este subproceso debe ser actualizado periódicamente.
  
- g) *Diseño y plan de desarrollo:* Esta es la etapa en la que deben incluirse las personas trazar objetivamente el diseño adecuado de un sistema de gestión, sobre todo cuanto se trata de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales.

- h) *Estandarización de Desempeño*: Una vez que se ha desarrollado el diseño del sistema de gestión, conjuntamente con las personas involucradas en el desarrollo de la organización, debe procederse a la estandarización del desempeño, es decir, la normalización y certificación de las competencias a emplear y desarrollar dentro de la organización.

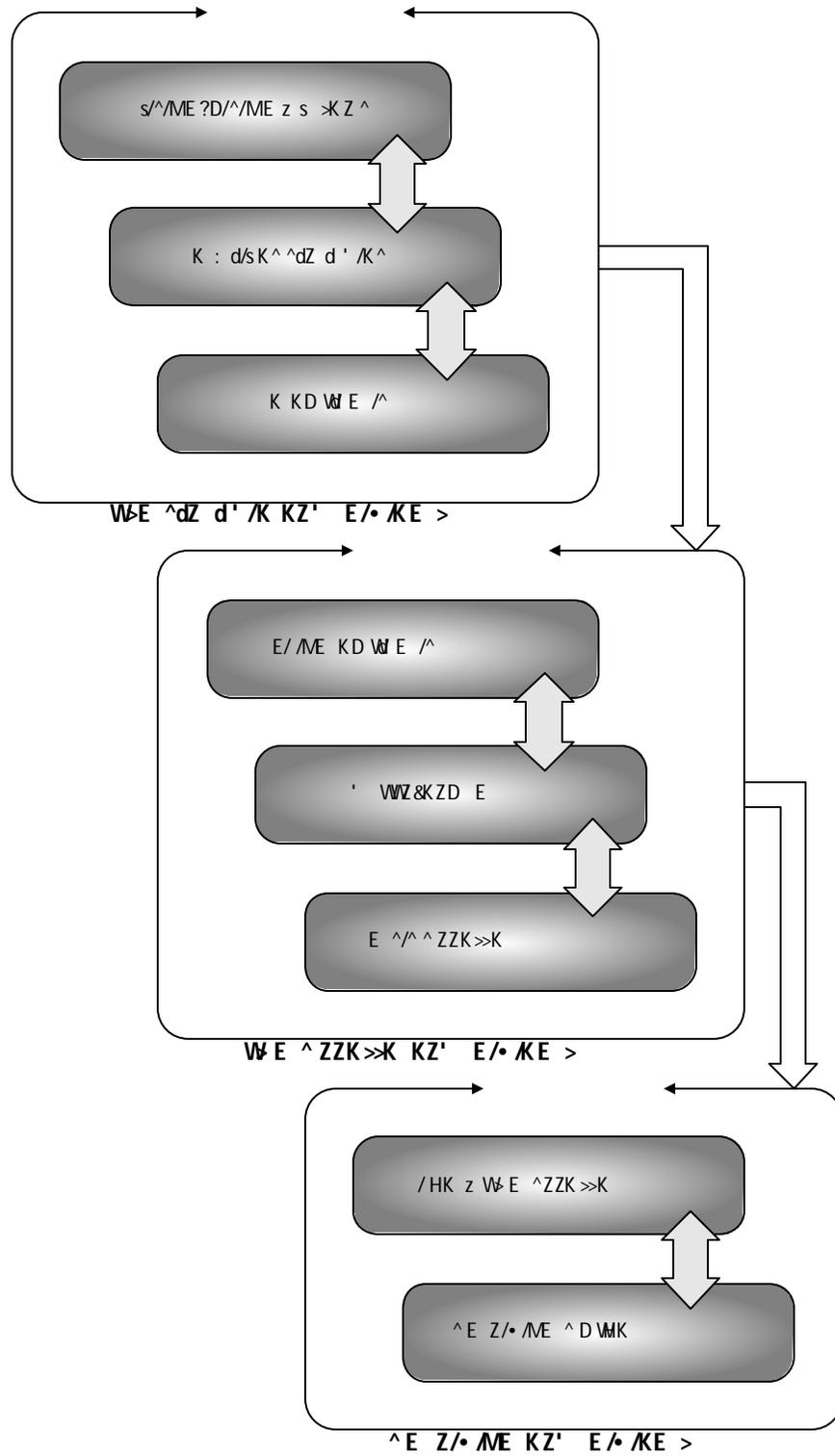
#### **4.1.2. Estructura del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales**

Al reunir los elementos de un sistema de gestión e integrarlos, se conforma el proceso a seguir para que en efecto se lleve a cabo la gestión de forma coordinada, logrando la sincronización objetiva de cada uno de estos elementos para obtener los productos o resultados esperados del sistema. En este caso, del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias laborales.

##### **4.1.2.1. Definición de la estructura del sistema**

La estructura del Sistema de gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, queda definida mediante el siguiente diagrama:

