

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS,  
PARA EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIAL  
DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**

**ASTRID LORENA MAJUS PÉREZ**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2006**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS,  
PARA EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIAL  
DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**ASTRID LORENA MAJUS PÉREZ**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2006**

## CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos  
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón  
Licenciada Liliana del Rosario Álvarez de García  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume  
Estudiante Brenda Jullisa Chamám Pacay  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

## **PADRINOS**

Dr. Alvaro Pablo Majus Fernández  
Cirujano Dentista  
Colegiado No. 1616

Lic. Luis Fernando Debroy López  
Psicólogo Clínico  
Colegiado No. 5259



## ÍNDICE GENERAL

Prólogo	
Introducción	1
.....	
<u>I. Capítulo I</u>	
1.1. Marco teórico	2
.....	
1.2. Diagnóstico Institucional	23
.....	
<u>II. Capítulo II</u>	
Metodología	37
.....	
<u>III. Capítulo III</u>	
Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias	39
.....	
<u>IV. Capítulo IV</u>	
Conclusiones	61
.....	
Recomendaciones	62
.....	
Bibliografía	63
.....	
Anexos	66
.....	
Resumen	77
.....	

## PRÓLOGO

El contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que ha originado que tengan que redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos. Esto ha dado lugar a tener una perspectiva integral de las diferentes áreas de la empresa. Actualmente el área de la gestión de Recursos Humanos es vista estratégicamente, cuyo papel es contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Las competencias laborales se constituyen en una metodología que permite al área de recursos humanos contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la empresa.

Se seleccionó este tema debido a que la gestión por competencias es un campo poco conocido a nivel nacional y derivado del aumento de interés en el área de recursos humanos, surgió la idea de orientar la investigación hacia la gestión por competencias. Asimismo, es un tema que se ha estudiado muy poco en la Escuela de Ciencias Psicológicas, por lo que es conveniente aportar un estudio enfocado hacia competencias.

Esta investigación será útil para enriquecer las fuentes de información en el área de Administración de Recursos Humanos, específicamente el área de evaluación del desempeño y gestión por competencias. Por otro lado, los estudiantes y trabajadores que hagan uso de este manual podrán ser motivados a mejorar su desempeño mediante el conocimiento de sus propias competencias.

Las distintas instituciones se verán beneficiadas al obtener una herramienta práctica que guíe la aplicación de sus evaluaciones de desempeño. Por medio de esta investigación se dará a conocer: qué son las competencias, cómo implementarlas, realizar evaluaciones de desempeño por competencias y obtener entrenamiento para aplicar dichas evaluaciones.

Esta investigación también pretende contribuir al área encargada de administrar personal, específicamente a: evaluar los perfiles de puestos, facilitar el proceso de desarrollo de gestión por competencias, orientar el proceso de evaluación del desempeño, posibilitar planes de carrera, evaluar el sistema de pagos, remuneraciones y beneficios, rediseñar los planes de trabajo y elaborar las estrategias necesarias para cumplir con la misión y visión, tanto del departamento, como de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación fue elaborar un manual para realizar la evaluación del desempeño por competencias, dirigido a empresas privadas del sector de comercialización de productos alimenticios de la ciudad capital de Guatemala. De este modo, se definieron las competencias laborales y se redactaron las competencias básicas que pueden considerarse en la evaluación del desempeño.

El hecho de realizar este estudio fue de suma importancia para la investigadora, ya que esta experiencia permite aplicar los conocimientos adquiridos y aportar una investigación útil a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## INTRODUCCIÓN

Las personas son la base fundamental de la Psicología Industrial, asimismo de ellas depende el éxito o fracaso de una empresa, por tanto, son el recurso más valioso que éstas tienen y es necesario desarrollarlo al máximo. Disponer de personal capacitado y motivado es esencial para el logro de las metas empresariales. Por esta razón surgió la gestión por competencias, una estrategia que se utiliza actualmente en muchas empresas de Guatemala. Sin embargo en el ámbito académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un tema poco conocido y desarrollado, por lo tanto surgió la inquietud de proveer una investigación enfocada directamente en la evaluación del desempeño por competencias.

El propósito de esta investigación es proporcionar un Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias a empresas privadas del sector comercial de Guatemala para que dispongan de una herramienta de uso práctico al aplicar dicho proceso. La evaluación del desempeño es una herramienta útil para calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas o los resultados esperados para su desempeño. Una adecuada evaluación del desempeño es útil para identificar las diferentes necesidades de capacitación para planear y desarrollar la carrera profesional del personal.

Se seleccionó el tema de la evaluación del desempeño por competencias, debido a la necesidad de contar con una herramienta que respalde el proceso de la evaluación del desempeño y la gestión por competencias, asimismo porque es un tema poco reconocido a nivel nacional, razón por la cual se presenta dicho Manual.

# CAPÍTULO I

## 1.1 MARCO TEÓRICO

Uno de los propósitos del estudio de la Psicología es la persona. Las personas, como seres humanos, son diferentes entre sí, poseen conductas, conocimientos, destrezas y capacidades únicas, indispensables para desarrollarse en la sociedad. El ser humano vive en organizaciones y ambientes complejos y dinámicos; uno de ellos es el trabajo. El trabajo es toda actividad humana que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada y su objetivo principal es dirigir las energías de un grupo de personas en una empresa hacia un bien común, para obtener algún producto o servicio<sup>1</sup>. A su vez, las empresas se componen de personas, ellas son la fuerza que las mueven y es en estas organizaciones en las que se desarrolla la Administración del Recurso Humano, y como uno de sus procesos, la evaluación del desempeño.

El desempeño se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de los conocimientos y destrezas de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.<sup>2</sup>

En el desempeño de los empleados intervienen varios factores importantes, entre ellos el comportamiento, la personalidad, la motivación, la Administración de Recursos Humanos y el trabajo. Estos temas se desarrollan más adelante para una mejor comprensión del objeto de estudio.

La evaluación es un aspecto que siempre ha estado presente en la vida del ser humano, es un hecho cotidiano en la vida y lo es también para las empresas. Por lo tanto, desde el momento en que se contrata a una persona, se evalúa su trabajo constantemente.

---

<sup>1</sup> Case, Karl E.; Fundamentos de Economía; Editorial Prentice Hall; México 1993; "passim".

<sup>2</sup> Alles, Martha Alicia; Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Granica; Argentina 2000; p. 386.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, la evaluación del desempeño es una herramienta para “calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.”<sup>3</sup>

Los objetivos de la evaluación del desempeño son: señalar el desarrollo personal y laboral de los trabajadores en un período determinado de tiempo con el fin de obtener los mejores resultados para retroalimentar los procesos de trabajo y aprovechar adecuadamente los recursos humanos; detectar necesidades de capacitación y/o problemas de supervisión, integración y motivación y proveer información para planificar planes de carrera.

Como parte del proceso de la evaluación del desempeño, es importante informarle al trabajador acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de los que requiere mejorar.<sup>4</sup>

Según Dessler y Chiavenato, el proceso de evaluación del desempeño implica generalmente establecer con anterioridad la descripción de puestos; definir un método de evaluación del desempeño en el que se centren los parámetros, objetivos y resultados previstos; elaborar el instrumento que se utilizará para evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichos parámetros; presentar los resultados de la evaluación al Consejo Directivo; y presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que continúe desempeñándose mejor.

De acuerdo a lo anterior, para desarrollar la evaluación del desempeño el primer paso debe ser contar con una descripción de puestos, que es un elemento esencial para realizar este proceso. Es una herramienta que establece las tareas, deberes y responsabilidades que requiere un puesto, asimismo detalla los requisitos de la persona que debe ocuparlo. Las características de la persona deben ser compatibles con las tareas del puesto.

---

<sup>3</sup> Dessler, Gary; Administración de Personal; 8ª. Edición; Pearson Educación; México 2001; p. 321.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; McGraw Hill; Colombia 2000; p. 363-366.

El siguiente paso es diseñar un instrumento que permita evaluar en forma objetiva la calidad de los resultados generados, asimismo que permita disminuir las influencias subjetivas en la calificación del empleado.

Por esta razón existen varios métodos para evaluar el desempeño, entre ellos están: El método de escala gráfica de calificaciones, el método de elección forzada, el método de investigación de campo y el de administración por objetivos.<sup>5</sup>

El método de escala gráfica de calificaciones consiste en una escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Se califica a cada empleado señalando con una marca la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados para obtener un total. Utiliza un formulario de doble entrada en el que las filas representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo con la intención de reflejar un desempeño insuficiente hasta uno excelente. Existen dos alternativas: a) Las escalas gráficas continuas, en donde sólo se definen los extremos de desempeño, es decir insuficiente-excelente; b) Escalas gráficas semicontinuas, en las que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos, por ejemplo regular-bueno. En el formulario también se incluye un espacio para los comentarios y para la evaluación de atributos generales del desempeño, como puntualidad y cumplimiento de reglas. Una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los empleados, de este modo se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones.

El método de elección forzada fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de

---

<sup>5</sup> Dessler; obra citada; p. 323-335 y "los datos de la otra fuente".

alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque compuesto por cuatro frases, el evaluador debe elegir solo una que se aplique más al desempeño del empleado evaluado. Hay dos formas de componer las frases: a) Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos negativas. El evaluador debe elegir la frase que más se ajusta y luego la que menos se ajusta al desempeño del evaluado; b) Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo y el evaluador escoge las que más se ajustan al evaluado. Este método proporciona resultados confiables y su aplicación es sencilla.

El método de investigación de campo se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación del desempeño con el superior inmediato, buscando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño mediante el análisis de hechos y situaciones. La evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato con asesoría del especialista; este debe ir a cada área o sección de la empresa para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus empleados. Esta entrevista comprende la evaluación inicial, el análisis complementario (en la que cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe), la planeación (que puede implicar asesoría al empleado, capacitación, promoción u otros) y el seguimiento (que se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada uno).

El método de la administración por objetivos requiere que el jefe directo establezca metas mensurables específicas con cada empleado y después revise en forma periódica el avance conseguido. Para fijar las metas y evaluarlas existen seis pasos básicos, que son: establecer primero las metas de la empresa, luego las metas para las diferentes áreas o departamentos, discutir estas metas departamentales, definir los resultados esperados jefe-empleado, comparar el desempeño real con el esperado y proporcionar retroalimentación al empleado. Para que los objetivos motiven el desempeño, deben ser alcanzables y medibles.

Para la realización del Manual de Evaluación de Desempeño por Competencias se utilizará una mezcla de métodos; que se basará en el método de escala gráfica de

calificaciones, al que se le incluirán frases descriptivas para definir las características que se medirán y una sección para comentarios debajo de cada elemento.

Un elemento básico del proceso de la evaluación del desempeño es proveer de entrenamiento a los evaluadores (es decir a los jefes inmediatos), ya que de ellos dependen los resultados que cada empleado obtenga. El objetivo de este entrenamiento es sensibilizar a los evaluadores acerca de la importancia de la evaluación del desempeño, que conozcan el instrumento a utilizar y que se evite la subjetividad al momento de evaluar.

Al completar las formas de la evaluación del desempeño procede revisar la información y proveerle al evaluado una retroalimentación de los resultados de la misma. Se le debe brindar información específica en privado, describir la conducta en sí, en lugar de enjuiciarla y que se realice en poco tiempo luego de la evaluación del desempeño, para que no pierda su efectividad.

La evaluación del desempeño es un proceso de la Administración de Recursos Humanos. Esta rama de la Administración está estrechamente ligada a la Psicología debido a que se refiere a los procedimientos para procurar el bienestar del personal. Werther y Davis definen la Administración de Recursos Humanos como “el proceso administrativo que ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades en beneficio de la empresa y del país en general”.<sup>6</sup>

La Administración de Recursos Humanos desarrolla todos los aspectos relacionados con el personal en las empresas; entre ellos, planificar las necesidades laborales, reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario, brindarle capacitación; administrar salarios, evaluar el desempeño, brindar prestaciones e incentivos y comunicar.

