

Análisis



## Una aproximación al desempeño organizacional en las instituciones del sector público de El Salvador

### An approach to the Organizational Performance in Public Sector Institutions in El Salvador

DOI: <https://doi.org/10.51378/reuca.v1i17.8007>

Fecha de recibido: 16 de octubre de 2023

Fecha de aceptado: 29 de enero de 2024

**José Adán Vaquerano Amaya**

*Docente – investigador*

Departamento de Administración de Empresas

Universidad Centroamericana

[avaquerano@uca.edu.sv](mailto:avaquerano@uca.edu.sv)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7795-5273>

El Salvador

**Ana Lorena Mártir**

*Investigadora independiente*

[lorenamartir@gmail.com](mailto:lorenamartir@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3757-6452>

El Salvador



### Resumen

El estudio del desempeño organizacional en las instituciones del sector público salvadoreño, sin lugar a duda, debe ser tomado muy en serio, por el impacto importante que genera en el éxito y la excelencia en las operaciones de las empresas, tanto públicas como privadas. Por ello resulta necesario conocer de primera mano el nivel de desempeño de las personas trabajadoras de las organizaciones del sector público de El Salvador y su impacto en el desarrollo de las funciones en el ámbito laboral, considerando para ello las competencias de conciencia personal y social, así como también, las competencias de comportamiento personal y social. En efecto, al hablar de desempeño organizacional, se está entrando en una realidad, que afecta de manera positiva o negativa la productividad y competitividad de las organizaciones.

**Palabras clave:** Desempeño organizacional, sector público, competencias de conciencia personal, competencias de conciencia social, competencias de comportamiento personal, competencias de comportamiento social

### Abstract

The study of organizational performance in Salvadoran public sector institutions, without a doubt, must be taken very seriously, due to the important impact it generates on the success and excellence in the operations of companies, both public and private. This explains why it is necessary to know first-hand the level of performance of workers in public sector organizations in El Salvador and its impact on the development of functions in the workplace, considering the competencies of personal and social awareness, as well as the competencies of personal and social behavior. Indeed, when talking about organizational performance, we are entering into a reality that positively or negatively affects the productivity and competitiveness of organizations.

**Keywords:** Organizational performance, public sector, personal awareness competencies, social awareness competencies, personal behavior competencies and social behavior competencies.

## Introducción

**S**on muchos los factores claves del éxito para alcanzar un nivel óptimo de desempeño laboral en una organización. Entre ellos se pueden mencionar el nivel de autoestima, el dominio de las competencias y las habilidades, el manejo de los percances personales, la empatía, la inteligencia emocional, la honradez e integridad, las responsabilidades de los actos, la iniciativa para cumplir los objetivos laborales, la capacidad de fomentar buenas relaciones interpersonales, por mencionar sólo algunos. Se trata, por lo tanto, de una serie de conductas personales e institucionales que deberían favorecer o potenciar comportamientos individuales y grupales que impacten de manera positiva en la productividad.

Por ello, hoy en día, la correcta gestión del talento humano se ha convertido en un tema estratégico para las empresas alrededor del mundo y ha pasado de ser

vista como un gasto a ser considerada una inversión muy rentable. No cabe duda de que las instituciones, sin importar su finalidad, están en la búsqueda constante de las mejores personas trabajadoras, que encajen con los perfiles de los puestos de trabajo y así aumentar la eficiencia y eficacia organizacional en la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

En efecto, un buen desempeño laboral, mejora la productividad de una organización. Sin embargo, debe recordarse que un adecuado nivel de cumplimiento de las actividades y responsabilidades por parte de las personas trabajadoras está directamente relacionado con un sano ambiente de trabajo; es decir, un ambiente en el que se fomenten las relaciones interpersonales con los demás compañeros de trabajo, que se promueva un sistema de comunicación integrador y respetuoso, que se ofrezca una cartera de incentivos económicos y no económicos, la cual constituya una motivación para las personas trabajadoras, por ejemplo.

En consecuencia, el tema del desempeño laboral debe ser un estudio necesario, constante e importante en el ámbito laboral, razón por la cual, la presente investigación se ha enfocado en investigar el desempeño organizacional en las organizaciones del sector público de El Salvador, para así tener una mejor aproximación a la temática, desde las perspectivas de las competencias del comportamiento social y personal de los servidores públicos.

## **Marco contextual**

En este apartado se sustenta y evidencia la base teórica del presente estudio, con el propósito de conocer o comprender la complejidad de la temática del desempeño laboral en las instituciones públicas, de qué manera se puede evaluar y cómo esto afecta a las personas trabajadoras y a las organizaciones mismas si no es gestionada adecuadamente.

