

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN  
COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS ORGANIZACIONALES, EN  
LA EMPRESA INDIMAN, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA."**

TESIS DE GRADO

**CHRISTIAN ORLANDO BERNABE SOTO AVEA**  
CARNET 23143-09

ESCUINTLA, AGOSTO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN  
COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS ORGANIZACIONALES, EN  
LA EMPRESA INDIMAN, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**CHRISTIAN ORLANDO BERNABE SOTO AVEA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

ESCUINTLA, AGOSTO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, 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**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. CLAUDIA ERNESTINA PALOMO LORENZANA DE MONJE

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla  
Teléfono: (502) 78892429  
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"  
1a. Avenida 3-40 zona 1  
Escuintla, 05001  
sedeesc@url.edu.gt

Escuintla, 13 de mayo del 2015

Consejo de Facultad  
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis del alumno **CHRISTIAN ORLANDO BERNABE SOTO AVEA**, carné **23143-09**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **"Propuesta de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos organizacionales, en la empresa INDIMAN ubicada en el departamento de Escuintla"**.

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,

Mgr. Claudia Palomo de Monje  
Asesora de Tesis  
Código de Docente: 17463

---

*En Todo Amar y Servir  
San Ignacio de Loyola*



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante CHRISTIAN ORLANDO BERNABE SOTO AVEA, Carnet 23143-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05277-2015 de fecha 5 de junio de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA INDIMAN, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de agosto del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios:** por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida; por ser mi guía en todo momento de mi vida.

**A mis Padres y hermanos:** por ser el pilar de mi vida por enseñarme como se debe de vivir la vida de una mejor manera, por ese apoyo incondicional. A mis hermanos por siempre estar allí para uno mejor familia no me pudo dar Dios, los amo.

**A mis amigos:** Mariita, Jeymi, Diana y todos los de Conce mil gracias por siempre estar allí conmigo por apoyarme y echarme porras para no desmayar por siempre creer que todo lo que se propone se logra gracias.

**A Indiman:** por abrirme las puertas de su empresa por brindarme todo el apoyo necesario para poder culminar este proceso de vida.

**A mi asesora:** Magister Claudia Palomo por brindarme el apoyo, tiempo y paciencia durante el proceso de la realización de mi proyecto.

**A Nely:** en especial a ti por ser mi hombro, mi soporte mi todo y te agradezco en lo personal a ti que fuiste la que me impulso a terminar que siempre confiaste en mi que todo se puede lograr con un poco de esfuerzo y dedicación, mil gracias le doy a Dios por haberte puesto en mi vida.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>34</b>
2.1 Objetivos .....	35
2.1.1 Objetivo general .....	35
2.1.2 Objetivos específicos: .....	35
2.2 Elemento de estudio .....	36
2.3 Definición de Variables .....	36
2.3.1 Definición Conceptual .....	36
<b>2.3.2 Definición Operacional</b> .....	<b>36</b>
2.4. Alcances y límites .....	37
2.5. Aporte.....	37
<b>III. MÉTODO</b> .....	<b>39</b>
3.1 Sujetos .....	39
3.3 Procedimiento.....	40
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística .....	41
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	<b>50</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>53</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>54</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b> .....	

## **RESUMEN**

El presente estudio de investigación fue realizado con el objetivo de determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos de la empresa INDIMAN, para efectos de esta investigación se trabajó con 50 colaboradores, conformados por los distintos niveles jerárquicos de gerencia, administrativos y operarios existentes en la empresa.

Para lograr los objetivos establecidos se utilizó una encuesta creada por el investigador del presente estudio, las preguntas fueron evaluados por el juicio de expertos. La investigación es de tipo descriptiva, con los datos obtenidos en la aplicación del instrumento se realizó la tabulación de los resultados. Se utilizaron gráficas estadísticas de barras para presentar los resultados según cada uno de los objetivos.

Por medio del estudio se concluyó que las jefaturas tienen conocimiento sobre la elaboración de un manual de evaluación del desempeño, pero la empresa no cuenta con un sistema establecido para evaluar el desempeño de los colaboradores. Se recomendó a la organización donde se realizó la investigación tomar en cuenta el manual de evaluación del desempeño basado en competencias que se elaboró (Anexo II), con el propósito de iniciar con el proceso de evaluar a los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano es la base fundamental de una organización, por lo que es importante medir el rendimiento de los colaboradores a través de una evaluación del desempeño. Por lo que evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para ayudar al área administrativa de la empresa a medir o evaluar las capacidades o deficiencias del colaborador. La ausencia de éstas puede llegar a repercutir en la productividad de la organización.

Por lo que las organizaciones tienden a medir el rendimiento de todos los factores de los colaboradores que afectan en el entorno de un puesto de trabajo. Las empresas están en la necesidad de recaudar información que les permita analizar el rendimiento de cada uno del personal que labora en la empresa con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

Por otro lado las competencias son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar alguna labor, ya que estas corresponden a conocimientos y niveles específicos para desempeñarlos en un área específica de trabajo.

La evaluación del desempeño basado en competencias corresponde a un proceso que requiere de pasos previos y bien estructurados para la recaudación de información necesaria en base a las competencias que debe de poseer cada colaborador en su área de trabajo, de modo que los resultados impacten y mejorar las necesidades, para promover al colaborador y para motivar.

El siguiente trabajo pretende realizar un manual de evaluación del desempeño por competencias, por lo que a continuación se presenta una serie de investigaciones nacionales relacionadas con el presente trabajo.

Para iniciar, Lira (2007) realizó una investigación de tipo descriptivo con el objetivo de crear un manual dirigido a identificar de forma efectiva el nivel de desempeño de personal que labora en el área de servicio al cliente. Se trabajó con una muestra de trece colaboradores de los cuales dos de ellos ocupan puestos gerenciales. Para la investigación se utilizaron dos instrumentos, una lista de cotejo para recabar información y el segundo una guía de entrevista para los gerentes y supervisores involucrados. Los resultados obtenidos fue la creación del manual de evaluación de desempeño especialmente para el área de servicio al cliente. La recomendación indicó que los supervisores marquen parámetros en base a los resultados de la evaluación del desempeño.

Asimismo, García (2007) llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de diseñar un manual de evaluación de desempeño para los puestos administrativos de la Fundación Pediátrica de Guatemala. Se trabajó con un sujeto que es el encargado de recursos humanos y se utilizó un cuestionario estructurado con el seguimiento del evaluador el cual identificó la importancia de la evaluación de desempeño para la organización. Los resultados obtenidos indicaron la importancia de la implementación del manual de evaluación de desempeño y recomendó incorporar el manual de evaluación de desempeño y dar a conocer el concepto tanto a los evaluadores como al personal que se evaluara para evitar resistencia.

Por otra parte, Arriaga (2006) realizó una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de diseñar un proceso de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento del personal de mandos medios que laboran en la empresa hotelera Casa Santander. Se trabajó con los puestos claves de la empresa los cuales fueron cuatro, Gerente Administrativo, Gerente Operaciones, Gerente de Ventas y Gerente Financiero. Se utilizó un cuestionario de cien preguntas con la finalidad de recabar información para la realización de la evaluación del desempeño. Los resultados obtenidos fueron que el rendimiento del personal no es evaluado en las diferentes áreas de la organización. Se llegó a la conclusión que la realización de evaluaciones de desempeño ayudará a los dueños a tomar decisiones de forma objetiva para el mejoramiento de la empresa. Por lo que se recomendó proporcionar herramientas y técnicas de entrevistas a jefes o supervisores de áreas, para poder ejecutar satisfactoriamente la aplicación del instrumento de medición del rendimiento.

De la misma forma, Quan (2005) llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de elaborar una propuesta de evaluación de desempeño con base de un manual de descripción y análisis de puestos de una organización transnacional dedicada a prestar servicios de Recursos Humanos. Se trabajó con una muestra de veinte colaboradores del área de Recursos Humanos, se utilizaron dos instrumentos: el primero para el análisis y descripción de puestos y el segundo para validar la propuesta del manual. Los resultados que se obtuvieron fue el manual de análisis y descripción de puestos y dos propuestas de evaluación de desempeño en base a dicho manual, se concluyó que la evaluación de desempeño es de suma importancia para la organización ya que muestra cuantitativamente y cualitativamente los resultados de los

colaboradores de la organización. El autor recomendó que la evaluación del desempeño se realice en base a los parámetros que exige la empresa.

Finalmente, Noguera (2005) realizó una investigación de tipo descriptivo con el objetivo de elaborar una propuesta del manual de evaluación de desempeño para la Cámara de Industria de Guatemala dirigido a los niveles gerenciales, jefatura, administrativo y operativo. Se trabajó el proyecto para aplicarlo a la población de la organización que está conformada por sesenta y siete colaboradores, se creó un instrumento utilizando el método de escalas gráficas discontinuas de doble entrada. Los resultados que se obtuvieron fue un manual de evaluación de desempeño el cual ayudó a la organización a conocer el rendimiento de sus colaboradores. Se concluyó que la realización es de vital importancia para el desarrollo de la Cámara de Industria de Guatemala para otras investigaciones. Por lo que se recomendó aplicar el instrumento de Evaluación del Desempeño dos veces por año con el fin de darle continuidad al proceso.

De manera ordenada y cronológica también se han documentado una serie de investigaciones de universidades extranjeras para lograr consultarlas y utilizar de referencia y respaldo para esta investigación así logrando un mayor impacto en la investigación.

Para principiar, Iturralde (2011) llevó a cabo una investigación en Ecuador de tipo descriptiva correlativa con el objetivo de 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; para el interés de la investigación se trabajó con la población de la organización que está formada por noventa y ocho sujetos. En la investigación se utilizó una encuesta creada

por el investigador conformado por 12 preguntas. La conclusión fue que en el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los colaboradores como bueno y la recomendación para los directivos que deberán poner más atención a los requerimientos de sus colaboradores ya que es el primer vínculo entre el socio/cliente.

Asimismo, Landa y Patiño (2011) realizaron una investigación en Venezuela de tipo descriptivo con el objetivo de analizar el cumplimiento que se le da al manual asignación de grados de competencias. Se trabajó con la población del departamento de Gestión de Gente de la empresa, está conformada por siete colaboradores; para recopilar datos se utilizaron cuestionarios, entrevistas y planillas de evaluación de 180°. Se concluyó con que la organización cumple con un 85% de las competencias que tiene la organización. Se recomendó aplicar una evaluación de 360° en todas las áreas de la organización.