---

<sup>6</sup> Werther, William y Davis, Heith; Administración de Personal y Recursos Humanos; McGraw Hill; México 1995.; “passim”.

En general, el carácter de la Administración de Recursos Humanos es múltiple, ya que abarca gran cantidad de conocimientos, como la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, medicina y salud, planes de carrera, diseño de puestos, salarios, interpretación de leyes laborales, seguridad industrial, disciplina, eficiencia y eficacia.

La Administración de Recursos Humanos posee técnicas flexibles y adaptables a cada entorno y dado que las épocas y circunstancias varían constantemente, las necesidades también experimentan alteraciones y la Administración de Personal debe tener en cuenta esos cambios frecuentes que ocurren en las empresas y sus ambientes. Es por ello que el Departamento de Recursos Humanos debe participar en la formulación de las estrategias de la empresa y en su aplicación.<sup>7</sup>

Para Chiavenato la Administración de Recursos Humanos es un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.<sup>8</sup>

Esta rama de la Administración no solo debe interesar a los directivos del área de recursos humanos, sino debe formar parte de las obligaciones de cualquier persona que tenga a su cargo un equipo de trabajo, para colocarlos en el puesto correcto y orientarlos, capacitarlos y compensarlos para que mejoren su desempeño laboral.

El área de Administración de Recursos Humanos debe saber que es esencial el compromiso y la identificación del empleado con la misión de la empresa. Algunas empresas suelen aplicar métodos para desarrollar a sus empleados con el propósito de asegurar que éstos puedan hacer uso de todas sus habilidades y dones en su trabajo y de este modo se comprometan con la visión y misión establecidas.

---

<sup>7</sup> Zepeda Herrera, Fernando; Psicología Organizacional; Addison Wesley Longman; México 1999; p. 25-29.

<sup>8</sup> Chiavenato; obra citada; p. 152-153.

El papel de la Administración de Recursos Humanos en una empresa es estar en igualdad de condiciones que el resto de gerencias o direcciones para formular y aplicar las estrategias competitivas y de organización necesarias.<sup>9</sup>

Para que el ser humano se desarrolle en cada aspecto de su vida, debe obtener los medios necesarios para su supervivencia y estos los puede alcanzar por medio del trabajo. Como se mencionó anteriormente, el término **trabajo** se refiere a una “actividad propia del hombre; a un grupo de personas que actúan dirigiendo sus energías coordinadamente y con una finalidad determinada.” El trabajo entendido como proceso entre la naturaleza y el hombre, es exclusivamente humano.<sup>10</sup>

Trabajo, en el sentido amplio, es toda actividad humana que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada.<sup>11</sup> La palabra deriva del latín *tripaliare*, que significa **torturar**, de ahí el término pasó a indicar la idea de **sufrir** o **esforzarse**. Y finalmente la de **laborar** u **obrar**. Aunque el concepto de trabajo puede considerarse desde varios puntos de vista, es en economía donde adquiere su mayor relevancia. El trabajo, en sentido económico, es toda tarea desarrollada sobre una materia prima por el hombre, generalmente con ayuda de instrumentos, con la finalidad de producir bienes o servicios.<sup>12</sup>

El trabajo se lleva a cabo en diversas áreas, una de ellas es la industria, que es un sector clave en el desarrollo económico de las naciones. La industria es el conjunto de actividades productivas que el hombre realiza de modo organizado con la ayuda de máquinas y herramientas.<sup>13</sup> El sector industrial realiza la transformación de las materias primas en todos los ámbitos de la producción económica.

---

<sup>9</sup> Dessler; obra citada; p. 4-5.

<sup>10</sup> Case; obra citada; “passim”.

<sup>11</sup> Pappas, James L. y Eugene Brighman; Fundamentos de Economía y Administración; Editorial Interamericana; México 1984; “passim”.

<sup>12</sup> Rossetti, José Paschoal; Introducción a la Economía; Editorial Harla; México 1994; “passim”.

<sup>13</sup> Enciclopedia Hispánica; Britannica Publishers Inc.; Barcelona, España; volumen 8; 1996; p. 163.

Los procesos industriales son diversos, pero la mayoría son de consumo, como la fabricación de artículos, alimentos, muebles, productos textiles, impresos, electrodomésticos y electrónicos. En Guatemala la industria se divide en varios sectores, según los estudios económicos del Banco de Guatemala. En el área de bienes: la agricultura, silvicultura, caza, pesca, la explotación de minas y canteras, la industria manufacturera, la construcción, la electricidad y el agua. Y en el área de servicios: el comercio, transporte, almacenaje, comunicaciones, bienes inmuebles, propiedad de vivienda y servicios privados.<sup>14</sup>

El comercio es la actividad económica que transfiere, mediante la compraventa, bienes de los productores a los consumidores o a otros productores. Tiene su razón de ser en la división y especialización del trabajo. El comercio fue una de las primeras actividades económicas de la humanidad y coexistió prácticamente desde los primeros tiempos.<sup>15</sup> Esta investigación se dirigirá al sector comercial.

El trabajo es uno de los ámbitos en los que el hombre se desarrolla y allí busca su realización. Una de las tareas más importantes que poseen los directivos o jefes en las empresas es apoyar a sus empleados para que cumplan con los objetivos de sus puestos y lleguen así, a cumplir las metas empresariales. Una forma de lograr que se cumplan dichos objetivos es proveerles de beneficios económicos.

Es necesario que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento al personal que premie sus aportaciones al logro de los objetivos de la empresa, como buen desempeño, colaboración con otras áreas, productividad, y otros; adicionalmente al pago de su salario. La compensación es uno de los factores que pueden utilizarse como un medio para mejorar la competitividad organizacional y el desempeño del personal.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.banguat.gob.gt/estaeco/boletin/envolver.asp?karchivo=boescu61>; sitio del Banco de Guatemala, 2006; consultado el 06-02-2006.

<sup>15</sup> Rossetti; obra citada; p. 23.

<sup>16</sup> Zepeda; obra citada, p. 239-241.

Un ingreso adecuado es una fuente de seguridad para el empleado, quien por medio de su salario desea satisfacer necesidades básicas. En algunas empresas se han generado diversos sistemas de compensación, para que influyan de manera importante en la autoestima y motivación de sus empleados.

Los tipos de compensación pueden ser variables o fijos; entre las compensaciones variables están: Aumento general que se otorga a todos los miembros de una empresa; el ajuste se otorga cuando el sueldo del empleado está por abajo del mínimo de su categoría; los méritos son concedidos de acuerdo a normas preestablecidas de desempeño en cierto período de tiempo; y la promoción, es decir ascender a un empleado a una categoría superior, de acuerdo a las políticas de la empresa.<sup>17</sup>

Las prestaciones que proveen de seguridad a los miembros de la empresa son las más valiosas, desde el punto de vista psicológico; como seguros de vida, de gastos médicos, patrimonial, etc.

A las personas que tengan un alto potencial y cuyo desempeño sea elevado, en caso le convenga a la empresa y lo apruebe, se les puede diseñar un plan de carrera. El plan de carrera es una especificación de los elementos educativos, de capacitación y de experiencia que son programados para una persona, a fin de permitirle adquirir los elementos necesarios que le faciliten el acceso a puestos de nivel superior.

Para lograr que los empleados cumplan con los objetivos de sus puestos y lleguen así a cumplir las metas empresariales, se requiere la respuesta a ciertas preguntas para desarrollarse adecuadamente en sus puestos: ¿Qué esperan de mí en este puesto?; ¿Estoy haciendo bien lo que esperan de mí?; ¿Qué puedo hacer para mejorar mi desempeño?; y ¿Con qué apoyo cuento por parte de la empresa para

---

<sup>17</sup> Vadillo, Sergio; Administración de Remuneraciones; Noriega Editores; México 2002; p. 107-108.

mejorarlo?<sup>18</sup> Las respuestas a estas preguntas están ligadas estrechamente al desempeño de los empleados y pueden ser claves para mejorarlo.

Al utilizar la evaluación del desempeño se involucran aspectos conductuales de los empleados, sobre todo al realizar la retroalimentación de la evaluación. Según Alfredo Paredes, consultor en desarrollo organizacional y recursos humanos "...al retroalimentar a un empleado se afecta directamente su autoimagen, ya sea para mejorarla o para empeorarla."<sup>19</sup> La conducta del empleado dentro de la empresa influye en su desempeño, por lo tanto es uno de los temas de interés para esta investigación.

En la conducta de las personas influyen dos aspectos, la autoaceptación y la autoestima. Asimismo influye el tipo de educación que cada uno recibe, del que dependen los patrones de comportamiento aprendidos. La cognición es la suma de procesos con los cuales se adquiere y utiliza la información. La cognición afecta prácticamente todos los aspectos del comportamiento humano,<sup>20</sup> es el conocimiento que se basa en la opinión personal de sí mismo y del mundo exterior.

Entre los procesos de la cognición está el pensamiento, el lenguaje, la creación de conceptos e imágenes mentales, también la solución de problemas y la toma de decisiones. Todos estos factores ayudan a que se desarrolle el aprendizaje. El aprendizaje es un proceso por medio del cual se forma la conducta, y se lleva a cabo experimentando ciertas prácticas.

La conducta de una persona puede definirse en el marco de la teoría de campo de Kurt Lewin,<sup>21</sup> quien considera que la conducta depende de la totalidad de eventos coexistentes en una situación dada, involucrando hechos que conforman su ambiente, los cuales se interrelacionan con los demás para influir o dejarse

---

<sup>18</sup> Zepeda; obra citada; p. 244.

<sup>19</sup> Paredes; Asociados Cía. Ltda.; Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos; "passim".

<sup>20</sup> Morris, Charles G. y Albert A. Maisto; Psicología; Prentice Hall; México 2001; p. 260.

<sup>21</sup> Lewin, Kurt; Principles of Topological Psychology; McGraw Hill; Nueva York 1936; "passim".

influir por la persona. Es decir que cada persona percibe, interpreta y actúa de manera diferente por esta interacción y sus patrones de crianza.

La conducta de las personas en una empresa depende tanto de factores internos (derivados de sus características de personalidad) y externos (derivados de las características organizacionales).<sup>22</sup> Los factores internos que influyen en el comportamiento de las personas dentro de una empresa son sus valores, su autoestima, su motivación y su personalidad. Los factores externos son las condiciones ambientales, las presiones del jefe, la influencia de los colegas, los cambios en la tecnología, las exigencias familiares y los programas de capacitación.

La conducta de las personas está ampliamente relacionada con las competencias, que son un aspecto básico de este estudio, ya que en base a estas se desarrollará el manual de la evaluación del desempeño. Las competencias se refieren a patrones de conducta observables; son una combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona y que se forman a través de la experiencia.

El conocimiento es una relación que se establece entre el sujeto que conoce y el objeto conocido. En el proceso del conocimiento, el sujeto se apropia, en cierta forma, del objeto conocido. Mediante el conocimiento, el hombre entra a las diversas áreas de la realidad para tomar posesión de ella.<sup>23</sup>

El conocimiento se relaciona con los diversos aspectos de las ciencias que deben dominar los empleados que se contratan en una empresa. Conocimientos sobre matemáticas, administración, auditoría, comercio, ciencias sociales, según sea el caso, así como manejo y uso de computadoras y máquinas, etc.

---

<sup>22</sup> Dubrin, Andrew J.; *Fundamental of Organizational Behavior: An Applied Perspective*; NY 1974; "passim".

<sup>23</sup> Cervo, Amado Luiz y Pedro Alcino Bervián; *Metodología Científica*; México 1997; "passim".