**Figura 18. Estructura del Sistema de Gestión de RRHH por Competencias Laborales**



## **4.2.El proceso de gestión de recursos humanos basado en Competencias Laborales**

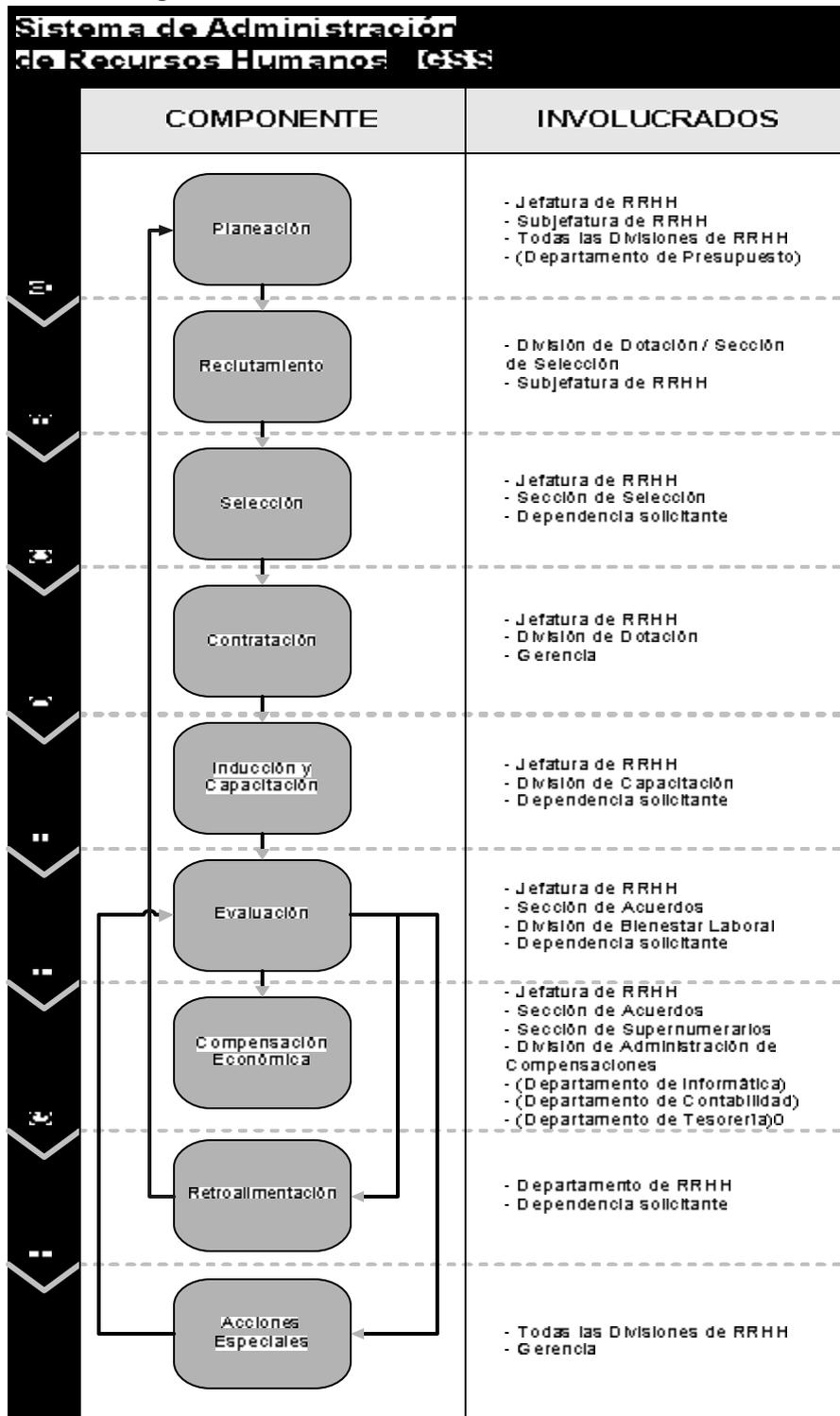
Para implementar el nuevo proceso de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, resulta necesario analizar los procesos actuales de administración de los recursos humanos que son utilizados en dicha institución.

Derivado de lo anterior, se presentaran inicialmente los diagramas de los procesos actuales y posteriormente se desarrollará la propuesta del nuevo sistema de gestión de recursos humanos.

### **4.2.1. Levantado de procesos actuales de administración de recursos humanos**

El actual sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de seguridad social integra nueve etapas y la participación activa de cuatro departamentos ajenos a la gestión de recursos humanos. Dicho sistema se describe de forma general en el diagrama siguiente, en el cual se indican además los involucrados principales en cada etapa:

Figura 19. Sistema de Administración de RRHH-IGSS





#### **4.2.2. Propuesta para la gestión de recursos humanos basada en recursos humanos**

Los nuevos modelos organizacionales requieren elementos y mecanismos que aseguren la eficiencia del proceso de gestión de recursos humanos.

Las competencias laborales, por lo tanto, llegan a constituir el espíritu de una organización, la razón de su éxito. Por lo que se puede decir que la teoría de las competencias laborales aporta un atributo diferencial a las instituciones y garantizan el éxito de su estrategia.

Por las razones mencionadas en los párrafos precedentes, en los apartados que se encuentran a continuación se desarrolla la propuesta sobre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, para ser implementado en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

La propuesta inicialmente identifica las competencias necesarias para ocupar un puesto, de conformidad con el funcionamiento y las políticas del Instituto. Posteriormente se establecen los nuevos perfiles a nivel general, según las competencias requeridas. Finalmente se describen las actividades y los subprocesos necesarios para la gestión.

#### 4.2.2.1. Identificación de competencias necesarias

Tras evaluar y analizar el actual catálogo de puestos existente en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se determinó que de conformidad con las políticas estratégicas institucionales que están vigentes, rediseñar dicho catálogo no es la opción más viable para iniciar la implementación del nuevo sistema de gestión de recursos humanos. Por tal razón, se identificaron competencias para cuatro distintos niveles funcionales de puestos, según se muestra a continuación:

**Figura 21. Competencias identificadas, nivel I**

NIVEL	COMPETENCIA
<b>GENERAL</b>	Compromiso Ética Orientación al cliente Orientación a resultados Calidad de trabajo Adaptación al cambio Perseverancia Integridad Responsabilidad Iniciativa Trabajo en equipo

**Figura 22. Competencias identificadas, nivel II**

NIVEL	COMPETENCIA
<b>ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y OPERATIVO</b>	Alta adaptabilidad Capacidad para aprender Dinamismo Habilidad analítica Iniciativa/Autonomía Liderazgo Orientación al cliente Productividad Responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo

**Figura 23. Competencias identificadas, nivel III**

NIVEL	COMPETENCIA
<b>MANDOS MEDIOS Y GERENCIAL</b>	Alta adaptabilidad Colaboración Dinamismo Habilidad Analítica Iniciativa/Autonomía Liderazgo Nivel de Compromiso Orientación al cliente Orientación a resultados Negociación Comunicación Aprendizaje continuo Capacidad de planificación y organización Innovación Pensamiento analítico Autocontrol Confianza en sí mismo