## **¿Qué es el trabajo?**

La definición del concepto, analizado desde la concepción económica de la economía política clásica, consigna a una definición doble, a saber:

- I. La definición antropológica, que conceptualiza la palabra trabajo, constituyéndose en una característica general y propia de la acción humana. En tal sentido, el trabajo es en principio un acto que sucede entre el hombre y la naturaleza. Donde el hombre frente a la naturaleza lleva a cabo el papel de una potencia natural específica, utiliza su inteligencia y a la misma vez sus fuerzas, con el principal fin de asimilar materiales, herramientas y procesos para darles una forma útil para su vida y de ser necesario, también para la vida de los que le rodean. De igual forma, el hombre en su afán de utilidad actúa por este movimiento sobre la naturaleza exterior y la modifica; con lo cual modifica su propia naturaleza, costumbres y tradiciones para así poder enfrentar las dificultades que se le presenten en su día a día (Marx, 1965).
- II. Para Hirata y Zariffian (2007), el concepto trabajo es una reinterpretación de la concepción anotada líneas arriba. Se destaca que los intercambios entre

el hombre y la naturaleza se producen todos los días dentro de condiciones sociales determinadas. Estos autores son de la idea de que existe una serie de factores en la cultura en la que se encuentre el hombre que le limitan o impulsan a poder desempeñarse en el ámbito que desee, enfatizando que el factor cultural es variable, puesto que depende del país o región en el que se encuentre.

En línea con lo antes expuesto, se puede decir que el trabajo es una actividad, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien con una utilidad social. En tal sentido, el trabajo hace posible la producción de bienes y servicios destinados al uso doméstico, en la esfera no mercantil, sin contrapartida de remuneración salarial. Sin embargo, cuando el trabajo se realiza con el objetivo de obtener a cambio un ingreso, en calidad de asalariado, de empleador o actuando por cuenta propia, estamos en presencia de un empleo (Neffa, 2003).

Por su parte, Ferrari (2012) define el trabajo como la transformación de la naturaleza para ponerla al servicio de la satisfacción del hombre. Situación que implica un gasto de energía psicológica, física y biológica que tiene como finalidad la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas.

## **Las instituciones del sector público**

Dentro de la estructura organizativa del Estado existe una variedad de instituciones cuya finalidad es prestar un servicio público. Se trata de entidades públicas que se han creado a través de decreto emitido por el Órgano Ejecutivo. Están dirigidas a prestar servicios a todos los ciudadanos de una nación, sin discriminar razas o intereses. Son financiadas, generalmente, con fondos provenientes del presupuesto general de la nación y entre estas organizaciones se pueden mencionar escuelas, hospitales, universidades, etcétera. No cabe duda, que un país se desarrolla en función de la solidez de sus instituciones públicas, pues son ellas las garantes de normar la vida en sociedad y manejar los recursos de manera óptima para atender las necesidades de la población demandante (Instituciones Públicas, 2022).

## **La importancia del talento humano**

Los responsables de la gestión del talento humano en una organización son los responsables de contratar, integrar y desarrollar a las personas trabajadoras dentro de la empresa. De lo que se trata es de seleccionar a aquellas personas más competentes y talentosas, para así garantizar un óptimo desempeño en las funciones a desarrollar. En efecto, la globalización que ha conllevado a elevados niveles de competitividad a nivel mundial, ha vuelto a la gestión del talento humano en una actividad estratégica, en el sentido de ser un elemento clave y decisivo para mantener y potenciar la competitividad y supervivencia empresarial en el contexto del siglo XXI (Santos, 2010). Razón por la cual, de acuerdo con Partners (2022) son tres los postulados en los que se fundamenta la gestión del talento humano, a saber:

- El talento humano tiene una importancia estratégica y decisiva para la competitividad organizacional.
- La lucha por la contratación y retención del Talento Humano es una realidad en aumento en mercados cada vez más competitivos.
- La disputa entre empresas está en constante crecimiento en lo que concierne a los procesos de atracción, selección, retención y desarrollo de candidatos competentes y productivos.

No obstante, los nuevos roles de la función de recursos humanos se definen en cuatro ejes: estrategias de recursos humanos, infraestructura, contribución de los empleados y cambio organizacional; los cuales, al utilizar las estrategias adecuadas para implementarlos de manera eficiente dentro de las empresas se logra el cumplimiento de los objetivos, es por ello por lo que son de vital importancia dentro de las organizaciones (Peña, 2010). Es en ese sentido que Santos (2010) destaca la importancia de la gestión del Talento Humano, planteando que implica saber lo que se quiere lograr, o sea, tener claridad sobre los objetivos y metas organizacionales. Ello se debe a que en la realidad empresarial no existe empresa que no atraviese desafíos, con lo cual la claridad sobre los resultados esperados facilita el diseño e implementación correctos de las estrategias.

## **El desempeño organizacional**

El desempeño organizacional puede ser definido como las acciones o comportamientos observados en las personas trabajadoras que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Con lo cual, un buen desempeño laboral debe ser catalogado como algo estratégico que da fortaleza al interior de la organización (Chiavenato, 2000). Además, no se debe obviar el hecho que el desempeño organizacional está directamente influenciado por las expectativas de las personas trabajadoras sobre su labor, sus actitudes hacia los resultados esperados y su deseo de armonía. En consecuencia, el desempeño organizacional corresponde o conecta con las competencias, habilidades y conocimientos que hacen posible que se desarrollen productivamente las actividades laborales del día a día (Bittel, 2000). En definitiva, no cabe duda de que el desempeño organizacional está influenciado por factores tales como la motivación, las habilidades y rasgos personales, la claridad y aceptación del rol y las oportunidades que se habiliten para el desarrollo de las funciones labores (Ghiselli, 1998).