Las habilidades se refieren a la capacidad de ejecutar una acción o conducta. El término habilidad puede entenderse como destreza, capacidad, aptitud. Existen diferentes tipos de habilidades, entre ellas; las habilidades técnicas, que se refieren al conocimiento para realizar actividades que incluyen métodos y procedimientos; uso de ciertas herramientas y técnicas. La habilidad humana es la capacidad para trabajar con personas y el trabajo en equipo. La habilidad de diseño, se refiere a la capacidad para solucionar problemas de tal forma que la empresa se beneficie. Las competencias se refieren a los tres tipos de habilidades referidas anteriormente.

Las actitudes son otro componente de las competencias. “La actitud es una organización relativamente estable de creencias, sentimientos y tendencias hacia algo o alguien, el objeto de la actitud.”<sup>24</sup> Considera que la actitud tiene tres componentes fundamentales: las creencias evaluativas de un objeto, los sentimientos que inspira y las tendencias conductuales hacia él. Estos tres aspectos a menudo concuerdan entre sí. Las actitudes también se forman por imitación. Los niños copian la conducta de sus padres y compañeros, adquiriendo actitudes cuando nadie intenta influir en sus creencias. Los maestros y amigos contribuyen a moldearlas, y los medios de comunicación como la televisión, tienen un gran impacto en el desarrollo de las actitudes en nuestra sociedad.

Cada autor define las competencias según su propia experiencia. Para Lucía C. Keilhauer<sup>25</sup>, reconocida consultora guatemalteca, las competencias son una combinación de conocimientos, destrezas, habilidades y compromiso que afectan la mayor parte de un trabajo. Keilhauer define tres tipos básicos de competencias: de conocimiento, que son los hallazgos, ideas teorías y conceptos, las competencias cognitivas son el *qué*; las competencias de habilidades son los procesos que se emplean para pensar, actuar y relacionar; las habilidades competentes son el *cómo*. Competencias de compromisos son los valores,

---

<sup>24</sup> Morris y Maisto; obra citada; p. 586.

<sup>25</sup> Keilhauer, Lucía C.; Consultoría en Recursos Humanos; Asociación de Gerentes de Guatemala; Curso “Programa Práctico en Gestión de Recursos Humanos por Competencias”; Marzo 2002.

preferencias, actitudes y motivos que determinan a la concentración y energía; son el *por qué*.

La competencia es una característica individual que “se puede medir de un modo fiable, se puede demostrar y diferencia de manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.”<sup>26</sup> Asimismo Paredes define las competencias como “aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento. Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.”<sup>27</sup>

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias de una persona requiere estudiar particularmente las características que los hagan eficaces en su trabajo. Para los efectos de esta investigación, se entiende por competencias los patrones de comportamiento que son observables, y que son una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.

Aunque no existe una clasificación universal de competencias, diversos autores han establecido su propia clasificación. Existen diversas clasificaciones de competencias, según distintos autores como Keilhauer, Ernst & Young, Spencer y Spencer y Claude Levy-Leboyer, sin embargo es necesario resaltar que no existe una clasificación de competencias universal, ya que cada empresa desarrolla las competencias que cree necesarias para alcanzar sus metas y objetivos. Por ejemplo Ernst & Young dividen las competencias en competencias de gestión y técnicas o de conocimiento. Las competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo, como iniciativa, comunicación, capacidad de síntesis. Las competencias técnicas o de conocimiento son las más

---

<sup>26</sup> Gómez C., Jorge Hernán; Mapa de Competencias - Estrategia en el Recurso Humano; en: Revista Clase Empresarial #54, p. 52.

<sup>27</sup> Paredes, Alfredo; Asociados Cía. Ltda.; Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

fáciles de detectar o evaluar, como conocimiento de idiomas, informática, leyes labores, etc.

Lyle Spencer y Signe Spencer<sup>28</sup> definieron cinco tipos principales de competencias, que son la motivación, las características, el concepto de uno mismo, el conocimiento y la habilidad. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles, mientras que las competencias de concepto de sí mismo y motivaciones están más “escondidas” en la personalidad. Dentro de éstas, definieron competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal.

La autora francesa Levy-Leboyer plantea diferentes listados de competencias, entre los que destaca el que denomina supracompetencias.<sup>29</sup> Entre éstas se destacan las competencias intelectuales, las interpersonales, las competencias relacionadas con la adaptabilidad y la orientación a resultados.

Sin embargo la clasificación más común es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño: Las competencias relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión; las competencias relacionadas con el hacer: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; y las competencias relacionadas con el ser: Las actitudes, el comportamiento, la personalidad y los valores. Estos tres aspectos de las competencias (saber, hacer y ser) serán objeto de evaluación en el manual de evaluación del desempeño por competencias que aportará este estudio.

Un aspecto importante de las competencias relacionadas con el ser y que influye considerablemente en la conducta es la personalidad. “La personalidad es el patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo que persisten a través del tiempo y de las situaciones.”<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Spencer , Lyle M. y Spencer, Signe M.; Competence at work; models for superior performance; John Wiley & Sons, Inc.; USA 1993; “passim”.

<sup>29</sup> Levy-Leboyer, Claude; La Gestión por Compétences ; Les éditions d´ organisation; París 1992; “passim”.

<sup>30</sup> Morris y Maisto, obra citada; p. 442.

Otra definición es que la personalidad “es la organización dinámica del individuo en su esfuerzo por ajustarse al ambiente. La palabra organización se refiere al aspecto tanto físico como mental íntimamente ligado.”<sup>31</sup>

“Las consistencias en las conductas de la misma persona en diferentes contextos, son denominadas características, hábitos, rasgos, etc., y la colección de éstos, incluso sus interrelaciones, se denominan personalidad”.<sup>32</sup>

Se considera que la personalidad es un aspecto fundamental en la vida profesional de cada individuo, debido a que ella rige el desarrollo de cada uno e influye directamente en el trabajo que realiza y los resultados que obtiene. La personalidad del individuo se combina con las circunstancias y el ambiente que le rodean para influir en su desarrollo.

Existen diversas teorías de la personalidad, entre las más relevantes están las psicodinámicas, las humanistas, las cognoscitivo-sociales y las teorías de los rasgos. Las teorías psicodinámicas plantean que los procesos inconscientes determinan la personalidad. Sus principales ponentes son Sigmund Freud, Alfred Adler, Carl Jung y Erick Erickson. Ellos ven en la conducta el producto final de la dinámica psicológica que interactúa dentro del individuo, regularmente fuera de su conciencia. Algunos teóricos como Freud encuentran el origen de la energía psíquica en los impulsos sexuales y agresivos. La teoría de las etapas de identidad de Erickson es relevante por el concepto de resolución del conflicto de identidad.

El principio central de las teorías humanistas es que el propósito de la condición humana es realizar el potencial propio. Afirman que a los seres humanos los impulsa una motivación positiva y que avanzan hacia niveles superiores de funcionamiento; la existencia humana no se limita solo a resolver conflictos latentes. Entre sus ponentes se encuentra Carl Rogers, Willard Allport y Viktor

---

<sup>31</sup> Sánchez Hidalgo, Efraín; Psicología Educativa; 7ª. Edición; Puerto Rico 1972; " passim".

<sup>32</sup> Cueli, José, et al.; Teorías de la personalidad; 3ª. Edición; México 1990; " passim".

Emil Frankl. El potencial de crecimiento y de cambio y las formas de experimentar la vida subjetivamente en el presente, en vez de centrarse en lo que se hizo o sintió en el pasado, son sus ideas básicas. Según estos psicólogos todos son responsables de su vida y su desenlace.

Las teorías cognoscitivo-sociales de la personalidad enfatizan el problema del desarrollo mental infantil, que de acuerdo a sus teorías, se desarrolla en estrecha relación con el ambiente. Sus principales ponentes son Jean Piaget, Lev Senienovich Vygotsky y Albert Bandura. La conducta es resultado de la interacción de cogniciones, del aprendizaje, de las experiencias pasadas y del ambiente inmediato. Realizaron importantes investigaciones sobre el lenguaje y el pensamiento. Estas teorías están estrechamente ligadas a las relaciones sociales del individuo.

Las teorías de los rasgos se centran en el presente y describen en qué aspectos difieren las personalidades de los adultos. Afirman que las personas se distinguen por el grado en que poseen determinados rasgos de personalidad, como la ansiedad, agresividad, sociabilidad, etc. Sus representantes son Gordon Allport, H.S. Odbert y Raymond Cattell. Se deducen los rasgos de la forma en que una persona se comporta y aunque pueden ser comunes a muchos individuos, cada personalidad es un conjunto único de rasgos. Estas teorías son fundamentalmente descriptivas ya que no explican las causas de la personalidad.

La importancia de la conducta, la autoestima y la personalidad de los individuos para este estudio, consiste en que son aspectos que influyen en su vida cotidiana, en su trabajo y desempeño e impactan sus decisiones y motivaciones para sobrevivir. La motivación personal es otro componente que interviene en el desempeño laboral.

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo **mover**. “Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación involucra elementos

emocionales y está relacionada con los valores, prejuicios, percepciones y la autoestima.”<sup>33</sup>

La motivación es lo que impulsa al individuo a actuar, estos impulsos puede provocarlos un estímulo externo (el ambiente, las personas, objetos u otros) o puede generarse internamente en los procesos mentales de la persona. Muchos psicólogos coinciden en que la motivación es un fenómeno que proviene del interior del individuo, es decir de sus procesos mentales, pero eso no significa que la empresa deba permanecer indiferente ante este hecho. Las empresas pueden hacer muchas cosas para mantener a sus miembros motivados, aunque deben ser conscientes de que no todos reaccionan igual ante los estímulos de la motivación.

En cuanto a la motivación, las personas tienen diferentes necesidades, patrones de conducta, valores y capacidades; incluso estos aspectos cambian a través del tiempo. La satisfacción de necesidades es pasajera, por lo que la motivación humana es cíclica.<sup>34</sup>

Para mantener a las personas motivadas en una empresa, se debe analizar en forma conjunta cuáles son los elementos que más valoran y que les permitan sentirse motivados. Luego, dialogar acerca de qué es lo que buscan en ese momento específico de su vida y animarlos a vincular sus respuestas a su labor en la empresa.

Existen varias teorías de la motivación, entre las más importantes para esta investigación, se encuentran la teoría de las necesidades de Abraham Maslow y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

El enfoque de Abraham Maslow representa un valioso modelo del comportamiento de las personas para usos en la Psicología y la Administración. La jerarquía de las necesidades humanas de Maslow dice que la motivación del ser humano para actuar y comportarse proviene de su interior. El individuo es consciente de

---

<sup>33</sup> Zepeda; obra citada; p. 124.

<sup>34</sup> Chiavenato; obra citada; p. 71.

algunas de esas necesidades, de otras no. Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, de la siguiente forma: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, necesidad de autoestima y de autorrealización.<sup>35</sup>

Las necesidades fisiológicas son las necesidades innatas, relacionadas con el hambre, sed, el sueño, abrigo contra el frío o calor y el deseo sexual. La satisfacción de estas necesidades debe ser constante, es inaplazable, ya que de ellas depende la subsistencia del ser humano. Requieren diferentes grados de satisfacción individual. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Cuando no se puede satisfacer una de estas necesidades, domina el comportamiento de la persona. En el ámbito laboral estas necesidades se traducen en sueldos y salarios, herramientas y métodos para realizar el trabajo.

Las necesidades de seguridad son el segundo grupo de necesidades por satisfacer, son las que llevan a la persona a protegerse de los peligros, tanto reales como imaginarios. Sus características son búsqueda de protección y de un mundo ordenado y previsible, huida del peligro. Surgen cuando las necesidades primarias están relativamente satisfechas. En el área laboral los trabajadores dependen de la empresa en la que trabajan, por lo que algunos procesos y decisiones pueden provocar inseguridad al personal en cuanto a su permanencia en el trabajo. Asimismo requieren programas de seguro y bienestar y condiciones laborales seguras.