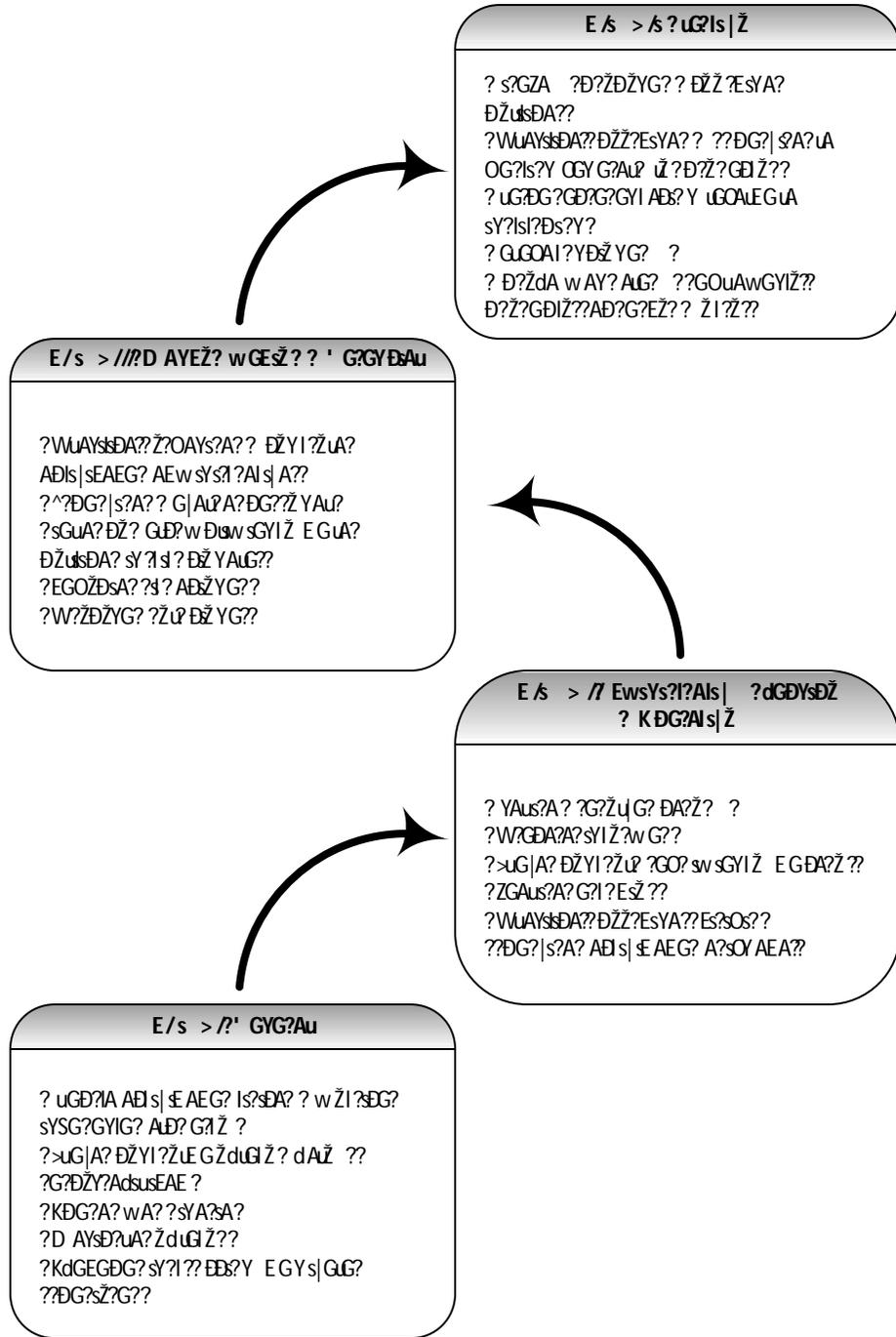
**Figura 24. Competencias identificadas, nivel IV**

NIVEL	COMPETENCIA
<b>EJECUTIVO</b>	Desarrollo de equipo
	Liderazgo
	Liderazgo para el cambio
	Pensamiento estratégico
	Dinamismo
	Trabajo en equipo
	Relaciones públicas
	Orientación al cliente
	Orientación a resultados
	Iniciativa
	Integridad

#### **4.2.2.1.1. Determinación de funciones críticas**

Para establecer los cuatro niveles de funcionalidad de puestos que se mencionaron en el apartado anterior, se analizaron las funciones principales para cada puesto establecido y posteriormente se logró determinar las siguientes funciones críticas:

Figura 25. Funciones Críticas de Puestos por Nivel



#### **4.2.2.2. Establecimiento de nuevos perfiles de puestos bajo competencias**

De conformidad con las funciones críticas previamente determinadas y las competencias identificadas, para cada puesto, se establecerán los nuevos perfiles de puestos que deberán contener la siguiente información<sup>4</sup>:

- a) Identificación: que incluirá nombre del puesto, categoría salarial, código y el jefe inmediato superior, según el área de desarrollo.
  
- b) Función principal.
  
- c) Principales tareas y responsabilidades.
  
- d) Interacciones requeridas: internas y externas.
  
- e) Responsabilidad por supervisión: directa e indirecta.

---

<sup>4</sup> Ver formato en los APÉNDICES (2).

- f) Responsabilidad económica: clasificada por materiales e insumos, equipo, manejo de valore y efectivo, y generación de documentos.
  
- g) Manejo de información confidencial.
  
- h) Iniciativa.
  
- i) Condiciones de trabajo.
  
- j) Riesgos.
  
- k) Esfuerzo: físico, mental, visual y/o auditivo.
  
- l) Requisitos: educación, experiencia, conocimientos técnicos y específicos, otros requisitos del puesto.
  
- m) Competencias requeridas: según los grupos identificados previamente, las competencias requeridas serán calificadas por niveles de comportamiento para cada puesto específico. A continuación tablas ejemplo<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Ver descripción de Niveles de Comportamiento para Competencias en los APÉNDICES (1).

