

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

COMPETENCIAS LABORALES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez, S.A., ubicado en la ciudad de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

KINBERLY MARINA YUSELY PÚM MIRANDA
CARNET 16376-11

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

COMPETENCIAS LABORALES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez, S.A., ubicado en la ciudad de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

KINBERLY MARINA YUSELY PÚM MIRANDA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. EVELIN MARIBEL GIRON SÁNCHEZ DE ANGEL

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. LETICIA BEATRIZ LÓPEZ TELLO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 23 de noviembre de 2017.

Ingeniera
Nivia Calderón
Subdirectora Académica
Universidad Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango

Estimada Ing. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **COMPETENCIAS LABORALES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** (Estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez S.A., de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala), elaborada por la estudiante Kinberly Marina Yusely Púm Miranda, quien se identifica con carné No. 1637611, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licda. Evelin Girón

Colegiado activo No. 11,148



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052374-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KINBERLY MARINA YUSELY PÚM MIRANDA, Carnet 16376-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051590-2018 de fecha 5 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

COMPETENCIAS LABORALES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(Estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez, S.A., ubicado en la ciudad de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de enero del año 2018.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODDY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A mis Hijos:** Friedrich Itze y Maya Vossberg Púm por tenerme paciencia y estar siempre acompañándome en este proceso académico, y por ser el motor de mi vida, ya que me han impulsado al logro de este objetivo.
- A Juan Ernesto Vossberg Ordoñez:** Por el apoyo incondicional en todo momento de mi proceso académico, agradezco por estar siempre alentándome para el alcanzar un éxito más en mi vida.
- A mis Abuelos:** Rodrigo Miranda y Luz De Miranda por ser el mejor ejemplo de vida a seguir y estar siempre apoyándome.
- A mis Padres:** Por estar apoyarme en todo el proceso en mi vida.
- Universidad Rafael Landívar:** Por brindar herramientas y valores para el crecimiento personal y profesional
- A mi Revisora de Fondo:** Mgr. Leticia López Tello por su apoyo al final del dicho proceso.
- A Autocentro Gutiérrez S.A.:** Por brindarme la oportunidad de realizar dicho proceso, ya que con su estructura empresarial proporcionó las herramientas necesarias para la culminación de esta investigación.

Índice

	Pág.
I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Competencias laborales.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Categorización de las competencias.....	8
1.1.2.1 Competencias básicas.....	9
1.1.2.2 Competencias genéricas o transversales.....	10
1.1.2.3 Competencias específicas o técnicas.....	11
1.1.2.4 Competencias específicas gerenciales.....	12
1.1.2.5 Competencias para la ejecución de tareas.....	12
1.1.2.6 Competencias holísticas.....	15
1.1.3 Identificación de las competencias.....	16
1.1.3.1 Técnicas de identificación de competencias.....	16
1.1.4 Gestión de recursos humanos por competencias laborales.....	16
1.1.5 Niveles de competencias.....	18
1.1.6 Sistemas tradicionales versus sistemas basados en competencias laborales.....	20
1.2 Evaluación del desempeño.....	21
1.2.1 Definición.....	21
1.2.2 Uso de la evaluación del desempeño.....	21
1.2.3 Métodos de evaluación.....	23
1.2.3.1 Métodos basados en características.....	24
1.2.3.2 Métodos basados en el comportamiento.....	25
1.2.3.3 Métodos basados en resultados.....	25
1.2.4 Pasos para una evaluación del desempeño.....	25
1.2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	26
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.1 Objetivos.....	29
2.1.1 Objetivo general.....	29
2.1.2 Objetivo específico.....	29

2.2	Variables o elementos de estudio.....	29
2.3	Definición de variables.....	30
2.3.1	Definición conceptual de las variables.....	30
2.4.2	Definición operacional de las variables.....	30
2.5	Alcances y límites.....	31
2.6	Aporte.....	31
III.	MÉTODO.....	33
3.1	Sujetos.....	33
3.2	Instrumentos.....	33
3.3	Procedimiento.....	33
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	35
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	38
V.	DISCUSIÓN.....	54
VI.	CONCLUSIONES.....	58
VII.	RECOMENDACIONES.....	59
VIII.	REFERENCIAS.....	60
	ANEXOS.....	63

Resumen

Las competencias laborales son conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que debe poseer una persona para desempeñarse en cualquier trabajo de forma eficiente, las organizaciones al adaptarlas en el sistema administrativo de recursos humanos las establece de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se necesitan para cubrir un puesto de trabajo, las competencias por puestos evalúa el grado de capacidad que poseen sus trabajadores y determinar el desempeño, mejora y aumenta las fortalezas y debilidades de cada persona. Para la presente investigación se estableció como objetivo principal la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño para el personal de Autocentro Gutierrez.

El estudio es de tipo descriptivo, que utilizó un total de 22 trabajadores ubicados en diferentes puestos, la primera parte del estudio comprende la identificación de las competencias específicas de los puestos para la empresa, a través de un estudio de las funciones productivas de la misma, basado en una boleta de opinión, en la cual se identificaron las competencias. La segunda parte una evaluación del desempeño de los trabajadores que permitió medir su nivel de competencias.

Se concluye que los 22 trabajadores poseen niveles altos de las competencias específicas establecidas para la organización y se determina la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutierrez. Se recomendó implementar un programa de capacitación sobre las competencias específicas establecidas para la organización, para que se refuercen e involucren a los trabajadores en los procesos de mejora y desarrollo laboral.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan obtener un recurso humano que cumpla con las competencias específicas para ocupar los puestos de trabajo, sin embargo, son muy pocas las empresas que no conocen sus competencias y por lo tanto no es posible evaluarlas. Las nuevas estrategias permiten un cambio en los métodos y técnicas para mejorar y aumentar el desempeño, la productividad y el desarrollo de las personas.

En Guatemala son pocas las empresas que trabajan por competencias laborales, al tomar en cuenta al personal, permite que ellos se involucren y trabajen para alcanzar un mayor crecimiento laboral para beneficiar a ambas partes. Las organizaciones en primera instancia deben modificar sus procesos en base a las competencias laborales que se requieren en los diferentes puestos de trabajo. Al determinarlas permitirá que la gestión de las evaluaciones de desempeño sean de mayor utilidad y se aproveche el mismo en las organizaciones.

Las competencias laborales permiten que las personas tengan mejores índices de desempeño en su puesto de trabajo y permite el desarrollo en su carrera laboral. Las competencias específicas son aquellas que las determinan una empresa en base a sus funciones productivas principales y funciones en cada puesto de trabajo para alcanzar mayor eficiencia.

La evaluación del desempeño es un sistema de medición que permite conocer los niveles de competencias que posee cada trabajador en el puesto que desempeña. Además que los resultados proporcionan datos significativos para la toma de decisiones en cuanto a mejoras en planes de administración del recurso humano y programas de crecimiento laboral.

La presente investigación tiene como objetivo establecer la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal. Debido a la importancia del

tema, se presentan diversos autores que han estudiado las competencias laborales y la evaluación del desempeño en diferentes aspectos, citándolos a continuación:

Tejerina (2010) en el ensayo La educación en diseño y la formación en competencias laborales del I Encuentro Latinoamericano de Enseñanza de Diseño, publicado en internet, concluye que las competencias laborales constituyen del desarrollo de las competencias básicas y que de esta forma evolucionan de sí mismas, puesto que se apoyan en ellas para desenvolverse, profundizar y especificarse como profesionales de acción. También refiere que la competencia no es un desempeño puntual. Ya que es la capacidad de movilizar los conocimientos prácticos, técnicos y reflexionar sobre la acción ejecutada; y durante la formación de la persona adquiere competencias que le permitirán ser capaz de desarrollarse en el ámbito laboral.

Cojulún (2011) en la tesis titulada Competencias laborales como base para la selección de personal en la empresa Piolindo de Retalhuleu. Cuyo objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal. La población de estudio fue conformada por el encargado de recursos humanos, jefe de agencia y el inspector de control de calidad. El estudio es de tipo descriptivo. Para la obtención de datos se utilizó un cuadro comparativo mediante una entrevista y una escala de likert con diez preguntas. Se concluyó que existen diferencias en el proceso tradicional de selección y el proceso de selección por competencias laborales, el cual inicia desde la descripción y análisis de puesto, ya que en dicho proceso se mencionan las habilidad, destrezas y conocimientos que se requieren del candidato, mientras que en el proceso de selección tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato. Se recomendó incluir pruebas psicométricas que midan la actitud del aspirante, pruebas de assessment center, ya que permite medir la decisión y la capacidad del candidato e identifican las competencias propias de los mismos.

García (2012) en la tesis titulada Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala S.A. Planteó como objetivo determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales que debe aplicar la empresa Entre Mares de Guatemala, S.A. Los sujetos de estudio son comprendidos por mando alto, mandos medios y trabajadores del mismo, con un total de 76 personas. El estudio es de tipo descriptivo. Se utilizó una boleta para la recolección de datos. Se concluyó que la empresa minera si establece una planeación de recursos humanos, con el propósito de cumplir con los objetivos y con base a las necesidades que se desarrollen en la misma, sin embargo se determinó que la empresa no aplica el proceso de selección por competencias, ya que no cuenta con una planificación que determine de forma sistemática una descripción de puestos por competencias. Se recomienda que la empresa refuerce el proceso de planificación de recursos humanos e identifique la estructura actual que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos de la empresa con enfoque de competencias.

Godoy (2014) en la tesis titulada Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera, cuyo objetivo fue establecer las competencias laborales que poseen los trabajadores de los mandos medios y altos de una industria papelera. En la cual la muestra utilizada fue de 12 sujetos que comprenden el 100% de la población total, participantes de ambos sexos de los mandos medios y altos. El estudio es de tipo descriptivo. Para la obtención de los datos se utilizó el test COMPE-TEA que es un cuestionario de 170 elementos que evalúa 20 competencias claves en el ámbito profesional. Se concluyó que en la industria papelera se cuenta con una lista de competencias laborales las cuales son: liderazgo, dirección, identificación con la empresa, orientación al cliente, trabajo en equipo. Además que las personas con una edad mayor a los 30 años, son las que logran establecer sus competencias y de este

modo cumplirlas, las cuales se diferencian de las personas menores de 30 años; ya que por tener poco tiempo de haber ingresado a la empresa aun están debajo del cumplimiento de sus competencias. Recomienda mantener una comunicación de doble vía entre mandos medios y altos de la empresa; para que continúe con la formación y fortalecimiento de las distintas competencias laborales que se encuentran actualmente.

Herrera (2015) en la tesis titulada Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango, cuyo objetivo fue determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas Bimbo, Huehuetenango, como base para la productividad de la empresa, se contó con una muestra conformada de 25 colaboradores de sexo masculino con edades comprendidas entre 18 a 35 años. El estudio es de tipo descriptivo exploratorio. Se utilizó un instrumento de elaboración propia, que consta de 33 ítems el cual fue dirigido a la evaluación de las competencias en relación en aspectos laborales.

La conclusión a la que se llegó es que las habilidades y destrezas de los colaboradores del departamento de ventas Bimbo, se encuentran en el nivel deseado para el puesto, además que la actitud de los mismos es adecuada para poder desempeñarse en este tipo de empleo. Se recomendó desarrollar e implementar un programa de capacitación relacionado a las competencias laborales, a través del cual los colaboradores puedan conocer cuáles son las competencias laborales que posee. Y así fortalecer las competencias de los colaboradores a medida de lograr el máximo potencial de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; para mejorar el desempeño laboral y cumplimiento en el alcance de las metas de la empresa.

Morales (2015) en la tesis titulada Principales factores de las competencias laborales que utilizan los colaboradores de una agencia bancaria en Retalhuleu, Guatemala. Cuyo objetivo fue determinar la forma de evaluar las competencias laborales de los colaboradores de una agencia bancaria. Se utilizó como muestra dos agencias bancarias con un total de 23 sujetos, de ambos géneros y correspondientes al área de recepción y secretaría. Este estudio es de tipo descriptivo. Para la obtención de los datos se realizó una escala de likert con cuatro escalas que fueron evaluadas. Las agencias bancarias fueron incluidas de la cabecera departamental de Retalhuleu. Se concluyó que los colaboradores bancarios evaluados se encuentra en un grado alto dentro de la escala. Recomendó que los colaboradores utilicen las competencias laborales para ejercer tareas asignadas y así alcanzar mejores resultados profesionales e institucionales.

Montoya (2009) en el artículo titulado Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano, publicado en internet. Concluye que la evaluación del desempeño es un punto clave en las organizaciones ya que permite identificar las competencias que tiene el personal, puesto que a través de ella se conocen los aspectos más importantes, los cuales generan un impacto en el servicio y desarrollo del personal. Por lo tanto, es necesario implementar un modelo que permita a las organizaciones mantener los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, para que de esta manera la dirección de recursos humanos pueda intervenir en puntos de mejora en cuanto al nivel de objetividad y respeto de opinión.

Iturralde (2011) en la tesis titulada La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad Ambato, planteó como objetivo proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato. La muestra utilizada fue

un total de 98 personas, entre ellos 5 operativos. El estudio es de tipo descriptivo correlativo cualitativo. Para la obtención de los datos se utilizaron dos encuestas con 5 preguntas que evaluaron ambas variables. Concluye que el trabajo de campo es real en tiempo y espacio, en donde salen a flote las distintas circunstancias de los ámbitos, niveles y secciones que involucran al recurso humano de la cooperativa, además que no existe un plan de mejora para el desempeño de los trabajadores lo que bloquea su desarrollo y crecimiento laboral.

Recomienda que los directivos se acerquen más en cuanto a los requerimientos y necesidades de los trabajadores, para crear un vínculo entre el socio – cliente y de la cooperativa, así el desempeño dependerá del buen posicionamiento de la Cooperativa. Además de crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos de una evaluación del desempeño.

Mejía (2012) en la tesis titulada Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, cuyo objetivo fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. Los sujetos de estudio fueron 123 agentes de servicio telefónico, que correspondieron al 68% de la población total del personal de ambos sexos. El estudio es de tipo descriptivo. Para la obtención de los datos se utilizó la evaluación del desempeño por competencias establecida por el call center, además de una encuesta de opinión que completó la información recabada para identificar la percepción sobre la evaluación del desempeño de los agentes de servicio telefónico. Se concluyó que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en que medida el agente de servicio telefónico es productivo en el puesto de trabajo, el cual permite complementar y agilizar las medidas de acción que cambien o motiven según los resultados del desempeño.

Recomienda mejorar el proceso de inducción por competencias laborales para los agentes, a través de un taller de inducción basado en los diferentes métodos de aprendizaje que permita desarrollar los conocimientos de los trabajadores en el puesto de trabajo, además de recompensar a los empleados que muestran altos estándares de desempeño, para así tener armonía y sentido de pertenencia de los agentes hacia la organización.

Rojas (2015) en el artículo titulado La evaluación del desempeño basada en competencias para medirte mejor, publicado en internet en management en el portal de conexionesan.com. Concluye que se debe entender que es neurálgico medir el desempeño de los colaboradores, además que es importante realizarlo basado en competencias, ya que de esta forma se podrá observar de manera significativa las acciones que desarrollan los trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Por otra parte indica que la evaluación de desempeño no es 100% exacta ya que la información también es basada en la percepción de los evaluadores, para que la herramienta sea efectiva se recomienda considerar otros aspectos que complementen el enfoque de la percepción.

1. 1 Competencias laborales

1.1.1 Definición

Alles (2008) define que competencias son las características de personalidad, seguida de los comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Aclara de igual manera que cada puesto de trabajo tiene diferentes características o especificaciones y que dependerá de cada organización o empresa determinar las competencias. Además define que no debe confundirse la percepción de las competencias conductuales y las técnicas, ya que ambas se relacionan en las competencias que cada persona tiene para desempeñarse en cualquier área de trabajo.

Blanco (2007) establece que las competencias laborales son el conjunto de comportamientos que se relacionan con un buen desempeño laboral, y que desde esta perspectiva, las competencias deben de incluirse en las directrices estratégicas de las organizaciones, ya que son conocimientos necesarios para alcanzar la misión y objetivos productivos. También define que los comportamientos y habilidades deben ser observables y cuantificables para que aporten una visión operativa en la finalidad de los recursos humanos en el desarrollo estratégico de la organización.

1.1.2 Categorización de las competencias

Instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP (Como se citó en Godoy, 2014) establece para Guatemala las competencias laborales, y estas a su vez poseen diferentes características y particularidades que se desarrollan en la formación académica, laboral y personal del individuo.

Las tres categorías de las competencias se fusionan para formar la competencia integral de la persona; la primera es adquirida en el proceso educativo de la etapa de formación, las siguientes son adquiridas con programas de capacitación laboral o autodidácticas de acuerdo a la conveniencia.