Las necesidades sociales son las que conciernen a la vida del ser humano en sociedad, como participación, aceptación, asociación, dar y recibir afecto. Si estas necesidades no son satisfechas las personas pueden tornarse hostiles y reacias, conducen también a la desadaptación social y a la soledad. En el trabajo las personas requieren ser aceptados como miembros del equipo y de oportunidades para interactuar con otros miembros.

---

<sup>35</sup> Maslow, Abraham H.; A Theory of Human Motivation, en *Psychological Review*, 1943; "passim".

Necesidades de autoestima son las que constituyen la autoevaluación y la autoestima. Incluyen también la seguridad y confianza en sí mismo, así como la necesidad de aprobación y reconocimiento. La satisfacción de estas necesidades produce valor, confianza en sí mismo, poder, capacidad, y su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia. En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en alcanzar un mayor grado de autoridad, oportunidad y participación; asimismo reconocimiento y recompensa.

Las necesidades de autorrealización son las últimas en la pirámide de Maslow. Estas llevan a las personas a desarrollar su potencial tanto personal como profesionalmente. Esta tendencia se realza mediante el impulso de superarse y realizar todas las potencialidades del individuo. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, la independencia y el autocontrol. Las cuatro jerarquías anteriores pueden satisfacerse por medios externos (alimento, dinero, amistades, elogios) mientras que las necesidades de autorrealización se llevan a cabo intrínsecamente y no son observables ni controlables por los demás. Es por eso que las necesidades fisiológicas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno más largo. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho, en cambio las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más.

En general, la teoría de las necesidades se enfoca en la satisfacción de las mismas por medio de niveles. Conforme se satisfacen las necesidades primarias, el ser humano busca inconscientemente llenar la siguiente. Pero una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia obtener lo deseado. A partir de cierta edad, cada persona comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, pero no todos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización, ya que son luchas individuales.

La siguiente teoría es la de los dos factores de Frederick Herzberg. Se sustenta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg la motivación depende de dos factores: los factores higiénicos y los motivacionales.<sup>36</sup>

Los factores higiénicos son las condiciones que rodean a la persona en su entorno del trabajo, que comprenden las condiciones físicas y ambientales del mismo, el salario, prestaciones, las políticas, oportunidades, las relaciones interpersonales y la estabilidad y seguridad en el empleo. Conforme a su teoría, estos factores influyen muy levemente en el comportamiento de los trabajadores. La expresión **higiene** se utiliza porque refleja su carácter preventivo y muestra que solamente evita la insatisfacción. Su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de forma duradera. Los factores óptimos no influyen el comportamiento para elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del puesto, las tareas y responsabilidades que el empleado tiene, los ascensos y otros como formulación de objetivos; estos factores pueden producir un efecto de satisfacción duradera, de realización y reconocimiento profesional. Cuando los factores motivacionales son favorables elevan la satisfacción del individuo de modo sustancial, cuando son inciertos provocan la pérdida de satisfacción.



<sup>36</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman; The Motivation to Work; John Wiley & Sons; Nueva York 1959; "passim".

Esta teoría afirma que “la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, y que la insatisfacción depende del ambiente, la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo”. Para producir mayor motivación en el puesto, Herzberg propone aumentar las responsabilidades y los desafíos de las tareas a cargo.

Las teorías de Maslow y Herzberg tienen varios puntos en común, coinciden principalmente en que se deben satisfacer las necesidades básicas, pero que este factor no es influyente para motivar a las personas. En cuanto a la clasificación de Herzberg de que los factores higiénicos no son satisfactorios, se considera que el salario logra la satisfacción de las necesidades físicas, que como señala Maslow, son indispensables para adquirir un nivel jerárquico superior.

Cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de las necesidades que las personas han alcanzado a través del tiempo. También destacan que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando sus necesidades y circunstancias, es decir, la variación de satisfacción entre una persona y otra.

Uno de los mejores métodos para mantener motivado al personal es analizar junto con ellos qué elementos valoran en un momento dado y que les permitan sentirse motivados, es decir dialogar con ellos acerca de qué es lo que están buscando en ese momento de su vida y animarlos a que encuentren los vínculos establecidos entre las respuestas y su labor en la empresa.<sup>37</sup>

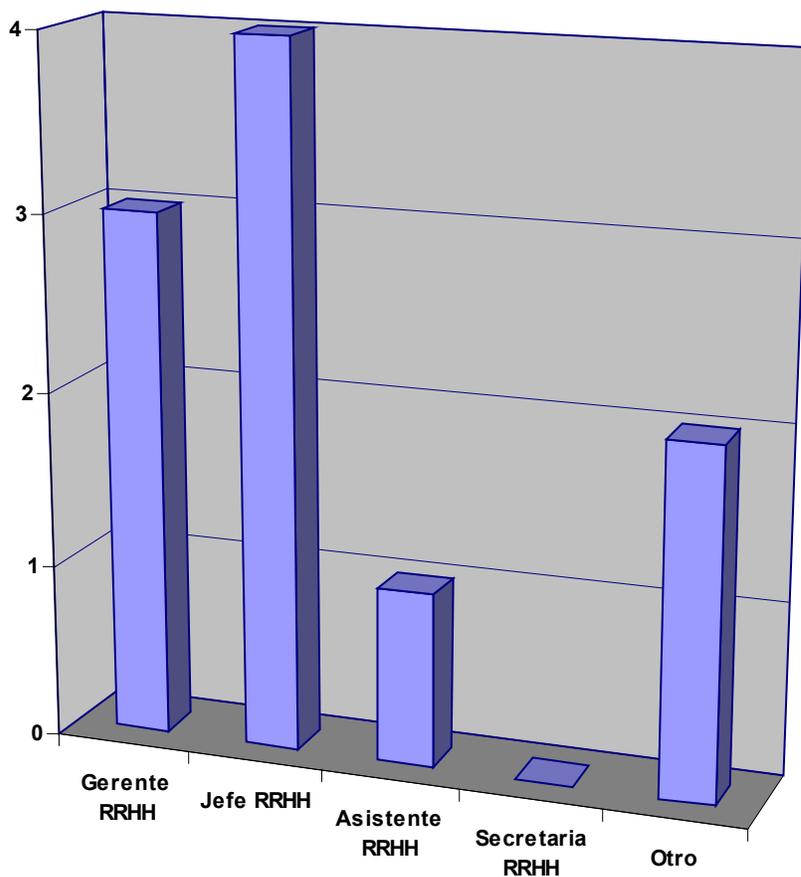
---

<sup>37</sup> Zepeda; obra citada; p. 132.

## 1.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La siguiente gráfica muestra los puestos que ocupan los participantes en el Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño.

**Gráfica No. 1:  
Puesto de los Participantes**

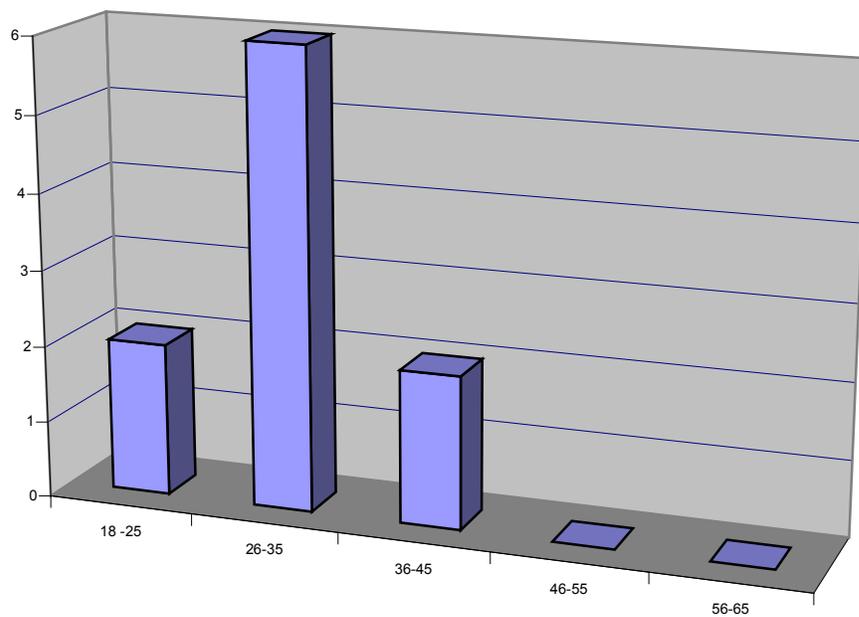


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Se estima que las personas que respondieron el cuestionario están directamente vinculadas a la gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presenta la gráfica relativa a las edades de los participantes en el cuestionario.

**Gráfica No. 2: Edad de los Participantes**

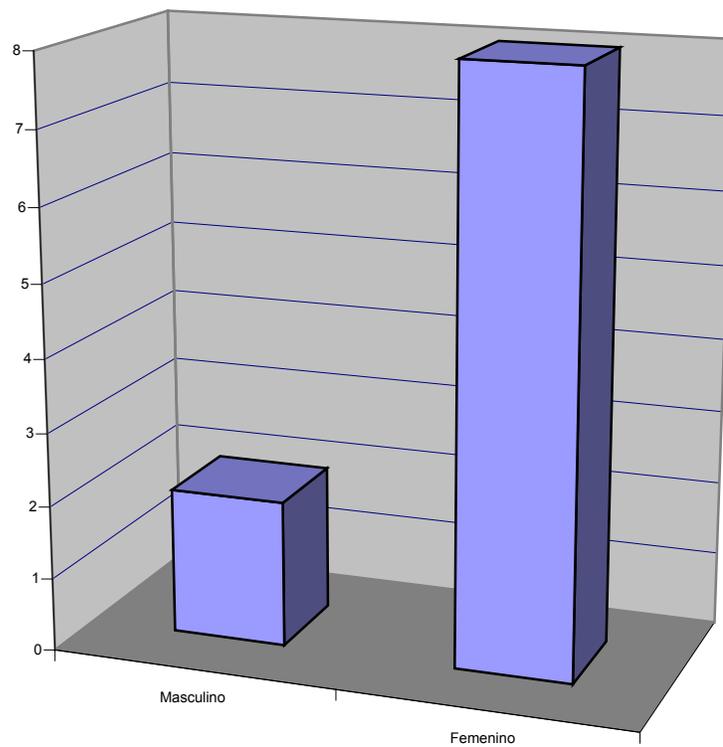


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Los participantes son mayores de edad, oscilando la mayoría de ellos entre los 18 y 45 años, se deduce así, que los participantes cuentan con la madurez y capacidad de toma de decisiones necesaria para responder al cuestionario en mención.

A continuación se indica el género de las personas participantes en la muestra; este dato corresponde a los datos generales del cuestionario.

**Gráfica No. 3: Sexo de los Participantes**

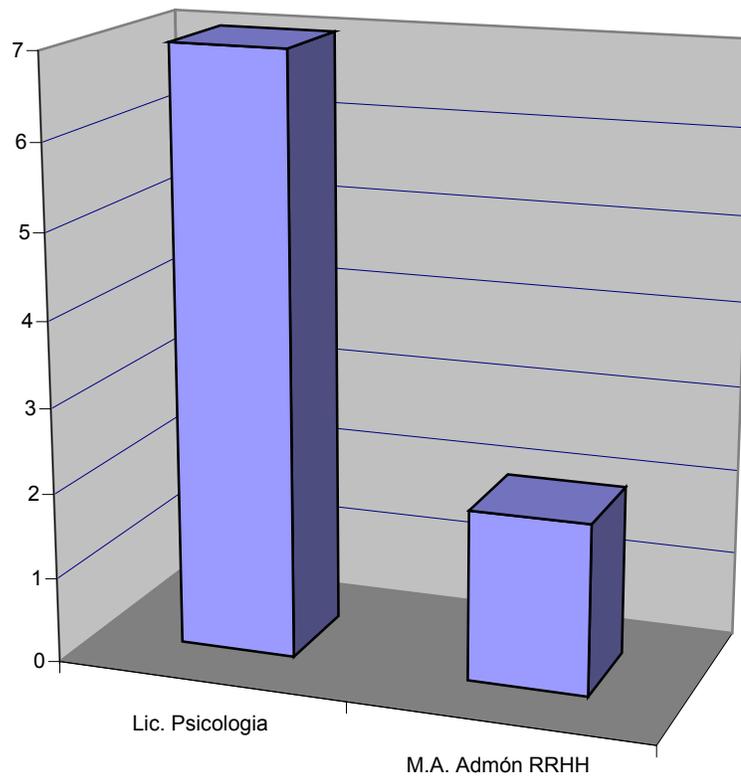


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Los participantes en el cuestionario, en su mayoría son de sexo femenino, siendo así que en Recursos Humanos de las empresas participantes, laboran generalmente más mujeres que hombres.