## **La importancia de la evaluación de las personas trabajadoras**

Para la empresa es fundamental saber si una persona trabajadora se desempeña acorde a lo esperado en su perfil de puesto de trabajo. En tal sentido, el propósito fundamental de la evaluación del desempeño de las personas trabajadoras no es más que poder detectar áreas de mejora, así como la implementación de acciones de retroalimentación. Existe una variedad de herramientas o procesos diseñadas para la evaluación del desempeño, las cuales implican revisiones periódicas de manera semestral o anual. No obstante, lo que sí no se debe dejar pasar por alto es el hecho que este proceso se debe hacer de manera continua, dado que únicamente así se obtiene retroalimentación más precisa, que debería impactar positivamente en una mejora real del desempeño organizacional de manera general. Para Pérez (2020), a la hora de evaluar el desempeño de los operarios, de los gerentes, etcétera, es importante comunicarse con ellos de manera interactiva, para que tanto el evaluador como el evaluado puedan dar y recibir comentarios relevantes. De

esa manera todo el proceso de medición del rendimiento organizacional será más eficiente, eficaz y sostenible, ya que ambas partes se verán beneficiadas.

En conclusión, la constancia en la evaluación del desempeño de las personas trabajadoras les permite a los tomadores de decisiones identificar la existencia de mejoras en el nivel de desempeño, así como conocer el porqué de ello. Ya que únicamente así se pueden diseñar e implementar estrategias que busquen garantizar la mejora del desempeño de las personas trabajadoras, volviéndolas más motivadas y confortables en sus puestos de trabajo. Porque de lo que se trata es de promover una situación ganar-ganar para ambas partes; es decir, mayor satisfacción para la persona trabajadora y mayor productividad y lealtad para la organización.

### **La evaluación del desempeño organizacional**

De acuerdo con Workmeter (2022) el diseño e implementación de un buen sistema de evaluación del desempeño organizacional no es una decisión y tarea fácil. En tal sentido, plantean dos perspectivas mediante las cuales se puede evaluar el desempeño organizacional, a saber:

- Evaluar los resultados, lo cual equivale a medir aquello que se consigue, lo que alcanza o produce la persona trabajadora con su actividad laboral. De lo que se trata es de enfocarse en la cantidad de resultados alcanzados.
- Evaluar el desempeño de las personas trabajadoras, es decir, enfocarse en la forma o modo de actuar de la persona en el puesto de trabajo. Desde esta perspectiva, centrarse objetivamente en la personalidad de la persona trabajadora es fundamental.

### **Metodología de la investigación**

En lo que respecta a la metodología seguida para el desarrollo de la investigación, cabe indicar que para la recolección de los datos primarios se hizo una encuesta para obtener la información de manera directa de las personas trabajadoras contratadas formalmente por el sector público de El Salvador.

En lo que respecta al proceso de recolección de la

información de las fuentes primarias, esta se recopiló a través de un formulario de encuesta dirigido que respondió una muestra de las personas trabajadoras contratadas formalmente por las empresas pertenecientes al sector público de El Salvador. Además, cabe destacar que la delimitación temporal para el levantamiento de esta información se enmarcó en el período comprendido entre los meses de marzo a agosto de 2022.

En cuanto al formulario de encuesta, este fue trabajado en un formulario de Google. En su diseño se tomó muy en cuenta que las respuestas a las preguntas fueran en escala de Likert. Ello porque dicho tipo de respuestas es más apropiado para medir el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada pregunta, situación que implicó el haber tenido que ofrecer respuestas de opción múltiple graduales. Dicho en otras palabras, que fueran de lo positivo a lo negativo o viceversa, pero de una manera consistente en todas las preguntas. Las opciones de respuesta de cada pregunta formulada iban de 1 a 5, donde:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Las preguntas incluidas en la encuesta estaban dirigidas a conocer el impacto generado en las funciones de las personas trabajadoras del sector público salvadoreño, a partir de su perspectiva personal y social. Para la recolección de la información de las fuentes secundarias se revisaron publicaciones previas que abordan la temática de la investigación.

En lo que respecta a la delimitación de la investigación, cabe indicar que esta buscó diagnosticar el desempeño de las personas trabajadoras de las organizaciones del sector público de El Salvador y su impacto en el desarrollo de las funciones en el ámbito laboral, considerando las competencias de conciencia personal y social, así como también las competencias de comportamiento personal y social.

La investigación tuvo una cobertura a nivel nacional, manejando una muestra de 292 personas trabajadoras de las organizaciones del sector público de El Salvador



de un universo de 191,122 empleados públicos. Los parámetros estadísticos utilizados para el cálculo de la muestra fueron: 2.5% de Nivel de Confianza (Z); un 95% de probabilidad de aceptación del atributo deseado en la población (p); un 5% de probabilidad de rechazo en el atributo deseado en la población (q) y; un 2.5% de error estimado para la investigación (e).

### Resultados de la investigación

Son diversos los factores que pueden favorecer o perjudicar el desempeño organizacional en las personas trabajadoras de una organización. En tal sentido, los servidores públicos no son la excepción, pues su desempeño organizacional definitivamente impacta en la eficiencia y eficacia de sus organizaciones. En línea de lo antes expuesto, los resultados que aquí se presentan se enfocan en las competencias de conciencia personal, de conciencia social, de comportamiento personal y de comportamiento social, las cuales han sido analizadas a partir del sexo y el tiempo que lleva laborando en la organización actual, las personas trabajadoras encuestadas.