Alles (2008) establece que las competencias son diferentes según su especialidad y el nivel de cada colaborador en la organización, además resalta que una misma competencia puede ser requerida para uno o varios trabajadores en diferente posición. Al mencionar que una misma competencia la poseen varios puestos de trabajo, se refiere que aunque se encuentre en diferentes niveles jerárquicos en el trabajo, se requiere que tanto uno como el otro tengan un mismo nivel

de competencia, ya que las funciones que desempeñan pueden variar pero la competencia en sí misma no.

Por otra parte, González (2013) establece que la competencia laboral es una capacidad real y observable, por lo cual la categoriza con tres enfoques: el primero encierra la competencia para la capacidad de ejecución de tareas; el segundo las actitudes y capacidades personales del individuo y el tercero llamado holístico, que vincula a los dos primeros, tanto las capacidades de ejecución como las actitudes de la persona.

1.1.2.1 Competencias básicas o cardinales

Intecap (Como se citó en Godoy, 2014) define que las competencias básicas son las capacidades fundamentales que posee un individuo, que a su vez le permiten adaptarse ya sea en el ámbito laboral como en cualquier otra situación. Dentro de las cuales desarrolla capacidades para comunicación, lógica, análisis y crítica de los diferentes hechos. También define que este tipo de competencia permite desarrollar a individuos dentro de diferentes principios, valores, ética y moral. Clasificándolas de la siguiente manera:

- Aplicación de la matemática
- Dominio de lectura
- Adaptación al ambiente
- Dominio de la escritura
- Comunicación oral
- Localización de la información.

Por otra parte, Alles (2008) menciona que las competencias cardinales son todas aquellas capacidades que todo integrante de una organización debe poseer. Ya que son la esencia y

buscan alcanzar los objetivos de la organización. También menciona que las competencias cardinales en diferentes contextos son denominadas, gerenciales, corporativas, transversales e institucionales.

1.1.2.2 Competencias genéricas o transversales

Intecap (Como se citó en Godoy, 2014) define que las competencias genéricas o transversales son aquellas capacidades que se solicitan para diferentes puestos, áreas y subáreas, que permiten desempeñar funciones laborales en diferentes niveles de competencia según la complejidad y variación de las acciones. Las competencias genéricas se relacionan con el trabajo en equipo, la planeación, programación, administración de actividades, manejo de tecnología y servicio al cliente. Se clasifican en:

- Planificación de actividades.
- Calidad de trabajo.
- Administración de actividades.
- Administración de la información.
- Trabajo en equipo.
- Servicio al cliente.
- Productividad en el trabajo.
- Innovación en el trabajo.
- Uso de la tecnología.
- Conservación del medio ambiente y seguridad laboral.

González (2013) define que las competencias genéricas son aquellas que se relacionan con los comportamientos y actitudes dentro del trabajo, que son propias de los ámbitos de producción, que a su vez tienen clasificación:

- Competencias del “aprender a ser”: está presente en las conductas y actitudes de la persona, de cómo se desarrolla su personalidad en el trabajo o área laboral; y también referente a su comportamiento en las situaciones presentadas día con día. Además resalta que esta competencia es inherente a la persona y casi difícil de desarrollarse ya que es innata.
- Competencias del “saber”: es la competencia de los conocimientos adquiridos por la persona, que le permiten un desarrollo competente en su trabajo. Además que dichos conocimientos son dados por la educación, la experiencia y la capacitación, que son orientados a las necesidades básicas requerida en la actividad laboral.
- Competencias del “saber hacer”: son las habilidades, destrezas y aptitudes que necesita una persona para desempeñar de una forma práctica las funciones propias de una ocupación laboral según la productividad y en base a los requerimientos de calidad.

1.1.2.3 Competencias específicas o técnicas

Intecap (Como se citó en Godoy, 2014) establece que las competencias específicas o también denominadas técnicas, son las capacidades laborales técnicas de un área ocupacional o de un área competente determinada, y que éstas a su vez se relacionan con la aplicación, uso de tecnología y lenguaje técnico para una función productiva.

Por otra parte, González (2013) establece que dentro de las competencias específicas pueden incluirse las siguientes:

- Agudeza visual: que es la capacidad de distinguir las especificaciones y objetos en forma normal a cierta distancia.
- Exactitud: es la capacidad que implica la realización de procedimientos manuales de registros sin cometer errores.
- Destreza manual: es la habilidad de motricidad (gruesa y fina) para realizar trabajos que requieren exactitud, rapidez y calidad.

1.1.2.4 Competencias específicas gerenciales

Alles (2008) establece que las competencias específicas son capacidades para cierto grupo de personas, ya sea de forma vertical según el área, con un corte horizontal por las funciones y que estas se fusionan para combinar ambas.

Al mencionar forma vertical se refiere a poseer competencias requeridas para uno u otro puesto en el mismo nivel jerárquico en línea vertical. Corte horizontal se refiere a las funciones que pueden llegar a ejecutar en un puesto superior del que se este posicionado, y que estos sean similares y posibles de desarrollar.

1.1.2.5 Competencias para la ejecución de tareas

Gonzáles (2013) establece una clasificación de las competencias según su criterio y de acuerdo a los aspectos que deberán tomarse en cuenta para la clasificación, que son:

- Competencias de logro y acción: son habilidades que sujetan con diferentes aspectos personales y que a su vez resultan realizándose de una manera visible y notoria en la persona. Dentro de los aspectos se toman los siguientes:
 - Motivación por el logro: es la forma de trabajar bien o por competir para alcanzar un alto estándar. Busca la innovación y la mejora continua en la productividad.

- Preocupación por el orden y la calidad: busca disminuir la preocupación para el control del establecimiento de los sistemas.
- Iniciativa: es la predisposición que tiene cada persona para emprender una actividad o crear oportunidades.
- Búsqueda de información: es la curiosidad y anhelo de encontrar información amplia y concreta para llegar al final de las situaciones.
- Competencias de ayuda y servicios: es la esencia de la persona misma respecto a la atención hacia los demás, para desempeñarse en su entorno laboral como personal, dentro de los aspectos que la involucran se encuentran los siguientes:
 - Sensibilidad interpersonal: es la habilidad que tiene una persona para escuchar, comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, sin que fueren expresados.
 - Orientación al servicio al cliente: sentido del ser, que busca ayudar o servir a los demás a encontrar sus necesidades, con el fin de resolver los problemas del cliente.
 - Colaboración: es la capacidad de trabajar en grupos con los compañeros de trabajo, para alcanzar conjuntamente los objetivos de la organización.
- Competencias de influencia: es una aptitud que se desarrolla a través de la formación y crecimiento personal y laboral de la persona, que al paso de tiempo se podrá identificar con claridad y ser tomada en cuenta, los aspectos son los siguientes:
 - Conocimiento organizativo: es la capacidad de utilizar la información existente de la organización.
 - Construcción de relaciones: es la habilidad de mantener una comunicación cercana con las personas dentro de la organización para alcanzar las metas laborales.

- Competencias gerenciales: son las que se desarrollan a través de la experiencia laboral de la persona, que se adquieren de acuerdo a la necesidad de la misma en cuanto a la responsabilidad que tenga en su puesto de trabajo, ellos son:
 - Desarrollo de personas: es una aptitud que permite mejorar el talento y capacidades de los demás.
 - Dirección de personas: es la habilidad de dirigir a los demás, las necesidades y acciones que se deben ejecutar para alcanzar el éxito en la organización.
 - Trabajo en equipo y cooperación: es la actitud de trabajar con los demás y hacer que colaboren unos con otros, para alcanzar con éxito un objetivo en común.
- Competencias cognoscitivas: son conocimientos que la persona desarrolla de manera intelectual y que le permiten tener una amplia gama de ideologías y tendencias hacia una mejora en su ambiente, ellos son:
 - Pensamiento analítico: es la habilidad de comprender y entender la situación, para encontrar una solución al problema que se presente.
 - Pensamiento conceptual: es la habilidad de identificar los diferentes métodos y las uniones existentes entre las situaciones, para determinar los aspectos clave y complejos del mismo.
- Conocimientos y experiencias: es la capacidad de poner en práctica los conocimientos técnicos y buscar que los demás adquieran conocimiento en el trabajo.
- Competencia de eficacia personal: son las habilidades propias que posee una persona para enfrentarse a la realidad y estabilidad que se requiere en un puesto de trabajo. Los aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:
 - Autocontrol: habilidad de mantener la cordura ante situaciones estresantes que pueden provocar fuertes emociones.

- Confianza en sí mismo: es la creencia en la capacidad de sí mismo para elegir una acción adecuada para la ejecución de una función que presente ser un reto.
- Comportamiento ante fracasos: es la capacidad de explicar la situación negativa de un problema.
- Compromiso con la organización: es la capacidad de orientar el comportamiento hacia la dirección de las necesidades y objetivos de la organización.

1.1.2.6 Competencias holísticas

González (2013) clasifica como competencias holísticas, a la combinación de las competencias de capacidad para realizar la tarea y las aptitudes de la persona que las ejecuta. Estas dos competencias al fusionarse permiten obtener un resultado más objetivo de la capacidad que tiene una persona para desempeñarse y crecer laboralmente dentro una organización. Se mencionan las siguientes:

Competencias de influencia (aptitud): son aquellas que forman parte fundamental en la persona y que a su vez se reflejan en su forma de actuar y desenvolverse con los demás. Incluye las siguientes:

- Impacto e influencia: es la capacidad de influir, persuadir y convencer a los demás, con el propósito de lograr una acción o seguimiento de un plan.
- Liderazgo: es la habilidad de dirigir proyectos o acciones que fortalezcan a la organización a través del desarrollo de actividades, que propongan un ambiente interno en busca de los objetivos comunes.

Competencia de logro y acción (capacidad): es la habilidad que tiene una persona de buscar un fin común y hacer que este supere las expectativas deseadas en su ejecución, se toma

en cuenta la motivación por el logro: es la capacidad de ejecutar un trabajo con especificaciones requeridas, en un determinado tiempo y con los elementos necesarios.

1.1.3. Identificación de las competencias

Werther y Davis (2008) establecen que para identificar las competencias se debe realizar un análisis cualitativo del trabajo, con el fin de establecer los conocimientos, las habilidades y destrezas para desempeñar con precisión una función laboral. Además definen que las competencias son integradas por elementos que pueden ser: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. También que la competencia se describe como una determinada actividad, que a su vez esta actividad se describe como una acción, comportamiento y un resultado.

1.1.3.1 Técnicas de identificación de competencias

Para Werther y Davis (2008) la identificación de las competencias permite establecer las habilidades necesarias para ejecutar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se basa a través de la observación de los tiempos y movimientos. También que la evolución en la gestión de competencias ha permitido desarrollar las siguientes técnicas:

- La entrevista.
- Ejercicios de bandeja, que simulan procedimientos, también llamados assessment center.
- Ejercicios grupales, hacen que los miembros del grupo discutan las posibles soluciones.
- Presentaciones, motivar a que los participantes presenten algún tema relacionado a su trabajo.
- Búsqueda de hechos, el participante debe encontrar soluciones ante un caso inconcluso.

1.1.4 Gestión de Recursos humanos por competencias

Iglesias, Tejedo y Lobato (2010) establecen que el modelo de gestión de competencias, esta basado en evaluar las habilidades personales requeridas específicamente para un puesto de

trabajo. Además que permite conocer al trabajador y apoyar a su desarrollo profesional y personal. Sin embargo mencionan que este modelo de gestión es más favorable a empresas grandes, ya que existe mayor rotación funcional.

González (2013) define que la gestión por competencias, es un modelo de la gestión de los recursos humanos, con una nueva perspectiva que permite adquirir, potenciar y desarrollar competencias que darán a la organización y a las personas una visión diferente, brindándoles una ventaja competitiva en el mercado laboral.

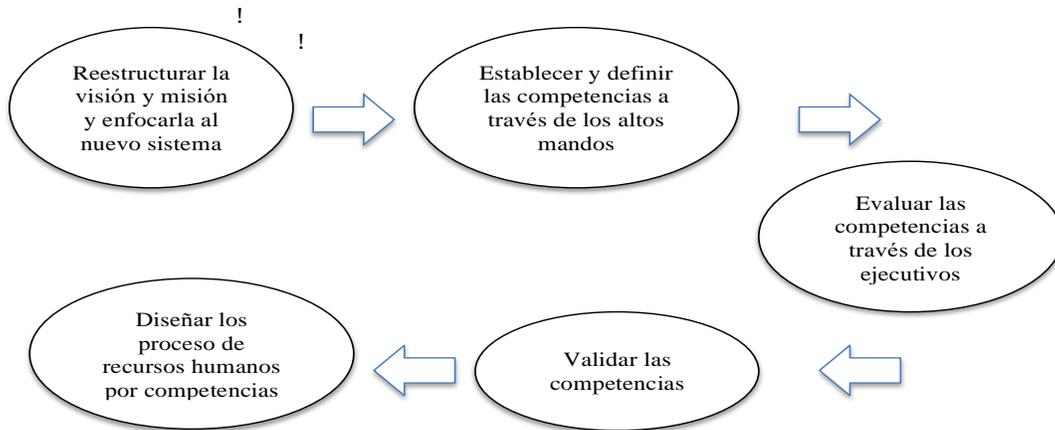
También define que la gestión de recursos humanos por competencias propicia los beneficios en ambos sentidos, personas y organización; dentro de los beneficios se mencionan los siguientes:

- Permite definir perfiles de puestos que aumenten la productividad.
- Al establecer los puntos débiles, la intervención garantiza mejora.
- Aumenta la productividad y permite optimizar los resultados.
- Al establecer la gerencia por competencias, se reduce el tiempo de duración de los programas de entrenamiento y desarrollo, ya que los gerentes y colaboradores cumplen con las necesidades de la empresa y las del puesto.

Alles (2008) comenta que existe una serie de pasos que permiten gestionar recursos humanos en base a competencias, para conducir a la organización hacia un nuevo enfoque laboral:

Esquema Núm. 1

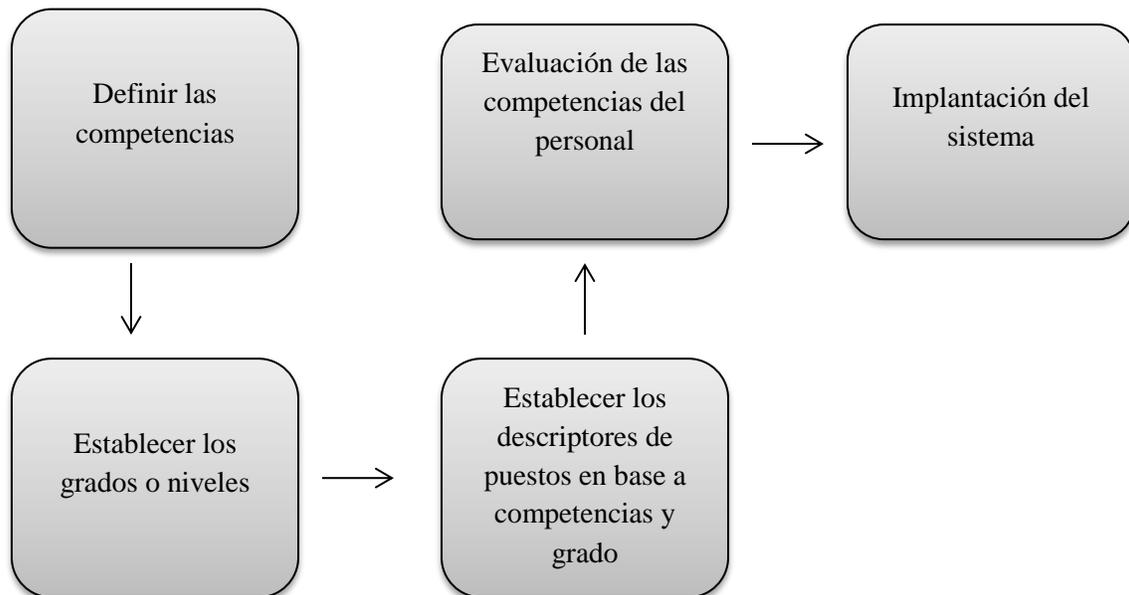
Planificación para gestionar recursos humanos por competencias



Fuente: Elaboración propia (2017)

Esquema Núm. 2

Implementación de la gestión de recursos humanos por competencias



Fuente: Elaboración propia (2017)

1.1.5 Niveles de competencias

Alles (2008) comenta que establecer grados de competencias podría resultar contradictorio ya que pueden utilizarse cinco niveles o más, si se cree necesario, además menciona que existen dos modos para establecerlas, en algunos casos, dos positivos y uno negativo o utilizar grados positivos. También recomienda que en una organización no es satisfactorio utilizar los dos modos para establecer las competencias por grados, ya que se debe elegir uno y otro esquema. Si la empresa requiere de pocos niveles sugiere la opción de tres grados positivos, ahora bien entre mayor cantidad de niveles y puestos, será mejor la apertura de cuatro niveles.