En esta gráfica se presenta la información relativa a los estudios que tienen las personas que llenaron el cuestionario.

**Gráfica No. 4: Nivel Académico de los Participantes**

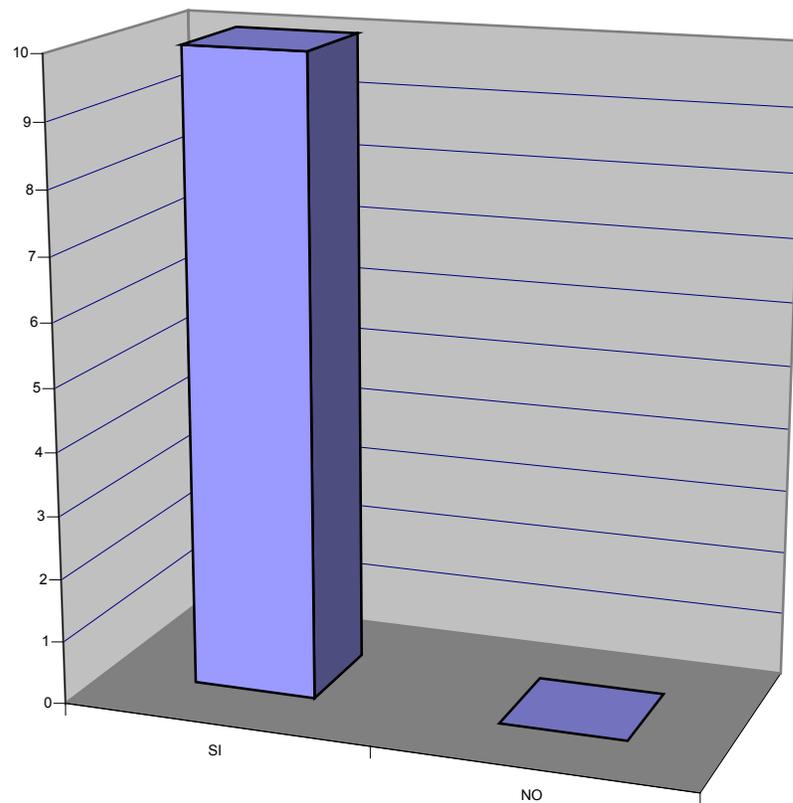


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Se estima que gran parte de los participantes, empleados del Departamento de Recursos Humanos, son Psicólogos, lo que indica que en dichas empresas cuentan con personal profesional, capacitado para dicho trabajo.

Con esta pregunta se definió cuántas empresas utilizan la evaluación del desempeño.

**Gráfica No. 5: Empresas que Realizan Evaluación del Desempeño**

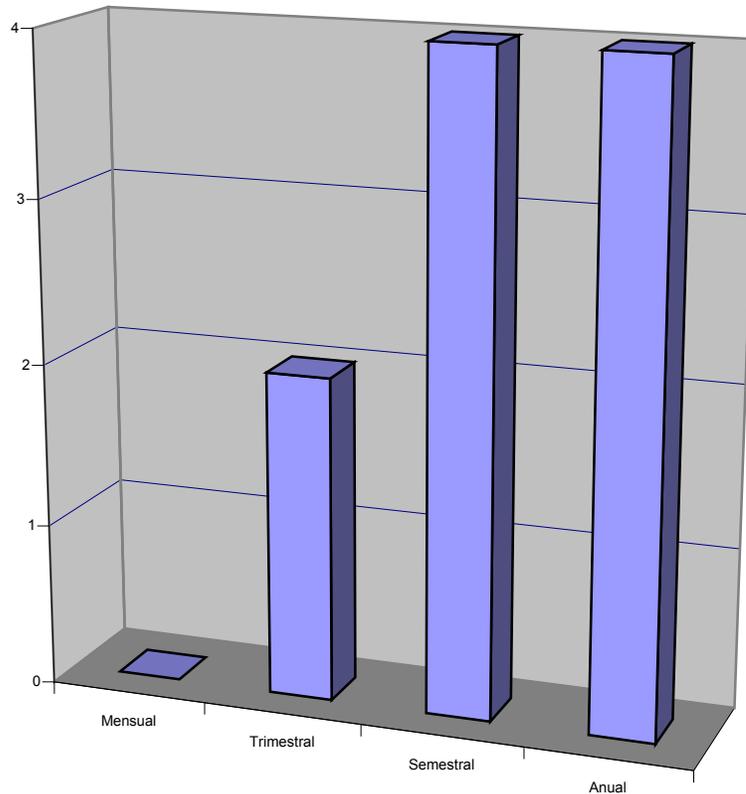


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Las empresas de la muestra realizan el proceso de la evaluación del desempeño de sus empleados, por lo que se deduce que los participantes conocen dicho procedimiento y representan una muestra adecuada para este estudio.

Esta pregunta fue útil para establecer la periodicidad con que se realiza el proceso de la evaluación del desempeño.

**Gráfica No. 6: Regularidad con que se Realiza la Evaluación del Desempeño**

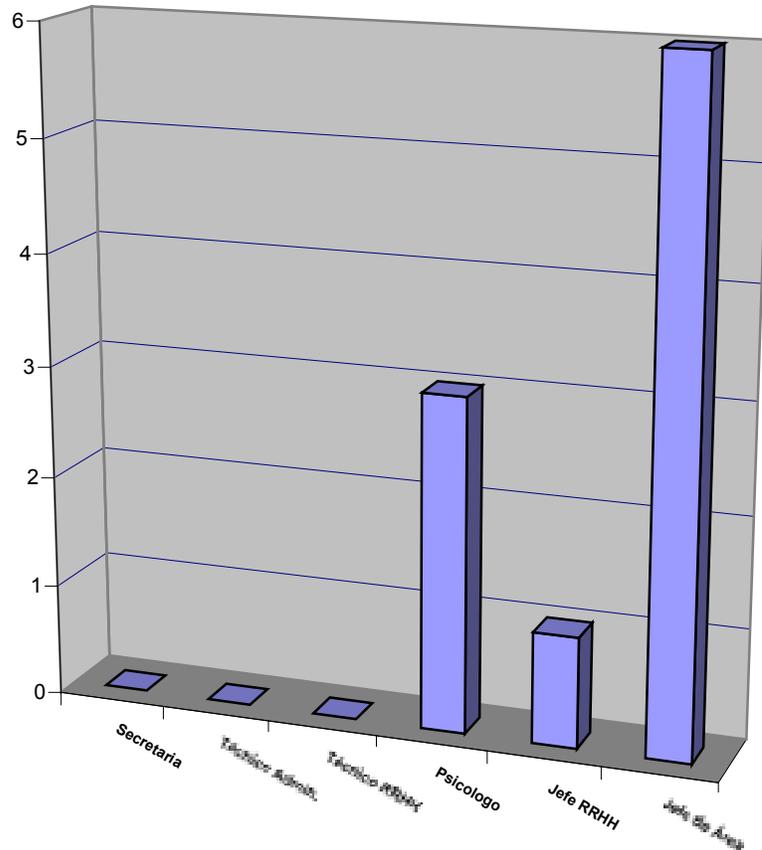


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

La mayor parte de las empresas participantes, realizan la evaluación del desempeño una o dos veces al año. Se visualiza también que dos empresas la realizan trimestralmente, y ninguna de ellas realiza la evaluación del desempeño cada mes. Por lo tanto es importante considerar en la elaboración del Manual, los pasos para llevar a cabo la retroalimentación de los resultados, la revisión de metas y logros por cada empleado.

Esta información fue útil para definir a qué profesional se debe dirigir el Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias

### Gráfica No. 7: Profesionales que Realizan la Evaluación del Desempeño en las Empresas

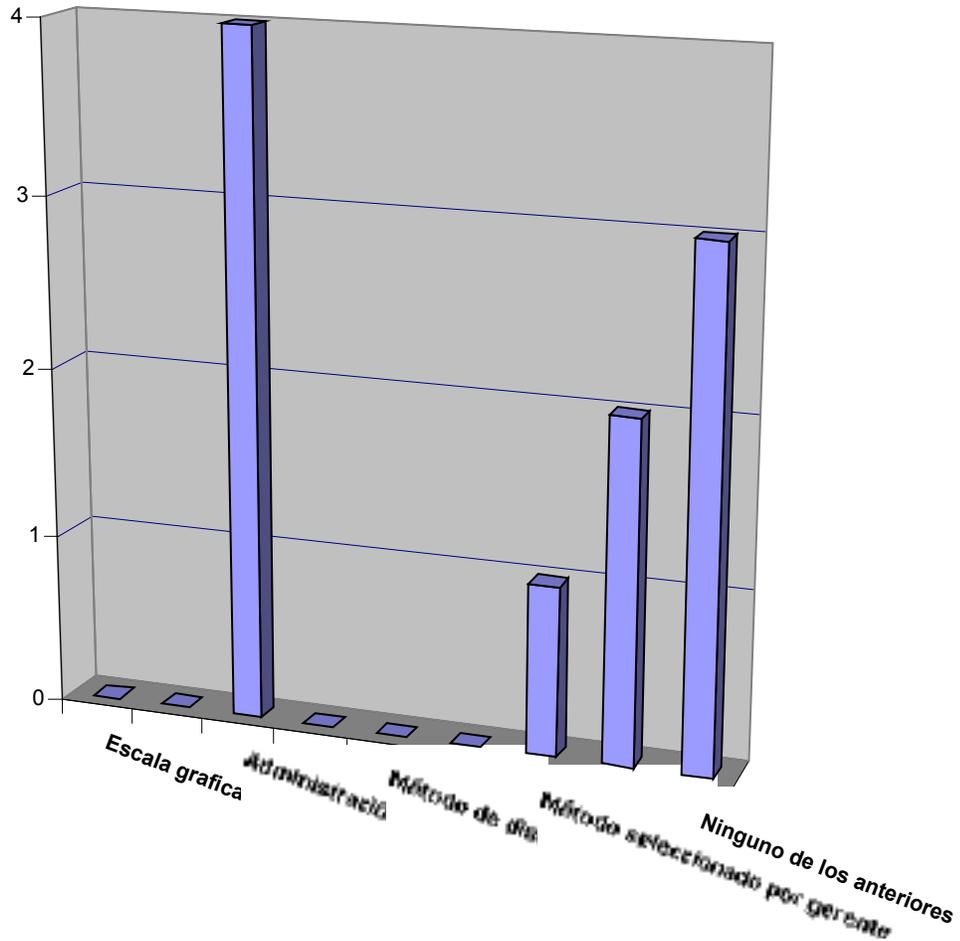


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

En esta gráfica se visualiza que la persona que realiza la evaluación del desempeño de los empleados es el Jefe Directo de los mismos (en 6 de 10 casos), mientras que en los 3 restantes, son directamente Psicólogos los que aplican la evaluación del desempeño. Es decir que cuando se realice evaluación del desempeño en una empresa, debe entrenarse a cada Jefe de Área sobre este tema y específicamente en el uso del formato, para que se facilite su aplicación y se obtengan resultados más objetivos.

Por medio de esta pregunta se determinaron los métodos que utilizan las empresas para evaluar el desempeño.