Por otro lado, Oliva (2008) llevó a cabo una investigación en Ecuador de tipo descriptivo con el objetivo de diseñar un sistema de evaluación de desempeño de 360° del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia. Se trabajó con una muestra de treinta y cinco colaboradores de la organización y se utilizó una encuesta para la recolección de datos. Se llegó a la conclusión que más del 50% de la población no tienen conocimientos que se realice evaluaciones de desempeño en la empresa y la recomendación a punto a que el diseño de sistema de evaluación de desempeño de 360°.

De la misma manera, Mata (2008) realizó una investigación en Venezuela de diseño de campo con apoyo documental, con el objetivo de diseñar un manual de evaluación de desempeño

del personal administrativo de la Gobernación del Estado Sucre. Se trabajó con la población total de la organización esta consta de 123 colaboradores, se utilizaron dos instrumentos para la recolección de datos, el primero fue un cuestionario auto administrado y el segundo una guía de entrevista. Se concluyó con que ellos realizaban un proceso de evaluación de desempeño de manera desordenada sin seguir un sistema y sin utilizar los resultados obtenidos de manera objetiva.

Para finalizar, Guiraldo (2004) realizó una investigación en Colombia con el objetivo de asegurar la eficiencia y productividad del talento humano orientada al logro de resultados individuales y colectivos frente a su rol dentro de una organización, para el interés de la investigación se utilizaron los diferentes métodos los cuales son: escalas de puntuación, método de incidentes críticos y método de evaluación por objetivos. La conclusión fue que la evaluación de desempeño por competencias aparece como una herramienta de mucha utilidad para el crecimiento de la organización.

Con relación a lo anterior, se concluye con resaltar la importancia que tiene un proceso de evaluación de desempeño dentro de una organización ya que no solo logra detectar las necesidades y debilidades de los colaboradores es su ámbito laboral, sino que también mejorar las relaciones interpersonales entre líneas de mando.

Es importante profundizar en el tema para conocer sobre la evaluación del desempeño, las competencias, métodos para evaluar el desempeño, etc. Para complementar la investigación se presentan diversos autores que analizan los fundamentos del estudio.

## **Evaluación de desempeño**

Según Mondy y Noe (2010), la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación de como los colaboradores realizan sus labores. Es de suma importancia para la administración del desempeño.

Al utilizar la evaluación de desempeño como herramienta de medición del desempeño del colaborador en su área de trabajo ayuda a reducir costo de manera que el área administrativa es una de las más beneficiadas con este sistema.

De igual manera, Reis (2007) indica que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por el colaborador es su puesto de trabajo. Mejora los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la organización.

Para Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cada colaborador en su área de trabajo. Considera que es situacional ya que varía de un sin fin de factores condicionantes.

Por su parte, para Morales y Velandia (1999) la evaluación de desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la relación colaborador- empresa con la finalidad de lograr un beneficio mutuo.

Al momento de realizar una realimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño ayuda a que el colaborador mejore su relación con sus líneas de mando y sus compañeros de trabajo. De modo que el colaborador esté a gusto con la organización y así lograr una motivación en el colaborador para mejorar la productividad.

Según Morales y Velandia (1999) la evaluación del desempeño consta de varios propósitos los cuales se conceptualizan en tres objetivos finales los cuales son:

- Mejorar el desempeño: mejorar la actuación del colaborador y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización. Esto se logra identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir, y luego convencer al colaborador para que dé un paso adelante en el perfeccionamiento, al eliminar las fuentes que desmotivan al trabajador y pretender satisfacer las necesidades y expectativas que él tiene.
- Servir como uno de los factores para medir el potencial humano de la empresa: este permite aportar algunos de los elementos que ayudan a identificar el nivel y tipo de trabajo que el colaborador podría realizar en un futuro dentro de su área de trabajo. Puede ser la más complicada dentro de los grandes objetivos de la evaluación del desempeño tanto por el aspecto psicológico como social que pueden repercutir en el colaborador.

- Distribuir las recompensas: significa la asignación y distribución de los logros que ha obtenido la empresa, tales como retribuciones económicas, el poder, la categoría y la realización personal.

Desde su perspectiva para los autores Mondy y Noe (2010), el objetivo de la evaluación del desempeño es evaluar varias ramas en el área laboral entre ellas están:

- Planeación de recursos humanos: al evaluar los recursos humanos de una empresa, se deben disponer con datos que identifiquen que el colaborador merezca una promoción. Con la evaluación de desempeño se puede identificar si la cantidad de colaboradores en el área son los indicados o si no son suficientes. Se le puede dar un énfasis al mejoramiento gerencial. Un sistema de evaluación de desempeño bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de recursos humanos de la organización.
- Reclutamiento y selección: las calificaciones de las evaluaciones de desempeño son de utilidad para identificar el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores sirven de referencia para evaluar a los aspirantes a un puesto de trabajo. Además, al validar una prueba de selección, las calificaciones de los colaboradores se pueden utilizar como variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas.
- Capacitación y desarrollo: la evaluación de desempeño debe de identificar las necesidades específicas de los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo. Al

identificar las deficiencias que afectan el desempeño, es posible realizar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los colaboradores aprovechar sus fortalezas y minimizar las deficiencias.

- Planeación y desarrollo de carrera: los datos obtenidos en la evaluación de desempeño son esenciales para identificar fortalezas y debilidades de un empleado, para determinar su potencial. Se puede utilizar los datos obtenidos para la elaboración de un plan de carrera.
- Programas de remuneración: los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. Se considera que un desempeño sobre saliente se debe de recompensar de manera tangible con aumentos de salarios. Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos.
- Relaciones internas de los empleados: los datos de los resultados de la evaluación del desempeño también se utilizan para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los colaboradores, incluyendo promociones, descensos de categoría, los despidos y las transferencias.
- Evaluación del potencial de un empleado: algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un colaborador a medida que valoran el desempeño en su trabajo.

Para Reis (2007), la evaluación tiene dos objetivos generales los cuales son:

- Premiar los buenos niveles de desempeño.
- Desarrollar competencias teniendo en cuenta el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

Por su lado Chiavenato (2002), afirma que los tres objetivos generales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones para poder medir el potencial que posee cada colaborador en su puesto de trabajo.
- Permitir el tratar al recurso humano como una ventaja de suma importancia para la empresa, y la productividad de los colaboradores puede ser indefinida dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores de la organización.

## ¿Quién debe involucrarse en la evaluación de desempeño?

Es de suma importancia identificar quién es la persona idónea para evaluar el desempeño, ya que hay una variedad de candidatos para realizarlo pero lo debe de hacer la persona que más tenga contacto con el colaborador.

Según Morales y Velandia (1999), deben ser personas cercanas al colaborador, que tengan la habilidad para traducir las observaciones en estimaciones. Los posibles evaluadores son varios entre ellos están:

- El jefe directo: es el tradicional o habitual evaluador, debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.
- Los clientes: se considera que en algunos casos es necesario que el cliente evalúe a los colaboradores de la empresa, ya sean internos o externos, ya sea un comprador u otro empleado que brinde un servicio al cliente, para evaluar sus interacciones laborales.
- El empleado: en los métodos tradicionales, este solo escucha y comenta lo que su jefe dice, en la autoevaluación se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento; se trata de estimular al colaborador a descubrir lo que deben hacer para ser mejores.

- Compañeros: los miembros del equipo de trabajo evalúan a los que laboran en él, a través de ellos se logra así una mayor objetividad. Los colegas están en capacidad de percibir que es lo que aporta el colaborador al equipo.
- El supervisor del supervisor y la comisión de evaluación del desempeño: con el objetivo de garantizar un equilibrio en los juicios valorativos se ha recurrido a este tipo de comité. El comité sirve como mecanismo de apelación cuando no haya acuerdo entre el evaluador y el evaluado respecto al concepto del desempeño de este último.
- Los subalternos: los subalternos pueden aportar un punto de vista importante para la evaluación del empleado, se debe de utilizar como información adicional al proceso de evaluación normal. Requiere un cuidadoso manejo; una entidad externa debe de recolectar la información.

Por su parte, Mondy y Noe (2010), menciona que el departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el diseño y la implementación de los programas de evaluación de desempeño. Pero también menciona que es esencial que se involucren los administradores de línea; entre la gente que debe involucrarse están:

- Supervisor inmediato: él es el que comúnmente se encarga de realizar la evaluación del desempeño por distintas razones. La primera el supervisor está en una excelente posición para observar el desempeño del colaborador. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular.

- Subordinados: se considera que la evaluación de los subordinados hacia los gerentes es tan factible como necesaria. Se piensa que los subordinados están en una perfecta posición para evaluar la eficacia administrativa de sus superiores.
- Compañeros de trabajo y miembros del equipo: es una de las maneras más objetivas para evaluar el desempeño de un colaborador debido a q conviven muy cerca y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo.
- Autoevaluación: principalmente deben de comprender los objetivos y criterios que se utilizan para su evaluación para poder realizar una autoevaluación, si tienen la oportunidad de reconocer cuales son los aspectos que deben de mejorar logran evaluar su desempeño de manera objetiva y tomaran las decisiones necesarias para mejorarlo.
- Evaluación de los clientes: las organizaciones utilizan la evaluación de desempeño desde el punto de cómo lo percibe el cliente, lo utilizan para demostrar un compromiso con el cliente, hace a los colaboradores responsables y motiva al cambio. Para la gerencia las metas relacionadas con los clientes son generalmente de naturaleza amplia y estrategia, mientras que para el colaborador más bajo las metas son más específicas.

Asimismo, Chiavenato (2002) considera que para la evaluación del desempeño existen varios responsables ya que cada una de ellas tiene un objetivo importante para la implementación de la evaluación de desempeño.