Esquema Núm. 3

Evolución de las competencias según el nivel jerárquico



Fuente: Alles (2008) Dirección estratégica de recursos humanos. (pág. 73)

1.1.6 Sistemas tradicionales versus sistemas basados por competencias laborales

Iglesias, Tejedo y Lobato (2010) definen que los sistemas tradicionales buscan incrementar la productividad en las organizaciones pero que a su vez reduzcan los costos. No se toman en cuenta los niveles de integración, motivación y satisfacción del personal. Su función se limita a cubrir los puestos vacantes, sin ejecutar una planificación del proceso de captación, es más importante la rapidez para ocupar el puesto de trabajo que el estudio detallado de los solicitantes.

Blanco (2007) establece que los sistemas basados por competencias laborales tienen una doble función; identificar la función estratégica, ya que las competencias facilitan y construirán una nueva estructura organizativa que permite la integración de los trabajadores en la cultura organizacional y las directrices estratégicas; la otra función es operativa, ya que las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos deberán reformularse para aplicar el enfoque de competencias, estas áreas son las siguientes:

- La planificación de recursos humanos se enfocará en los integrantes de la planilla de la empresa para que posean y adquieran o desarrollen las competencias establecidas para cada uno de los puestos de trabajo.
- En la evaluación del desempeño se tomará en relevancia las competencias manifestadas en el personal para los puestos de trabajo, además se agregan las competencias transversales que permiten determinar el desarrollo profesional.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal, partirán desde el perfil del puesto a cubrir, además que en conjunto con la formación y la experiencia de los candidatos serán relevantes para establecer las competencias genéricas y técnicas que posee un solicitante.
- La aplicación de las competencias laborales permite reestructurar los sistemas de compensación de las organizaciones, ya que se pueden diseñar diferentes estructuras

salariales que van acorde a las competencias de los trabajadores y los diferentes componentes salariales.

1.2 Evaluación del desempeño

1.2.1 Definición

Ruiz, Gago, García y López (2013) definen que la evaluación del desempeño es un proceso continuo y sistemático que efectúa una organización con el fin de medir el valor que un trabajador aporta a la misma. Este proceso se caracteriza por evaluar al trabajador en un determinado tiempo; el sistema no evalúa el total de las aportaciones que brinda el trabajador durante su permanencia en la organización, sino más bien su desempeño efectuado en una determinada etapa, la cual puede ser un año o un período más corto.

Mondy (2012) define que la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación de la manera en que un individuo o grupo realizan las funciones asignadas; la misma es importante para alcanzar el éxito de la administración tradicional del desempeño, ya que es una herramienta que permite direccionar el plan estratégico de la organización. En un sistema de evaluación se toma como base los objetivos y metas para poder iniciar planes de desarrollo individual y organizacional.

1.2.2 Uso de la evaluación del desempeño

Mondy (2012) menciona que un sistema diseñado correctamente permitirá alcanzar los objetivos de la organización y mejorar el desempeño de sus colaboradores; los datos obtenidos en la misma son importantes para la administración de las demás áreas de recursos humanos, ya

que complementan la funcionalidad de los mismos. Dentro de esas áreas cabe mencionar las siguientes:

- Planeación de recursos humanos

Permite identificar a los trabajadores que puedan optar por una promoción, ya que la evaluación del desempeño permite identificar a los trabajadores potenciales y los que no lo son, por tal manera se puede planificar un mayor desarrollo gerencial; una planeación de sucesión entre los puestos administrativos que puede brindar un sistema de evaluación eficaz sobre el perfil de los trabajadores en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

- Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño permiten predecir el desempeño de los aspirantes a las vacantes de la organización. Los datos obtenidos pueden ser comparados para evaluar las respuestas de los aspirantes obtenidas en las entrevistas. Además de validar las pruebas de selección, ya que los resultados pueden ser tomados como una variable con la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas.

- Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño permite conocer las necesidades específicas que un trabajador tienen en cuanto a capacitación y desarrollo. Ya que al identificar las debilidades en el desempeño, favorece a la elaboración de programas de desarrollo y capacitación en donde el colaborador aprovecha sus fortalezas y disminuye sus debilidades.

- Planeación y desarrollo de carrera

Es un proceso continuo en donde un individuo establece las metas e identifica los medios para una carrera laboral. El desarrollo de una carrera es un enfoque formal en donde las organizaciones aseguran a las personas con las cualidades y experiencia para crecer laboralmente cuando se requiera.

- Programas de remuneración

Los resultados de la evaluación del desempeño brinda información para los ajustes salariales de nuevos trabajadores y personal actual. Para motivar el buen desempeño, una organización deberá diseñar e implementar un sistema confiable de evaluación de desempeño y recompensar a los trabajadores y a los equipos más productivos.

- Relaciones internas con los empleados

Los resultados de la evaluación con frecuencia son utilizados para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas laborales, que incluye las promociones, los descensos de categoría, despidos y transferencias. Cuando el nivel de desempeño es deficiente el descenso de categoría o despido son aplicados.

1.2.3 Métodos de evaluación

Alles (2008) menciona que los métodos de evaluación de desempeño se pueden clasificar según lo que miden, tales como: las características, comportamientos o resultados. Cada uno es usado de acuerdo a la objetividad que se requiere. El de características es el más utilizado, sin embargo no es tan objetivo; el basado en comportamientos proporciona a los trabajadores información focalizada en la acción, por lo cual permite mejorar el desarrollo de las personas. El

enfoque a resultados contribuye de forma concreta en las acciones organizacionales que realizan los trabajadores.

1.2.3.1 Métodos basados en características

Para Alles (2008) el diseño de este método se basa en medir hasta cierto punto las características que posee un trabajador, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que dependerá de la organización de acuerdo a sus necesidades presentes o futuras. Resultan ser populares ya que no tienen un procedimiento estricto de realización y se acomodan al diseño del puesto. Dentro de estos métodos se mencionan los siguientes:

- Escalas gráficas de calificación: las características a evaluar se presentan mediante escalas en la que el evaluador indica el grado de la característica que posee el trabajador.
- Método de escalas mixtas: este método es una modificación del método de escala básica. Ya que al evaluar las características, el evaluador indica tres descripciones específicas de cada una de ellas; superior, promedio o inferior.
- Método de distribución forzada: en este método se exige al evaluador la elección entre varias descripciones, que a menudo son colocadas en forma de pares, que parecen favorables o desfavorables.
- Método de formas narrativas: en él se requiere que el evaluador realice un ensayo que describa al trabajador que evalúa concretamente. Es un método que permite expresar la opinión respecto a las funciones y el desempeño que realiza una persona.

1.2.3.2 Métodos basados en el comportamiento

Alles (2008) menciona que estos métodos se desarrollan para describir de forma específica que acciones realizar o cuales no en el puesto de trabajo, entre los que se incluye:

- Método de incidente crítico: relaciona el comportamiento del evaluado al originarse un éxito o un fracaso en alguna parte del trabajo. Las ventajas del mismo, es que abarca todo el período de evaluación, y de esta manera facilita el desarrollo y la autoevaluación del evaluado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: este método consiste en una serie de escalas verticales, y cada una de ellas según la importancia de la dimensión del desempeño laboral.
- Escala de observación de comportamiento: este enfoque mide la frecuencia de un comportamiento observado.

1.2.3.3 Métodos basados en resultados

Alles (2008) Estos métodos evalúan los logros de los trabajadores según los resultados obtenidos en el puesto de trabajo. Es más objetivo y otorga autoridad en los trabajadores, al ser menos subjetiva evita el sesgo y/o la opinión subjetiva a favor o en contra de los evaluadores.

1.2.4 Pasos de una evaluación del desempeño

Dessler y Varela (2011) establece tres pasos para la realización de una evaluación del desempeño, ellos son:

- Definición del puesto: se establece en conjunto con el supervisor y subordinado para que las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto sean claras y concretas. Ya que una evaluación se efectúa únicamente en relación con el puesto.
- Evaluación del desempeño en relación al puesto: incluye una calificación que se relaciona con una escala definitiva.
- Retroalimentación: es comunicar al trabajador su desempeño y los progresos laborales.

1.2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007) menciona que un programa de evaluación planeado, coordinado y desarrollado de manera adecuada, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Dentro de los beneficiarios se encuentran: el individuo (trabajador), el gerente y la organización.

- Dentro de los beneficios para el gerente, se consideran los siguientes:
 - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los trabajadores, al tomar como base los factores de evaluación, con un sistema de medición menos subjetiva.
 - Brinda medidas para mejorar los estándares de desempeño de los trabajadores.
 - Apertura de comunicación con el propósito de brindar la información necesaria sobre la evaluación del desempeño a los trabajadores, aclarándoles la importancia del mismo y los conocimientos que se podrán identificar en ella.
- Se toman como beneficios para el trabajador, los siguientes:
 - Proporciona los aspectos de desempeño y comportamiento que la empresa valora de ellos.
 - Brinda las expectativas de su jefe en cuanto al desempeño y la evaluación del mismo, cuales son sus fortalezas y debilidades.
 - Identifica la medida que el jefe decide para mejorar el desempeño (capacitación y desarrollo).

- Permite realizar una autoevaluación y una crítica personal del trabajador.
- Los beneficios para la organización, que se obtienen de la evaluación son los siguientes:
 - Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, define la contribución de cada trabajador.
 - Identifica que trabajadores necesitan ser dados de baja y/o ser promovidos o transferidos.
 - Dinamiza la política de recursos humanos con oportunidades a los trabajadores, motivándolos a aumentar la productividad y la mejora en las relaciones interpersonales laborales.

Las competencias laborales son una estrategia que permiten conocer las diferentes habilidades y destrezas de un individuo que se desarrolla mediante la formación académica, pero que también las adquiere a través de su crecimiento laboral. Al implementar una evaluación del desempeño se deberán tener claros los objetivos a evaluar y los aspectos a considerar, para que pueda ser funcional

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial existe una estrategia que permite definir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar o ejecutar una actividad, las cuales son llamadas competencias laborales, que son funciones que determinan las empresas u organizaciones de acuerdo a sus necesidades y a lo que realmente esperan de las personas. Estas funciones se clasifican según su característica como: básicas, genéricas y específicas, adaptadas y desarrolladas a través de la formación y la experiencia de cada persona. Pero dentro de la empresa se determinan de acuerdo a la filosofía de la misma y de las necesidades del puesto.

Un sistema de evaluación del desempeño permite medir y verificar los niveles de productividad personal y laboral. Además que se caracteriza por ser un sistema continuo en donde el proceso del mismo no termina en la recolección de datos sino que continúa con la retroalimentación al evaluado sobre los aspectos sobresalientes y desfavorables en cuanto a su desempeño en cualquier ámbito laboral y personal.

En Guatemala las competencias laborales surgieron en el año 2003, en donde el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), definió las categorías y niveles de identificación de ellas, esto ha hecho que las diferentes empresas verifiquen si el proceso es idóneo para el tipo del sector al que pertenece. En Quetzaltenango en el sector empresarial y gubernamental, se tiene poca información sobre la viabilidad de las competencias laborales, ya que se sigue con la metodología tradicional y las empresas que empiezan a ejecutarlas, aún no se han podido posicionar en esta modalidad. Sin embargo, es posible que los nuevos profesionales inicien a utilizarla para que les permita obtener beneficios tanto para sí mismos como para la organización, sin embargo la psicología industrial ésta adaptándose a este cambio que la misma

era empresarial ha establecido. Y al relacionar ambos procesos éste facilita una mejor dotación de personal en los diferentes sectores. Por lo anteriormente mencionado surge la siguiente interrogante, ¿Cuál es la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutierrez?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutierrez.

2.1.2. Objetivo específico

- Identificar las competencias específicas generales para la empresa.
- Identificar los niveles de las competencias específicas generales de Autocentro Gutierrez.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Determinar la incidencia de las competencias de la evaluación del desempeño.

2.2. Variables de estudio

- Competencias laborales
- Evaluación del desempeño

2.3. Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual de las variables de estudio

Competencias laborales

Intecap (Como se citó en Godoy, 2014) las competencias laborales son el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con efectividad determinadas funciones en un ambiente de trabajo y son establecidas por la organización según los criterios establecidos, y estos cuentan con tres puntos fundamentales para poder identificarlas, el saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer se basa en la ejecución de los conocimientos y de la experiencia adquirida; y el último el saber ser, que involucra las aptitudes y los valores de la persona tanto en su vida personal como laboral.

Evaluación del desempeño

Mondy (2012) establece que la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación de la manera en que un individuo o grupo realizan las funciones asignadas; la misma es importante para alcanzar el éxito de la administración tradicional del desempeño, ya que es una herramienta que permite direccionar el plan estratégico de la organización. En un sistema de evaluación se toma como base los objetivos y metas para poder iniciar planes de desarrollo individual y organizacional

2.3.2. Definición operacional de las variables de estudio

Las variables de estudio se operacionalizarón a través de dos partes, en la primera se identificaron las competencias laborales específicas de los trabajadores para ejecutar las funciones de la organización, fue realizada con una boleta de opinión, con 4 interrogantes para

identificar los conocimientos, habilidades, valores organizacionales (calidades) y las actitudes en el trabajo.

La segunda conformada por una boleta de evaluación del desempeño adaptado a las competencias identificadas previamente en la primera serie, dividido en 4 unidades, tales como: conocimientos, habilidades, valores organizacionales y actitudes en el trabajo, cada una de las unidades conformadas con 5 competencias para completarlas.

2.4 Alcances y límites

La investigación se orientó a evaluar la relación de las competencias laborales específicas de la organización en la evaluación del desempeño, para brindar datos que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y mejoras en el desempeño del personal que ocupa un puesto de trabajo en Autocentro Gutierrez.

Las limitantes que surgieron en el proceso del estudio fue encontrar variables en la aprobación de la boleta de evaluación del desempeño, la creación de dicha boleta dificultó la generalización y unificación de la información para establecer las competencias específicas de la organización.

2.5 Aporte

El presente estudio de las competencias laborales en la evaluación del desempeño sea de beneficio para Autocentro Gutierrez, ya que identificadas las competencias específicas generales de la organización sean tomadas como una herramienta para implementar procesos de mejora y desarrollo laboral.

Para Guatemala este estudio sea de beneficio para toda aquella organización que de alguna manera u otra comienzan a implementar un sistema de evaluación de desempeño diferente al tradicional y que no sea solamente para sí mismos, sino que incluya a sus colaboradores, quienes obtienen un mejor beneficio laboral de acuerdo a sus necesidades.

Para la Universidad Rafael Landívar este estudio será un antecedente que puede ser utilizado para futuras investigación.

A los psicólogos industriales/organizacionales y los futuros profesionales será una guía de los diferentes procesos y beneficios de las competencias laborales y la importancia que tiene una evaluación del desempeño al unirlos, dentro de la variedad de las organizaciones guatemaltecas establecidas: al ser un estudio o investigación de apoyo para futuros procesos de formación e implementación laboral.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La población con la que se realizó el estudio estuvo comprendida con un total de 22 personas que actualmente laboran en Autocentro Gutierrez sociedad anónima, ubicada en la ciudad de Quetzaltenango. La muestra incluye hombres y mujeres, entre los 18 y 50 años, provenientes de diferentes sectores de la ciudad.

3.2 Instrumentos

La recolección de los datos se realizó de la siguiente manera: la primera parte comprende la identificación de las competencias específicas de los puestos para la empresa Autocentro Gutierrez, a través de las funciones productivas de la empresa, mediante una boleta de opinión, con 4 interrogantes para identificar los conocimientos, habilidades, valores organizacionales (cualidades) y las actitudes en el trabajo.

La segunda parte conformada por una boleta de evaluación del desempeño adaptada a las competencias identificadas previamente en la primera serie, dividida en 4 unidades, tales como: conocimientos, habilidades, valores organizacionales y actitudes en el trabajo, cada una de las unidades conformadas con 5 competencias para completarlas, que permitió medir el nivel de competencias que posee el personal.

3.3 Procedimiento

- Selección de los temas: de acuerdo a los intereses del investigador.
- Elaboración y aprobación del sumario: dos temas fueron enviados, luego se aprobó uno para dicha investigación.

- Aprobación del tema a investigar: mediante realización del perfil de investigación y aprobación de autoridades correspondientes.
- Investigación de antecedentes: por medio de consulta de revistas, boletines, tesis, la utilización de medios electrónicos, entre otros.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través de lectura de libros, utilización del internet.
- Planteamiento del problema: enfocado según los estudios del marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método: por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento más adecuado.
- Elaboración de boleta general para la identificación de las competencias específicas generales.
- Elaboración de instrumento: escala de likert para la evaluación de desempeño por competencias, se tomó como base la información de la boleta de opinión para la identificación de las competencias laborales específicas generales.
- Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias laborales: dicha evaluación se caracteriza por haber sido realizada por 90° grados con el fin de que cada jefe de unidad, evaluará a sus subalternos.
- Discusión de resultados: según lo investigado y los datos obtenidos se procedió a la discusión de los resultados.
- Elaboración de propuesta: de acuerdo a los resultados obtenidos, se realizó la propuesta con el fin de aumentar los niveles de las competencias.