### Competencias de conciencia personal

De acuerdo con Gaspar (2013) la conciencia es un factor inevitable, propio e interno del ser humano, que implica una predisposición natural a reconocer lo bueno y lo malo y a poder profesar un dominio sobre ello. Se trata, por lo tanto, de reconocer las emociones propias del ser humano

y considerar las consecuencias que sus actos puedan generar en su entorno. Por otra parte, para Acevedo (2022) la conciencia, desde un punto de vista psicológico presenta un mecanismo ético y moral, dado que su base se fundamenta en lo que enfatiza la vida de cada persona y su entorno. En consecuencia, por razón de la conciencia individual, las personas asumen responsabilidades y son flexibles en sus comportamientos. Situación que implica que somos capaces de observarnos a nosotros mismos, de comunicar sentimientos y de actuar adecuadamente en las situaciones que se presentan en el día a día. En tal sentido, para poder hacer una aproximación al desempeño organizacional en las instituciones del sector público salvadoreño, el estudio de la conciencia personal resulta ser un elemento clave para realizar la investigación.

### Las competencias de conciencia personal según el sexo de las personas trabajadoras.

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 1, se puede concluir que cuando se trata de la autoestima y las propias emociones, son los encuestados de sexo masculino los que llevan la delantera en este ámbito. En cambio, cuando se trata de establecer límites y confiar en las capacidades dentro del trabajo, las mujeres se consideran más competentes en dichos campos. La razón de dicha tendencia se puede deber al hecho de que existe una variedad de programas que tratan de motivar a las mujeres a que pueden desempeñar puestos de trabajo que, en épocas pasadas, eran tipificados para hombres.

**Tabla 1**

*Las competencias de conciencia personal según el sexo de las personas trabajadoras*

Preguntas	Femenino	Masculino
P1. ¿Reconozco mis propias emociones y como estas pueden afectar mi comportamiento en la organización?	4.10	4.11
P2. ¿Puedo identificar mis fortalezas, debilidades y límites?	4.12	4.04
P3. ¿Siento que mi nivel de autoestima es alto?	3.87	3.92
P4. ¿Reconozco y confío en mis capacidades al desempeñar mi trabajo?	4.21	4.03

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

En efecto, la autoestima es un factor clave de éxito para que las personas trabajadoras de las organizaciones públicas alcancen los resultados esperados. Ello porque, realmente resulta extremadamente difícil que, una persona con un nivel de autoestima muy bajo se desempeñe y mantenga la motivación necesaria para realizar sus actividades productivas de manera eficiente y eficaz. En consecuencia, Naranjo Pereira (2007) manifiesta que las personas que gozan de una buena autoestima tienden a manifestar dos características de la verdadera autorrealización:

- a. Sus metas son significativas.
- b. Se proyectan personalmente.

Se trata, por lo tanto, de dos situaciones que generan beneficios para sí mismos, para las otras personas y que las lleva a obtener satisfacción de ello. Con lo cual, las personas trabajadoras que mantienen un nivel de autoestima alto son más eficientes y eficaces dentro de las organizaciones. En la realidad laboral, tanto hombres como mujeres cumplen diversas responsabilidades dentro de las organizaciones, por lo que es fundamental que se sientan con las competencias bien desarrolladas, para así desempeñarlas de manera oportuna y asertiva, confiando

en sus habilidades y reconociendo cómo sus acciones pueden afectar, ya sea de manera positiva o negativa a los demás.

**Las competencias de conciencia personal de las personas trabajadoras según los años laborando en la organización.**

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 2, son las personas trabajadoras con más de veinte años de trabajo para la organización, las que expresan un mayor nivel de satisfacción en relación con los factores de la conciencia personal. Ello se debe a que, desde su percepción, poseen un nivel de autoestima alto; además de un elevado nivel de confianza en sus competencias a la hora de desarrollar las diferentes actividades laborales de su puesto de trabajo. Dicha situación se puede justificar por el hecho de que al tener más tiempo trabajando dentro de la organización, se posee más experiencia, se conocen mejor los procedimientos, se sabe qué habilidades y capacidades se requieren para ejecutar los programas o herramientas que se deban emplear y se está bien al tanto de las reglas previamente establecidas.

**Tabla 2**

*Las competencias de conciencia personal de las personas trabajadoras según los años de trabajo en la organización*

Preguntas	Menos de	De 1 a	De 5 a	De 10 a	Más de
	1 año	5 años	10 años	20 años	20 años
P1. ¿Reconozco mis propias emociones y como estas pueden afectar mi comportamiento en la organización?	4.01	4.03	3.90	4.35	4.53
P2. ¿Puedo identificar mis fortalezas, debilidades y límites?	4.00	3.88	3.95	4.46	4.56
P3. ¿Siento que mi nivel de autoestima es alto?	3.71	3.68	3.76	4.30	4.69
P4. ¿Reconozco y confío en mis capacidades al desempeñar mi trabajo?	3.90	3.88	4.00	4.68	4.75

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

En la línea de lo antes expuesto, el segundo grupo con mayor nivel de conciencia personal en los cuatro aspectos evaluados son las personas trabajadoras que tienen de

diez a veinte años de trabajo para la misma entidad. Situación que lleva a concluir que entre más años se ha estado laborando para la organización, más identificada

con la institución está la persona y, en efecto, se siente con una autoestima y confianza superior. Se trata, por lo tanto, de un efecto ganar-ganar, dado que por un lado la persona trabajadora se siente satisfecha y, por otro lado, la empresa al contar con personas motivadas se vuelve más productiva.