**Figura 26. Calificación de comportamientos para competencias del nivel General (Camarero)**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso		✓		
Ética		✓		
Orientación al cliente		✓		
Orientación a los resultados		✓		
Calidad de trabajo		✓		
Adaptación al cambio		✓		
Perseverancia		✓		
Integridad		✓		
Responsabilidad		✓		
Iniciativa			✓	
Trabajo en equipo			✓	

**Figura 27. Calificación de comportamientos para competencias del nivel Administrativo, Técnico y Operativo (Secretaria)**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alta adaptabilidad		✓		
Capacidad para aprender		✓		
Dinamismo-energía		✓		
Habilidad analítica			✓	
Iniciativa-autonomía			✓	
Liderazgo			✓	
Orientación al cliente		✓		
Productividad		✓		
Responsabilidad		✓		
Tolerancia a la presión		✓		
Trabajo en equipo		✓		

**Figura 28. Calificación de comportamientos para competencias del nivel Gerencial (Jefe de Departamento Administrativo)**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alta adaptabilidad	✓			
Colaboración	✓			
Dinamismo-energía		✓		
Habilidad analítica	✓			
Iniciativa-autonomía	✓			
Liderazgo	✓			
Nivel de compromiso	✓			
Orientación al cliente		✓		
Orientación a los resultados	✓			
Negociación	✓			
Comunicación	✓			
Aprendizaje continuo	✓			
Capacidad de planificación y organización	✓			
Innovación	✓			
Pensamiento analítico	✓			
Autocontrol	✓			
Confianza en si mismo	✓			

**Figura 29. Calificación de comportamientos para competencias del nivel Ejecutivo (Subgerente)**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Desarrollo de su equipo	✓			
Liderazgo	✓			
Liderazgo para el cambio	✓			
Pensamiento estratégico	✓			
Dinamismo-energía	✓			
Trabajo en equipo	✓			
Relaciones públicas	✓			
Orientación al cliente	✓			
Orientación a los resultados	✓			
Iniciativa	✓			
Integridad	✓			

#### **4.2.2.3. Descripción de actividades para la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales**

Las actividades que deben realizarse al desarrollar la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales son: Selección, Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo, Evaluación del desempeño, Plan de carrera y Remuneraciones. Siendo su descripción básica la siguiente:

- a) *Selección*: Etapa inicial de la gestión, la selección se realiza con base a logros personales, flexibilidad, iniciativa y orientación a productos. Se evalúan las formas de resolver situaciones y busca personas que puedan aportar o desarrollar las competencias requeridas por la organización. Se utilizan *tests* para identificación de competencias, entrevistas y otros mecanismos de evaluación.
  
- b) *Entrenamiento*: Con esta etapa se pretende integrar a la persona al proceso y puesto de trabajo en el cual ha sido asignado. Usualmente el entrenamiento se realiza directamente en el puesto de trabajo (*on-the-job training*), para desarrollar y/o mejorar competencias requeridas en el presente y en el futuro.

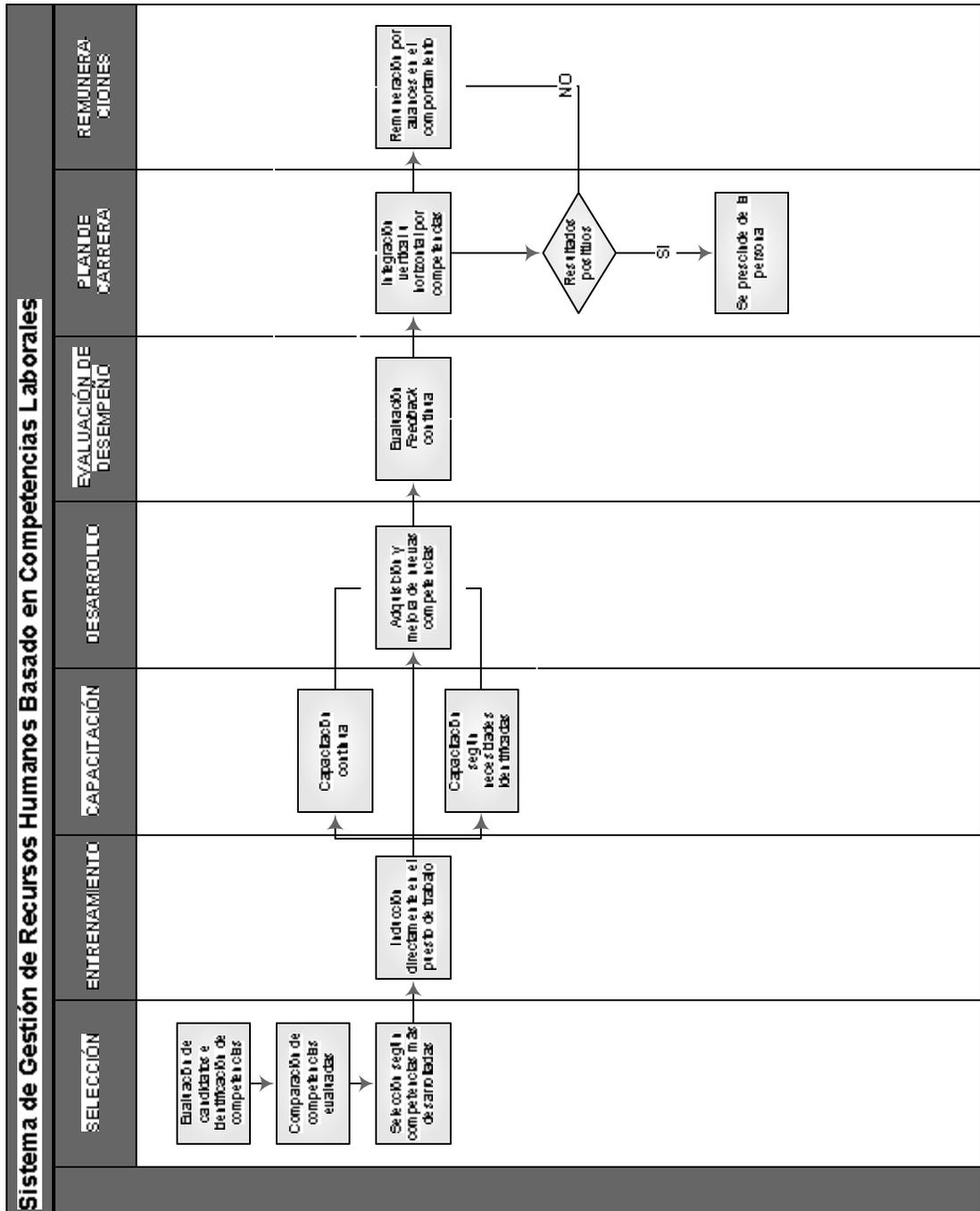
- c) *Capacitación:* Las capacitaciones generalmente son programadas periódicamente mientras la persona se desenvuelve ya en el puesto de trabajo para el cual fue asignado. Ésta puede ser directamente en el puesto de trabajo o en talleres grupales.
  