- Elaboración de conclusiones y recomendación: con el respaldo de los datos obtenidos y de la presentación de resultados, se realizaron las conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de referencias: fue recabada mediante la realización de dicha investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que la investigación de tipo descriptivo solamente estudia, interpreta y refiere los fenómenos que se relacionan y se estructuran. También cubre todo tipo de recolección de datos científicos para ordenarlos, tabularlos, interpretar y evaluarlos.

Achaerandio (2010) define que el enfoque cuantitativo utiliza mediciones y establece la relaciones entre variables, además es objetiva e imparcial, ya que emplea procedimientos objetivos y rigurosos al recolectar los datos y analizarlos.

La metodología estadística utilizada fue fiabilidad y significación de proporciones. Para lo cual Lima (2015) establece las siguientes fórmulas:

- Fiabilidad y significación de proporciones

Nivel de confianza

$$5\% = 1.96$$

Porcentaje

$$\% = \left[\frac{f}{N} \right] \times 100$$

Proporción

$$p = \frac{f}{n}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1.00 - p$$

Error de proporción

$$\sigma p = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$

Error Muestral de proporción

$$\epsilon = p * 1.96$$

Intervalo de confianza

$$IC = p \pm \epsilon$$

Si la proporción (p) se encuentra dentro de los límites del intervalo confidencial se dice que es un estudio fiable.

Razón Crítica de la proporción

$$Rc = \frac{p}{\sigma p}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza elegido

$$RC \geq Z$$

$$RC \geq 1.96$$

Si la razón crítica es mayor o igual que Z se dice que el estudio es significativo.

Lima (2015) establece las siguientes fórmulas para significación de medias aritméticas y porcentajes.

- Significación de la media aritmética

Nivel de confianza 95% entonces $Z = 1.96$

Hallar el error típico de la media

$$\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Encontrar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}}$$

Comprobar la razón crítica con el nivel de confianza

$RC \geq 1.96$ Es significativa

Fiabilidad de la media aritmética

Calcular el error muestral máximo

$$\epsilon = Z_{\alpha} \times \sigma_{\bar{X}}$$

$$\epsilon = 1.96 \times \sigma_{\bar{X}}$$

Calcular el intervalo confidencial:

$$IC = \bar{x} + \epsilon$$

$$IC = \bar{x} - \epsilon$$

- Porcentajes

$$\% = \frac{f \times 100}{N}$$

N

Se utilizó el complemento de análisis de datos de Excel

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación de 22 trabajadores de las áreas administrativas y servicios de Autocentro Gutierrez S.A., de la ciudad de Quetzaltenango. Para lo cual se aplicó una boleta de opinión y una evaluación del desempeño por competencias laborales:

Tabla Núm. 1

Fiabilidad y significación de proporciones de conocimientos

Conocimientos específicos requeridos													
Aspectos del trabajo	Opciones	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Re ≥ 1.96	Resultado
								Lo	Li				
Procesos administrativos	Contabilidad y estadística	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.00	3 ≥ 1.96	Significativo
	Facturación	3	13.64	0.1364	0.8636	0.07	0.14	0.28	0.00	Si	1.94	1.94 ≥ 1.96	Significativo
	Admon. (personal y financiera)	12	54.55	0.5455	0.4545	0.11	0.21	0.76	0.34	Si	4.96	4.96 ≥ 1.96	Significativo
	Atención a proveedores	1	4.55	0.0455	0.9545	0.04	0.09	0.14	-0.04	Si	1.14	1.14 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	22	100	1									
Características técnicas de vehículo	Conocimiento de repuestos	5	22.73	0.2273	0.7727	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	3.08	3.08 ≥ 1.96	Significativo
	Conocimiento de vehículos	9	40.91	0.4091	0.5909	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Conocimiento en mecánica	8	36.36	0.3636	0.6364	0.10	0.20	0.56	0.16	Si	3.64	3.64 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Procesos de negociación	Ventas	11	50.00	0.5000	0.5000	0.11	0.21	0.71	0.29	Si	4.55	4.55 ≥ 1.96	Significativo
	Productos	5	22.73	0.2273	0.7727	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Servicios y garantía	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Uso de tecnología	Manejo de equipo	12	54.55	0.5455	0.4545	0.11	0.21	0.76	0.34	Si	4.96	4.96 ≥ 1.96	Significativo
	Uso de software	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Correspondencia	4	18.18	0.1818	0.8182	0.08	0.16	0.34	0.02	Si	2.25	2.25 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100.00	1									
Planificación de actividades	Dirección	5	22.73	0.2273	0.7727	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	2.53	2.53 ≥ 1.96	Significativo
	Organización	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Supervisión y control	3	13.64	0.1364	0.8636	0.07	0.14	0.28	0.00	Si	1.95	1.95 ≥ 1.96	No significativo
	Redacción de documentos	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la fórmula de proporciones y la boleta de opinión son fiables y estadísticamente significativos. Dentro de los

aspectos de trabajo, se puede observar que las opciones atención a proveedores; supervisión y control son importantes para la organización sin embargo no son significativas en todo el proceso del estudio.

Tabla Núm. 2

Fiabilidad y significación de proporciones de las habilidades

Habilidades													
Aspectos del trabajo	Opciones	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								LS	LI				
Relaciones interpersonales	Empatía	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Trabajo equipo	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Saber escuchar	9	40.91	0.4091	0.5909	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Toma de decisiones	Delegación de tareas	3	13.64	0.1364	0.8636	0.07	0.14	0.28	0.00	Si	1.95	1.95 ≥ 1.96	No S}significativo
	Coordinación y dirección	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Planificación y orden	12	54.55	0.5455	0.4545	0.11	0.21	0.76	0.34	Si	4.96	4.96 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Servicio al cliente	Actitud de servicio	5	22.73	0.2273	0.77	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	2.53	2.53 ≥ 1.96	Significativo
	Captación de clientes	5	22.73	0.2273	0.77	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	2.53	2.53 ≥ 1.96	Significativo
	Asesoramiento de vehículos	3	13.64	0.1364	0.86	0.07	0.14	0.28	0.00	Si	1.95	1.95 ≥ 1.96	No significativo
	Registro de clientes	9	40.91	0.4091	0.59	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Resolución de problemas	Manejo de conflictos	3	13.64	0.1364	0.8636	0.07	0.14	0.28	0.00	Si	1.95	1.95 ≥ 1.96	No significativo
	Diagnóstico de problemas	5	22.73	0.2273	0.7727	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	2.53	2.53 ≥ 1.96	Significativo
	Trabajo bajo presión	14	63.64	0.6364	0.36	0.10	0.20	0.84	0.44	Si	6.36	6.36 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Dominio de la comunicación	Habilidades de comunicación	13	59.09	0.5909	0.41	0.10	0.21	0.80	0.38	Si	5.91	5.91 ≥ 1.96	Significativo
	Habilidades numéricas	9	40.91	0.4091	0.59	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo de la boleta de opinión son fiables, sin embargo no todos son estadísticamente significativos, porque no tienen tanta importancia para la empresa.

Tabla Núm. 3

Fiabilidad y significación de proporciones de valores organizacionales

Aspectos del trabajo	Opciones	Valores											Resultado
		f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	
								Ls	Li				
Puntualidad	Cumplimiento de metas	14	63.64	0.6364	0.3636	0.10	0.20	0.84	0.44	Si	6.36	6.36 ≥ 1.96	Significativo
	Presentación personal	2	9.09	0.0909	0.9091	0.06	0.12	0.21	-0.03	Si	1.52	1.52 ≥ 1.96	No significativo
	Positivismo	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Responsabilidad	Servicio	5	22.73	0.2273	0.7727	0.09	0.18	0.41	0.05	Si	2.53	2.53 ≥ 1.96	Significativo
	Creatividad	2	9.09	0.0909	0.9091	0.06	0.12	0.21	-0.03	Si	1.52	1.52 ≥ 1.96	No significativo
	Eficiencia	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Eficacia	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Esfuerzo	2	9.09	0.0909	0.9091	0.06	0.12	0.21	-0.03	Si	1.52	1.52 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	22	100	1									
Respeto	Confiabilidad	15	68.18	0.6818	0.3182	0.10	0.19	0.87	0.49	Si	6.82	6.82 ≥ 1.96	Significativo
	Carácter	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Honestidad	Honradez	11	50.00	0.5000	0.5000	0.11	0.21	0.71	0.29	Si	4.55	4.55 ≥ 1.96	Significativo
	Lealtad	2	9.09	0.0909	0.9091	0.06	0.12	0.21	-0.03	Si	1.52	1.52 ≥ 1.96	No significativo
	Entusiasmo	2	9.09	0.0909	0.9091	0.06	0.12	0.21	-0.03	Si	1.52	1.52 ≥ 1.96	No significativo
	Sinceridad	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Compromiso	Colaboración	9	40.91	0.4091	0.5909	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Orden y limpieza	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Amabilidad	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la boleta de opinión fueron fiables, sin embargo no todas son estadísticamente significativas, porque no tienen tanta importancia para la empresa.

Tabla Núm. 4.

Fiabilidad y significación de proporciones de las actitudes

Actitudes													
Aspectos del trabajo	Opciones	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								LS	LI				
Motivación	Optimismo	10	45.45	0.4545	0.5455	0.11	0.21	0.66	0.24	Si	4.13	4.13 ≥ 1.96	Significativo
	Confianza	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Liderazgo	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									
Empatía	Amabilidad	8	36.36	0.3636	0.6364	0.10	0.20	0.56	0.16	Si	3.64	3.64 ≥ 1.96	Significativo
	Cordialidad	8	36.36	0.3636	0.6364	0.10	0.20	0.56	0.16	Si	3.64	3.64 ≥ 1.96	Significativo
	Autocontrol	6	27.27	0.2727	0.73	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100.00	1.00									
Iniciativa	Responsabilidad	7	31.82	0.3182	0.6818	0.10	0.19	0.51	0.13	Si	3.18	3.18 ≥ 1.96	Significativo
	Efectividad	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Orden	9	40.91	0.4091	0.5909	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100.00	1.00									
Entusiasmo	Positivo	12	54.55	0.5455	0.4545	0.11	0.21	0.76	0.34	Si	4.96	4.96 ≥ 1.96	Significativo
	Cooperación	10	45.45	0.4545	0.5455	0.11	0.21	0.66	0.24	Si	4.13	4.13 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100.00	1.00									
Trabajo en equipo	Respeto	9	40.91	0.4091	0.5909	0.10	0.21	0.62	0.20	Si	4.09	4.09 ≥ 1.96	Significativo
	Puntualidad	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Alcance de metas	1	4.55	0.0455	0.9545	0.04	0.09	0.14	-0.04	Si	1.14	1.14 ≥ 1.96	No significativo
	Cooperación	6	27.27	0.2727	0.7273	0.09	0.19	0.46	0.08	Si	3.03	3.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	22	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo mediante la boleta de opinión son fiables, sin embargo no todas son estadísticamente significativas, porque no tienen tanta importancia en la organización. Dentro de las actitudes necesarias en el trabajo, se observan que las opciones optimismo, amabilidad, cordialidad, orden, positivo, respeto son aspectos de mayor importancia para la organización.

Tabla Núm. 5

Tabla de tabulación de resultados, puntuación directa, percentiles y niveles

No	Competencias específicas de Autocentro Gutiérrez											
	Conocimientos	PC	Nivel	Habilidades	PC	Nivel	Valores	PC	Nivel	Actitudes	PC	Nivel
1	58	77	Alta	58	77	Alta	55	73	Aceptable	48	64	Aceptable
2	70	93	Alta	72	96	Alta	73	97	Alta	74	99	Alta
3	64	85	Alta	74	99	Alta	74	99	Alta	74	99	Alta
4	71	95	Alta	67	89	Alta	72	96	Alta	72	96	Alta
5	60	80	Alta	60	80	Alta	64	85	Alta	65	87	Alta
6	72	96	Alta	71	95	Alta	70	93	Alta	71	95	Alta
7	58	77	Alta	52	69	Aceptable	67	89	Alta	64	85	Alta
8	66	88	Alta	62	83	Alta	60	80	Alta	67	89	Alta
9	63	84	Alta	65	87	Alta	61	81	Alta	69	92	Alta
10	42	56	Aceptable	43	57	Aceptable	54	72	Alta	42	56	Aceptable
11	45	60	Aceptable	48	64	Aceptable	49	65	Aceptable	53	71	Alta
12	54	72	Aceptable	55	73	Aceptable	65	87	Alta	41	55	Aceptable
13	66	88	Alta	75	100	Alta	75	100	Alta	75	100	Alta
14	69	92	Alta	62	83	Alta	65	87	Alta	61	81	Alta
15	63	84	Alta	60	80	Alta	59	79	Alta	49	65	Aceptable
16	60	80	Alta	62	83	Alta	42	56	Aceptable	58	77	Alta
17	46	61	Aceptable	64	85	Alta	52	69	Aceptable	66	88	Alta
18	68	91	Alta	66	88	Alta	70	93	Alta	55	73	Aceptable
19	51	68	Aceptable	64	85	Alta	68	91	Alta	57	76	Alta
20	66	88	Alta	74	99	Alta	73	97	Alta	65	87	Alta
21	57	76	Alta	75	100	Alta	73	97	Alta	66	88	Alta
22	58	77	Alta	56	75	Alta	49	65	Aceptable	53	71	Aceptable

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Tabla Núm. 6

Niveles de competencias

La manera de evaluar cuantitativamente los resultados de las competencias laborales específicas:

Competencias laborales específicas	
Niveles	Rangos PD
Deficiente	0 – 24
Bajo	25 – 49
Aceptable	50 – 75
Alta	76 – 100

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Tabla Núm. 6

Significación y fiabilidad de la media de las competencias laborales y evaluación del desempeño

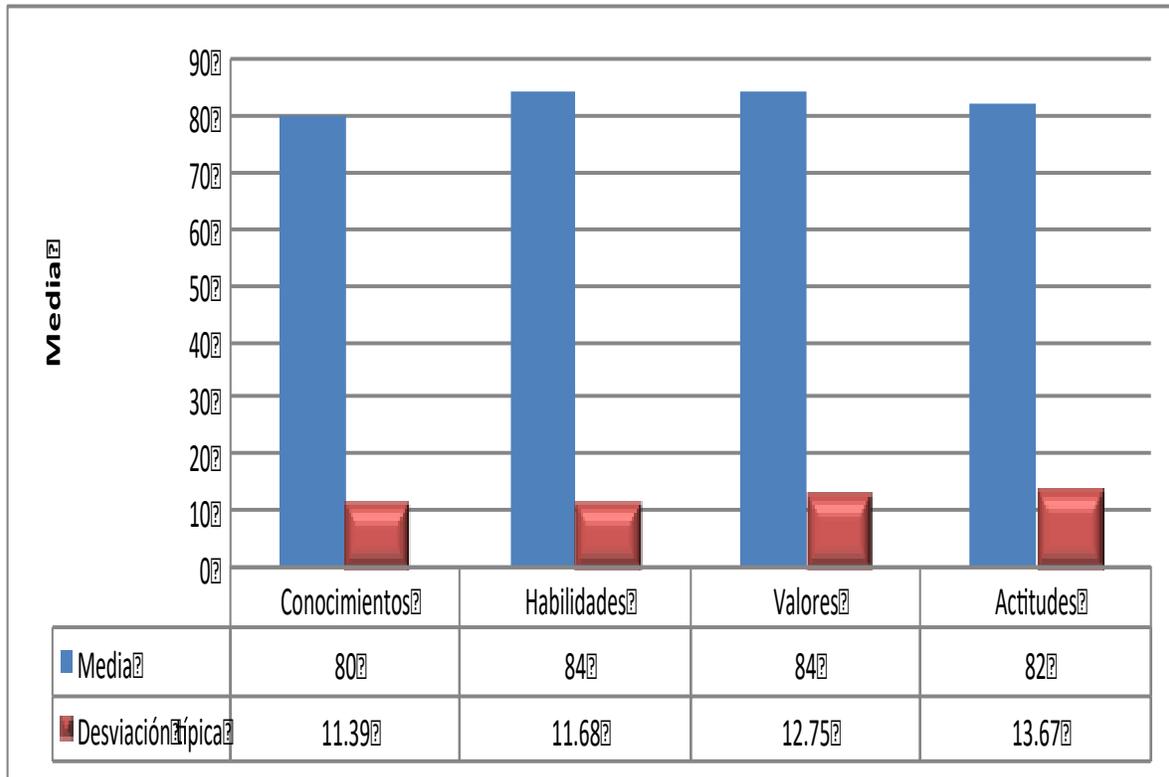
Competencias	No	\bar{X}	Nivel	S	$S\bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Conocimientos	22	80	Alto	11.39	2.43	4.76	84.76	75.24	✓	32.92	✓
Habilidades	22	84	Alto	11.68	2.49	4.88	88.88	79.12	✓	33.73	✓
Valores	22	84	Alto	12.75	2.72	5.33	89.33	78.67	✓	30.88	✓
Actitudes	22	82	Alto	13.67	2.92	5.72	87.72	76.28	✓	28.08	✓

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la fórmula de media aritmética son fiables y estadísticamente significativos, las medias reflejan que la muestra de 22 colaboradores presentan un nivel alto de competencias específicas en su evaluación de desempeño.