- El gerente: es el responsable de la evaluación de desempeño de sus subordinados con asesoría del órgano de gestión personal como staff, debido a que ellos no constan con el total conocimiento del sistema de evaluación de desempeño.
- El empleado: algunas organizaciones brindan más confianza al colaborador para que el mismo se evalúe y responda por su desempeño. En estas organizaciones el colaborador se auto evalúa bajo los parámetros establecidos por la organización.
- El empleado y el gerente: para realizar este proceso es necesario plantear los objetivos de la evaluación y hacerlo tanto como gerente y empleados juntos. La negociación con el gerente para llegar a un acuerdo de la asignación de recursos a utilizar para lograr los objetivos planteados. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos y una realimentación intensiva en conjunto.
- El equipo de trabajo: estos pueden evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo, en este caso el equipo responde por el desempeño de cada uno de ellos y ellos definen sus objetivos y metas a lograr.
- El órgano de gestión de personal: es quien responde por la evaluación de cada uno de los colaboradores de la organización. Como todo proceso exige reglas y normas.
- Comité de evaluación: es un grupo de personas que son asignadas para el fin de la evaluación de desempeño y está conformado por empleados permanentes, transitorios, estos pertenecen a distintos departamento de la organización.

- Evaluador 360°: es una innovación de la evaluación de desempeño, según se evalúa en base a las personas de su entorno con los que tiene más de algún tipo de contacto con su puesto de trabajo dentro de la organización.

## **Métodos de evaluación de Desempeño**

Para Morales y Velandia (1999), la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es un mecanismo para informar al colaborador los progresos y los aspectos a mejorar entre ellas están:

- La evaluación de 360°: consiste en tomar datos proporcionados por distintas personas que tienen relación con el puesto de trabajo como el jefe inmediato, compañeros subalternos, clientes internos y externos; inicialmente se debe definir unas competencias críticas interpretadas y explicadas de forma clara para las personas que van a realizar la evaluación.
- Método de escalas gráficas: se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel. Tiene dos niveles de escalas son:
  - Escalas continuas: esta consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a continuación de las características.

- Escalas discontinuas: en las escalas discontinuas se especifica la descripción de los grados.
  
- Métodos de comparación: la base de estos sistemas es la comparación del desempeño de los colaboradores. Los principales sistemas de este sistema son:
  - Jerarquización por orden de méritos: es el método más sistemático y de resultados más considerables, se utiliza una tabla de doble entrada donde se compara cada empleado con los demás.
  
  - Distribución forzada: este método parte de las cualidades humanas. La finalidad del mismo no es la determinación del rango que ocupa cada individuo calificado frente a los más trabajadores.
  
- Métodos de comparación: estos métodos utilizan afirmaciones y frases descriptivas de determinada índole para la evaluación del desempeño.
  - Lista de comparación ponderada: consiste en el empleo de una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas sobre la forma como un empleado puede realizar su trabajo.
  
- Método Hay de evaluación del desempeño: es un método de manera mixta ya que según Hay, la descripción tradicional del puesto generalmente no es suficiente para clasificar

que se espera que haga el empleado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para cargos específicos, sino para un grupo de puestos.

Para Mondy y Noe (2010), los administradores pueden elegir entre una variedad de técnicas de evaluación de desempeño. El tipo de evaluación de desempeño depende de su objetivo. Entre las técnicas más comunes son:

- La realimentación de 360° como método de evaluación: es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la organización como fuentes externas. Para esta técnica todas las personas que se encuentren alrededor del colaborador que está sometido a la evaluación.
- Escalas de calificación: es una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque los evaluadores utilizan alrededor de cinco a siete categorías.
- Incidentes críticos: es una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.
- Ensayo: es una técnica de evaluación de la evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del colaborador.

- Estándares laborales: constituyen a una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un nivel esperado de producción.
- Clasificación: es una técnica en la cual el evaluador coloca a todos los colaboradores provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.
- Distribución obligatoria: es una técnica en la cual el evaluador asigne a los colaboradores de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

### **Gestión por Competencias**

Alles (2009) expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la elaboración de perfiles de competencias y compararlas de un puesto a otro (pág. 34).

Las empresas en la actualidad no son las mismas de las de ayer, diariamente surgen cambios en el mundo e influyen de manera notoria en cada organización, cada uno de esos cambios deben moldearse y ajustarse a los cambios que surjan.

Cada uno de los factores productivos que se deben trabajar de modo eficaz para el logro de objetivos; y es aquí donde se lleva a cabo el tratamiento del recurso humano como capital humano. A quien debe considerarse de suma importancia para incrementar las capacidades y

elevant las aptitudes al punto de hacer Valera a cada colaborador por sí mismo y así entregar lo mejor en su área de trabajo.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Por su parte, Leboyer (2000) hace un recuento de la palabra y su uso en español, y plantea seis acepciones y sus respectivos ejemplos:

- Como autoridad: estar bajo la competencia de alguien; la competencia del caso entra dentro de mi jurisdicción.

- Como capacitación: es un incompetente porque no está preparado; demostró su competencia lingüística hablando inglés.
- Competición: se están poniendo a prueba a través de la competencia; gracias a la competencia disminuyen los precios.
- Calificación: lo contratamos por su competencia profesional; a competencias iguales, retribuciones equivalentes.
- Incumbencia: tales asuntos son de mi propia competencia; estamos ampliando nuestro ámbito de competencias.
- Suficiencia: han certificado su competencia laboral para su puesto; si le quitan esas competencias, el puesto pierde status.

Asimismo, Ferry (2008) plantea, que se presuponen los conocimientos, esto presupone conocimientos, habilidades, cierta representación del trabajo que voy a realizar, de la profesión que voy a ejercer, la concepción del rol, entre otros. Reflexionar es al mismo tiempo reflejar y tratar de comprender, y en ese momento hay formación.

Analizando todos estos conceptos y las definiciones podemos decir que un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias.

Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En el contexto actual, Leboyer (2000). Determina que las competencias, son: comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

### **Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales**

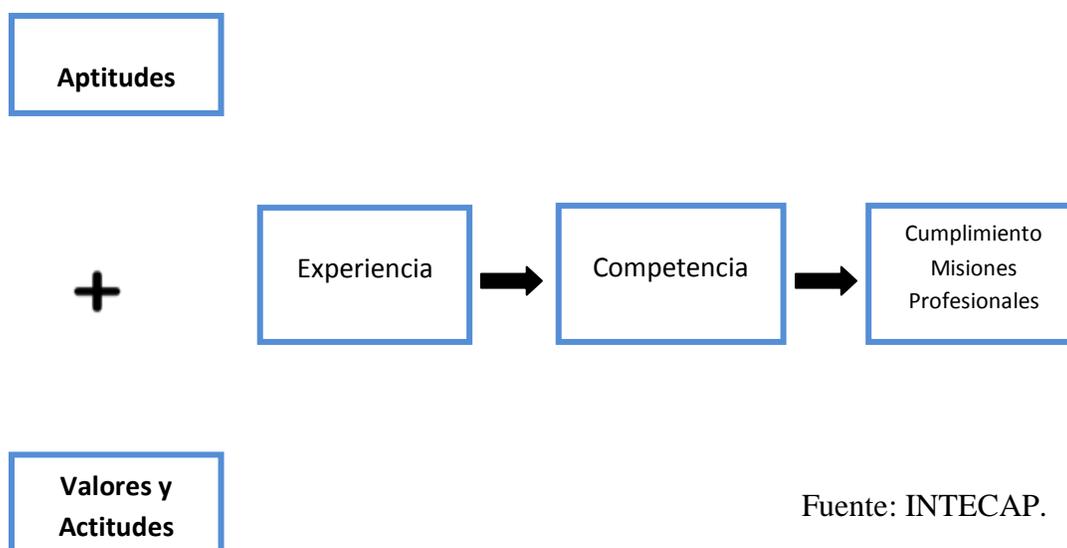
Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP (2006), para gestionar el recurso humano por competencias se debe al correcto proceso para direccionar y controlar las funciones relacionadas con la dotación, desarrollo y bienestar de los recursos humanos y estos se realicen conforme a los planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, un desempeño eficaz.

Al incluir las competencias laborales en la gestión de recursos humanos, se pretende que toda operación relacionada con el recurso humano sea realizada siguiendo esta metodología que permitirá que todo se realice de una manera eficaz, beneficiando tanto a la empresa como a sus colaboradores.

## ¿Qué son las competencias laborales?

Por otro lado para el INTECAP (2006), define las competencias como un conjunto de actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para realizar con calidad las distintas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

### DEFINICIÓN COMPETENCIA LABORAL



Se debe destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales:

- **El saber**, que se determina a través de los conocimientos.
- **El saber hacer**, que es la aplicación de los conocimientos a través de las destrezas y habilidades, también incluye el saber crear e innovar, vinculado con las experiencias.

- **El saber ser**, que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes debido a que la ausencia de éstos, no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.”

Tres aspectos importantes que se deben conocer de las competencias laborales son el saber, relacionado con los conocimientos; el saber hacer, que implica la aplicación de los conocimientos, y por último, el saber ser, que no es más que la realización del trabajo involucrando los valores y actitudes del colaborador.

Asimismo, Vargas, Casanova y Montanaro (2009) Las Competencias laborales son la capacidad de desempeñar de manera efectiva una actividad laboral utilizando los conocimientos, habilidades comprensión y destrezas necesarios para lograr desempeñar su trabajo en su puesto.

### **Relación entre conocimientos y competencias**

Por su lado, Alles (2009) menciona que las competencias suelen englobar varios conceptos, desde conocimientos hasta las competencias propiamente dichas. Las competencias propiamente dichas, se las denomina las competencias conductuales o competencias de gestión.

En muchas ocasiones suelen relacionarse a las competencias con muchos conceptos, uno de ellos son los conocimientos, razón por la que es necesario que al referirse a las competencias se identifique el tipo al cual se están refiriendo; tal es el caso de las competencias laborales.

## **Clasificación de las competencias**

En los estudios realizados para identificar competencias aplicadas a distintas áreas laborales, los investigadores encontraron problemas al observar que algunas de las competencias poseían características similares, independientemente de la actividad realizada. Por lo que elaboraron clasificaciones de competencias.

Asimismo, el INTECAP (2006) clasificó tres diferentes tipos de competencias: básicas, genéricas y específicas.

Las competencias laborales se encuentran clasificadas de acuerdo al área laboral de aplicación; ésta división fue necesaria debido a la similitud que mostraban muchas de éstas, independientemente del trabajo o actividad que se realizaba.

### **Competencias básicas**

Según el INTECAP (2006), las competencias básicas son: comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores, códigos éticos y morales.

Las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual. En primer lugar, a lo largo de la vida, ya que la persona pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes.