- d) *Desarrollo:* Esta etapa se refiere al tiempo durante el cual la persona se desenvuelve dentro de la organización y específicamente dentro del puesto de trabajo. Del desenvolvimiento en esta etapa se obtiene la información para evaluar y retroalimentar la gestión.
  
- e) *Evaluación del desempeño:* Se evalúa el conjunto de competencias desarrolladas en el puesto de trabajo, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de productos obtenidos por la persona. Esta etapa sirve para retroalimentar la gestión y en muchas ocasiones brinda información útil para los planes de carrera y tomas de decisión de carácter administrativo como despidos, entre otros.

- f) *Plan de carrera*: Más que una etapa, el plan de carrera es un subproceso dentro de la gestión de recursos humanos que a través de la evaluación del desempeño de las personas obtiene la información necesaria para desarrollarse. El plan de carrera trata de promover la oferta de puestos de la organización con la demanda de perfiles internos, lo cual constituye una gran motivación para que los empleados se fijan metas profesionales y trabajen activamente para alcanzarlas.
  
- g) *Remuneraciones*: El concepto de remuneraciones dentro de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias laborales, se traduce simplemente a la otorgación de remuneración en cualquiera de sus formas, por encima del salario básico y con base a los logros de cada persona o departamento, según sea el caso.

#### **4.2.2.4. Levantado de procesos para la gestión de recursos humanos basados en competencias laborales**

El proceso general para la gestión de recursos humanos basado en competencias generales se desarrolla según se muestra en el diagrama siguiente:

Figura 30. Proceso de Gestión de RRHH basada en Competencias Laborales





## **5. ELEMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-**

### **5.1. Capacidad instalada y recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, a nivel Institucional.**

#### **5.1.1. Capacidad instalada**

Se considera que es necesario fortalecer la capacidad instalada con la que el departamento de Recursos Humanos cuenta actualmente, la cual podemos clasificar en infraestructura física y tecnológica.

Lo anterior, con el objetivo de que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social esté en condiciones de implementar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. El fortalecimiento implica disponer de recursos financieros, humanos, financieros y tecnología para la efectiva implementación de la propuesta.

#### **5.1.1.1. Infraestructura física**

En la actualidad, el departamento de Recursos Humanos cuenta con la infraestructura física adecuada para iniciar la implementación del nuevo sistema de gestión, las instalaciones recién fueron remodeladas por lo que inicialmente el local con el que se cuenta dentro de las oficinas centrales del Instituto es suficiente.

Se cuenta con suficiente mobiliario pero se sugiere adecuar los espacios físicos de los puestos de trabajo dentro del departamento de Recursos Humanos para iniciar la implementación y tomar al mismo como pivote para expandir este aspecto de la implementación hacia los demás departamentos.

#### **5.1.1.2. Infraestructura tecnológica**

En cuanto a la infraestructura tecnológica, a nivel Institucional se está desarrollando el Proyecto de Modernización, el cual incluye la integración de nuevos equipos de informática y de cómputo de nivel central y personal (para cada puesto de trabajo).

Actualmente el único sistema utilizado como parte del sistema de administración de los recursos humanos es la base de datos creada sobre la plataforma del AS-400 y no constituye un sistema integral de gestión e información gerencial.

De la baja funcionalidad y objetividad de la base de datos anteriormente mencionada, se deriva que dentro del mismo departamento de Recursos Humanos, se creen subsistemas que van formando islas de información, lo cual a su vez no permite contar con informes oportunos del estado del sistema de administración de los recursos humanos.

### **5.1.2. Recursos necesarios**

Si bien a nivel de infraestructura, el departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social actualmente está preparado para iniciar la implementación del nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, es también sumamente necesario fortalecer la capacidad de dicho departamento para que la implementación sea exitosa.

Seguidamente se describen los recursos necesarios para el fortalecimiento del Departamento y adecuada implementación del sistema.

#### **5.1.2.1. Financieros**

En cuanto a los recursos financieros, será necesario solicitar una ampliación presupuestaria, para el departamento de Recursos Humanos, a efecto de que se pueda fortalecer su capacidad instalada.

Dicha ampliación presupuestaria, se debe gestionar ante las autoridades superiores, a través del departamento de Presupuesto para el ejercicio fiscal posterior a la aceptación de la presente propuesta y deberá responder al análisis financiero previamente realizado para el efecto.

#### **5.1.2.2. Humanos**

Para la adecuada implementación de la presente propuesta, deberá contarse inicialmente con los siguientes recursos humanos, de conformidad con la estructura orgánica actual del Instituto:

**Figura 31. Recurso humano necesario para la implementación de la propuesta**

<b>No.</b>	<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>ÁREA O ACTIVIDAD DE GESTIÓN</b>
1	Jefe de Departamento	Departamento de Recursos Humanos
2	Subjefe de Departamento	Departamento de Recursos Humanos
3	Asesor Experto	Desarrollo de la implementación
4	Asistente	Gerencia
5	Asistente	Subgerencia Administrativa
6	Asistente	Selección
7	Asistente	Entrenamiento
8	Asistente	Capacitación
9	Asistente	Desarrollo
10	Asistente	Evaluación del Desempeño
11	Asistente	Plan de Carrera
12	Asistente	Remuneraciones
13	Secretaria	Apoyo
14	Secretaria	Apoyo

En total se deberá contar con un equipo de catorce personas que tendrán a su cargo la implementación del sistema según cada actividad del nuevo sistema de gestión. Dicho equipo deberá trabajar de tal forma que los procesos que realicen se integren para lograr que la implementación objetiva y exitosa.