Gráfica Núm. 1

Medias y desviaciones típicas de las competencias



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Se observa que el promedio de las competencias específicas generales presenta una mínima diferencia en: conocimientos 11.39; habilidades 11.68; valores 12.75 y actitudes 13.67, los colaboradores tienen desarrollados de forma alta las cuatro clasificaciones, la dispersión es baja. Cuanto mayor sea el valor de la desviación típica, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será la media.

Tabla Núm. 8

Significación y fiabilidad de las medias las competencias específicas generales de conocimientos

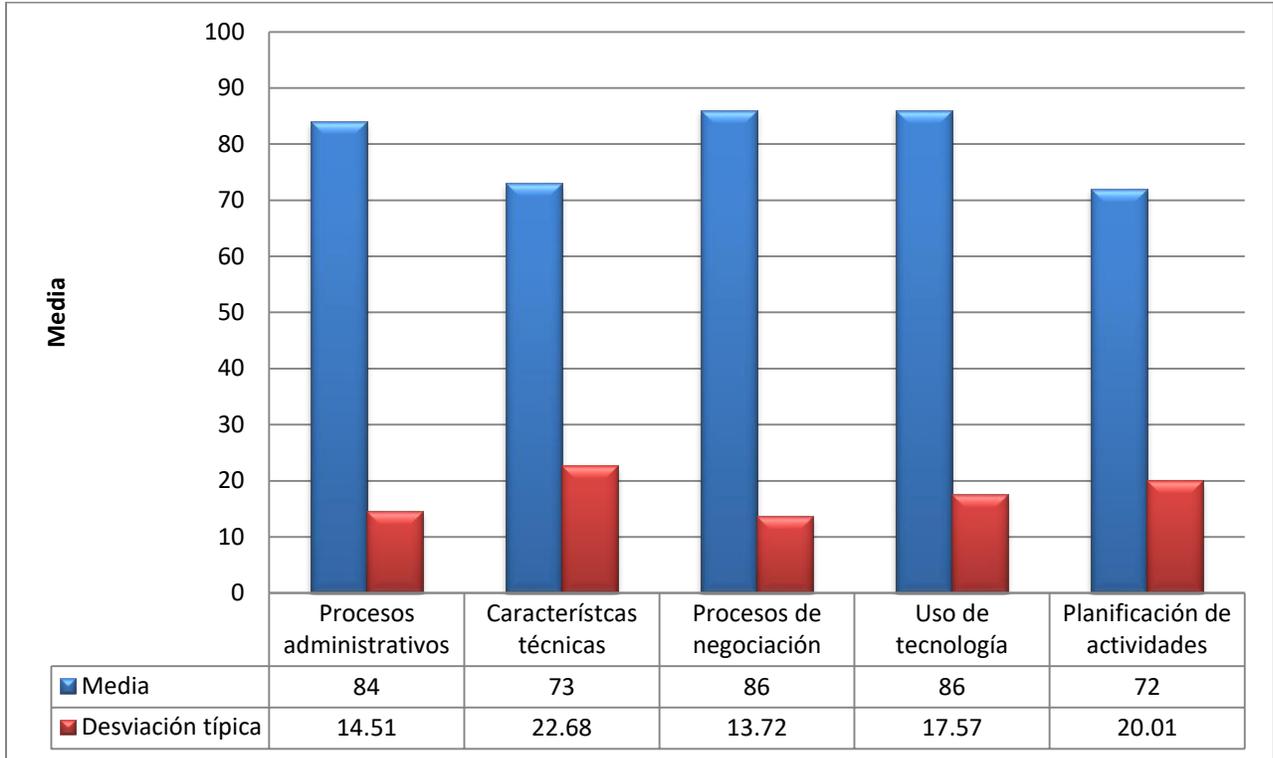
Conocimientos	No	\bar{X}	Nivel	S	$S \bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc \geq 1.96	Significación
							+	-			
Procesos administrativos	22	84	Alto	14.51	3.09	6.06	90.06	77.94	✓	27.18	✓
Características técnicas	22	73	Aceptable	22.68	4.83	9.47	82.47	63.53	✓	15.11	✓
Procesos de negociación	22	86	Alto	13.72	2.93	5.74	91.74	80.26	✓	29.35	✓
Uso de tecnología	22	86	Alto	17.57	3.75	7.35	93.35	78.65	✓	22.93	✓
Planificación de actividades	22	72	Aceptable	20.01	4.27	8.37	80.37	63.63	✓	16.86	✓

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, mediante la fórmula de media aritmética son fiables y estadísticamente significativos. El grupo de 22 colaboradores refleja las siguientes medias de acuerdo a las competencias que complementan los conocimientos: procesos administrativos la media es alta; características técnicas de vehículos la media es aceptable; procesos de negociación la media es alta; uso de la tecnología la media es alta; planificación de actividades la media es aceptable. De esta forma se determina que en su mayoría las competencias se encuentran desarrolladas.

Gráfica Núm. 2

Medias y desviaciones típicas de las competencias específicas de conocimientos



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Se observa que el promedio de las competencias específicas de conocimientos presenta una mínima diferencia en: procesos administrativos 14.51; características técnicas de vehículos 22.68; procesos de negociación 12.75; uso de tecnología 17.57 y planificación de actividades 20.01, los colaboradores tienen desarrollados en niveles altos y aceptables las cuatro clasificaciones, la dispersión es baja. Cuanto mayor sea el valor de la desviación típica, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será la media.

Tabla Núm. 9

Significación y fiabilidad de medias de las competencias específicas generales sobre habilidades

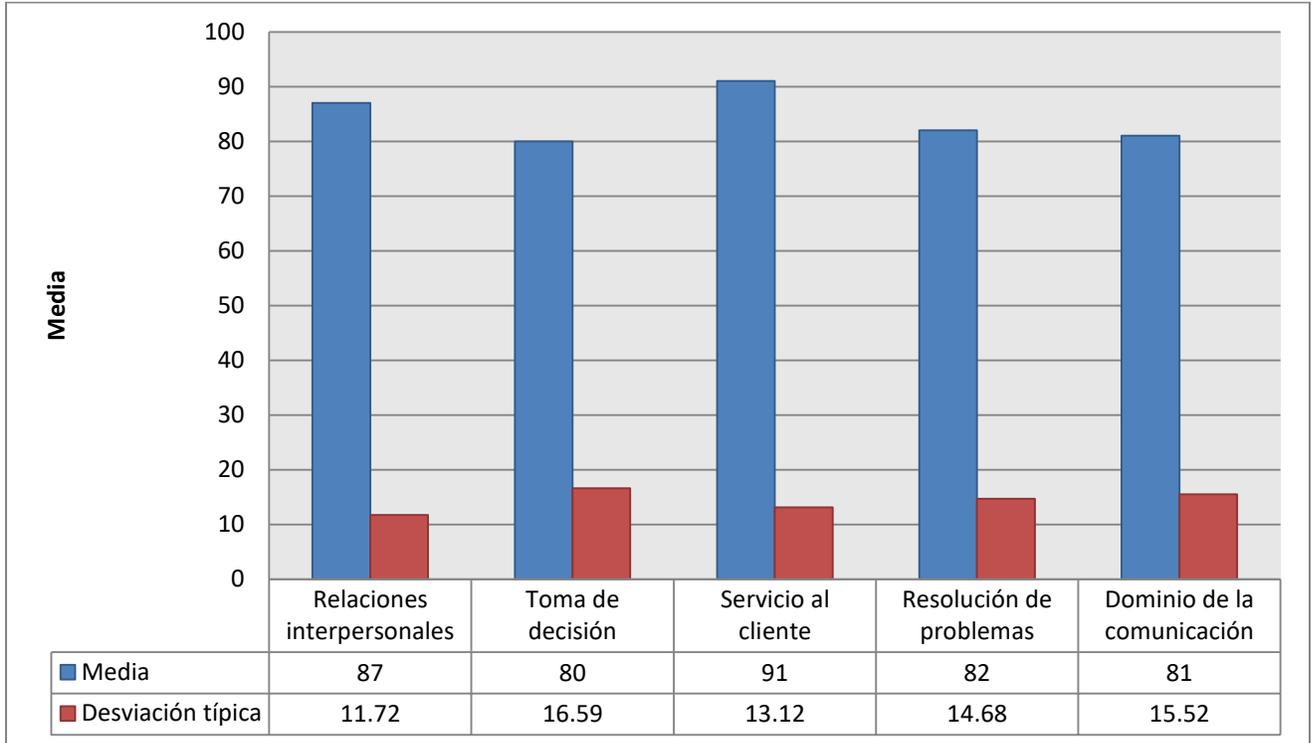
Habilidades	No	\bar{X}	Nivel	S	S \bar{X}	E	IC		Fiable	Rc ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Relaciones interpersonales	22	87	Alto	11.72	2.50	4.90	91.90	82.10	✓	34.80	✓
Toma de decisión	22	80	Alto	16.59	3.54	6.94	86.94	73.06	✓	22.60	✓
Servicio al cliente	22	91	Alto	13.12	2.80	5.49	96.49	85.51	✓	32.50	✓
Resolución de problemas	22	82	Alto	14.68	3.13	6.13	88.13	75.87	✓	26.20	✓
Dominio de la comunicación	22	81	Alto	15.52	3.31	6.49	87.49	74.51	✓	24.47	✓

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, mediante la fórmula de media aritmética son fiables y estadísticamente significativos. Las medias reflejan que la muestra de 22 colaboradores presentan un nivel alto de las competencias específicas sobre habilidades.

Gráfica Núm. 3

Medias y desviación típica de las competencias de habilidades



Fuente: Trabajo de campo (2017)

En la gráfica Núm. 3 se observa que el promedio de las competencias específicas de habilidades presentan una mínima diferencia en: relaciones interpersonales 11.72; toma de decisiones 16.59; servicio al cliente 12.75; resolución de problemas 14.68 y dominio de comunicación 13.67, los colaboradores tienen desarrollados de forma alta las cuatro clasificaciones, la dispersión es baja. Cuanto mayor sea el valor de la desviación típica, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será la media.

Tabla Núm. 10

Significación y fiabilidad de medias de las competencias específicas sobre los valores organizacionales

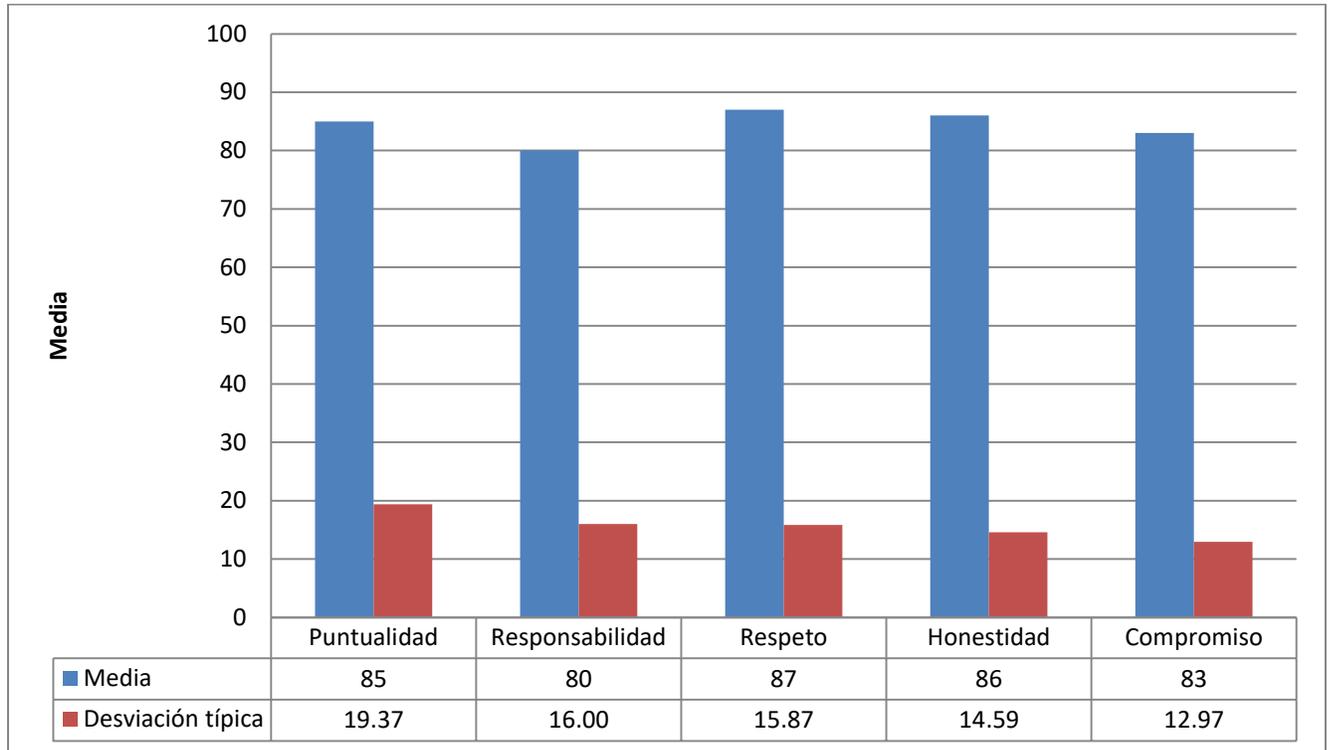
Valores organizacionales	No	\bar{X}	Nivel	S	S \bar{X}	E	IC		Fiable	Rc ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Puntualidad	22	85	Alto	19.37	4.13	8.09	93.09	76.91	✓	20.58	✓
Responsabilidad	22	80	Alto	16.00	3.41	6.68	86.68	73.32	✓	23.46	✓
Respeto	22	87	Alto	15.87	3.38	6.62	93.62	80.38	✓	25.74	✓
Honestidad	22	86	Alto	14.59	3.11	6.10	92.10	79.90	✓	27.65	✓
Compromiso	22	83	Alto	12.97	2.77	5.43	88.43	77.57	✓	29.96	✓

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, mediante la fórmula de media aritmética son fiables y estadísticamente significativos. Las medias reflejan que la muestra de 22 colaboradores presentan un nivel alto de las competencias sobre los valores organizacionales.

Gráfica Núm. 4

Medias y desviación típica de los valores organizacionales



Fuente: Trabajo de campo (2017)

En la gráfica Núm. 4 se observa que el promedio de los valores organizacionales presenta una mínima diferencia en: puntualidad 11.39; responsabilidad 16.00; respeto 15.87; honestidad 14.59 y compromiso 12.67, los colaboradores tienen desarrollados de forma alta las cuatro clasificaciones, la dispersión es baja. Cuanto mayor sea el valor de la desviación típica, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será la media.