En segundo lugar, el individuo adquiere las competencias básicas en la educación formal. Cuando acude a la escuela y se prepara académicamente, aprende a leer, escribir, así como a razonar, lo que implica aprender reglas del cálculo, operaciones aritméticas básicas, sumar, restar entre otras.

Las competencias laborales, no son más que la forma en la que una persona utiliza sus recursos personales (habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias) para actuar de manera eficiente y en todas las actividades personales y sociales.

INTECAP identificó seis campos de competencias básicas:

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

## **Competencias genéricas**

De igual manera, para INTECAP (2006) las competencias genéricas: “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar.

Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro de trabajo y pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos” (p.23)

Las competencias genéricas son las comunes a una gran parte de las profesiones, debido a que se relacionan con la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos de manera integral. En esta clasificación, se dice que una persona es competente cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación y además, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo.

Los campos de competencias genéricas determinados a nivel guatemalteco son:

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Administración de actividades
- Administración de la información

- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo
- Uso de tecnología
- Conservación del ambiente y seguridad laboral

### **Competencias específicas**

Según el INTECAP (2006), las competencias específicas son: comportamientos laborales, estos vinculan a un área ocupacional en especial, están asociados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

De igual manera Vargas, Casanova y Montanaro (2009), ellos consideran que las competencias se dividen en cuatro competencias fundamentales para el colaborador desempeñar bien su trabajo en su puesto de trabajo y están son:

**Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

**Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

**Competencia social:** colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

**Competencia participativa:** participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

### **¿Quién define las competencias?**

Para Alles (2008), las competencias se trabaja con el numero uno de la empresa y no debe se puede trabajarse con manos de un menor nivel dentro de la empresa. Si se recurre a una consultora externa ella debe de laborar sin descansar con el colaborador de más alto nivel para definir las competencias.

Para una adecuada definición de las competencias laborales, se debe tomar en cuenta la opinión de los altos mandos de la organización, por ser quienes poseen el conocimiento de todas las actividades y funciones que realiza el personal.

### **Grados de competencias**

Asimismo, Alles (2008) cree necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas.

Los grados son parámetros que miden cada una de las competencias que serán puestas en práctica por el personal, dividiéndolas en frases que permiten conocer el nivel en que están siendo aplicadas.

### **Definición de los niveles de competencias.**

Por otra parte Alles (2008), considera que la apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario. En algunos casos, con tres grados positivos y uno negativo; y en otros, abiertas en cuatro grados positivos.

La división en niveles de las competencias laborales, sirven para indicar el grado de competencia requerido de la persona que desempeña un puesto de trabajo.

## **Beneficios de las competencias laborales**

Por su parte el INTECAP (2006), considera que la aplicación de las competencias laborales, tiene múltiples beneficios para el trabajador y la empresa, buscando mejorar la competitividad en el país.

Al aplicar la metodología de competencias laborales en todas las gestiones y actividades laborales se obtiene una serie de beneficios, tanto para el desarrollo de los colaboradores y la organización en sí.

### **Beneficios para los trabajadores**

Asimismo el INTECAP (2006), cree que el enfoque de las competencias laborales les permite, tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Los principales beneficios que obtienen los colaboradores al aplicar las competencias laborales son: la formación continua, desarrollo de multi-habilidades, movilidad del mercado laboral, mejora de la calidad de vida y mayores oportunidades de empleo reconocimiento de la experiencia, tal y como se muestra en la figura siguiente.

## **Beneficio para las empresas**

Según INTECAP (2006) las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales.

Cuando se inicia la aplicación de la metodología por competencias laborales en todas las áreas de la organización, se obtienen múltiples beneficios; los principales son: contar con mano de obra calificada, mejorar el sistema de comunicación, el clima organizacional, la calidad, productividad, la gestión de recursos humanos y por último, detectar las necesidades de capacitación del personal.

Debido a que la evaluación del desempeño implica que la calidad con que el colaborador realiza el trabajo será calificada, y entre ellas están las competencias laborales que nos indican cuáles serán las más idóneas para cada puesto laboral dependiendo del nivel jerárquico en que se encuentre el colaborador.

Para concluir, el talento o recurso humano es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, por lo que es necesario evaluar los conocimientos, aptitudes y destrezas necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos. El desarrollo de las organizaciones depende del rendimiento los colaboradores.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones pretenden mejorar y optimizar el rendimiento de la empresa utilizando distintas técnicas o métodos, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de la empresa de realizar y diseñar las técnicas necesarias que permitan medir el crecimiento laboral dentro de la empresa.

Las competencias son un factor clave en cualquier empresa, porque estas definen conocimientos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades que hacen caminar a la empresa. Es por ello que un mayor acercamiento a una conducta competitiva se logra a partir de la definición y conocimiento de un marco de competencias generalizado y especificado por la organización de acuerdo con su actividad comercial.

Además la evaluación de desempeño es una herramienta utilizada para medir el rendimiento de los colaboradores de una organización. Con el paso del tiempo la evaluación del desempeño es más utilizada por las organizaciones con la finalidad de tener mayor conocimiento sobre el desempeño de cada uno de sus colaboradores y así disminuir con el tiempo, las deficiencias que muestra el colaborador y convertirlo en una fortaleza por medio de capacitaciones, incentivos económicos y no económicos, entre otras.

En la actualidad la empresa Ingeniería, diseño y mantenimiento industrial -INDIMAN- no cuenta con un proceso de evaluación de desempeño dentro de la organización, por lo cual es de

suma importancia proponer un manual de evaluación del rendimiento de cada uno de sus colaboradores dentro de la empresa.

Asimismo es de suma importancia contar con un manual que contenga los pasos a seguir del colaborador para la evaluación de desempeño, incluyendo también el instrumento que se utilizará para evaluar el rendimiento de cada colaborador de la empresa en los distintos niveles jerárquicos, dicho lo anterior se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué elementos debe de contener un manual de evaluación del desempeño basado en competencias, para los distintos niveles jerárquicos de la empresa INDIMAN en Escuintla?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos.

### **2.1.2 Objetivos específicos:**

- Determinar el conocimiento de las jefaturas sobre la elaboración de un manual de evaluación del desempeño.
- Establecer la importancia de los elementos que debe contener un manual de evaluación del desempeño para los distintos niveles jerárquicos organizacionales.

- Conocer si se proporciona capacitación a las jefaturas de la empresa para el desarrollo del manual de evaluación del desempeño.

## **2.2 Elemento de estudio**

- Evaluación de desempeño

## **2.3 Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición Conceptual**

#### **Evaluación de Desempeño**

Para, Chiavenato (2002) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial futuro.” (P. 202)

### **2.3.2 Definición Operacional**

#### **Evaluación de Desempeño**

Para efectos de la investigación se midió a través de los resultados obtenidos los distintos niveles jerárquicos de la organización por medio del cuestionario denominado diagnostico para el establecimiento de la elaboración de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias. El cuestionario está constituido por dos series: I primera serie evaluación del desempeño y II serie competencias laborales. Consta de 10 ítems de selección múltiple, cuyo

objetivo fue determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos.

#### **2.4. Alcances y límites**

La presente investigación abarca únicamente a la organización, debido a que no cuenta con un manual de evaluación del desempeño, por lo que los datos no pueden ser aplicables a otras organizaciones. De la misma manera el manual está dirigido al personal de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Además de los alcances de investigación están orientados a elaborar un manual de evaluación del desempeño, establecer el tipo de información para la realización del mismo. Con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración para la propuesta del manual.

Asimismo, el estudio tuvo como limitante que algunos de los trabajadores suelen cambiar de puesto debido a que aumenta la cantidad de colaboradores en temporada de invierno y en temporada de verano se reduce.

#### **2.5. Aporte**

La elaboración del manual de evaluación del desempeño será de beneficio para la empresa, porque se utilizará como estrategia organizacional para gestionar al recurso humano.

Por otro lado será de gran beneficio para futuras investigaciones o fuentes de consulta para estudiantes, debido que todo lo relacionado al tema de investigación es muy escueto sobre el procedimiento a detalle para la elaboración de un manual del desempeño.

Al realizarse este tipo de estudio puede ser utilizado como base para futuros proyectos o programas empresariales que deseen elaborar un manual del desempeño basado por competencias.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Dicha investigación se realizó en INDIMAN – Ingeniería, Diseño y Mantenimientos-, la cual se dedica a dar soluciones en el área de mantenimientos, construcciones industriales y servicios de outsourcing en las distintas industrias ubicadas en la costa sur y el interior de la república. Fue fundada a inicios del 2005, se encuentra ubicada en 22 ave. Lote 7 sección “A” zona 5, Colonia Hunapú en el departamento de Escuintla.

Para efectos de esta investigación se trabajó con el 100% de la población la cual corresponde a un total de 50 colaboradores, conformados por los distintos niveles jerárquicos de gerencia, administrativos y operarios existentes en la empresa.

#### **3.2 Instrumento**

Para la elaboración de este proyecto, se realizó una encuesta que fue creada por el investigador del presente estudio, las preguntas fueron evaluadas por el juicio de expertos. La encuesta dividida en dos series, la primera serie consta de diez preguntas con la finalidad de evaluar los conocimientos que tienen en la organización acerca de la evaluación del desempeño y los beneficios que éste brinda a la organización.

Para identificar las competencias que se midieron en los distintos niveles jerárquicos, se utilizó la segunda serie de la encuesta que se creó para fines de la investigación. La segunda serie

incluyo un listado con las distintas competencias básicas, genéricas y específicas que se utilizan en la organización y el gerente o jefe de los distintos puestos debió elegir que competencia se va a utilizar para los distintos puestos que tiene bajo su mando. Se dividió solamente en dos niveles jerárquicos los cuales constan de: consistieron en: primero fueron los niveles gerencial y administrativo se consideraron tomar los dos juntos en cuenta debido a que la cantidad de sujetos que existieron en los dos niveles son pocos, el segundo que el nivel operativo.