### **Competencias del comportamiento personal**

De acuerdo con Puerta (2021) el comportamiento personal es la forma de proceder que cada persona tiene y que la distingue de otras personas. Se trata de una conducta que está influenciada por la personalidad del individuo que, por lo general, depende de la genética y de las experiencias vividas, así como del ambiente en el que vive.

En consecuencia, al hablar de la aplicación de las competencias del comportamiento personal en las organizaciones, se hace referencia a la conducta o forma de manejarse de los individuos que forman parte de una institución u organización. En efecto, es aquel tipo de comportamiento que posibilita a las personas trabajadoras a afrontar situaciones estresantes o no, que

demandan apego a los valores, inteligencia emocional y proactividad.

### **Las competencias de comportamiento personal según el sexo de las personas trabajadoras.**

Para alcanzar el éxito en una organización, cada uno de sus miembros debe cumplir un rol específico, siendo aquí donde la autogestión de las personas trabajadoras se vuelve un factor clave para alcanzar los resultados establecidos. Al respecto, los datos que se presentan en la Tabla 3 indican que el género masculino es el que muestra un promedio más alto en relación al femenino, en lo que respecta a la capacidad de mantenerse bajo control ante una situación de conflicto, situación que indica que son los hombres los que tienen más autocontrol ante sus emociones. Los datos presentados evidencian el hecho que las mujeres poseen menos control de sus emociones al presentarse situaciones de conflicto, pero ello no implica que no sobresalgan en otras competencias, tal es el caso de haber obtenido un mejor promedio en cuanto a buscar mejorar su desempeño y lograr ser un estándar de excelencia.

**Tabla 3**

*Las competencias de comportamiento personal según el sexo de las personas trabajadoras*

<b>Preguntas</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
P8. Cuando surge un conflicto ¿Soy capaz de mantener bajo control mis emociones e impulsos conflictivos?	3.86	4.03
P9. ¿Mantengo altos niveles de honradez e integridad?	4.47	4.32
P10. ¿Siempre asumo la responsabilidad de mis actos?	4.47	4.28
P11. Cuando surge algún cambio ¿Soy capaz de ser flexible para afrontarlo exitosamente?	4.07	4.05
P12. ¿Considero que me esfuerzo cada día por mejorar mi desempeño y lograr un alto estándar de excelencia?	4.26	4.16
P13. ¿Estoy dispuesto a actuar con iniciativa ante las oportunidades de mejora que se presentan?	4.34	4.15

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

No cabe duda de que, ante la diversidad de estereotipos que se manejan en la realidad laboral de las mujeres, es evidente que tengan mayor presión en sus puestos de trabajo, porque siempre están obligadas a

demostrar sus capacidades y a buscar un trato más igualitario. Se trata en definitiva de una situación que ejerce presión sobre ellas y que puede provocar una alteración de su estado emocional. Sin embargo, son



las mujeres las que presentan un mejor promedio de desempeño en asumir las responsabilidades de sus actos, así como en tomar la iniciativa ante oportunidades de mejora, presentando una diferencia promedio de 0.15 y 0.19 respectivamente.

**Las competencias de comportamiento personal de las personas trabajadoras según los años laborando en la organización.**

En estas competencias, al igual que en el caso de las competencias de conciencia personal, son las personas

que llevan de veinte años en adelante desempeñándose en su empleo actual las que presentan un mejor promedio en cada una de las preguntas. Como ya se recalcó anteriormente, aquí el tiempo de trabajo es un factor importante, dado que la experiencia que se va adquiriendo con el pasar de los años moldea el comportamiento personal de las personas trabajadoras. Se trata de un conocimiento que les permite manejar sus reacciones o gestionarlas de una mejor manera, así como asumir sus responsabilidades y valores, tratar de mejorar su desempeño y saber cómo adaptarse a los cambios.

**Tabla 4**

*Las competencias de comportamiento personal de las personas trabajadoras, según los años de trabajo en la organización*

Preguntas	Menos de	De 1 a	De 5 a	De 10 a	Más de
	1 año	5 años	10 años	20 años	20 años
P8. Cuando surge un conflicto ¿Soy capaz de mantener bajo control mis emociones e impulsos conflictivos?	3.88	3.80	3.88	4.16	4.36
P9. ¿Mantengo altos niveles de honradez e integridad?	4.38	4.05	4.39	4.81	4.86
P10. ¿Siempre asumo la responsabilidad de mis actos?	4.32	4.11	4.39	4.68	4.81
P11. Cuando surge algún cambio ¿Soy capaz de ser flexible para afrontarlo exitosamente?	4.00	3.74	4.20	4.38	4.56
P12. ¿Considero que me esfuerzo cada día por mejorar mi desempeño y lograr un alto estándar de excelencia?	4.12	3.96	4.15	4.59	4.75
P13. ¿Estoy dispuesto a actuar con iniciativa ante las oportunidades de mejora que se presentan?	4.12	3.98	4.24	2.70	4.69

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

Cabe destacar que no todas las instituciones son iguales, dado que algunas pueden presentar ambientes laborales diferentes, con lo cual la experiencia que haya obtenido una persona trabajadora en un empleo anterior, si bien le ha dejado aprendizaje, posiblemente en el ambiente actual no le sea de utilidad. Con lo cual, si bien una persona puede tener menos de diez años en la organización actual, su vida en el mundo laboral puede ser mayor; sin embargo, la manera de manejar su comportamiento y sus valores quizá haya cambiado al pasar de una empresa a otra.