**Gráfica No. 8: Métodos que Utilizan para Realizar la Evaluación del Desempeño**

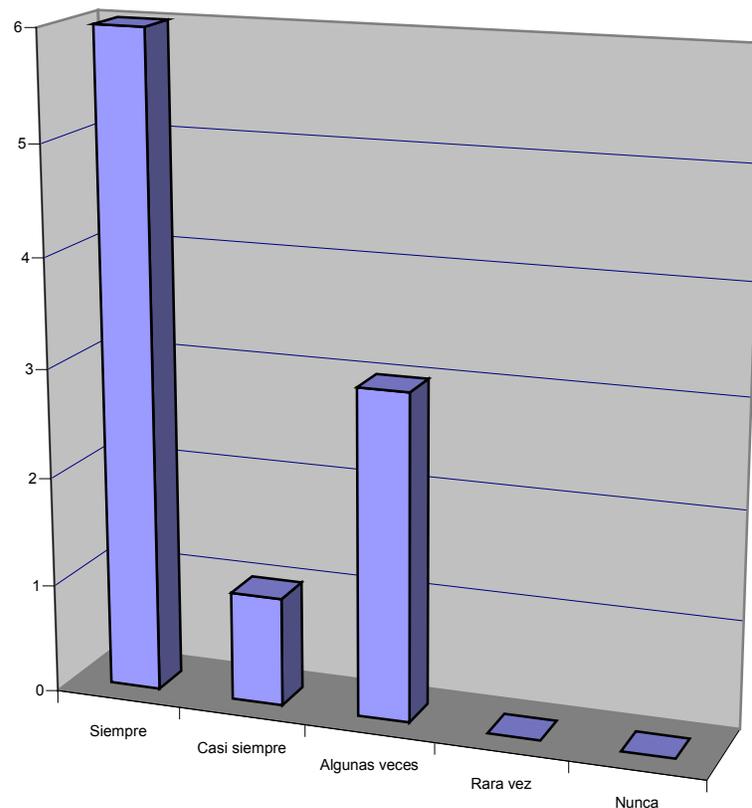


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Se estima que 4 empresas participantes utilizan el método de administración por objetivos para realizar la evaluación del desempeño. Sin embargo el resto de las personas, que representa la mayoría, desconocen el método que se utiliza y/o no utilizan los métodos mencionados. Por lo tanto, se estima que debe indicarse a los administradores de dicho procedimiento, el método que se utilizará.

Por medio de esta pregunta se detectó si se provee capacitación a los evaluadores, que es un factor relevante de este proceso.

**Gráfica No. 9: Frecuencia con que se Entrena a los Evaluadores sobre el Uso del Formato de la Evaluación del Desempeño**

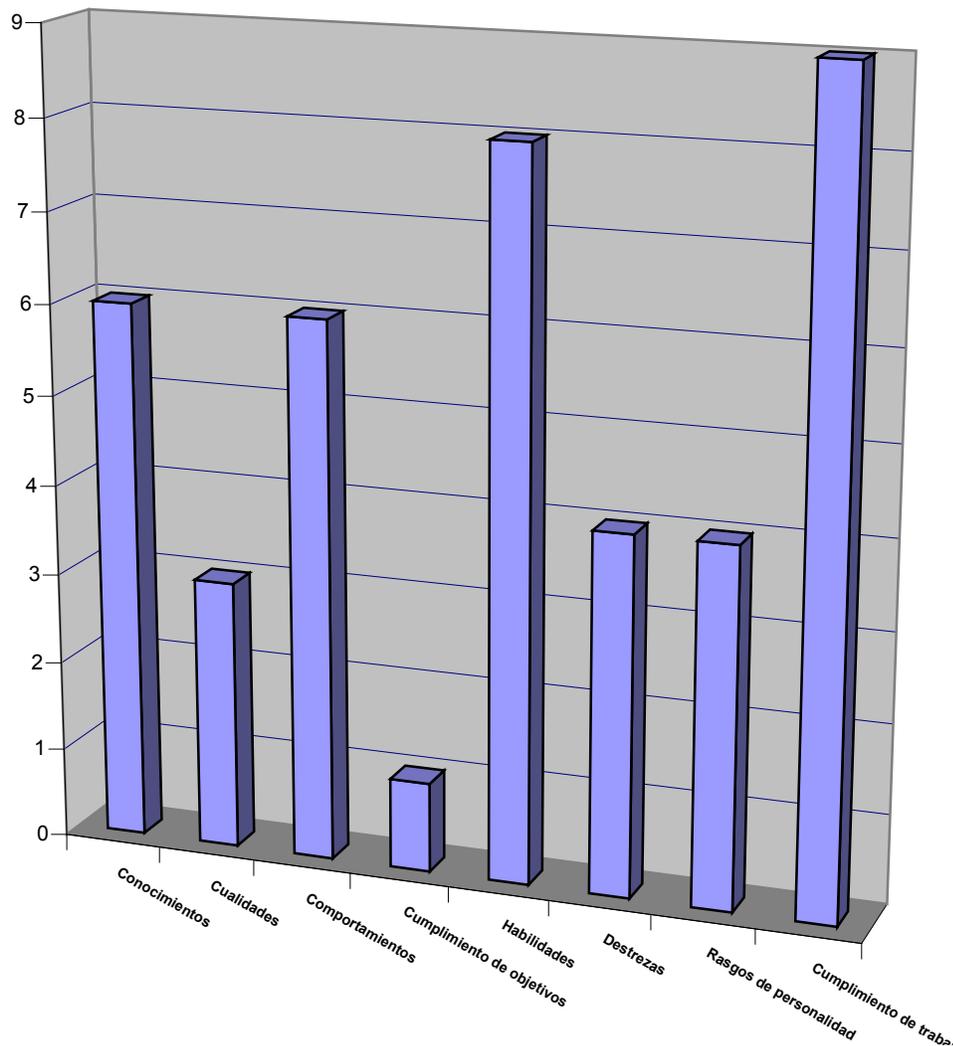


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

La mayor parte de los participantes capacitan a los evaluadores en el uso del formato para la evaluación del desempeño. Es importante que se brinde este entrenamiento, en vista de que, generalmente, quien realiza la evaluación del desempeño es el Jefe Directo de los empleados.

En esta gráfica se definió cuáles son los aspectos que tienden a evaluarse más generalmente en la Evaluación del Desempeño.

**Gráfica No. 10: Aspectos que se Evalúan**

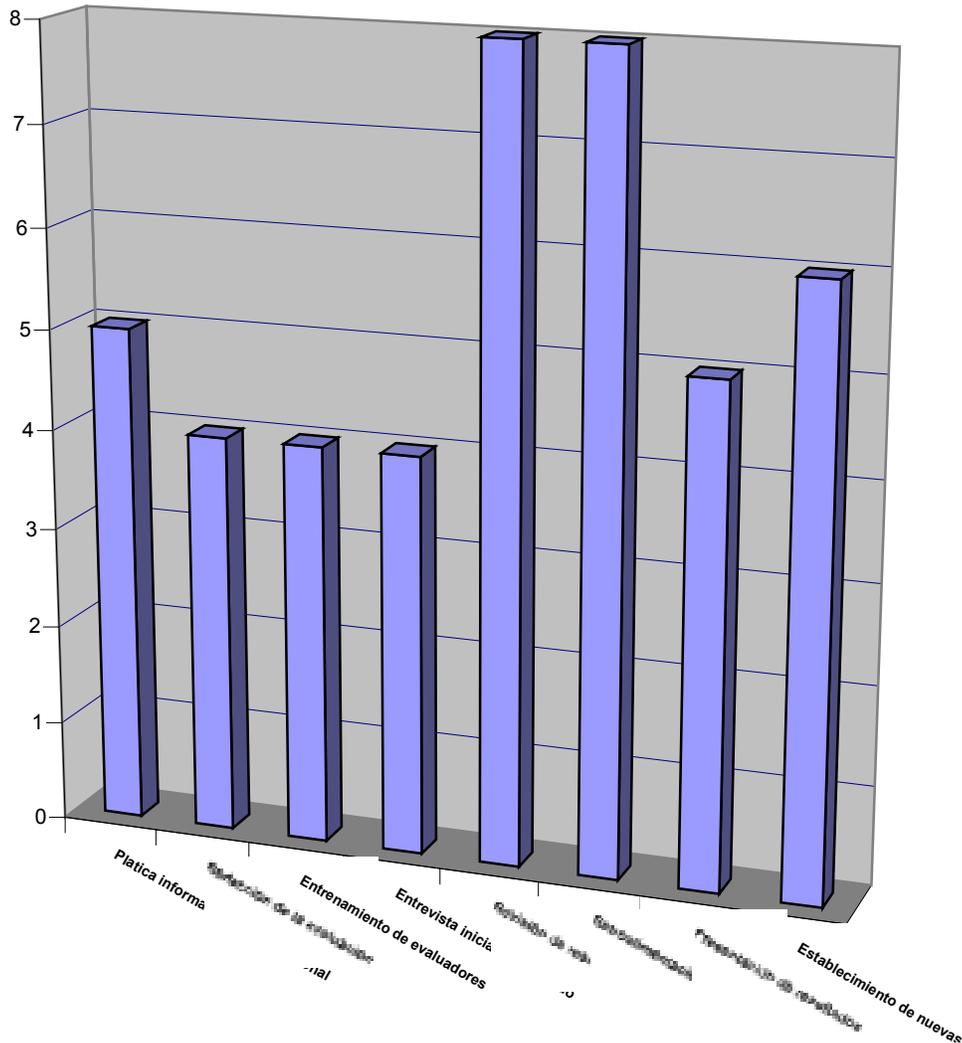


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Los aspectos que se valoran más en la Evaluación del Desempeño son el cumplimiento de objetivos y de trabajo, así como las habilidades personales, según lo indica esta gráfica. Esta información será útil para incluirla en la Evaluación del Desempeño por Competencias, como criterios de producción, calidad, toma de decisiones, y otros.

Por medio de esta pregunta se determinó cómo se realiza el proceso de la evaluación del desempeño

**Gráfica No. 11: Pasos que se llevan a cabo para Realizar la Evaluación del Desempeño**

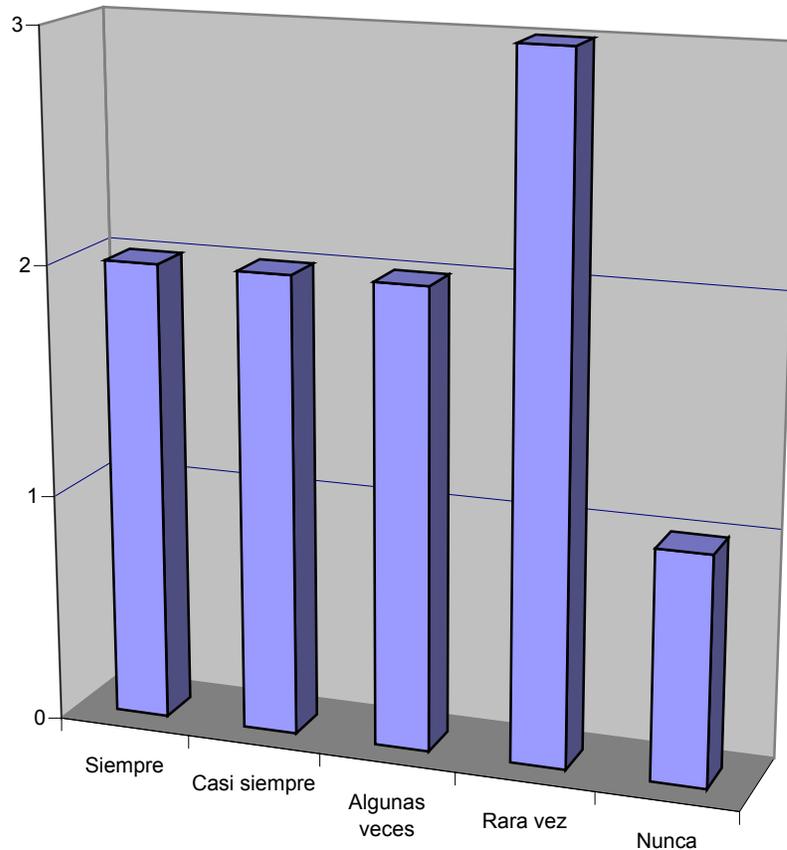


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Algunos de los pasos que se utilizan generalmente al realizar la Evaluación del Desempeño, son la revisión de resultados y la retroalimentación de los mismos a los empleados. Se visualiza que la mayor parte de los pasos propuestos son utilizados por las empresas participantes, asimismo son los pasos que se proponen en el Manual.