### **3.3 Procedimiento**

- Se solicitó a la universidad la carta de permiso para la realización de tesis en la empresa.
- Se entregó la carta de permiso para la realización de tesis en la organización.
- Se realizó una propuesta con dos temas opcionales relacionados con la carrera.
- Se realizó el planteamiento del problema de investigación, planteando los objetivos y los elementos de estudio.
- Se buscaron investigaciones de años anteriores internacionales y nacionales para respaldo y referencia de la investigación.
- Se recopiló información en libros e internet con la finalidad de recabar información que sustenta los objetivos planteados en la investigación.
- Realización del instrumento para la recopilación de datos necesarios para llevar a cabo la investigación.
- Se llevó a cabo la entrevista con la encargada de Recursos Humanos de la organización.
- Se analizó los resultados obtenidos de la empresa.

- Se analizó los distintos métodos existentes que la evaluación del desempeño para ver cual se acopla de mejor a la organización.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La investigación se realizó con un diseño descriptivo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

El procedimiento estadístico del estudio fue a través de porcentajes. Por lo que se realizaron gráficas estadísticas de los resultados obtenidos en la encuesta que se le presentará al jefe de Recursos Humanos y al Gerente General y al resto de los sujetos de estudio.

## IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, con el objetivo de determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos de una empresa ubicada en Escuintla. Los datos que se presentan son los resultados de la aplicación del cuestionario, en la cual se recabó información de una muestra de 50 sujetos.

### 4.1 Resultados obtenidos con relación al conocimiento de las jefaturas sobre la elaboración de un manual de evaluación del desempeño.

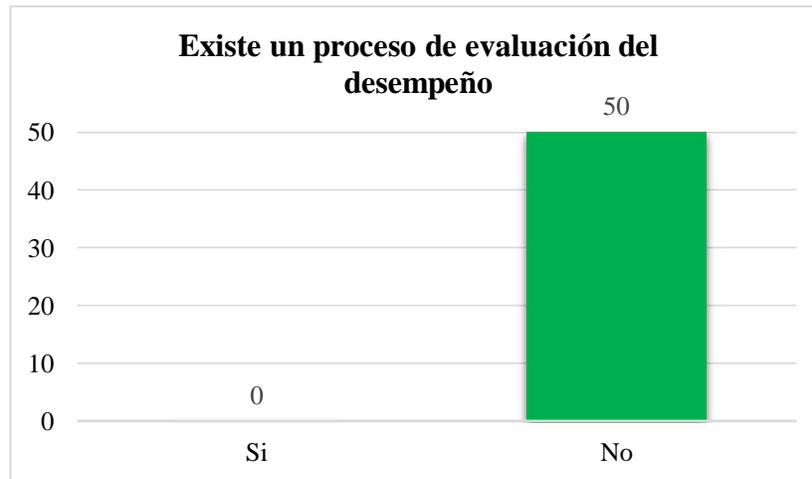
Gráfica N°. 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica N°. 1 indica que los 50 sujetos de la muestra tienen conocimiento sobre que es una evaluación del desempeño. Por lo tanto no hay ningún colaborador que desconozca sobre la evaluación del desempeño.

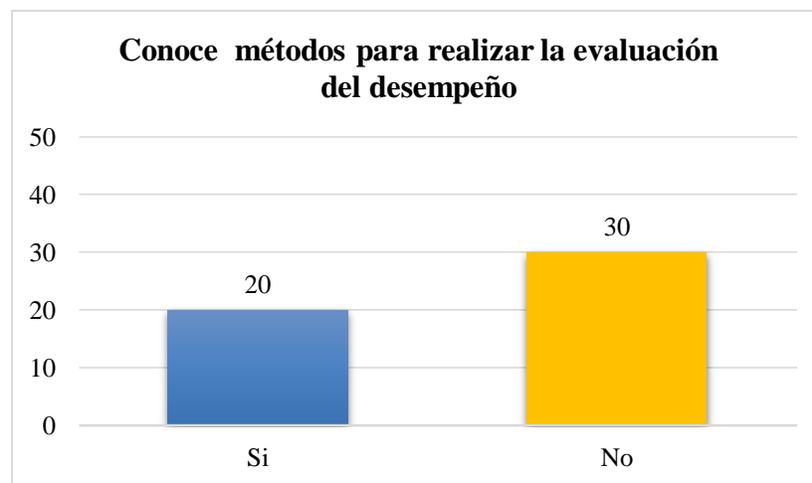
**Gráfica N°. 2**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos 50 colaboradores indicaron que no existe un proceso de evaluación del desempeño en la organización.

**Gráfica N°. 3**



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica N°. 3 indica que 20 colaboradores tienen el conocimiento de métodos para realizar la evaluación del desempeño, mientras que 30 colaboradores indicaron que desconocen sobre los métodos.

**Gráfica N°. 4**



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica N°. 4 muestra que 50 colaboradores consideran que la evaluación del desempeño es de beneficio, ya que ayudará a mejorar a la organización.

**Gráfica N°. 5**

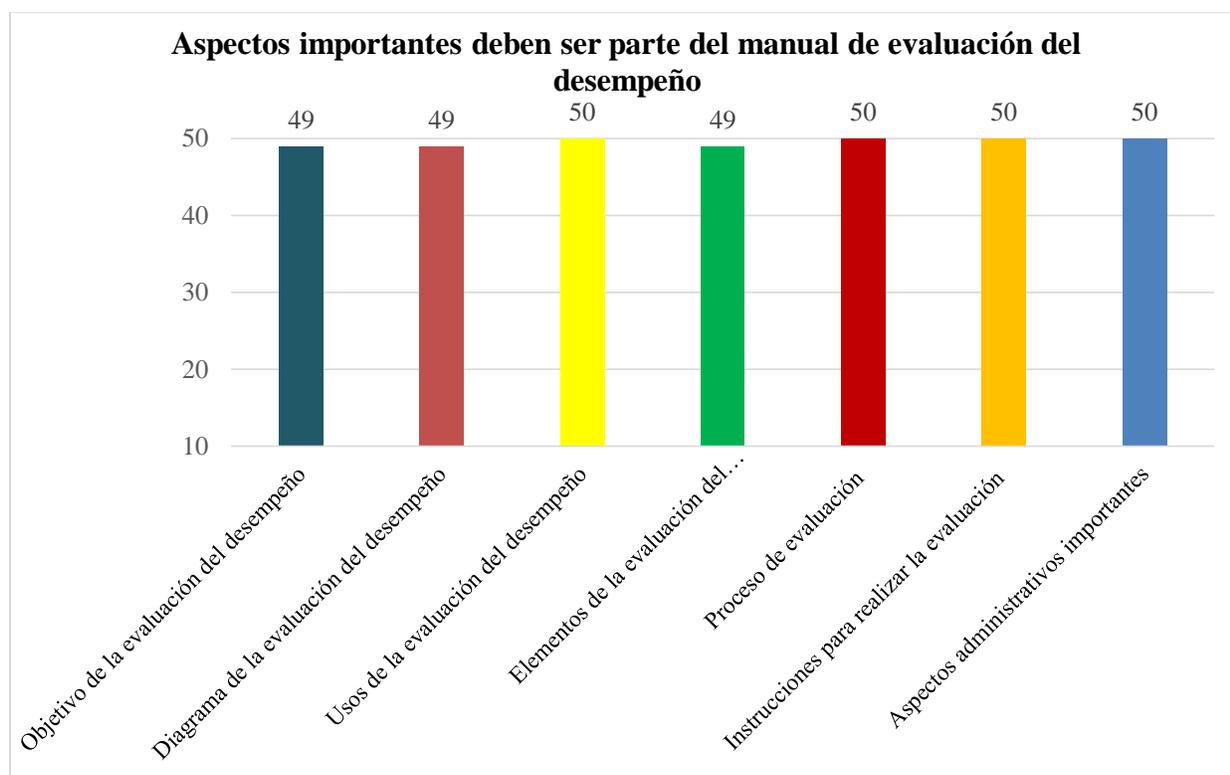


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, 50 colaboradores indicaron que la organización no cuenta con las herramientas necesarias para evaluar el desempeño laboral.

## 4.2 Resultados de la importancia de los elementos que debe contener un manual de evaluación del desempeño para los distintos niveles jerárquicos organizacionales.

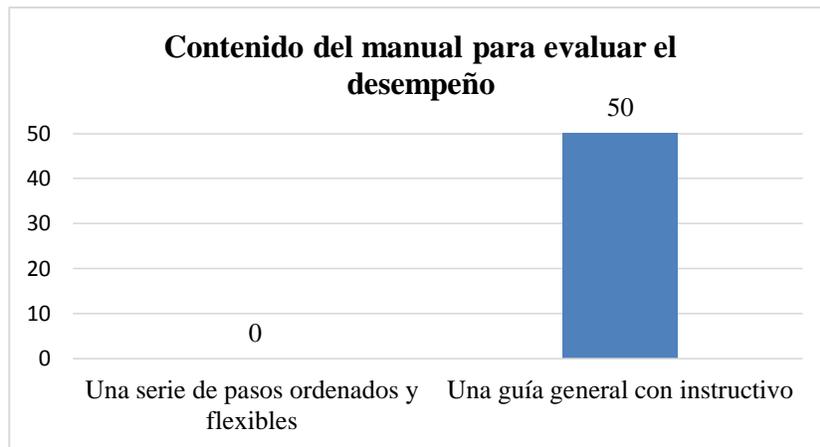
Gráfica N°.6



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica N°.6 muestra los aspectos que debe contener el manual de evaluación del desempeño, por lo que 49 colaboradores indicaron que debe contener objetivo de la evaluación del desempeño, diagrama de la evaluación, elementos de la evaluación. Asimismo 50 colaboradores indicaron que debe contener usos de la evaluación del desempeño, procesos de la evaluación; también indicaron que el manual debe contener instrucciones para realizar la evaluación del desempeño y aspectos administrativos importantes.

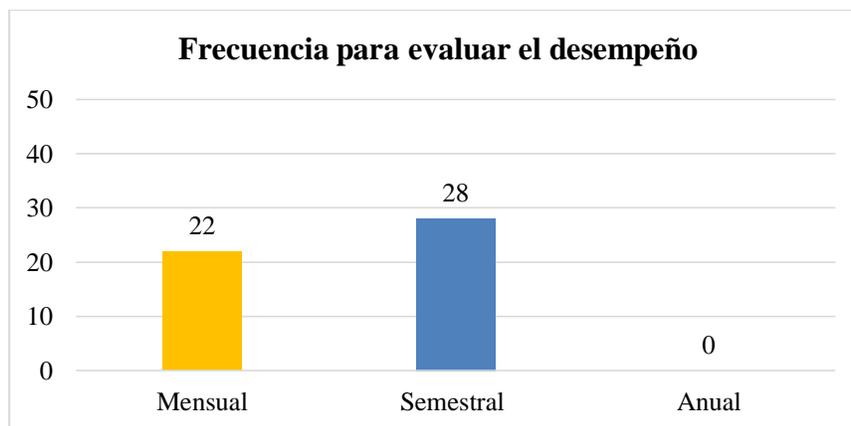
**Gráfica N°.7**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica N°.7 muestran que 50 colaboradores de la organización esperan que el manual para evaluar el desempeño contenga una guía general con instructivos.