### **5.1.2.3. Tecnología**

Como parte del fortalecimiento de la capacidad instalada, es fundamental un software específico relacionado con los recursos humanos, que permita la verdadera gestión basada en competencias laborales y procese en tiempo real informes según los requerimientos oportunos.

El software a implementar deberá contar con las siguientes características básicas:

- a) Contar con la capacidad suficiente para soportar el catálogo de competencias establecidas para el Instituto con su con su máximo nivel de desagregación.
- b) Tener subprocesos que permita la toma de decisiones de nivel administrativo de forma más ágil.
- c) Capacidad de análisis comparativo que permita diferenciar las competencias requeridas y las competencias adquiridas, para efectuar evaluaciones a nivel de persona, puesto de trabajo, departamento, etc., según las necesidades.
- d) Evaluación periódica, con sistema de alertas en los bancos de datos especificados por el usuario, para poder ejecutar planes de acción, proyección y predicción.
- e) Capacidad de análisis que permita la estandarización de los planes de carrera dentro de la organización.

- f) Sistema avanzado de búsqueda de competencias definidas en la organización.

#### **5.1.2.4. Otros**

En el transcurso del desarrollo de la implementación del nuevo sistema de gestión de recursos humanos, se identificarán recursos necesarios para continuar la misma y culminar exitosamente el proceso, además de los establecidos previamente.

Además, es importante aclarar que para este proceso se necesitarán recursos materiales de oficina, mobiliario, computadoras, entre otros; mismos que podrán requerirse durante el desarrollo de la implementación.

## **5.2. Estrategia metodológica para la evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales**

Es importante contar con una estrategia de evaluación establecida que permita dar seguimiento al proceso de implementación de la propuesta, por lo que se hace necesaria la utilización de herramientas para el efecto.

En los apartados siguientes se define la estrategia que se utilizará para la evaluación, así como las herramientas correspondientes.

### **5.2.1. Definición de la estrategia de evaluación**

La estrategia metodológica para la evaluación del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, se realizará a través de dos tipos de evaluación: la primera basada en la apreciación del desempeño y la segunda basada en el análisis de los productos del desempeño, lo cual permitirá analizar y establecer el grado de avance alcanzado, de conformidad con la propuesta inicial. Ambas herramientas de evaluación servirán para retroalimentar constantemente la gestión.

### **5.2.1.1. Evaluación basada en apreciación del desempeño**

Esta herramienta se refiere prácticamente a la Evaluación *Feedback*, que es muy potente para el desarrollo personal y de competencias, ya que permite contrastar la imagen que una persona tiene de sí misma con la imagen que tienen las demás personas con las que interactúa, tanto a nivel interno como externo.

La Evaluación *Feedback*, permite valorar las diferentes percepciones con el objeto de fortalecer o sugerir la adquisición de un comportamiento para determinada competencia.

Esta herramienta de evaluación es desarrollada por el interesado, por lo que para aplicarla es necesario limitar sus posibles efectos negativos mediante la adecuación, preparación e implementación a nivel institucional, tomando en cuenta aspectos como la cultura organizacional, los recursos disponibles, entre otros.

Durante la implementación de la propuesta, esta herramienta contribuirá a manera de retroalimentación del proyecto, arrojando información relacionada, entre otras cosas, con los niveles de resistencia al cambio, grado de avance de la implementación, etc.

#### **5.2.1.2. Evaluación basada en productos del desempeño**

La utilización de esta herramienta de evaluación busca dar seguimiento a la implementación del nuevo sistema de gestión, mediante el análisis de la cantidad y calidad de los productos obtenidos, es decir, de los resultados, metas y objetivos esperados.

En la mayoría de los casos, los productos esperados son trazados para cada área o departamento específico, por lo que los resultados no permiten precisamente evaluar el desempeño de una persona específicamente, pero es muy útil para evaluar resultados grupales y de proyectos.

### **5.3. Cronograma del proceso de implementación de la propuesta del Sistema de Gestión de Recurso Humano basado en Competencias Laborales**

Para definir el cronograma del proceso de implementación, es necesario aclarar que debido a las actuales políticas y estrategias institucionales, a al tamaño del catálogo de puestos con el que se cuenta en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; es necesario describir inicialmente las actividades a desarrollar durante la implementación y posteriormente programarlas en un diagrama, según plazos establecidos.

### 5.3.1. Descripción de actividades

Las actividades principales para efectuar la implementación del nuevo sistema de gestión, se describen de forma general como sigue:

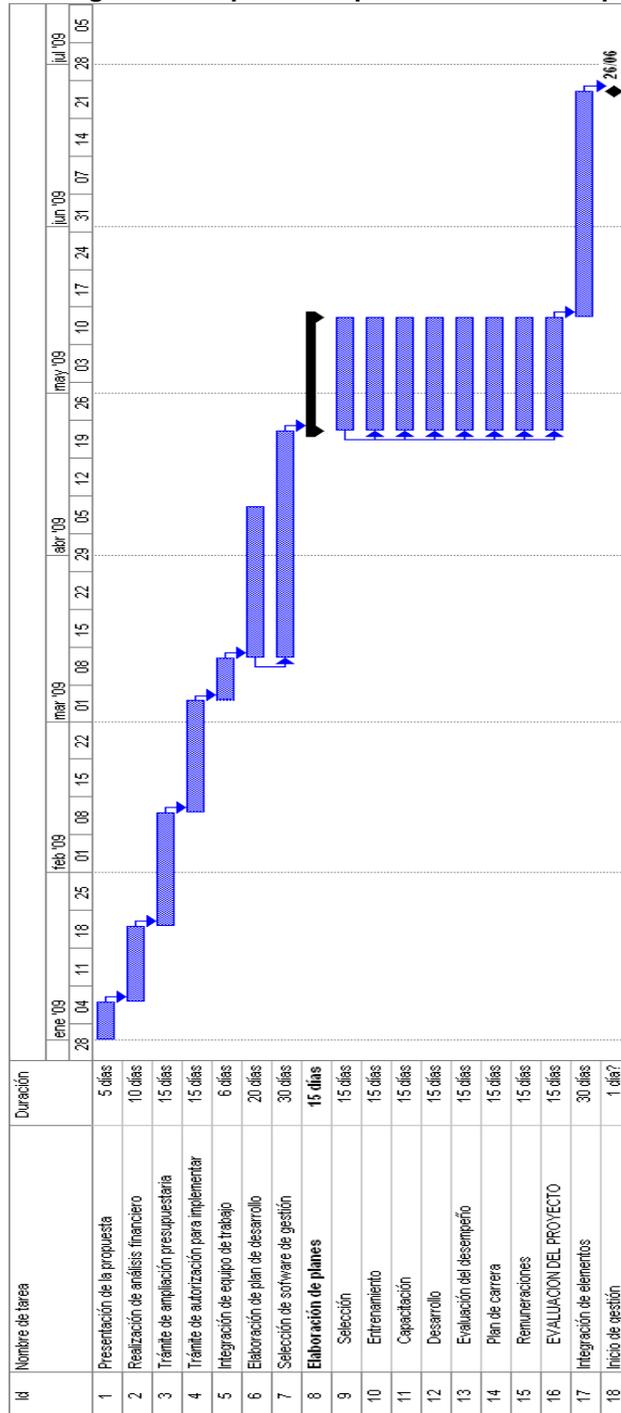
- a) *Presentación de la propuesta:* preparación para presentar la propuesta ante las autoridades involucradas.
  
- b) *Realización de análisis financiero:* Es necesario para poder requerir los insumos monetarios necesarios para la implementación. Se realiza con apoyo del departamento de Presupuesto.
  
- c) *Trámite de ampliación presupuestaria:* Se realiza ante las autoridades, con la justificación correspondiente.
  
- d) *Trámite de autorización para implementar:* La autorización oficial para iniciar la implementación de la propuesta únicamente puede ser otorgada por las autoridades superiores (Gerencia y Junta Directiva) y es necesaria, pues sin ella no puede realizarse ningún cambio en el sistema administrativo institucional.

- e) *Integración de equipo de trabajo:* Es importante efectuar un subproceso para integrar objetivamente a las personas que conformarán el equipo de trabajo encargado de la implementación de la propuesta.
  
- f) *Elaboración de plan de desarrollo:* Debe desarrollarse un plan para desarrollar los pilares del sistema de gestión completo, que incluya todas las actividades que deberán desarrollarse en dicha gestión.
  
- g) *Selección de software de gestión:* Deberán evaluarse las opciones que presentan las empresas que desarrollan software en el mercado guatemalteco y de las mismas se seleccionara el sistema que responda a las necesidades del nuevo sistema de gestión.
  
- h) *Elaboración de planes:* Se deberán los planes correspondientes para cada actividad de gestión del sistema, incluyendo los planes de evaluación de la implementación.
  
- i) *Integración de elementos:* Deberán integrarse los elementos y productos obtenidos de las etapas anteriores para poder preparar el inicio y funcionamiento del nuevo sistema de gestión.

- j) *Inicio de gestión*: Etapa específica en la que comienza a funcionar el nuevo sistema.

### 5.3.2. Diagrama de Gantt

Figura 32. Programación para la implementación de la propuesta



## CONCLUSIONES

1. El sistema de administración de recursos humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, data del año 1978, de allí que su nivel de gestión no sea suficiente para el tamaño actual de la nómina.
2. Muchas de las limitantes para la implementación de cambios, radican en la enorme burocracia, además de la complejidad del sistema administrativo general con el que se cuenta actualmente. Esto debido a que el sistema se ha mantenido casi estático en el transcurso del desarrollo de dicha Institución.
3. Mediante la sistematización de los conceptos y métodos, se logró estructurar el modelo a utilizar para la implementación del nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.
4. La integración de los conceptos relacionados con competencias, constituyen la herramienta ideal para fortalecer la capacidad de gestión del departamento de Recursos Humanos del Instituto, puesto que dirige sus objetivos al desarrollo del personal.

5. El nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, se modeló de conformidad con las necesidades institucionales; tomando como eje principal el tipo de servicios que se prestan, logrando de tal forma obtener un sistema flexible.
  
6. La implementación de un nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, constituye un proyecto viable para lograr cambios graduales en el sistema administrativo, especialmente en el área de los recursos humanos, puesto que actualmente el bajo desarrollo de las personas que laboran en el Instituto se traduce al nacimiento de nuevos sindicatos y organizaciones y no permite un desarrollo gradual dentro del concepto de modernización que actualmente se está implementando.
  
7. A través de esta propuesta se presenta un modelo adecuado para modernizar la gestión de los recursos humanos, que como bien sabemos constituyen el activo más valioso de toda institución, ya que se establecen fundamentos y elementos estructurados para elaborar un plan de desarrollo integral que da paso al inicio exitoso de la gestión.

## RECOMENDACIONES

1. Debido al bajo nivel de gestión de recursos humanos y a la falta de innovación en el actual sistema de administración del Instituto es sumamente necesario que se diseñen nuevos procesos para el manejo de personal.
2. Es necesario contar con el apoyo total de las autoridades involucradas directamente con los procesos administrativos institucionales, ya que de la gestión ejecutiva dependerá en gran medida el éxito del proyecto.
3. Es necesario tomar en cuenta que efectuar una reingeniería del actual catálogo de plazas del Instituto, permitirá implementar de forma más viable el nuevo sistema de gestión.
4. Implementar cuanto antes el Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, constituirá un elemento esencial para fortalecer el proyecto de modernización que actualmente se desarrolla en el Instituto, así como la capacidad de gestión del departamento de Recursos Humanos.