**Competencias de conciencia social**

En lo que respecta a las competencias de conciencia social, se debe indicar que se trata de aquellas habilidades o capacidades que el ser humano tiene o pueda desarrollar en un tema. En efecto, la Agencia de la ONU para los Refugiados (Agencia de la ONU para los Refugiados [ACNUR], 2016) las define como la capacidad que tienen los seres humanos para percibir, reconocer y comprender los problemas y las necesidades que tienen las personas de nuestra comunidad, entidad, grupo social o tribu.

### **Las competencias de conciencia social según el sexo de las personas trabajadoras**

La conciencia social por lo general se define como la capacidad de percepción y comprensión a lo que envuelve a las personas en su día a día. En tal sentido, en la Tabla 5 se evidencia una notable diferencia en los promedios de ambos sexos. Así, por ejemplo, las

mujeres presentan una mayor capacidad de percepción y comprensión hacia las demás personas en su equipo de trabajo. Hallazgo que no resulta ser contradictorio, porque las personas del sexo femenino suelen ser más empáticas y observadoras sobre las situaciones que se presentan a su alrededor, en comparación a su contraparte masculina, que mayoritariamente son más reservados y no tan observadores.

**Tabla 5**

*Las competencias de conciencia social según el sexo de las personas trabajadoras*

<b>Preguntas</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
P5. ¿Soy capaz de percibir los sentimientos y puntos de vista de los miembros de mi equipo de trabajo y mostrar interés genuino en sus preocupaciones?	4.13	3.96
P6. ¿Puedo darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder que surgen en mi equipo de trabajo?	4.05	3.87
P7. ¿Puedo anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de mis clientes internos y externos?	3.98	3.89

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

Además, cabe indicar que, para ambos sexos, la diferencia promedio más baja se obtuvo al abordar el tema de anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos. Este hallazgo ratifica el hecho que no es una tarea fácil lograr prever lo que demandan las personas trabajadoras y las demás partes interesadas.

En efecto, para alcanzar un dominio pleno de esta competencia, se requiere una gran capacidad de proactividad, o sea, no actuar por consecuencia sino por anticipación. Se trata de una capacidad que en el día a día no siempre se presenta, sino más bien, ocurre que la persona reacciona hasta que tiene lugar un determinado acontecimiento. Producto de ello es el descontento tanto de las personas trabajadoras como de los clientes, lo cual conlleva a un incremento en rotación de personal, así como a una desvinculación comercial por parte de los clientes.

No cabe duda, que la capacidad de percibir, comprender y reconocer la situación de las personas que nos rodean, es de mucha importancia tanto para las organizaciones

privadas como públicas. Ello se debe a que si se reconoce el contexto de las personas que conforman un equipo de trabajo, conlleva a la creación de lazos afectivos de confianza, que indudablemente contribuyen a la creación de espacios de trabajo saludables.

### **Las competencias de conciencia social en las personas trabajadoras según los años de laborar en la organización**

De acuerdo con los datos que se presentan en la Tabla 6, nuevamente en estas competencias, son las personas trabajadoras con más de veinte años laborando para la misma organización, las que presentan un promedio mayor en comparación al resto. Situación, que como ya se ha mencionado anteriormente, nos lleva a plantear que, entre más tiempo lleve una persona trabajadora laborando en una misma entidad, mejor se va a adaptar, a conocer, adquirir experiencia, hasta llegar al punto de sentirse muy cómoda con lo que hace en su puesto de trabajo. Además, entre mayor tiempo tenga en la empresa,

más conoce a sus compañeros, la forma en que éstos laboran, sus comportamientos, necesidades, etcétera, lo cual abona a que pueda desplegar sus competencias de conciencia social de una manera más productiva. En tal sentido, es importante que la organización cuente con personas trabajadoras con

una carrera importante dentro de ella, dado que hace que los equipos de trabajo tengan una mejor sinergia, se bajan los porcentajes de rotación de personal y se crean relaciones interpersonales más estrechas. Todas situaciones que promueven la confianza mutua y una mayor productividad.

**Tabla 6**

*Las competencias de conciencia social de las personas trabajadoras, según los años laborando en la organización*

Preguntas	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 5 a 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
P5. ¿Soy capaz de percibir los sentimientos y puntos de vista de los miembros de mi equipo de trabajo y mostrar interés genuino en sus preocupaciones?	4.09	3.89	3.76	4.35	4.33
P6. ¿Puedo darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder que surgen en mi equipo de trabajo?	3.98	3.76	3.73	4.32	4.28
P7. ¿Puedo anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de mis clientes internos y externos?	3.82	3.72	4.00	4.24	4.33

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

En efecto, contar con ese tipo de personas trabajadoras hace que la transición de conocimiento hacia los nuevos integrantes del equipo de trabajo sea más fluida, pues ellas comparten lo que han aprendido en su larga trayectoria en la empresa, al punto de que, cuando estas personas se vayan de la institución, el equipo no perderá fuerza y el impacto de la pérdida será menor y más equilibrado.