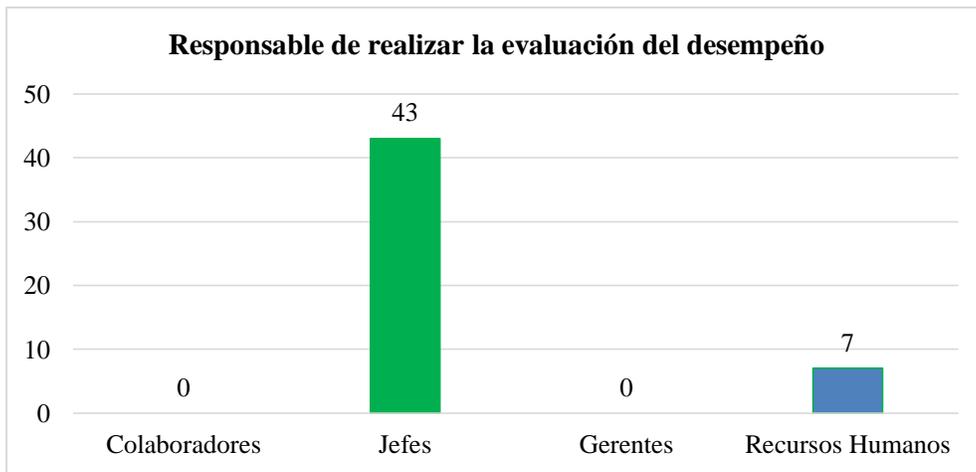
**Gráfica N°.8**



Fuente: Elaboración propia

Se observó que 28 colaboradores indicaron que el desempeño se debe evaluar cada 6 meses, mientras que 22 colaboradores sugirieron que debe evaluarse mensualmente. Ningún colaborador indicó que debe evaluarse el desempeño en forma anual.

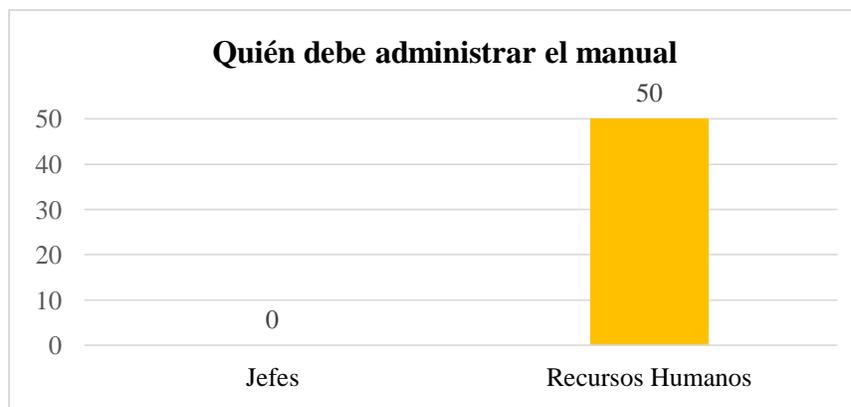
**Gráfica N°.9**



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica N°.9 muestra que 43 colaboradores indicaron que el responsable de ejecutar la evaluación del desempeño debe ser el jefe inmediato, mientras que 7 colaboradores indicaron que recursos humanos debe realizar la evaluación.

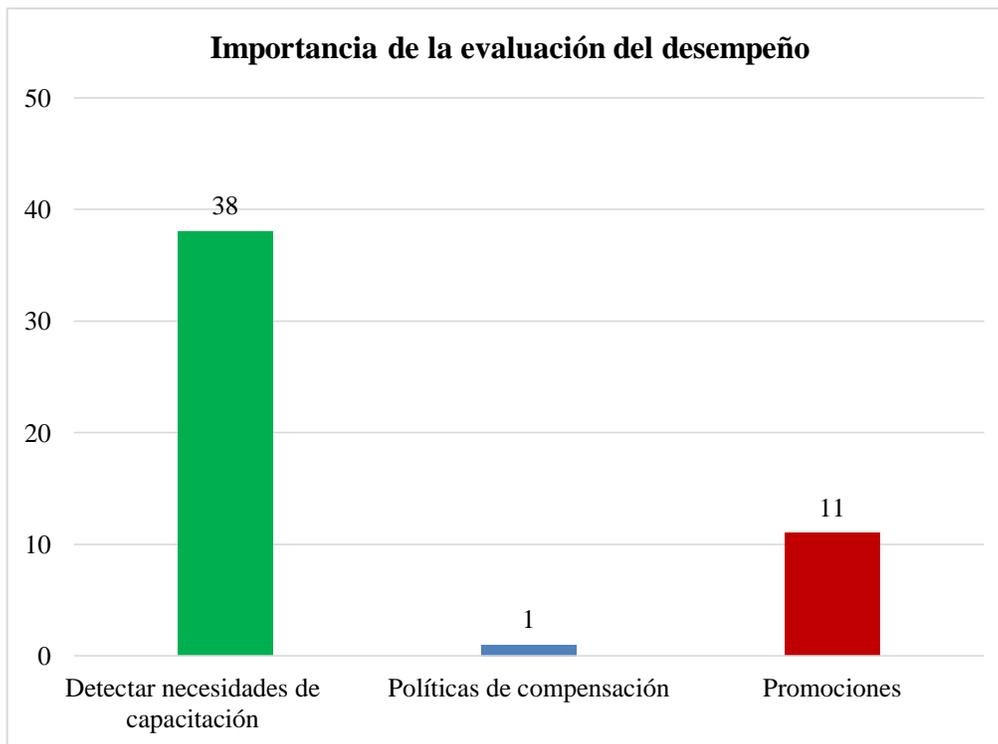
**Gráfica N°.10**



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados muestran que 50 colaboradores indicaron que recursos humanos debe ser el responsable de administrar el manual de evaluación del desempeño.

**Gráfica N°.11**

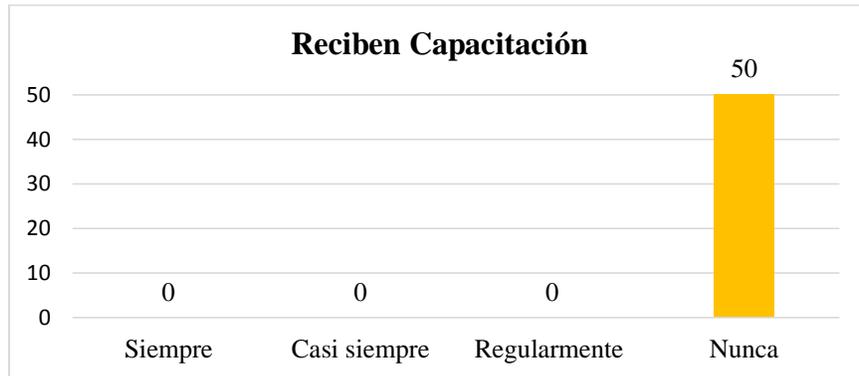


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que 38 colaboradores indicaron que la evaluación del desempeño es importante para detectar las necesidades de capacitación, 11 indicaron que su importancia es para promoción, mientras que un colaborador indicó que es importante para las políticas de compensación.

#### 4.2 Proporciona capacitación a las jefaturas de la empresa para el desarrollo del manual de evaluación del desempeño.

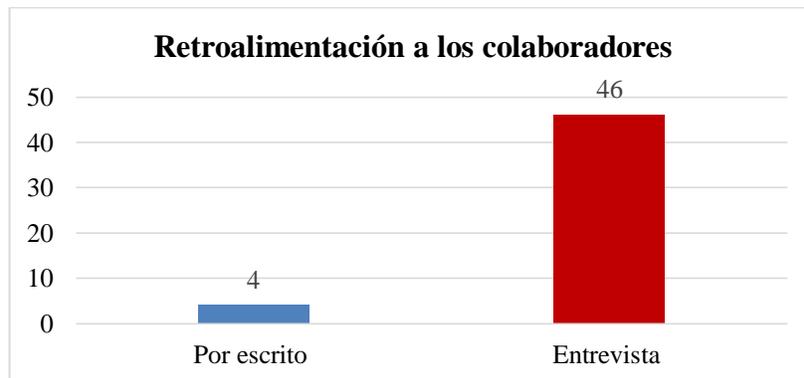
Gráfica N°.12



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la presente gráfica muestran que 50 colaboradores indicaron que nunca reciben capacitación.

Gráfica N°.13



Fuente: Elaboración propia

Asimismo la Gráfica N°.13 muestra que 46 colaboradores indicaron que se les debe retroalimentar a través de una entrevista, mientras que 4 colaboradores indicaron que se la retroalimentación debe ser por escrito.

## V. DISCUSIÓN

Con base a los resultados obtenidos en el cuestionario de diagnóstico para la elaboración de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias aplicado a los colaboradores de la empresa INDIMAN, es pertinente analizar las similitudes y diferencias entre investigaciones y marco teórico.

Por lo tanto el objetivo general del estudio tipo descriptivo fue determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación indicaron que no se conoce el procedimiento para la elaboración de un manual de evaluación del desempeño, asimismo la organización no cuenta con un manual de evaluación del desempeño para los distintos niveles jerárquicos de la empresa, por lo que se puede evidenciar la necesidad de elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias.

Con base a lo anterior, los resultados del presente estudio, evidencian la necesidad de elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias, ya que no se cuenta con un proceso estructurado que sirva como guía para la elaboración del mismo, lo cual coincide con un estudio realizado por García (2007) que tuvo como objetivo proporcionar una herramienta que sirva como guía para el diseño de un manual de desempeño, cuyos resultados indicaron la importancia de la implementación del manual del desempeño.