Tabla Núm. 11

Significación y fiabilidad de las medias de las competencias específicas sobre actitudes necesarias en el trabajo

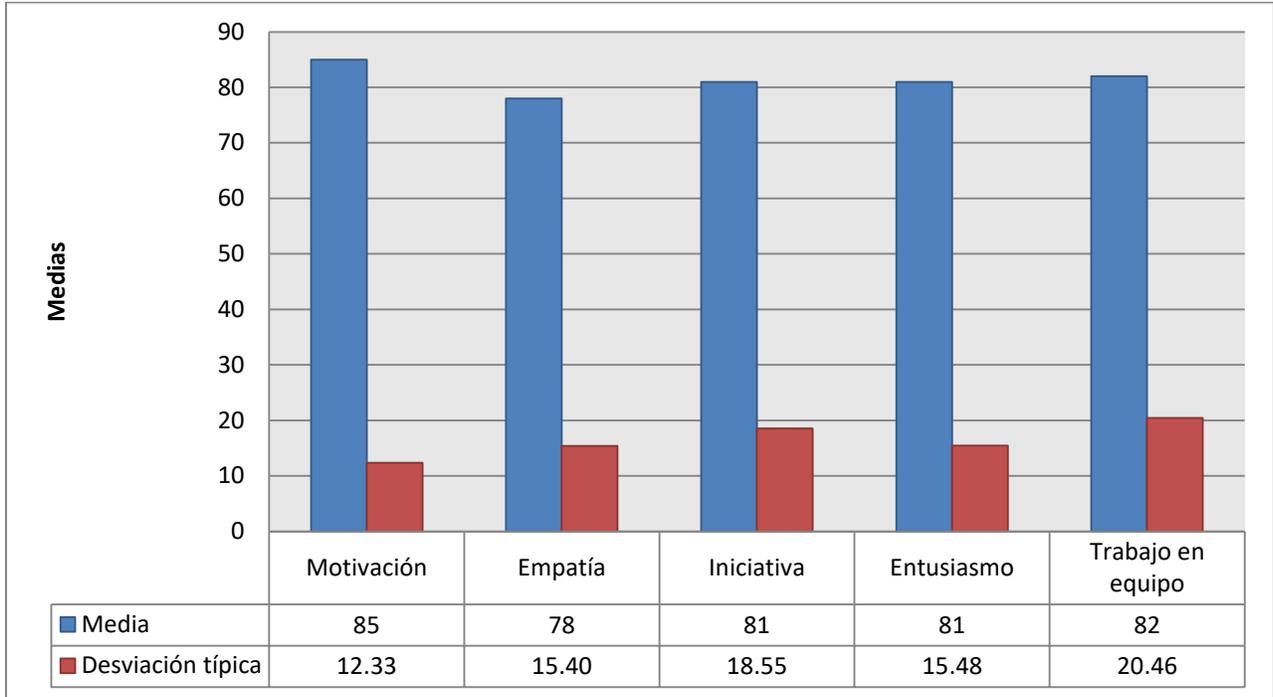
Actitudes en el trabajo	No	\bar{X}	Nivel	S	S \bar{X}	E	IC		Fiable	Rc \geq 1.96	Significación
							+	-			
Motivación	22	85	Alto	12.33	2.63	5.15	90.15	79.85	✓	32.32	✓
Empatía	22	78	Alto	15.40	3.53	6.92	84.92	71.08	✓	22.10	✓
Iniciativa	22	81	Alto	18.55	3.95	7.74	88.74	73.26	✓	20.51	✓
Entusiasmo	22	81	Alto	15.48	3.30	6.47	87.47	74.53	✓	24.55	✓
Trabajo en equipo	22	82	Alto	20.46	4.36	8.55	90.55	73.45	✓	18.81	✓

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, mediante la fórmula de media aritmética son fiables y estadísticamente significativos. Las medias reflejan que la muestra de 22 colaboradores presentan un nivel alto de las competencias sobre actitudes necesarias en el trabajo.

Gráfica Núm. 5

Medias y desviación típica de competencias sobre actitudes necesarias en el trabajo

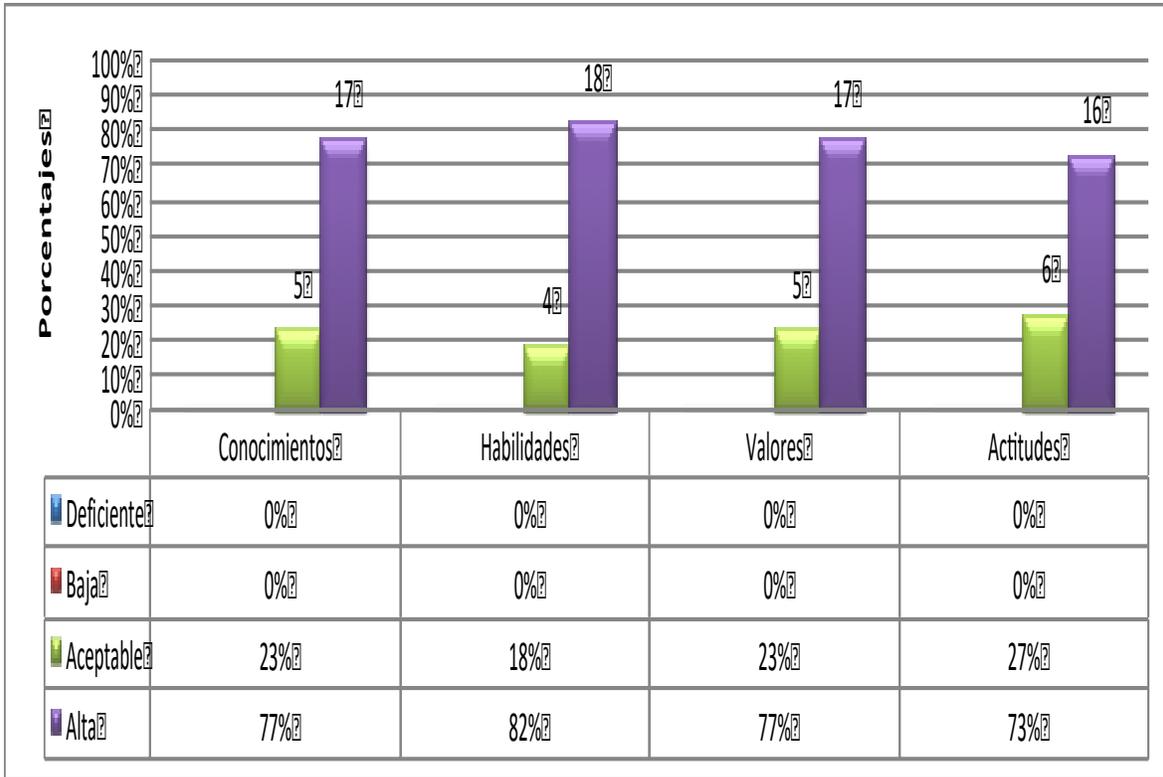


Fuente: Trabajo de campo (2017)

En la gráfica Núm. 5 Se observa que el promedio de las actitudes necesarias en el trabajo presenta una mínima diferencia en: motivación 12.33; empatía 15.40; iniciativa 18.55; entusiasmo 15.48 y trabajo de equipo 20.46, los colaboradores tienen desarrollados de forma alta las cuatro clasificaciones, la dispersión es baja. Cuanto mayor sea el valor de la desviación típica, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será la media.

Gráfica Núm. 6

Niveles de las competencias específicas generales de Autocentro Gutierrez



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Al examinar los datos de la gráfica Núm. 6 se puede identificar que ninguno de los 22 colaboradores presenta un nivel bajo de las cuatro clasificaciones de las competencias específicas generales de Autocentro Gutierrez. Sin embargo, los resultados muestran los siguientes porcentajes: un 77% presenta un nivel alto y 23% presenta un nivel aceptable de las competencias específicas de conocimientos; 82% presenta un nivel alto y 18% presenta un nivel aceptable de las competencias específicas de habilidades; 77% presenta un nivel alto y 23% presenta un nivel aceptable de las competencias específicas de valores organizacionales; 73% presenta un nivel alto y 27% presenta un nivel aceptable de las competencias específicas sobre las actitudes necesarias en el trabajo.

V. DISCUSIÓN

Las competencias laborales son conocimientos, habilidades y destrezas que permiten a una persona llevar a cabo de forma exitosa una actividad laboral y personal. Es una capacidad real, demostrada y medible. En el área laboral, las competencias son definidas por la organización de acuerdo a su función productiva y estructura organizacional.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial en todas las organizaciones, ya que es un instrumento que se utiliza para medir el desarrollo del desempeño de los trabajadores a nivel individual o general. Según Alles (2008) los métodos de evaluación de desempeño se pueden clasificar según lo que miden, tal como: las características, comportamientos o resultados.

La competencia es la movilización de características propias del trabajador como base para facilitar la capacidad del ejercicio de su trabajo, donde el ser humano puede dominar conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo, sabe lo que hace, porque lo hace y conoce sobre el que actúa, tener la capacidad implica conocer la forma de ejecutar los procesos y desarrollarse en cualquier ámbito.

Ruiz, Gago, García, y López (2013) definen que la evaluación del desempeño es un proceso continuo y sistemático que efectúa una organización con el fin de medir el valor que un trabajador aporta a la misma. Este proceso se caracteriza por evaluar al trabajador en un determinado tiempo; el sistema no evalúa el total de las aportaciones que brinda el trabajador durante su permanencia en la organización, sino más bien su desempeño efectuado en una determinada etapa.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la empresa. Identifican los tipos de insuficiencia y problemas para saber sus fortalezas y las debilidades. Es realizado mediante una serie de instrumentos, los cuales son: la descripción, la medición y el desarrollo; que le permite integrar el desempeño efectivo de los compromisos laborales y de comportamientos.

Werther y Davis (2008) definen que para identificar las competencias se debe realizar un análisis cualitativo del trabajo, con el fin de establecer los conocimientos, las habilidades y destrezas para desempeñar con precisión una función laboral. Se identificó por una boleta de opinión, las competencias específicas generales de la organización, clasificándolas en cuatro unidades; cada una de ellas conformada por cinco competencias, ellas son: competencias de conocimientos, competencias de habilidades, valores organizacionales (cualidades) y actitudes en el trabajo. Debido al proceso estadístico para trabajar los datos obtenidos de la población, se tabularon, calificaron en media aritmética, desviación típica, significación y fiabilidad de las proporciones las cuatro unidades.

Los niveles de las competencias de conocimientos, habilidades, valores organizacionales y actitudes, que demuestran en su desempeño fueron divididas en cuatro niveles, deficiente, bajo, aceptable y alta. Al tomar como base los resultados estadísticos, se determina que los 22 sujetos de estudio tienen desarrolladas las competencias en los siguientes niveles: conocimientos nivel Alto, habilidades nivel Alto, valores organizacionales nivel Alto, actitudes en el trabajo nivel Alto: lo que significa que las competencias se encuentran desarrolladas al 100%. Alles (2008) menciona que el método de evaluación basado en características se basa en medir hasta cierto punto las características que posee un trabajador, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o

liderazgo, que dependerá de la organización de acuerdo a sus necesidades presentes o futuras. Resultan ser populares ya que no tienen un procedimiento estricto de realización.

Mondy (2012) establece que la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación de la manera en que un individuo o grupo realizan las funciones asignadas; la misma es importante para alcanzar el éxito de la administración tradicional del desempeño, ya que es una herramienta que permite direccionar el plan estratégico de la organización. En un sistema de evaluación se toma como base los objetivos y metas para poder iniciar planes de desarrollo individual y organizacional.

Las competencias de conocimientos es todo aquello lo que una persona debe de saber para ejecutar un trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos se determinan que las competencias que completan esta unidad, se encuentran en las siguientes niveles: procesos administrativos con una media de 84, nivel alto; características técnicas de vehículos con una media de 73, nivel aceptable; procesos de negociación con una media de 86, nivel alto; uso de la tecnología con una media 86, nivel alto; y planificación de actividades con una media 72, nivel aceptable.

Las competencias de habilidades son las capacidades o destrezas propias que tiene una persona para ejecutar una función, según los resultados las competencias de esta unidad presentan los siguientes niveles: relaciones interpersonales una media de 87, nivel alto; toma de decisiones una media de 80, nivel alto; servicio al cliente una media de 91, nivel alto; resolución de problemas 82 la media, nivel alto; y dominio de la comunicación 81 la media, nivel alto.

Valores organizacionales (cualidades) son todas las características personales que definen a las personas, las competencias de esta unidad presentan los siguientes resultados: puntualidad

85 la media, nivel alto; responsabilidad 80 la media, nivel alto; respeto 87 la media, nivel alta; honestidad 86 la media, nivel alto; y compromiso 83 la media, nivel alto.

Actitudes es la forma de comportarse de un individuo, para esta unidad las competencias se encuentran en los siguientes niveles: motivación 85 la media, nivel alto; empatía 78 la media, nivel alto; iniciativa 81 la media, nivel alto; entusiasmo 81 la media, nivel alto; trabajo en equipo 82 la media, nivel alto. Alles (2008) comenta que establecer grados de competencias podría resultar contradictorio ya que pueden utilizarse cinco niveles o más, si se cree necesario, además menciona que existen dos modos para establecerlas, en algunos casos, dos positivos y uno negativos o utilizar grados positivos.

Al tomar en cuenta los resultados de la boleta de evaluación del desempeño por competencias laborales aplicada, se logró identificar los siguientes niveles: que 77% de los trabajadores evaluados se ubica en el nivel alto y el 13% en el nivel aceptable de la competencia de conocimiento; 82% se ubica en el nivel alto y el 18% en aceptable de la competencia de habilidades; 77% nivel alto y 23% nivel aceptable en los valores organizacionales; 73% en nivel alto y 27% nivel aceptable de las actitudes en el trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo, se puede afirmar que en Autocentro Gutierrez las competencias específicas generales se encuentran en niveles altos lo que permite un impacto positivo en los colaboradores. Finalmente en el objetivo general se refiere textualmente así, Identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal, se puede asegurar que se cumplió el objetivo que la satisfacción de la competencia laboral es importante en la evaluación del desempeño, según los resultados obtenidos en la presente investigación.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, se concluye que los 22 trabajadores de Autocentro Gutierrez poseen niveles altos de las competencias específicas establecidas, por lo cual se determina la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal.
- Se lograron identificar las competencias específicas generales de Autocentro Gutierrez, clasificándolas en cuatro unidades, que permitieron conocer la importancia de cada una de ellas, para el desarrollo de funciones de la organización.
- Se identificaron los niveles de las competencias específicas de la organización, mediante la evaluación del desempeño y cómo se reflejan en el desempeño del personal.
- Según los resultados obtenidos en la boleta de desempeño los niveles de las competencias reflejan que las medias se encuentran en valores altos, lo que significa que las competencias están desarrolladas a su totalidad.
- Una evaluación del desempeño permite medir y cuantificar los niveles de las competencias laborales del trabajador en su puesto de trabajo, además que proporciona datos significativos del desempeño del trabajador.

VII. RECOMENDACIONES

- Implementar un programa de capacitación sobre las competencias específicas de la organización que permitan reforzarlas e involucren a los trabajadores en los procesos de mejora y desarrollo laboral.
- Realizar con mayor frecuencia la evaluación de desempeño por competencias laborales para monitorear y conocer constantemente los niveles de las competencias específicas de la organización que poseen los trabajadores.
- Autocentro Gutiérrez debe orientar al equipo de trabajo mediante programas de crecimiento personal, tales como: charlas motivacionales, boletines semanales y comunicación continua para brindar confianza, responsabilidad y estabilidad laboral a los trabajadores para alcanzar las metas generales.
- Implementar en el proceso de inducción, las competencias específicas de Autocentro Gutierrez para que el nuevo colaborador las identifique y desarrolle desde el ingreso a la organización y de este modo logre alcanzar un buen desempeño laboral.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias laborales* (2ª ed). Buenos Aires Argentina: Gránica
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Gránica. Recuperado en <http://www.ebrary.com> Web. 10 de julio 2017.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes; Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Cojulún, M. (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal*. (Tesis de licenciatura) Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ª ed.). México: DF. Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- García, L. (2012). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala, S.A.* (Tesis de licenciatura) Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Garcia-Leydi.pdf>

- Godoy, M (2014). *Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una Industria papelera*. (Tesis de licenciatura) Recuperado de: [mhttp://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Godoy-Maria.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Godoy-Maria.pdf)
- Gonzales, A (2013). *Métodos de compensación por competencias*; (2ª ed.). Barranquilla Colombia: ECOE
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill, Interamericana S. A. De C. V.
- Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamericana, agencia Huehuetenango*. (Tesis de licenciatura) Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Iglesias, M. Tejedó, J. y Lobato, F. (2010). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S. A
- Iturralde, J. (2011) *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato*. (Tesis de licenciatura) Recuperada de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Lima, G. (2015). *Metodología estadística*. (2ª ed.). Quetzaltenango, Guatemala: Copymax.
- Mejía, Y (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis de licenciatura) Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Mondy, W. (2012). *Capital humano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano V. Revista. Científica "Visión de Futuro"*. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Morales, D. (2015). *Principales factores de las competencias laborales que utilizan los colaboradores de una agencia bancaria en Retalhuleu, Guatemala*. (Tesis de licenciatura) Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem /2015/05/43/Morales-Doraly.pdf>
- Rojas, W. (2015). *La evaluación del desempeño basado en competencias*. Artículo en disponible en conexionesan.com. Recuperada de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/08/evaluacion-desempeno-basada- competencias/>. Web. 09 de julio de 2017
- Ruiz, E. Gago, M. García, C y López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ciclo formativo grado superior. España: McGraw-Hill/Interamericana Editorial
- Tejerina, D. (2010). *La educación en diseño y la formación basada en competencias laborales*. Ensayo del I Encuentro latinoamericano de Enseñanza de Diseño Universidad de Palermo, Buenos Aires Argentina.
- Werther, W y Davis, K (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ª ed.). México, DF: McGraw Hill Interamericana S. A. De C. V.

ANEXOS

Anexo Núm. 1

Propuesta

Programa de capacitación por competencias laborales y evaluación del desempeño.

Introducción

Los programas de capacitación se desarrollan mediante las necesidades que se presenten en cualquier organización y también permiten aumentar aquellas debilidades que se observan o se cuantifican mediante los resultados obtenidos a través de evaluaciones de desempeño o la observación en la función de las actividades. Una capacitación debe regirse por objetivos claros y concisos que permitan disminuir las debilidades y aumentar fortalezas.