### **Competencias de comportamiento social**

Las competencias de comportamiento social son aquellas que promueven una sana interacción entre dos o más personas de una misma sociedad, con lo cual, una de sus principales finalidades es siempre alcanzar beneficios mediante las interacciones desarrolladas. En definitiva, este tipo de comportamiento hace referencia a la conducta que desarrollan y conservan las personas dentro de un entorno con más individuos iguales a él. En este sentido, es de suma importancia el estudiar las competencias de comportamiento social desarrolladas por las personas trabajadoras de la organización, para

así conocer el estado del bienestar mental de ellos a nivel grupal, así como las potenciales interacciones y capacidades que puedan desplegar en una determinada situación que se presente en su entorno laboral.

### **Las competencias de comportamiento social según el sexo de las personas trabajadoras.**

Definitivamente, es importante poder identificar cómo las personas trabajadoras de la organización pueden influir de una manera positiva a su equipo de trabajo, así como ser capaces de anticipar cuáles son los beneficios potenciales, tanto para la persona trabajadora como para la institución, dado que todo ello se traduce en mayor bienestar y un rendimiento óptimo.

En la Tabla 7 se puede observar que son las personas trabajadoras del sexo femenino las que presentan una mayor influencia en sus grupos de trabajo, de tal manera que demuestran su capacidad de inspirar, guiar y a la vez de detectar las mejores oportunidades para lograr un mejor desempeño organizacional con cada uno de

los miembros involucrados en el grupo. No obstante, las personas trabajadoras del sexo masculino también presentan ciertas tácticas de persuasión y, al mismo tiempo, tienen habilidades de poder gestionar cambios en la organización. Por lo tanto, también son responsables de aportar a la consecución de los resultados esperados. En conclusión, se puede afirmar que tanto las personas trabajadoras del sexo masculino como las del femenino,

en estas competencias presentan habilidades que aportar al desarrollo de la organización, a través de la potenciación de una mayor productividad en sus actividades laborales del día a día. De igual forma, gracias a sus conocimientos en comportamiento social, propician un ambiente laboral más saludable y cómodo para todos, enfocándose siempre en evitar y resolver las dificultades que surjan.

**Tabla 7**

*Las competencias de comportamiento social según el sexo de las personas trabajadoras*

Preguntas	Femenino	Masculino
P14. ¿Puedo detectar las oportunidades de mejora de mis compañeros de trabajo y ayudar a reforzar sus capacidades?	4.14	4.10
P15. ¿Me considero capaz de inspirar y guiar a grupos de trabajo e individuos?	4.00	3.96
P16. ¿Considero que puedo utilizar tácticas efectivas de persuasión con mi equipo para el beneficio de la organización?	3.93	3.97
P17. ¿Puedo escuchar abiertamente a mis compañeros de trabajo y transmitir mensajes de manera convincente?	4.13	4.08
P18. ¿Siento que soy capaz de gestionar o iniciar algún cambio dentro de la organización?	3.84	3.89
P19. ¿Considero que soy una persona que puede negociar y resolver desacuerdos?	4.01	4.02
P20. ¿Pienso que soy una persona que fomenta buenas relaciones sociales?	4.16	4.13
P21. ¿Soy una persona que puede trabajar en equipo?	4.25	4.22
P22. ¿Soy capaz de crear sinergia (trabajar en equipo) en mi grupo de trabajo para la búsqueda de los objetivos?	4.21	4.11

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

***Las competencias de comportamiento social de las personas trabajadoras según los años laborando en la organización.***

El saber cuánta es la influencia que ejercen las personas trabajadoras en los equipos de trabajo con los que colaboran y cómo lo hacen, sin lugar a duda, resulta ser muy beneficioso en el sentido que es de gran beneficio tanto para los miembros de la organización como para la organización misma. De acuerdo con

los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 8, nuevamente se comprueba que las personas que trabajan en la misma organización hace más de veinte años son los que le generan un mayor rendimiento a la organización, al detectar mejores oportunidades, al presentar capacidades de inspirar y guiar al equipo de trabajo para el logro de objetivos, además de promover unas buenas relaciones sociales; todas competencias que generan una sinergia entre los diferentes miembros de la organización, así como una mayor productividad.

**Tabla 8**

*Las competencias de comportamiento social de las personas trabajadoras, según los años de trabajo para la organización*

Preguntas	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 5 a 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
P14. ¿Puedo detectar las oportunidades de mejora de mis compañeros de trabajo y ayudar a reforzar sus capacidades?	3.90	3.98	4.22	4.41	4.58
P15. ¿Me considero capaz de inspirar y guiar a grupos de trabajo e individuos?	3.79	3.70	3.98	4.51	4.61
P16. ¿Considero que puedo utilizar tácticas efectivas de persuasión con mi equipo para el beneficio de la organización?	3.68	3.73	4.17	4.32	4.56
P17. ¿Puedo escuchar abiertamente a mis compañeros de trabajo y transmitir mensajes de manera convincente?	3.82	3.85	4.39	4.46	4.69
P18. ¿Siento que soy capaz de gestionar o iniciar algún cambio dentro de la organización?	3.54	3.66	3.90	4.41	4.58
P19. ¿Considero que soy una persona que puede negociar y resolver desacuerdos?	3.79	3.83	4.20	4.30	4.53
P20. ¿Pienso que soy una persona que fomenta buenas relaciones sociales?	4.07	3.93	4.12	4.32	4.75
P21. ¿Soy una persona que puede trabajar en equipo?	4.11	4.00	4.20	4.65	4.72
P22. ¿Soy capaz de crear sinergia (trabajar en equipo) en mi grupo de trabajo para la búsqueda de los objetivos?	4.09	3.95	3.90	4.51	4.81

Fuente: Tomado de Cañas et al. (2022).