Arriaga (2006) realizó una investigación con el objetivo de diseñar un proceso de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento del personal de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los resultados obtenidos del estudio mostraron que el rendimiento del personal no es evaluado de las diferentes áreas de la organización, por lo que los resultados coinciden con los resultados de la presente investigación en la que los colaboradores indicaron que deben de ser evaluados puestos de los distintos niveles jerárquicos los cuales no es evaluado el desempeño laboral.

De igual manera Morales y Velandia (1999) indican que son varios los posibles evaluadores para medir el rendimiento laboral, entre ellos está el jefe inmediato o directo debido a que con frecuencia trabaja cerca con los subordinados. El presente estudio afirma lo citado, ya que los colaboradores indican que el jefe inmediato debe ser la persona encargada de evaluar el desempeño, ya que es la persona más cercana a ellos.

Asimismo Chiavenato (2002) afirma que la evaluación del desempeño tiene como objetivo dar oportunidades de desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores de la organización, como también detectar las necesidades de capacitación. Por lo que la presente investigación afirma lo citado, ya que los colaboradores indicaron que a través de la evaluación del desempeño se puede realizar una detección de necesidades de capacitación y analizar la productividad de los colaboradores.

Para finalizar se puede observar que los resultados evidencian la necesidad de elaborar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos, debido a que en la organización no se cuenta con un sistema establecido para medir el rendimiento de los colaboradores, además de no conocer el procedimiento adecuado ni los elementos necesarios para la elaboración del mismo. Por lo que es importante mencionar que al contar con una manual de evaluación del desempeño se medirá el rendimiento de los colaboradores con la finalidad de tener conocimiento sobre su desempeño y así fortalecer las deficiencias detectadas que muestra el colaborador

## VI. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos del cuestionario y discutirlos, se concluyó lo siguiente:

- Se determinó el conocimiento de las jefaturas sobre la elaboración de un manual de evaluación del desempeño, debido a que la empresa no cuenta con un sistema establecido para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Se estableció la importancia de los elementos que debe contener un manual de evaluación del desempeño para los distintos niveles jerárquicos organizacionales, siendo los siguientes: objetivo de la evaluación del desempeño, usos de la evaluación del desempeño, proceso de la evaluación del desempeño, instrucciones para realizar la evaluación del desempeño, aspectos administrativos, elementos de la evaluación del desempeño y diagrama de la evaluación del desempeño.
- No se proporciona capacitación a las jefaturas de la empresa para el desarrollo del manual de evaluación del desempeño.
- Se determinó el tipo de información necesaria con que se elaboró el manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos, el cual comprende las siguientes partes: portada, índice, introducción, objetivo general y específicos, conceptos de la evaluación del desempeño, responsables, usos de la evaluación, ventajas de la evaluación del desempeño y aspectos administrativos importantes.

## VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugieren las siguientes recomendaciones:

- A la organización, tomar en cuenta el manual de evaluación del desempeño basado en competencias que se elaboró (Anexo II), con el propósito de iniciar con el proceso de evaluar a los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.
- A los jefes, darle seguimiento al manual de evaluación del desempeño basado en competencias, herramienta que tiene como principal objetivo guiar el proceso de evaluación y así detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Asimismo al departamento de recursos humanos, analizar y actualizar los elementos del manual de evaluación del desempeño cuyo contenido no se convierta en obsoleto, de tal manera lograr eficiencia en las prácticas administrativas.
- Al departamento de recursos humanos, diseñar e implementas programas de capacitación a las jefaturas, para transmitir la información relacionada al proceso de evaluación del desempeño.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. (3ra. Ed.) Argentina: Editorial Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: El Diccionario*. Argentina: Editorial Granica S.A.
- Arriaga, P. (2006). *Propuesta de manual de evaluación del desempeño para los puestos de mandos medios en el hotel “Casa Santander”*. Tesis inédita de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (5ta Ed.) Colombia: Editorial. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Ferry, G. (2008). *Pedagogía de la Formación*. (3era Ed, Tomo 6). Argentina: Editorial Granica.
- García, M. (2007). *Propuesta de manual de evaluación del desempeño para los puestos administrativos de la fundación pediátrica Guatemalteca*. Tesis inédita de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Guiraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación del Desempeño bajo la teoría de las competencias*. (En Red) Disponible en:

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.) México: Editorial. McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. (2006). *“Fundamentos de Calidad y Productividad Laboral”*. Guatemala.

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 en el año 2010*. (En red) Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>.

Landa, E. y Patiño, R. (2011). *Evaluación de desempeño con base en las competencias requeridas. Departamento de Gestión de Gente. Alimentos Polar Comercial-planta cumana*. (En Red) Disponible en: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2003/1/Tesis%20-%20LandaPati%C3%B1o.pdf>.

Leboyer, L.(2000). *Gestión por Competencias*. (1era Edición). España: Editorial Gestión 2000.

- Lira, R. (2007). *Propuesta de un manual de evaluación del desempeño para el personal de servicio al cliente de la empresa Saúl E. Méndez*. Tesis inédita de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mata, A. (2008). *Diseño de un manual de evaluación de desempeño. Caso: Dirección de personal de la gobernación del estado Sucre*. (En Red) Disponible en: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/693/1/zip-TEISIS\\_AMG--%5B00010%5D--\(tc\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/693/1/zip-TEISIS_AMG--%5B00010%5D--(tc).pdf).
- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios Estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. México: McGraw-Hill.
- Noguera, E. (2005). *Propuesta del manual de evaluación de desempeño para la Cámara Industria de Guatemala, dirigido a los niveles gerencial, jefatura, administrativo y operativo*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Oliva, C. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360° del personal de la cooperativa de la cámara de comercio de Quito*. (En Red) Disponible en: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130_1.pdf).
- Quan, J. (2005). *Propuesta de evaluación del desempeño laboral con base en la elaboración de un manual de descripción de puestos y análisis de la organización*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Reis, P. (2007). *Evaluación de Desempeño*. España: Editorial Profesionales S.L.U.

Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2009). El enfoque de competencia laboral: manual de formación, Uruguay: Editorial Cinterfort/OIT.

Noe, W. y Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11va. Ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.

# **Anexos**



Ingeniería, Diseño y Mantenimiento  
22 avenida lote 7 sec. "A" col. Hunapu  
Escuintla Guatemala C.A.  
PBX - (502) 7886-6389  
www.indimancorp.com

Escuintla 07 de agosto de 2014

Licda. Claudia Palomo  
Universidad Rafael Landívar  
Coordinadora de humanidades  
Sede Escuintla

Por medio de la presente se hace constar que al joven **Christian Orlando Bernabé Soto Avea**, con carné No. **2314309**, estudiante de la carrera de **Psicología Industrial / organizacional**, le está autorizado usar el nombre de la empresa **Ingeniería, Diseño y Mantenimiento – INDIMAN**, para efectos de la elaboración de su tesis titulada **"Propuesta de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos organizacionales, en la empresa INDIMAN, ubicada en el departamento de Escuintla"**.

Como empresa no tenemos ningún inconveniente de que el joven **Soto** continúe elaborando su tesis.

Atte.



Diana González  
Recursos Humanos  
Tel.: 7886-6389  
Email: diana.gonzalez@indimancorp.com

## FICHA TÉCNICA

<b>Nombre</b>	Cuestionario de diagnóstico para la elaboración de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias.
<b>Autor</b>	Christian Orlando Bernabé Soto Avea
<b>Objetivo</b>	Conocer la información que se considera pertinente para la elaboración de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos.
<b>¿Qué mide?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de un manual de evaluación del desempeño.</li> <li>• Elementos que contiene un manual de evaluación del desempeño.</li> <li>• Capacitación</li> </ul>
<b>Reactivos</b>	<p><b>I serie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de un manual de evaluación del desempeño.</li> <li>• Elementos que contiene un manual del desempeño.</li> <li>• Capacitación</li> </ul> <p><b>II Serie:</b> Listado de Competencias Laborales por niveles jerárquicos</p>
<b>Escala de Medición</b>	Sí y No.
<b>Puntos a Obtener</b>	Ninguno
<b>Tiempo de Resolución</b>	15 minutos.
<b>Forma de Aplicación</b>	Auto aplicable
<b>Profesionales que validan el Instrumento</b>	<p>Lic. Hugo Miguel Mérida</p> <p>Magister. Claudia Palomo Lorenzana</p> <p>Lic. Carlos Humberto Reyes</p>



**Cuestionario para el diagnóstico de la elaboración del Manual de Evaluación del  
Desempeño para la empresa INDIMAN**

---

Puesto de trabajo	Tiempo de laborar	Edad	Genero	
			M	F

El siguiente cuestionario es para uso de una investigación de tipo académico, por lo cual solicitamos responder con la mayor sinceridad posible. La información recabada de este cuestionario será manejada de manera confidencial.

**I Serie.**

**Instrucciones:** a continuación encontrará una serie de preguntas, favor marcar con una “X” la respuesta que mejor represente su opinión.

Evaluación del desempeño		Si	No
1	Conoce que es una evaluación del desempeño		
2	Existe un proceso de evaluación del desempeño en la organización		
3	Conoce métodos para realizar una evaluación del desempeño		
4	Considera que la evaluación del desempeño ayudará a mejorar a la organización		
5	Cuenta la organización con las herramientas necesarias para evaluar el desempeño		

## Elementos de un manual de evaluación del desempeño

**6. ¿Qué aspectos considera importantes deben ser parte del manual de evaluación del desempeño?**

Objetivo de la evaluación del desempeño	Proceso de evaluación	
Diagrama de la evaluación del desempeño	Instrucciones para realizar la evaluación	
Usos de la evaluación del desempeño	Aspectos administrativos importantes	
Elementos de la evaluación del desempeño		

**7. ¿Qué espera que contenga el manual para evaluar el desempeño de los puestos administrativos de la Asociación?**

Una serie de pasos ordenados y flexibles	Una guía general con instructivo	
--	----------------------------------	--

**8. ¿Con que frecuencia considera usted conveniente que se realice la evaluación del desempeño a los colaboradores?**

Mensual		Semestral		Anual	
---------	--	-----------	--	-------	--

**9. ¿Quién cree que debe ser el responsable de realizar la evaluación del desempeño?**

Colaboradores	Jefes	
Gerentes	Recursos Humanos	

**10. ¿Quién debe administrar el manual?**

Jefes	Recursos Humanos	
-------	------------------	--

**11. ¿Por qué cree que es importante la evaluación del desempeño para la organización?**

Detectar necesidades de capacitación	
Políticas de compensación	
Promociones	

## Capacitación

### 11. Reciben capacitación los colaboradores de la empresa

Siempre	
Casi siempre	
Regularmente	
Nunca	

### 12. ¿De qué manera considera que es mejor realizar la retroalimentación a los colaboradores?

Por escrito		Entrevista	
-------------	--	------------	--

### 13. Cuenta la organización con área o proceso de capacitación

No		Si	
----	--	----	--

## II Serie.

**Instrucciones:** a continuación se presenta un listado de competencias para el área de gerencia, administración y operarios, marcar con una “X” las competencias necesarias para evaluar a los colaboradores.