Para los programas de capacitación de deben tomar en cuenta las expectativas del trabajador y la organización; ya que dependerá de este último monitorear los avances y funcionalidad de los programas.

Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos se propone implementar un programa de capacitación en base a las competencias específicas y evaluación del desempeño. De esta manera se podrá fortalecer e incrementar el nivel de competencia que los trabajadores deben poseer en la organización.

Este programa irá acompañado de evaluaciones periódicas y continuar la identificación de los niveles.

Objetivos

Objetivo general

Crear un programa de capacitación que permita fortalecer las competencias específicas generales de la empresa.

Objetivos específicos

- Desarrollar un programa de capacitación que permita dar a conocer las competencias de forma práctica y sencilla.
- Incrementar los conocimientos y la efectividad de cada una de las competencias en cuanto a la importancia del desempeño laboral.

Descripción del proyecto

El programa de capacitación tomará como base las competencias específicas generales de la organización y se desarrollará de acuerdo a un cronograma de actividades detallado con correlación para que el trabajador no se confunda y pueda aprender a incrementarlas.

El cronograma deberá detallar la duración y las actividades de cada módulo de acuerdo a la clasificación de las competencias efectuadas.

El segundo paso, consta del seguimiento de evaluación del programa ya que de esta manera se podrán observar y medir nuevamente los niveles de las competencias y ver si estos continúan en los niveles observados previamente.

Cronograma

Actividad		Objetivo	Tiempo	Responsable
Módulo 1	Capacitación de las competencias de conocimientos	Fortalecer las destrezas que los caracterizan para mejor integración al grupo de trabajo.	2 horas	Recursos humanos
Módulo 2	Capacitación de las competencias de habilidades	Fomentar un mejor desempeño y cumplimientos de actividades	2 horas	Recursos humanos
Módulo 3	Capacitación de los valores organizacionales	Lograr la integración y sentido de pertenencia a la organización.	2 horas	Recursos humanos
Módulo 4	Capacitación sobre las actitudes necesarias en el trabajo.	Estimular las actitudes propias y las que se requieren para lograr alcanzar el éxito personal y laboral.	2 horas	Recursos humanos.

Módulo Núm 1. Capacitación de las competencias de conocimientos

Este módulo se podrá incluir las competencias que caracteriza a la persona, en cuanto a la información que conoce a través del tiempo, o incluso dentro de los requisitos que se han tomado en cuenta en la selección y contratación de personal.

Módulo Núm 2. Capacitación de las competencias de habilidades

Se incluirán todas aquellas habilidades requeridas y las cuales hay que fortalecer constantemente, para lograr que una persona se sienta cómoda y tranquila en su puesto de trabajo.

Módulo Núm 3. Capacitación de los valores organizacionales

Se deberá hacer demasiado énfasis de los valores que son fundamentales y esenciales para el desempeño de una actividad y las relaciones interpersonales que se establezcan dentro de la empresa, para que garantiza un alto rendimiento y crecimiento productivo.

Módulo Núm 4. Capacitación sobre las actitudes necesarias en el trabajo.

Este último módulo abarcará todas aquellas actitudes que se necesitan para brindar un buen servicio y sobre todo buscar un crecimiento personal sano, que le permita al trabajador relacionarse sin inconveniente alguno con el resto de colaboradores.

Evaluación del programa de capacitación

Al finalizar el programa de capacitación deberán de evaluarse los módulos anteriores, para identificar y establecer cuáles son los niveles de desarrollo de dichas competencias.

Boleta para evaluar el programa de capacitación de las competencias específicas

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

Nombre de la persona evaluada:	
Puesto:	
Departamento:	
Antigüedad en el puesto:	
Datos del evaluador:	
Nombre de quien evalúa:	
Puesto:	
Relación con el evaluador:	
INSTRUCCIONES: Evalúe las competencias marcando con una X el nivel de competencia que actualmente posee el trabajador.	

Nivel A: Competencia desarrollada al 100%

Nivel B: Competencia desarrollada al 75%

Nivel C: Competencia desarrollada al 50%

Nivel D: Competencia desarrollada al 25%

No Desarrollada: Competencia no desarrollada (0%)

COMPETENCIA	A	B	C	D	ND
Procesos administrativos: utiliza los procesos establecidos para la entrega de documentos (informes, facturas, cortes de caja, correspondencia) El uso adecuado de información de clientes					
Características técnicas de vehículos: identifica las fichas técnicas de los productos y servicios que se ofrecen (Vehículos, motos, repuestos)					
Procesos de negociación: Concreta, formaliza acuerdos y vínculos con los clientes a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades.					
Uso de tecnología: Utiliza de forma profesional y ética el acceso a la información, archivo de datos y la creación de documentos. Maneja de forma adecuada los equipos electrónicos (Teléfono, computadora e internet)					
Planificación de actividades: diseña actividades con estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la empresa. Organiza el trabajo de manera efectiva, identificando las prioridades y distingue de lo menos importante.					
Relaciones interpersonales: Crea y mantiene las relaciones con su entorno generando redes de contacto que ayuden a alcanzar el logro de metas. Se integra a su puesto y a la organización.					
Toma de decisiones: Analiza diversas variantes u opciones, considera las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Ejecuta acciones de calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.					
Servicio al cliente: Trata con interés, respeto y amabilidad a los clientes, proporciona la mejor solución y reconoce las necesidades.					
Resolución de problemas: Analiza los hechos y la información según la importancia para solución y alcance de los objetivos. Identifica y administra situaciones de presión.					
Dominio de la comunicación: Trasmite de forma clara y oportuna la información requerida por los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.					

Puntualidad: Desarrolla las actividades de acuerdo a la planificación brindada. Proporciona la información solicitada cuando es requerida.					
Responsabilidad: promueve el logro de los objetivos de la empresa y un adecuado ambiente laboral. Se idéntica con las políticas y normas de la empresa.					
Respeto: Se identifica con la organización y promueve un comportamiento de pertenencia. Da a los demás y a sí mismo un trato digno, con valores y costumbre morales.					
Honestidad: Es discreto y toma seriedad antes las confidencias profesionales. Acepta los comentarios y sugerencias para corregir errores cometidos y se esfuerza para superarlos.					
Compromiso: Es orientar las propias acciones y las de los colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionaliza las actividades y fomenta el uso adecuado de los recursos. Siente propios los objetivos de la organización					
Motivación: Controla sus propias emociones y transmite confianza. Se traza metas propias para alcanzar los objetivos personales y de la organización					
Empatía: entiende y proporciona a los compañeros y colaboradores lo que necesitan para aumentar la productividad. Genera confianza y fortalece las relaciones dando una mayor colaboración.					
Iniciativa: actuar proactivamente y proponer nuevas acciones con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas que no son evidentes para los demás. Responder con rapidez, eficiencia y eficacia ante nuevos requerimientos.					
Entusiasmo: se esfuerza para desempeñar con interés su trabajo y alcanzar los objetivos de la organización. Se siente cómodo y satisfecho con los resultados que presenta.					
Trabajo en equipo: colabora con los demás, forma parte de un grupo y trabaja con otras áreas de la organización. Tiene expectativas positivas respecto a los demás, comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.					

Anexo Núm. 2

Boleta de opinión para la identificación y determinación de las competencias específicas de Autocentro Gutierrez



Campus de Quetzaltenango
Psicología Industrial/Organizacional

Boleta de Opinión

Identificación de competencias laborales de Autocentro Gutierrez

A continuación se le presenta una boleta de opinión donde se le solicita que responda de acuerdo a los aspectos que considere importantes en su trabajo.

Competencias laborales

Son las habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes que posee una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

Importancia en la organización

Las competencias laborales se relacionan con el buen desempeño laboral y permiten que la organización lograr alcanzar la misión y los objetivos productivos

1. Identifique los conocimientos específicos que se requieren en su trabajo y explique a que se refiere?
Conocimientos: es todo lo que la persona debería de saber para ejecutar un trabajo.
2. Identifique las principales habilidades que desempeña en su trabajo.
Habilidades: son las capacidades o destrezas propias que tiene una persona para ejecutar una función.
3. Identifique las principales cualidades que la empresa espera de usted.
Cualidades: son todas las características personales que definen a las personas.
4. Identifique las principales actitudes que debe poseer en su puesto de trabajo.
Actitudes: es la forma de comportarse de un individuo.

Anexo Núm. 3

Boleta de Evaluación del desempeño por competencias laborales aplicada en Autocentro

Gutierrez



Campus de Quetzaltenango
Psicología Industrial/Organizacional

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

El presente instrumento de evaluación será utilizado para la tesis titulada “Competencias laborales y evaluación de desempeño”. La información proporcionada será utilizada de manera confidencial

Nombre de la persona evaluada:	
Puesto:	
Departamento:	
Antigüedad en el puesto:	
Datos del evaluador:	
Nombre de quien evalúa:	
Puesto:	
Relación con el evaluador:	
INSTRUCCIONES: Evalúe las competencias marcando con una X el nivel de competencia que actualmente posee el trabajador.	

- Nivel A:** Competencia desarrollada al 100%
Nivel B: Competencia desarrollada al 75%
Nivel C: Competencia desarrollada al 50%
Nivel D: Competencia desarrollada al 25%
No Desarrollada: Competencia no desarrollada (0%)

Competencias de conocimientos	Aspectos a evaluar	A	B	C	D	ND
Procesos administrativos	Utiliza los procesos establecidos para la entrega de documentos (Informes, facturas)					
	Maneja confidencialmente los datos de clientes internos y externos.					
	Utiliza procesos contables básicos para la entrega de información.					
Características técnicas de vehículos	Conoce las distintas marcas de vehículos que se promueven en la organización y las características propias de cada uno.					
	Identifica los distintos tipos de repuestos que utilizan los vehículos.					

		Con anticipación se actualiza sobre la ficha técnica de los productos de nuevo ingreso.					
Procesos de negociación		Concreta, formaliza acuerdos y vínculos con los clientes a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades.					
		Conoce los productos y servicios de la organización					
		Influye a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todos.					
Uso de la tecnología		Maneja de forma adecuada los equipos electrónicos (Teléfono, computadora)					
		Utiliza de forma profesional y ética el acceso a la información, archivo de datos y la creación de documentos.					
		Domina el ingreso de información al sistema.					
Planificación de actividades		Diseña actividades con estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la empresa.					
		Organiza su trabajo de manera efectiva, identificando las prioridades y distinguiéndolas de los menos importante.					
		Se organiza y direcciona acciones que permitan alcanzar los objetivos propios y los establecidos en su área.					

Competencias de habilidades	Aspectos a evaluar	A	B	C	D	ND
Relaciones interpersonales	Mantiene un ambiente de armonía individual y social.					
	Se integra tanto en el puesto como en la organización.					
	Crea y mantiene las relaciones con su entorno generando redes de contacto que ayuden a alcanzar el logro de metas.					
Toma de decisiones	Analiza diversas variantes u opciones, considera las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.					
	Ejecuta acciones de calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles acciones de la decisión tomada.					
	Direcciona sus acciones para cumplir con sus objetivos.					
Servicio al cliente	Reconoce con claridad las necesidades de los clientes					
	Brinda la mejor solución al cliente.					
	Trata con interés, respeto y amabilidad a los clientes.					
Resolución de problemas	Identifica y administra situaciones de presión y conflicto.					
	Crea soluciones estratégicas antes situaciones presentadas.					
	Analiza los hechos y la información según la importancia para solución y alcance de los objetivos.					
Dominio de la comunicación	Trasmite de forma clara y oportuna la información requerida por los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.					
	Se comunica correctamente de acuerdo al contexto					
	Transmite seguridad al comunicarse, mediante el movimiento corporal, postura y voz					

Valores organizacionales	Aspectos a evaluar	A	B	C	D	ND
Puntualidad	Cumple con los horarios establecidos.					
	Desarrolla las actividades de acuerdo a la planificación brindada.					
	Proporciona la información solicitada cuando es requerida.					
Responsabilidad	Mantienen el balance entre las acciones personal y profesionales.					
	Promueve el logro de los objetivos de la empresa y un adecuado ambiente laboral.					
	Se identifica con las políticas y normas de la empresa.					
Respeto	Da a los demás y a sí mismo un trato digno, con valores					
	El comportamiento que presenta esta de acuerdo con los valores morales y buenas costumbres que se esperan de él/ella					
	Se identifica con la organización y promueve un comportamiento de pertenencia.					
Honestidad	Acepta los comentarios y sugerencias para corregir errores cometidos y se esfuerza para superarlos.					
	Es discreto y toma seriedad antes las confidencias personales y secretos profesionales.					
	Sabe reconocer las limitantes que se le presentan.					
Compromiso	Siente propios los objetivos de la organización.					
	Administra los procesos y políticas organizaciones a fin de facilitar los resultados esperados.					
	Orientado a sus propias acciones y las de los colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionaliza las actividades y fomenta el uso adecuado de los recursos.					

Actitudes necesarias en el trabajo	Aspectos a evaluar	A	B	C	D	ND
Motivación	Controla sus propias emociones y transmite confianza					
	Se traza metas propias para alcanzar los objetivos de la organización.					
	Es positivo ante cualquier reto que se presenta.					
Empatía	Trata de comprender a los demás antes de juzgarlo.					
	Entiende y proporciona a los compañeros y colaboradores lo que necesitan para aumentar la productividad					
	Genera confianza y fortalece las relaciones dando a una mayor colaboración.					
Iniciativa	Actúa proactivamente y propone nuevas acciones con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas que no son evidentes para los demás.					

	Responde con rapidez, eficiencia y eficacia ante nuevos requerimientos					
	Siempre esta dispuesto a colaborar con las actividades que se le presentan.					
Entusiasmo	Se esfuerza para desempeñar con interés su trabajo y alcanzar los objetivos de la organización.					
	Se siente cómodo y satisfecho con los resultados que presenta.					
	Propone mejoras sobre los procesos y/o actividades en su área.					
Trabajo en equipo	Colabora con los demás, forma parte de un grupo y trabaja con otras áreas de la organización.					
	Tiene expectativas positivas respecto de los demás, comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.					
	Comparte información y realiza aportes significativos en las funciones con los compañeros.					

Anexo Núm. 4

Proceso estadístico, tabulación de resultados

Tabla de medias y desviaciones típicas de las competencias específicas.