5. Al elaborar el plan de desarrollo, será necesario ir adecuando e integrando el nuevo modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, de tal forma que se logre cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para el Instituto.
  
6. La implementación de un nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, constituye un proyecto viable para lograr cambios graduales en el sistema administrativo, especialmente en el área de los recursos humanos, puesto que actualmente el bajo desarrollo de las personas que laboran en el Instituto se traduce al nacimiento de nuevos sindicatos y organizaciones y no permite un desarrollo gradual dentro del concepto de modernización que actualmente se está implementando.
  
7. Integrar un equipo de trabajo encargado específicamente de la implementación de la presente propuesta es muy importante, por lo que para iniciar el desarrollo es indispensable contar con los recursos humanos mínimos requeridos, preferentemente de índole interdisciplinario para lograr plantear integralmente el plan de desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gómez Mejía, Luis R. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill, 2003.
2. Coulter, Mary **et. al. Administración.** 6ª. ed. Ediciones Pearson Education, 2005.
3. Espinoza Díaz, Ricardo. **Gestión Estratégica de Recursos Humanos.** MBA-Universidad de Valparaíso (Chile) (Módulo No.13). 2006
4. Levy-Leboyer, Claude. **Gestión de las Competencias.** Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, 1997.
5. Koontz, H. **et. al. Administración, una perspectiva global.** 11ª. ed. Editorial McGraw Hill, 2006.
6. Moore, M.H. **Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público.** Buenos Aires: Editorial Paidós, 1999.
7. Simula, Andrew. **Administración de Personal.** México: Editorial Limusa, 1979.
8. Caracho, José María. **Un Modelo General de Gestión por Competencias.** RIC Editores, 2005.
9. Stoner, James. **et. al. Administración.** 5ª. ed. México: Editorial Prentice Hall, 1994.

10. Comisión elaboradora del Informe Anual de labores del IGSS. **Informe Anual de Labores, Ejercicio 2006.** (Guatemala). Aprobado el 31 de mayo de 2007.
  
11. **“Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”.** Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala. Vigente a partir del 30 de octubre de 1946.
  
12. Acuerdos 1060, 1090, 1164 y otros relacionados con la gestión de administrativa y de recursos humanos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Vigentes a la fecha y autorizados por la Junta Directiva del IGSS.

## APÉNDICES

### 1. Niveles de comportamiento para competencias

Las competencias requeridas en los nuevos perfiles a establecer para cada puesto, serán calificadas por niveles, según la funcionalidad que tenga cada puesto dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Los niveles de comportamiento serán calificados, según la siguiente tabla:

Tabla I. Niveles de comportamiento

COMPETENCIA	A	B	C	D
En este apartado se indica la competencia a calificar	Comportamiento avanzado y altamente aplicable.	Comportamiento en proceso de desarrollado, con posibilidad de mejora.	Comportamiento iniciando el proceso de desarrollo.	Competencia aún no desarrollada.

Los comportamientos esperados para cada competencia, se describen como sigue:

- **COMPROMISO:** Sentir como propios los objetivos de la institución. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.
- **ÉTICA:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización a los que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la institución así lo desea y lo comprende.

- **CALIDAD DE TRABAJO:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
- **ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la institución.
- **PERSEVERANCIA:** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la institución.

- **CAPACIDAD PARA APRENDER:** Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- **PRODUCTIVIDAD:** Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
- **RESPONSABILIDAD:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
- **TOLERANCIA A LA PRESIÓN:** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- **COLABORACIÓN:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la institución u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
- **HABILIDAD ANALÍTICA:** (Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común). Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que una persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y prestar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- **INICIATIVA:** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

- **INICIATIVA – AUTONOMÍA:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.
  
- **NIVEL DE COMPROMISO:** Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

- **NEGOCIACIÓN:** Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
- **COMUNICACIÓN:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar el otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- **APRENDIZAJE CONTINUO:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la institución. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el conocimiento adquirido en foros locales o internacionales.
- **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- **INNOVACIÓN:** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la institución, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
- **PENSAMIENTO ANALÍTICO:** Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de dividir sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
- **AUTOCONTROL:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
- **CONFIANZA EN SÍ MISMO:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

- **DESARROLLO DE EQUIPO:** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
- **LIDERAZGO:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la institución. Proveer acompañamiento y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.
- **LIDERAZGO PARA EL CAMBIO:** Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como patrocinador de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.
- **DINAMISMO:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempos, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la personas es un número uno de área o Institución, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pareja sino que operarán como equipo en su área / grupo.

- **RELACIONES PÚBLICAS:** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionista, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la institución, como los clientes y todos aquellos que cooperan en la relación Institución-cliente, como los proveedores y el personal de la institución.
- **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la institución. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- **INTEGRIDAD:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del “doble discurso”, como “has lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos gerentes.

## 2. Formato para establecer nuevos perfiles de puesto

**Figura 33. Formato Perfil de Puesto**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>				
1. Nombre del puesto:				
2. Categoría salarial:				
3. Código:				
4. Jefe inmediato superior:				
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b>				
<b>PRINCIPALES TAREAS Y RESPONSABILIDADES:</b>				
<b>INTERACCIONES REQUERIDAS:</b>				
2. Supervisar directamente a:				
3. Supervisar indirectamente a:				
<b>RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:</b>				
4. Por materiales e insumos de oficina:				
5. Por equipo:				
6. Por manejo de valores y efectivo:				
7. Por generación de documentos:				
<b>MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>				
<b>INICIATIVA:</b>				
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>				
<b>RIESGOS:</b>				
<b>ESFUERZO:</b>				
<b>REQUISITOS:</b>				
8. Educación:				
9. Experiencia:				
10. Conocimientos técnicos específicos:				
11. Otros requisitos del puesto:				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b> (Se colocará la tabla correspondiente para cada nivel funcional de puesto)				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Desarrollo de su equipo				
Liderazgo				
Liderazgo para el cambio				
Pensamiento estratégico				
Dinamismo-energía				
Trabajo en equipo				
Relaciones públicas				
Orientación al cliente				
Orientación a los resultados				
Iniciativa				
Integridad				