Definitivamente, el conocimiento y la experiencia adquirida por las personas trabajadoras con más años dentro de la organización, genera un valor agregado, en el sentido del conocimiento preciso de los mecanismos y procedimientos que se desarrollan en la empresa, así como en la aplicación de estos.

### Valoración final

No cabe duda de que las personas trabajadoras del sexo femenino aportan un gran valor en el buen desempeño de las instituciones públicas del país, dado que son ellas

las que lideran, en comparación con los hombres, en lo que concierne a las competencias tanto de conciencia personal como social. De acuerdo con su percepción, confían en sus capacidades de trabajo, se esfuerzan cada día por dar un mejor desempeño, tienen iniciativa para empujar propuestas de mejora, muestran interés en las preocupaciones de terceros y se consideran personas con buenas relaciones interpersonales. Además, las mujeres, de acuerdo con los resultados obtenidos, poseen un mayor nivel de empatía hacia las demás personas que les rodean, así como una mayor capacidad para actuar y pensar de manera congruente a la situación que enfrenten.

No hay que olvidar que, para mejorar el desempeño organizacional las empresas deben tener claro que, a fin de alcanzar el éxito, el compromiso y el nivel de confianza que se tenga en las capacidades y virtudes de las personas trabajadoras, pueden hacer la diferencia. Ello se debe a que será imposible que desarrollen sus competencias de comportamiento personal y social, si no se cree en ellas, con lo cual se estaría comprometiendo la productividad y competitividad de la institución.

Otro aspecto para tomar muy en cuenta con los resultados obtenidos, es el hecho relacionado a las competencias en comportamientos y conciencias tanto sociales como personales, que poseen las personas trabajadoras de más años (60 años o más). Se trata de personas que han demostrado tener las capacidades necesarias y adecuadas para aportar al desarrollo de la organización, en el sentido de aplicar y poner al servicio de los demás, una variada gama de conocimientos que son de gran utilidad para mejorar el desempeño organizacional de cualquier empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR). (2016). *Fundamentos y evolución del concepto de "conciencia social"*. ACNUR. <https://eacnur.org/es/blog/fundamentos-evolucion-del-concepto-conciencia-social>.
- Acevedo, A. (2022). *Conciencia individual: definición, desarrollo, tipos, características y ejemplos de conciencia personal*. Cinconoticias. <https://www.cinconoticias.com/conciencia-individual/>
- Bitel, A. (2000). *Administración del personal*.
- Cañas, C., Contreras, A., Henríquez, R. y Hernández, R. (2022). *Una aproximación al desempeño organizacional en las organizaciones del sector público de El Salvador* [tesis de grado no publicada]. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Chiavenato I. (2000). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Ferrari, R. (2012). *La importancia del trabajo para la vida humana y el flagelo de la desocupación*. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación VII Jornadas de sociología de la UNLP.
- Gaspar, E. (2013). *Conciencia personal, definición y precisiones*. *Contrapeso.info*. <https://contrapeso.info/conciencia-personal/>
- Ghiselli. (1998). *Administración de personal*. <https://core.ac.uk/download/pdf/0077542.pdf>.
- Hirata, H. y Zariffian, P. (2007). El concepto de trabajo. *Revista de trabajo*, 3(4), 33-36. <http://ciiesregion8.com.ar/portal/wp-content/uploads/2016/02/el-concepto-de-trabajo.pdf>.
- Instituciones Públicas. (2022). *Entidades gubernamentales*. <https://www.institucionespublicas.com>
- Marx, K. (1965). *Le Capital. Bibliothèque de la Pléiade*.
- Naranjo Pereira, M. (2007). Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 7(3), 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44770311>.
- Neffa, J. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. CEIL-PIETTE-CONICET. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2022/04/Neffa-Julio-El-trabajo-humano-2003.pdf>



- Partners, C. G. (2022). *¿Qué es la gestión del talento humano?*. Core Global Partners. <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>
- Peña, H. A. (2010). *Gestión del talento humano*.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Pérez, O. (10 de diciembre de 2020). *Importancia de una evaluación del desempeño constante para los empleados*. People Next. <https://blog.peoplenext.com/evaluación-de-desempeno-constante-para-empleados>
- Puerta, A. (2021, 1 de enero). *Comportamiento individual: características, influencia y fundamentos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/comportamiento-individual-organizaciones/>
- Workmeter. (2022). *Evaluación del rendimiento laboral de las empresas*. Workmeter. <https://www.workmeter.com/blog/evaluacion-rendimiento-laboral-empresas/>