<i>Conocimientos</i>		<i>Habilidades</i>	
Media	80	Media	84
Error típico	2.43	Error típico	2.49
Mediana	82	Mediana	84
Moda	77.33333333	Moda	82.66666667
Desviación estándar	11.39	Desviación estándar	11.68
Varianza de la muestra	129.7585378	Varianza de la muestra	136.3771044
	-		-
Curtosis	0.243769522	Curtosis	0.106867144
Coficiente de asimetría	0.700974363	Coficiente de asimetría	0.472702673
Rango	40	Rango	42.66666667
Mínimo	56	Mínimo	57.33333333
Máximo	96	Máximo	100
Suma	1769.333333	Suma	1846.666667
Cuenta	22	Cuenta	22

<i>Valores</i>		<i>Actitudes</i>	
Media	84	Media	82
Error típico	2.72	Error típico	2.92
Mediana	86.66666667	Mediana	86
Moda	97.33333333	Moda	98.66666667
Desviación estándar	12.75	Desviación estándar	13.67
Varianza de la muestra	162.6474266	Varianza de la muestra	186.970659
	-		-
Curtosis	0.587131608	Curtosis	0.716764289
Coficiente de asimetría	-0.64574899	Coficiente de asimetría	0.505887745
Rango	44	Rango	45.33333333
Mínimo	56	Mínimo	54.66666667
Máximo	100	Máximo	100
Suma	1853.333333	Suma	1793.333333
Cuenta	22	Cuenta	22

**Tabla de tabulación de resultados, puntuaciones directas y percentiles de competencias
conocimientos**

NO.	PROCESOS ADMINISTRATIVOS				ND	PD	Pc
	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D			
1	10	4				14	93
2	15					15	100
3	15					15	100
4	15					15	100
5		12				12	80
6	10	4				14	93
7	15					15	100
8	5	8				13	87
9	5	4	3			12	80
10		4	3	2		9	60
11		4	3	2		9	60
12		8	3			11	73
13	10			2		12	80
14	15					15	100
15		12				12	80
16		8	3			11	73
17			3	4		7	47
18	5	8				13	87
19		12				12	80
20	5	8				13	87
21	10	4				14	93
22	5	8				13	87

Tabla de media y desviación típica

<i>Procesos administrativos</i>	
Media	84
Error típico	3.09
Mediana	86.66666667
Moda	100
Desviación estándar	14.51
Varianza de la muestra	210.4858105
Curtosis	0.670411335
Coficiente de asimetría	-0.936750252
Rango	53.33333333
Mínimo	46.66666667
Máximo	100
Suma	1840
Cuenta	22

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE VEHÍCULOS							
No.	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	Pc
1		4	3	2		10	67
2		12				14	93
3		8	3			14	93
4	10		3			17	113
5	5	4	3			17	113
6	15					21	140
7			3	4		14	93
8	10	4				22	147
9	5	8				22	147
10		4		4		18	120
11			6	2		19	127
12		4	6			22	147
13			9			22	147
14	5		6			25	167
15	15					30	200
16	15					31	207
17	5	4	3			29	193
18	10	4				32	213
19		4	6			29	193
20		12				32	213
21					3	21	140
22	5	4		2		33	220

Tabla de media y desviación típica

CTV	
Media	73
Error típico	4.83
Mediana	76.66666667
Moda	80
Desviación estándar	22.68
Varianza de la muestra	514.1895142
Curtosis	4.024123712
Coefficiente de asimetría	-1.554563484
Rango	100
Mínimo	0
Máximo	100
Suma	1606.666667
Cuenta	22

PROCESOS DE NEGOCIACION						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	Pc
5	4	3			12	80
15					15	100
5	8				13	87
15					15	100
10	4				14	93
10	4				14	93
		9			9	60
5	8				13	87
	12				12	80
5		3	2		10	67
	8	3			11	73
5	4	3			12	80
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
		9			9	60
15					15	100
5	8				13	87
5	4			1	10	67

Tabla de media y desviación típica

<i>Procesos de negociación</i>	
Media	86
Error típico	2.93
Mediana	90
Moda	100
Desviación estándar	13.72
Varianza de la muestra	188.263588
Curtosis	-0.7042397
Coefficiente de asimetría	-0.7262073
Rango	40
Mínimo	60
Máximo	100
Suma	1900
Cuenta	22

USO DE LA TECNOLOGIA						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	Pc
10	4				14	93
15					15	100
5	8				13	87
15					15	100
	4	6			10	67
15					15	100
15					15	100
15					15	100
15					15	100
		3	4		7	47
		3	4		7	47
	4	6			10	67
15					15	100
15					15	100
5	8				13	87
	4	6			10	67
10			2		12	80
15					15	100
	8	3			11	73
5	8				13	87
15					15	100
10	4				14	93

Tabla de media y desviación típica

<i>Uso de tecnología</i>	
Media	86
Error típico	3.75
Mediana	93.33333333
Moda	100
Desviación estándar	17.57
Varianza de la muestra	308.6099086
Curtosis	0.28126676
Coficiente de asimetría	-1.145718806
Rango	53.33333333
Mínimo	46.66666667
Máximo	100
Suma	1893.333333
Cuenta	22

PLANIFICACION DE ACTIVIDADES						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	TOTAL	Pc
		9			9	60
5	8				13	87
	12				12	80
10		3			13	87
	12				12	80
10	4				14	93
5	4	3			12	80
	8	3			11	73
	8	3			11	73
		6	2		8	53
	4	6			10	67
	8	3			11	73
15					15	100
10		3			13	87
		9			9	60
	4	6			10	67
					0	0
	8	3			11	73
		9			9	60
5	8				13	87
	12				12	80
	4	6			10	67

Tabla de media y desviación típica

<i>Planificación de actividades</i>	
Media	72
Error típico	4.27
Mediana	73.33333333
Moda	86.66666667
Desviación estándar	20.01
Varianza de la muestra	400.5772006
Curtosis	7.681077914
Coefficiente de asimetría	2.235179444
Rango	100
Mínimo	0
Máximo	100
Suma	1586.666667
Cuenta	22

Tabla de tabulación de resultados, puntuaciones directas y percentiles de competencias de habilidades

RELACIONES INTERPERSONALES						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	PD	Pc
	8	3			11	73
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
5	8				13	87
15					15	100
5	8				13	87
5	8				13	87
5	4	3			12	80
	4	6			10	67
	4	6			10	67
	12				12	80
15					15	100
5	4	3			12	80
	4	6			10	67
10	4				14	93
5	8				13	87
5	4	3			12	80
15					15	100
15					15	100
15					15	100
5	8				13	87

Tabla de media y desviación típica

<i>Relaciones interpersonales</i>	
Media	87
Error típico	2.50
Mediana	86.66666667
Moda	100
Desviación estándar	11.72
Varianza de la muestra	137.4699375
Curtosis	-0.935396065
Coefficiente de asimetría	-0.422329801
Rango	33.33333333
Mínimo	66.66666667
Máximo	100
Suma	1913.333333
Cuenta	22

TOMA DE DECISIONES						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	TOTAL	Pc
	8	3			11	73
	12				12	80
15					15	100
10	4				14	93
5	4	3			12	80
10	4				14	93
		9			9	60
	12				12	80
	8	3			11	73
	4	6			10	67
	4	3			7	47
	4	3			7	47
15					15	100
15					15	100
	12				12	80
	8	3			11	73
	4	6			10	67
10	4				14	93
10	4				14	93
10	4				14	93
15					15	100
	4	6			10	67

Tabla de media y desviación típica

<i>Toma de decisiones</i>	
Media	80
Error típico	3.54
Mediana	80
Moda	93.33333333
Desviación estándar	16.59
Varianza de la muestra	275.1322751
Curtosis	0.526419184
Coefficiente de asimetría	0.530532389
Rango	53.33333333
Mínimo	46.66666667
Máximo	100
Suma	1760
Cuenta	22

SERVICIO AL CLIENTE						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	TOTAL	Pc
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
5	8				13	87
	12				12	80
15					15	100
5	4	3			12	80
15					15	100
15					15	100
	4		4		8	53
	4	6			10	67
	12				12	80
15					15	100
15					15	100
15					15	100
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
	12				12	80
15					15	100
15					15	100
5	4	3			12	80

Tabla de media y desviación típica

<i>Servicio al cliente</i>	
Media	91
Error típico	2.80
Mediana	100
Moda	100
Desviación estándar	13.12
Varianza de la muestra	172.1019721
Curtosis	1.689603892
Coefficiente de asimetría	-1.427727231
Rango	46.66666667
Mínimo	53.33333333
Máximo	100
Suma	1993.333333
Cuenta	22

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	Pc
	8	3			11	73
15					15	100
15					15	100
	12				12	80
	12				12	80
5	8				13	87
		9			9	60
	12				12	80
15					15	100
		9			9	60
5		6			11	73
	12				12	80
15					15	100
		9			9	60
	8	3			11	73
	4	6			10	67
	12				12	80
15					15	100
	4	6			10	67
15					15	100
15					15	100
	8	3			11	73

Tabla de media y desviación típica

<i>Resolución de problemas</i>	
Media	82
Error típico	3.13
Mediana	80
Moda	100
Desviación estándar	14.68
Varianza de la muestra	215.5844156
Curtosis	-1.331464094
Coefficiente de asimetría	0.094577766
Rango	40
Mínimo	60
Máximo	100
Suma	1793.333333
Cuenta	22

DOMINIO DE LA COMUNICACIÓN						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	Pc
	8	3			11	73
15					15	100
10	4				14	93
10	4				14	93
5		6			11	73
10	4				14	93
		9			9	60
	4	6			10	67
5	4	3			12	80
			6		6	40
	4	6			10	67
	12				12	80
15					15	100
	8	3			11	73
	12				12	80
5	4	3			12	80
10	4				14	93
	8	3			11	73
5	8				13	87
15					15	100
15					15	100
	4	6			10	67

Tabla de media y desviación típica

<i>Dominio de la comunicación</i>	
Media	81
Error típico	3.31
Mediana	80
Moda	73.33333333
Desviación estándar	15.52
Varianza de la muestra	240.8850409
Curtosis	0.556905393
Coefficiente de asimetría	-0.668600609
Rango	60
Mínimo	40
Máximo	100
Suma	1773.333333
Cuenta	22

Tabla de tabulación de resultados, puntuaciones directas y percentiles de valores organizacionales

PUNTUALIDAD						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	PD	PC
	4	3		1	8	53
15					15	100
10	4				14	93
15					15	100
5	8				13	87
10	4				14	93
15					15	100
	4	6			10	67
10	4				14	93
	12				12	80
	4	6			10	67
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
5					5	33
	8	3			11	73
15					15	100
15					15	100
15					15	100
15					15	100
	4		4		8	53

Tabla de media y desviación típica

<i>Puntualidad</i>	
Media	85
Error típico	4.13
Mediana	93.33333333
Moda	100
Desviación estándar	19.37
Varianza de la muestra	375.1803752
Curtosis	1.11455138
	-
Coefficiente de asimetría	1.390708783
Rango	66.66666667
Mínimo	33.33333333
Máximo	100
Suma	1880
Cuenta	22

RESPONSABILIDAD						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	PD	PC
		9			9	60
5	8				13	87
15					15	100
10	4				14	93
5	8				13	87
5	8				13	87
5	8				13	87
	8	3			11	73
	8	3			11	73
	4	6			10	67
	4	3	2		9	60
	12				12	80
15					15	100
15					15	100
	12				12	80
		6	2		8	53
		9			9	60
5	8				13	87
5	8				13	87
5	8				13	87
15					15	100
		3	4		7	47

Tabla de media y desviación típica

Responsabilidad	
Media	79.70
Error típico	3.41
Mediana	86.66666667
Moda	86.66666667
Desviación estándar	16.00
Varianza de la muestra	255.988456
Curtosis	-0.687262328
Coficiente de asimetría	-0.532424631
Rango	53.33333333
Mínimo	46.66666667
Máximo	100
Suma	1753.333333
Cuenta	22

RESPE TO						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	PC
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
10	4				14	93
15					15	100
10	4				14	93
	12				12	80
10	4				14	93
	8	3			11	73
	8		2		10	67
10	4				14	93
15					15	100
		9			9	60
5	4	3			12	80
			6		6	40
5		6			11	73
15					15	100
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
10		3			13	87

Tabla de media y desviación típica

Respeto	
Media	87
Error típico	3.38
Mediana	93.33333333
Moda	93.33333333
Desviación estándar	15.87
Varianza de la muestra	251.7556518
Curtosis	2.374210038
Coficiente de asimetría	-1.574435987
Rango	60
Mínimo	40
Máximo	100
Suma	1913.333333
Cuenta	22

HONESTIDAD						
NIVEL _A	NIVEL _B	NIVEL _C	NIVEL _D	ND	PD	PC
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
5	4	3			12	80
15					15	100
5	8				13	87
15					15	100
	4	6			10	67
	4	6			10	67
	4	6			10	67
5	8				13	87
15					15	100
5	4		2		11	73
	4	6			10	67
	4	6			10	67
5			4		9	60
10	4				14	93
15					15	100
15					15	100
15					15	100
5	8				13	87

Tabla de media y desviación típica

Honestidad	
Media	86
Error típico	3.11
Mediana	90
Moda	100
Desviación estándar	14.59
Varianza de la muestra	212.8908129
Curtosis	-1.42732413
Coefficiente de asimetría	-0.498615761
Rango	40
Mínimo	60
Máximo	100
Suma	1886.666667
Cuenta	22

COMPROMISO						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	PD	PC
	4	6			10	67
15					15	100
15					15	100
15					15	100
	12				12	80
5	8				13	87
	12				12	80
	12				12	80
	12				12	80
	8	3			11	73
	4	6			10	67
	12				12	80
15					15	100
15					15	100
5		6			11	73
5	8				13	87
	12				12	80
5	8				13	87
	8	3			11	73
15					15	100
5	8				13	87
		6	2		8	53

Tabla de media y desviación típica

Compromiso	
Media	83
Error típico	2.77
Mediana	80
Moda	100
Desviación estándar	12.97
Varianza de la muestra	168.2539683
Curtosis	-0.214730846
Coefficiente de asimetría	-0.277342385
Rango	46.66666667
Mínimo	53.33333333
Máximo	100
Suma	1833.333333
Cuenta	22

Tabla de tabulación de resultados, puntuación directa y percentiles de las actitudes necesarias en el trabajo

MOTIVACION						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	PD	PC
5	4		2		11	73
15					15	100
15					15	100
10	4				14	93
5	8				13	87
5	8				13	87
5	8				13	87
5	8				13	87
10	4				14	93
	12				12	80
	8	3			11	73
	8	3			11	73
15					15	100
5	8				13	87
	12				12	80
10	4				14	93
15					15	100
	12				12	80
	12				12	80
	12				12	80
10	4				14	93
	4	3			7	47

Tabla de media y desviación típica

<i>Motivación</i>	
Media	85
Error típico	2.63
Mediana	86.66666667
Moda	86.66666667
Desviación estándar	12.33
Varianza de la muestra	152.0923521
Curtosis	3.28370424
Coficiente de asimetría	-
Rango	1.321790313
Mínimo	53.33333333
Máximo	46.66666667
Suma	100
Cuenta	1873.333333
	22

EMPATIA						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	TOTAL	PC
		9			9	#####0
15					15	#####00
10	4				14	#####93
10	4				14	#####93
5	4	3			12	#####80
15					15	#####00
	4	6			10	#####57
15					15	#####00
	12				12	#####80
	4	6			10	#####57
	8	3			11	#####73
	4	6			10	#####57
15					15	#####00
5		3	2		10	#####57
	4	6			10	#####57
	4		4		8	#####53
	4	6			10	#####57
	12				12	#####80
	4	6			10	#####57
	10	4			14	#####93
5	8				13	#####87
1		4	6		11	#####73

Tabla de media y desviación típica

Empatía	
Media	78
Error típico	3.53
Mediana	73.33333333
Moda	66.66666667
Desviación estándar	15.40
Varianza de la muestra	237.2969461
Curtosis	-1.303502346
Coefficiente de asimetría	0.340454149
Rango	46.66666667
Mínimo	53.33333333
Máximo	100
Suma	1480
Cuenta	22

INICIATIVA						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	TOTAL	PC
		9			9	#####50
15					15	#####00
15					15	#####00
15					15	#####00
15					15	#####00
5	4	3			12	#####80
	12				12	#####80
10	4				14	#####93
			6		6	#####40
	4	6			10	#####57
			6		6	#####40
15					15	#####00
10			2		12	#####80
	4	6			10	#####57
5		6			11	#####63
10	4				14	#####93
	4	6			10	#####57
	8	3			11	#####63
5	8				13	#####77
5	8				13	#####77
10	4				14	#####93

Tabla de media y desviación típica

Iniciativa	
Media	81
Error típico	3.95
Mediana	83.33333333
Moda	100
Desviación estándar	18.55
Varianza de la muestra	344.1077441
Curtosis	0.156285164
Coefficiente de asimetría	-0.883987817
Rango	60
Mínimo	40
Máximo	100
Suma	1780
Cuenta	22

ENTUSIASMO						
NIVEL ^A	NIVEL ^B	NIVEL ^C	NIVEL ^D	ND	PD	PC
		9			9	#####50
10	4				14	#####93
15					15	#####00
10	4				14	#####93
5	8				13	#####87
10		3			13	#####87
10	4				14	#####93
	12				12	#####80
10	4				14	#####93
		6	2		8	#####53
		9			9	#####50
		6	2		8	#####53
15					15	#####00
10	4				14	#####93
	8	3			11	#####73
5	8				13	#####87
15					15	#####00
	8	3			11	#####73
5	8				13	#####87
5		6			11	#####73
10		3			13	#####87
	4	3	2		9	#####50

Tabla de media y desviación típica

Entusiasmo	
Media	81
Error típico	3.30
Mediana	86.66666667
Moda	93.33333333
Desviación estándar	15.48
Varianza de la muestra	239.7306397
Curtosis	-0.929325017
Coefficiente de asimetría	-0.618491065
Rango	46.66666667
Mínimo	53.33333333
Máximo	100
Suma	1786.666667
Cuenta	22

TRABAJO EN EQUIPO						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	ND	PD	PC
	4	6			10	7
15					15	00
15					15	00
15					15	00
	12				12	0
15					15	00
15					15	00
15					15	00
15					15	00
			6		6	0
	12				12	0
			6		6	0
15					15	00
10			2		12	0
			6		6	0
5	4	3			12	0
5	4	3			12	0
	4	6			10	7
	8	3			11	3
15					15	00
10	3				13	7
5	4	3			12	0

Tabla de media y desviación típica

Trabajo en equipo	
Media	82
Error típico	4.36
Mediana	80
Moda	100
Desviación estándar	20.46
Varianza de la muestra	418.7590188
Curtosis	0.157718783
Coefficiente de asimetría	-1.007296288
Rango	60
Mínimo	40
Máximo	100
Suma	1793.333333
Cuenta	22

Tabla de niveles de las competencias específicas y porcentaje

Niveles	Conocimientos	%	Habilidades	%	Valores	%	Actitudes	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Baja	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Aceptable	5	23%	4	18%	5	23%	6	27%
Alta	17	77%	18	82%	17	77%	16	73%
	22	100%	22	100%	22	100%	22	100%