Esta pregunta fue útil para saber si la evaluación del desempeño está ligada a cierto tipo de beneficios económicos.

**Gráfica No. 12: Frecuencia con se Vinculan los Resultados de la Evaluación del Desempeño a Beneficios Económicos**

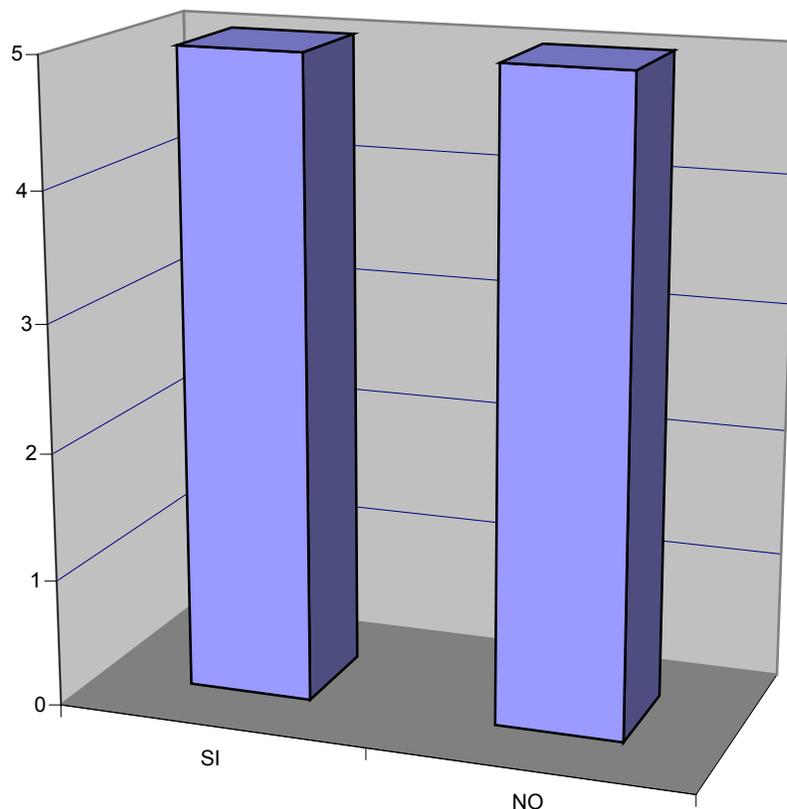


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Los resultados de la evaluación del desempeño sí se vinculan con aumentos, remuneraciones o cualquier tipo de ganancia económica; lo que representa un incentivo para los empleados en caso de obtener buenos resultados. Por lo tanto debe prepararse un programa de retroalimentación para las personas que obtengan resultados bajo lo esperado.

con esta pregunta se determinó cuántas empresas participantes utilizan la gestión de competencias.

**Gráfica No. 13: Empresas Participantes que Utilizan la Gestión de Competencias**

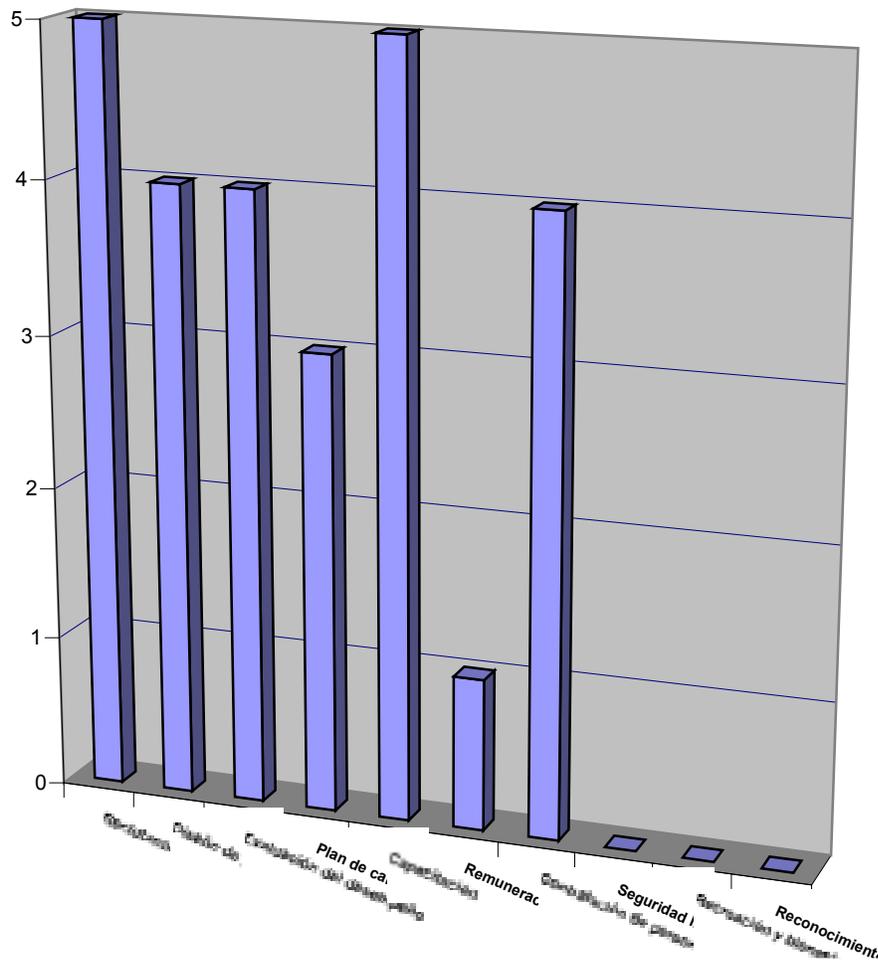


Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

De las empresas que colaboraron con la realización de este trabajo de investigación, la mitad de ellas utiliza la gestión de competencias y la otra mitad todavía no lo utiliza. En ambos casos, el Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias puede ser de suma utilidad para las mismas, como un incentivo para conocer y aplicar la gestión de competencias.

Por medio de esta pregunta se definió qué procesos de RRHH se hacen en base a las competencias, en las empresas participantes.

**Gráfica No. 14: Procesos de RRHH que se Realizan en las Empresas Utilizando la Gestión por Competencias**



Fuente: "Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño".

Los procedimientos que se realizan utilizando la gestión por competencias son, en su mayor parte, el reclutamiento y selección de personal y la capacitación, según lo indica esta gráfica. El Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias brinda la orientación necesaria para adaptar la evaluación del desempeño a la gestión de competencias.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

La muestra se seleccionó al azar (no aleatoriamente). El tamaño de la muestra fue de 10 personas, debido a que son pocas las empresas que cuentan con un área o departamento organizado de Recursos Humanos, y menos aún las empresas que realizan la evaluación del desempeño. Las características específicas de la muestra son:

- ♦ Personas entre 20 y 55 años de edad
- ♦ Sexo masculino y femenino
- ♦ Escolaridad mínima de Diversificado
- ♦ Empleado del Área de Recursos Humanos o en su defecto, del Área Administrativa.

La muestra llenó los requisitos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

El instrumento seleccionado es el Cuestionario sobre Evaluación del Desempeño (ver Anexo 7), el cual es el factor que permitió obtener la información necesaria para realizar el Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias. La información recabada se utilizó para redactar el manual de forma sencilla, dado que no siempre es un profesional quien aplica las evaluaciones del desempeño; asimismo sirvió para conocer la regularidad con que se aplica la evaluación del desempeño y los aspectos que evalúan, si se provee entrenamiento sobre el tema a los evaluadores, los pasos que utilizan en este procedimiento y si se emplea la gestión por competencias.

En general, el Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias se desarrolló de modo que se adapte a las necesidades del área de Recursos Humanos.

Debido a que este estudio es una combinación de investigación descriptiva y de diseño<sup>38</sup>, se utilizó únicamente un instrumento, el cual es un cuestionario cerrado. Este cuestionario consiste en 10 preguntas cerradas, de elección múltiple. Se adjunta un ejemplar del mismo (Anexo 7). El objetivo del cuestionario era recabar información de referencia que fuera útil para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias.

La aplicación del cuestionario consistió en establecer un contacto con la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño de cada empresa, quienes eran Asistentes, Jefes de Áreas de Recursos Humano o Gerentes de Recursos Humanos; previo acuerdo de su parte para prestar su colaboración llenando el cuestionario. Luego se procedió a enviar el cuestionario vía correo electrónico a cada empresa para que la persona contactada lo respondiera. Los participantes lo respondieron y lo enviaron por esa misma vía. Posteriormente se procedió a tabular y analizar los datos para obtener la información necesaria para el Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias.

La técnica que se utilizó para analizar y tabular estadísticamente los datos obtenidos en el cuestionario, fue por medio de frecuencias absolutas, representadas en barras.

En los resultados se refleja, entre otros, que la mayoría de los participantes son mujeres y psicólogas. La evaluación del desempeño la realiza el Jefe de Área. Son pocas las empresas que entrenan a los evaluadores sobre el uso del formato, por lo que este es uno de los aspectos que se enfatizan en el manual. Asimismo el cumplimiento del trabajo es uno de los aspectos que se evalúan en la mayoría de empresas.

Se concluye que la información obtenida por medio de los cuestionarios, fue de utilidad para elaborar el manual, que es el objetivo principal de esta investigación.

---

<sup>38</sup> Monzón García, Samuel Alfredo; Introducción al Proceso de la Investigación Científica; Colección Fundamentos; Guatemala 2000; p. 84-85.

# **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

## CONTENIDO DEL MANUAL

Introducción	41
I. ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?	43
II. ¿Qué son las competencias?	44
III. La evaluación del desempeño por competencias como parte de la administración de recursos humanos	45
IV. Pasos para realizar la evaluación del desempeño por competencias.	46
Paso 1: Establecer la descripción de puestos	48
Paso 2: Definir los objetivos y adoptar un instrumento	49
Paso 3: Programar la evaluación del desempeño por competencias	54
Paso 4: Reunión con evaluadores para darles a conocer el instrumento que se utilizará	55
Paso 5: Plática informativa a todo el personal sobre el proceso a realizar	55
Paso 6: Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias	56
Paso 7: Calificación y tabulación de los resultados obtenidos	56
Paso 8: Presentación de resultados al empleado (retroalimentación)	57
Paso 9: Presentar los resultados a la Gerencia General	58
Paso 10: Programación de fechas para revisión de metas, objetivos y retroalimentación a cada empleado	59

# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

## INTRODUCCIÓN

### **¿Qué es un Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias (EDPC)?**

Es el conjunto de pasos o lineamientos, que tienen por objeto orientar la administración de la evaluación del desempeño por competencias.

Este manual se presenta como referencia para el ejecutivo y/o auxiliar del Departamento de Recursos Humanos, orientado a satisfacer el proceso de aplicación de la evaluación del desempeño por competencias (EDPC). Este proceso debe administrarlo idealmente un profesional de la Psicología.

Se sugiere que los pasos contenidos en este manual se analicen y divulguen a todo el personal con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación.

### **Objetivo del Manual:**

- ◆ Establecer los lineamientos para realizar el proceso de la EDPC, a fin de desarrollar, motivar y promover el sentido de responsabilidad del personal de la empresa.