<b>LISTADO DE COMPETENCIAS -INDIMAN-</b>			
<b>Competencias básicas</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Administración</b>	<b>Operarios</b>
Adaptación al ambiente			
Aplicación de matemáticas			
Dominio de lectura			
Dominio de escritura			
Comunicación oral			
Localización de la información			
<b>Competencias genéricas</b>			
Administración de actividades			
Calidad en el trabajo			
Administración de la información			
Trabajo en equipo			
Disposición y servicio al cliente			
Innovación en el trabajo			
Uso de tecnología			
Conservación del medio ambiente			
<b>Competencias específicas</b>			
Liderazgo			
Pensamiento estratégico			
Iniciativa			
Compromiso			
Negociación			
Conocimiento organizacional			
Manejo de máquinas, equipo y herramientas			
Credibilidad técnica			
Precisión			
Programación de proyectos			
Dirección de equipos de trabajo			
Tolerancia a la presión			
Responsabilidad			
Autocontrol			
Capacidad para aprender			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



# MANUAL DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

Christian Soto Avea

2015

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>RESPONSABLES .....</b>	<b>10</b>
<b>NIVELES JERÁRQUICOS INVOLUCRADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>11</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR ACABO LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>11</b>
<b>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>12</b>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS.....</b>	<b>13</b>
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR .....</b>	<b>14</b>
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>INDICADORES DE LOGRO .....</b>	<b>17</b>
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>17</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual está diseñado con el objetivo de encausar el proceso de evaluación del desempeño basado en competencias, para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el rendimiento de los colaboradores.

La evaluación del desempeño basado en competencias en un proceso sistemático y objetivo para determinar la aportación de cada colaborador en el desarrollo de sus actividades laborales, basada en el análisis de actuación de las personas en el puesto y en su evaluación, según parámetros predeterminados y objetivos para proporcionar información medible y cuantificable.

Este documento cuenta con las siguientes secciones: portada, índice, objetivos, responsables, procedimientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño, niveles jerárquicos involucrados en la evaluación del desempeño, diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño, evaluación del desempeño y competencias, competencias a evaluar, escala de calificación,

Este manual fue creado con base a los resultados del estudio realizado con las jefaturas de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias que permita conocer de manera óptima los niveles de cumplimiento las potencialidades del talento humano,

### **Objetivos específicos:**

- Conocer las competencias para el desarrollo de los colaboradores.
- Identificar las posibles rutas de desarrollo de los colaboradores en concordancia con su preparación y experiencia.
- Aumentar la productividad en los colaboradores.

## **RESPONSABLES**

**Recursos Humanos:** es el responsable de velar por la correcta ejecución de la evaluación del desempeño por competencias de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

**Jefe inmediato:** responsable de llevar a cabo de manera eficiente la evaluación del desempeño a cada uno de los colaboradores directos a su cargo en las fechas y con los medios establecidos para tal efecto.

## **NIVELES JERÁRQUICOS INVOLUCRADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

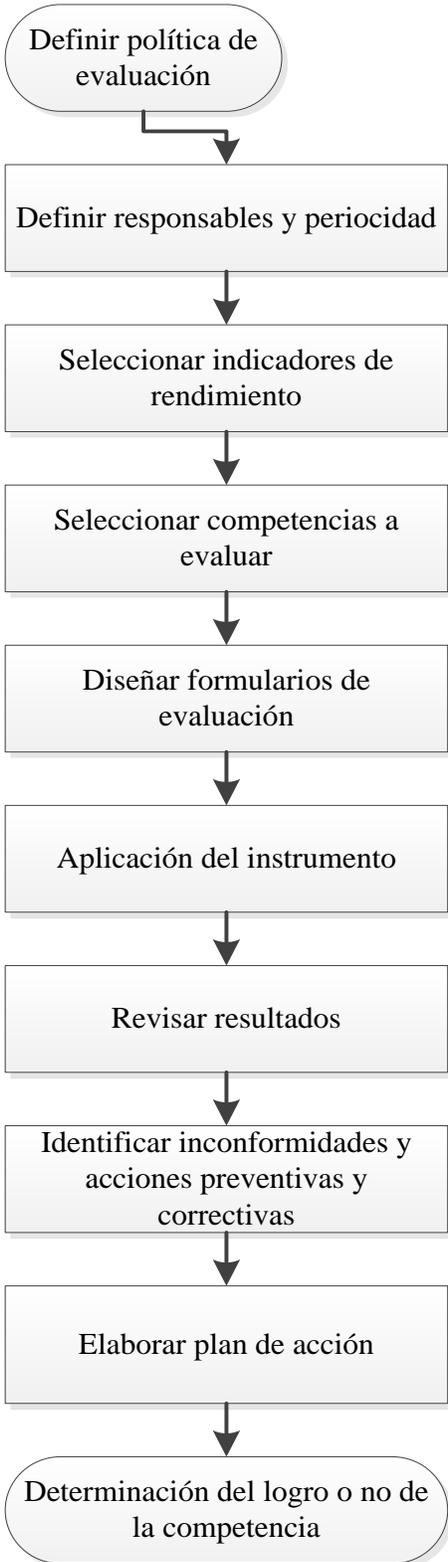
En el siguiente gráfico se muestra los niveles jerárquicos que deben ser evaluados para medir el desempeño que ejecutan los colaboradores.



### **PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR ACABO LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

1. La encargada del Departamento de Recursos Humanos entregará el formato de evaluación del desempeño basado en competencias a cada uno de los jefes inmediato.
2. El evaluador deberá empezar a llenar el formato. Primero, debe llenar los datos que se le piden al inicio: Nombre, puesto y departamento de la persona evaluada, y en la casilla correspondiente, el nombre del evaluador.
3. Luego, el evaluador debe leer cada uno de los ítems que aparecen en el formato.
4. Si el evaluador tiene alguna duda, debe preguntarle la misma a la persona encargada de Recursos Humanos.
5. Al finalizar, debe entregar el formato a Recursos Humanos.
6. El evaluador debe abstenerse de hacer comentarios acerca de la Hoja de Evaluación.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**Fuente:** elaboración propia

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

De acuerdo a la Gestión de Recursos Humanos, la evaluación del desempeño es un proceso destinado fundamentalmente a determinar y comunicar la forma en que el colaborador desempeña sus actividades laborales y en principio elaborar planes de mejora continua.

La evaluación del desempeño se define como “como un proceso o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir, junto con la dirección del talento humano que incremente las posibilidades de que se puede conseguir”. Partiendo de esta definición se debe adoptar un enfoque para administrar el subsistema de la evaluación del desempeño que permita identificar conductas, valores y competencias de los colaboradores.

Las competencias son aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, destrezas, capacidades) que están relacionados con un alto rendimiento en la organización.

Las competencias se clasifican en:

- **Competencias básicas:** son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores, códigos éticos y morales.

**Competencias genéricas:** son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar.

**Competencias específicas:** son comportamientos laborales, estos vinculan a un área ocupacional en especial, están asociados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico.

### COMPETENCIAS A EVALUAR

<b>NIVEL GERENCIAL</b>	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	Adaptación al ambiente
	Aplicación de matemáticas
	Dominio de lectura
	Dominio de escritura
	Comunicación oral
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	Calidad en el trabajo
	Administración de la información
	Trabajo en equipo
	Innovación en el trabajo
	Uso de tecnología
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	Liderazgo
	Pensamiento estratégico
	Iniciativa
	Compromiso
	Negociación
	Conocimiento organizacional
	Programación de proyectos
	Tolerancia a la presión
	Responsabilidad
	Autocontrol
Capacidad para aprender	

<b>NIVEL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	Adaptación al ambiente
	Dominio de lectura
	Dominio de escritura
	Comunicación oral
	Localización de la información
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	Calidad en el trabajo
	Administración de la información
	Trabajo en equipo
	Innovación en el trabajo
	Uso de tecnología
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	Liderazgo
	Pensamiento estratégico
	Iniciativa
	Compromiso
	Conocimiento organizacional
	Credibilidad técnica
	Programación de proyectos
	Dirección de equipos de trabajo
	Tolerancia a la presión
	Responsabilidad
	Autocontrol
	Capacidad para aprender

<b>NIVEL OPERATIVO</b>	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	Adaptación al ambiente
	Dominio de escritura
	Comunicación oral
	Localización de la información
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	Calidad en el trabajo
	Trabajo en equipo
	Innovación en el trabajo
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	Conservación del medio ambiente
	Pensamiento estratégico
	Iniciativa

Compromiso
Manejo de máquinas, equipo y herramientas
Credibilidad técnica
Tolerancia a la presión
Responsabilidad
Autocontrol
Capacidad para aprender

## ESCALA DE CALIFICACIÓN

Representa los diferentes niveles de desempeño que puede alcanzar un colaborador, la escala es cuantitativa y cualitativa.

- **Excelente:** supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos, siendo la calificación entre 90 a 100pts.
- **Muy bueno:** alcanza los objetivos esperados, la calificación es entre 80 y 89pts.
- **Satisfactorio:** permite mantener un nivel aceptable de gestión organizacional, entre 70 y 79 pts.
- **Deficiente:** alcanza resultados menores a los aceptables e inducen a reforzar su atención, la calificación es menor de 69 pts.

Excelente	90 a 100pts.
Muy bueno	80 y 89pts.
Satisfactorio	70 y 79 pts.
Deficiente	Menor de 69 pts.

## **INDICADORES DE LOGRO**

Revelan comparativamente el grado de efectividad alcanzado en el cumplimiento de los objetivos y metas esperadas.

## **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Son parámetros que permiten identificar el nivel de aportación de los equipos y personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.