### **Procedimientos Generales:**

1. Cada Gerente de División o Jefe de Departamento será responsable de realizar la EDPC del personal a su cargo. El Departamento de Recursos Humanos (o Área Administrativa, en su defecto) será responsable de la coordinación general del programa.
2. Los pasos contenidos en este manual deberán ser aprobados por la Gerencia General (o similar) de la empresa, previo a su implantación.
3. La EDPC se aplicará a todos los empleados de la empresa dos veces al año, en la fecha establecida por el Departamento de Recursos Humanos.
4. Las EDPC tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.

## I. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, Gary Dessler define la evaluación del desempeño como una herramienta para **“calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.”**<sup>39</sup>

Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

1. Señalar el desarrollo personal y laboral de los trabajadores en un período determinado de tiempo con el fin de obtener los mejores resultados, para retroalimentar los procesos de trabajo y aprovechar adecuadamente los recursos humanos.
2. Detectar necesidades de capacitación y/o problemas de supervisión, integración y/o motivación y proveer información y apoyo para planificar planes de carrera.

Como parte del proceso de la evaluación del desempeño, Chiavenato considera que es importante informar al trabajador acerca de lo que se espera de él en el rendimiento de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de los que requiere mejorar. Otro elemento básico del proceso de la evaluación del desempeño es proveer de un entrenamiento a los evaluadores (es decir a los jefes inmediatos), ya que de ellos dependen los resultados que cada empleado obtenga. El objetivo de este entrenamiento es sensibilizar a los evaluadores acerca de la importancia de la evaluación del desempeño, que conozcan el instrumento a utilizar y que se evite la subjetividad al momento de evaluar.

---

<sup>39</sup> Dessler, obra citada; p. 321.

## II. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Para los efectos de este manual, la evaluación del desempeño se basa en competencias, las cuales se definen como patrones de conducta observables, una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona y que se forman a través de la experiencia. La clasificación de competencias más común es la que se refiere a tres aspectos básicos en el desempeño:

- ◆ Las competencias relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión.
- ◆ Competencias relacionadas con el hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y el aprendizaje.
- ◆ Competencias relacionadas con el ser: las actitudes, el comportamiento, la personalidad y los valores.

Las competencias que se pueden utilizar son diversas, cada una puede tener su propia definición y clasificación, algunas son:

- ◆ Productividad: área de planeación, uso de recursos, calidad, competencia técnica, responsabilidad, conocimiento del trabajo y oportunidad.
- ◆ Administración: área de liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, cooperación, organización y evaluación.
- ◆ Conducta laboral: compromiso, relaciones interpersonales, iniciativa, confiabilidad, servicio al cliente interno-externo y creatividad.

### III. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La EDPC es un proceso de la administración de recursos humanos. Esta rama de la administración está estrechamente ligada a la Psicología debido a que se refiere a los procedimientos para procurar el bienestar del personal. Werther y Davis definen la administración de recursos humanos como “el proceso administrativo que ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de rendimiento y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades en beneficio de la empresa y del país en general”.<sup>40</sup>

La administración de recursos humanos desarrolla todos los aspectos relacionados con el personal en las empresas; entre ellos:

- ◆ Planificar las necesidades laborales
- ◆ Reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario
- ◆ Brindarle capacitación
- ◆ Administrar salarios
- ◆ Evaluar el desempeño
- ◆ Brindar prestaciones e incentivos
- ◆ Comunicar, entre otras

La administración de recursos humanos posee técnicas flexibles y adaptables a cada entorno. Esta rama de la administración no solo debe interesar a los directivos del Departamento de Recursos Humanos, sino debe formar parte de las obligaciones de cualquier persona que tenga a su cargo un equipo de trabajo, para colocarlos en el puesto correcto y orientarlos, capacitarlos y compensarlos para que mejoren su rendimiento laboral.

---

<sup>40</sup> Werther y Davis; obra citada; “passim”.

#### **IV. PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

Es preciso que el profesional de Recursos Humanos se cuestione interrogantes como:

##### **¿A quién evaluar?**

Es deseable que todo el personal se sienta dirigido en su desarrollo profesional, por lo que habría que evaluar el rendimiento de todo el personal e informar sobre ello.

##### **¿Quién debe evaluar?**

Deben evaluar las personas que tengan responsabilidad de gestión sobre colaboradores ejecutivos, técnicos y administrativos.

##### **¿Qué beneficios se obtienen al realizar la EDPC?**

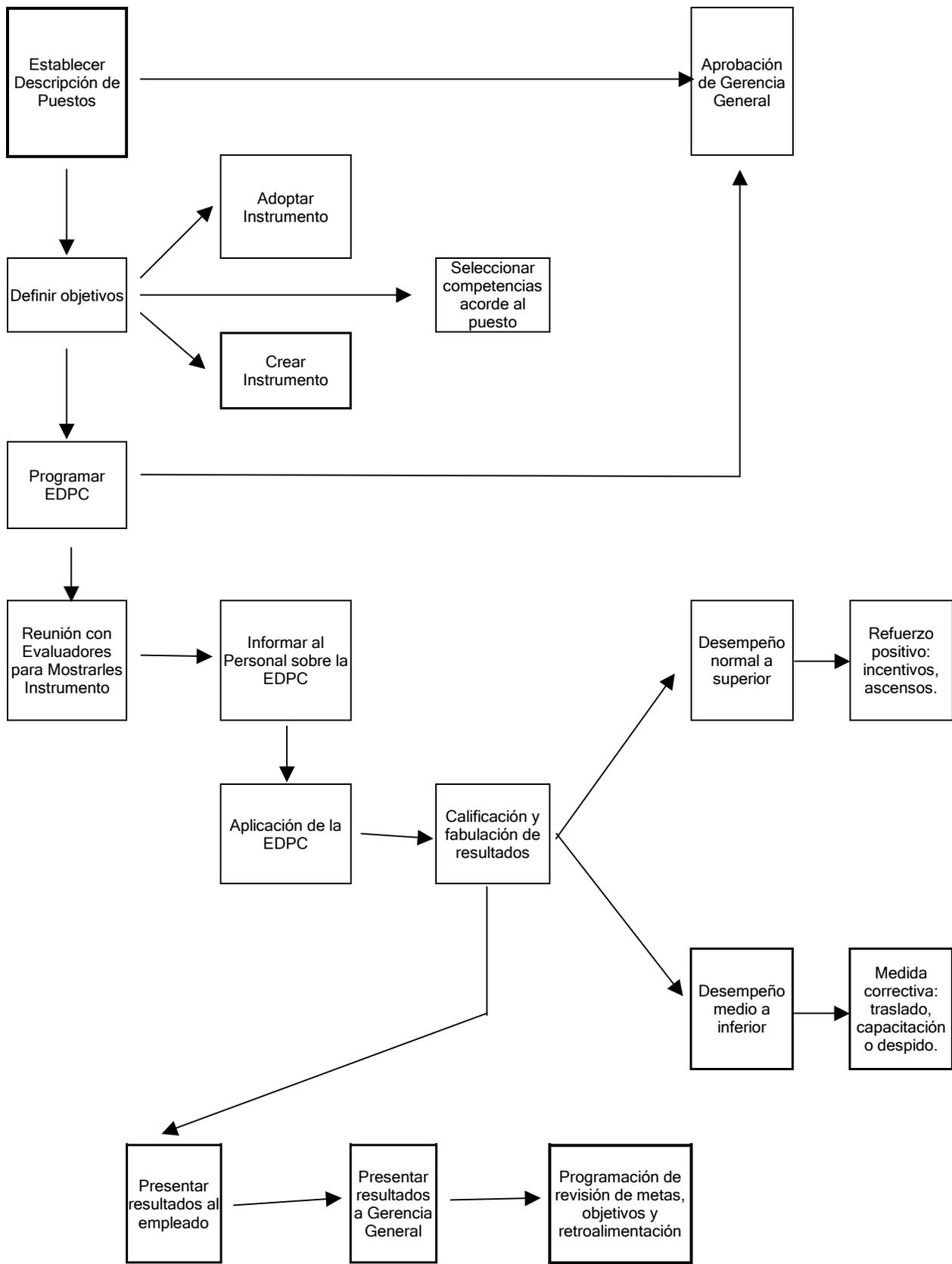
La información que se deriva de las EDPC es útil para:

- ◆ Proveer información al empleado sobre cómo está realizando su trabajo.
- ◆ Detectar necesidades de capacitación.
- ◆ Tomar decisiones sobre ascensos, traslados y/o remuneraciones.
- ◆ Detectar deficiencias en la supervisión, integración y/o motivación.
- ◆ Proveer información para realizar planes de carrera.

Si se logra motivar, guiar y capacitar a los empleados adecuadamente, se puede mejorar su rendimiento, lo que influirá directamente en el aumento de la producción y los costos de la empresa.

##### **¿Qué pasos se deben seguir?**

A continuación se enumeran los pasos que se proponen en este Manual para la realización de la EDPC, más adelante se describe detalladamente cada uno. Ver esquema a continuación y en el Anexo 1.



1. Establecer la descripción de puestos.
2. Definir los objetivos y adoptar un instrumento para la evaluación del desempeño por competencias.
3. Programar la evaluación del desempeño.
4. Reunión con los evaluadores para darles a conocer el instrumento que se utilizará.
5. Plática informativa a todo el personal sobre el proceso a realizar.
6. Aplicación de la evaluación del desempeño.
7. Calificación y fabulación de los resultados obtenidos.
8. Presentación de resultados al empleado (retroalimentación).
9. Presentar los resultados de la evaluación a la Gerencia General.
10. Programación de fechas para revisión de metas, objetivos y retroalimentación a cada empleado.

## **PASO # 1. Establecer la Descripción de Puestos**

La descripción de puestos es un elemento esencial para realizar la evaluación del desempeño por competencias. Es la herramienta que establece las tareas, deberes y responsabilidades que requiere un puesto; asimismo detalla los requisitos de la persona que debe ocupar dicho puesto. En el momento de redactar las descripciones de puestos, se deben realizar las competencias necesarias, para esa posición y el grado en que son requeridas. Las competencias son diferentes por empresas e incluso, dentro de una empresa pueden ser diferentes por áreas, departamentos y puestos. Los grados en que se requieren pueden ser A, B, C o D, así: <sup>41</sup>

A = alto

B = bueno, sobre la media

C = mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido

---

<sup>41</sup> Spencer y Spencer; obra citada, "passim".

D = insatisfactorio, este nivel no se aplica para el puesto, ya que si no es requerida esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel

Si la competencia tuviera alguna particularidad por el puesto o el departamento, será necesario describirla brevemente y explicar cómo se aplicará en esa situación. De lo contrario, es suficiente mencionarla.

Cada empresa incorporará en su formulario las competencias más frecuentes y necesarias dentro de su organización, y marcará solamente las requeridas para el puesto y el grado que se precisa en cada caso.

Los factores clave que debe contener la descripción de puestos son:

- ◆ Funciones generales y específicas que debe desempeñar, se pueden enumerar en orden descendente y detallar el porcentaje de tiempo que dedica a cada una.
- ◆ Nivel académico y conocimientos específicos.
- ◆ Manejo de equipo, máquinas y herramientas.
- ◆ Contactos que requiere el trabajo con personal del departamento, otros departamentos, o empresas. Frecuencia del contacto.
- ◆ Supervisión que requiere el puesto, así mismo si tiene personal a su cargo.

En el apartado de Anexos encontrará dos diferentes formatos de descripción de puestos por competencias. (Anexo 2 y 3).

## **PASO # 2. Definir los Objetivos y Adoptar un Instrumento para la Evaluación del Desempeño por Competencias**

Algunos de los objetivos de la EDPC son:

- ◆ Mejorar los resultados de los empleados de la empresa.
- ◆ Destacar el desarrollo personal y laboral de los empleados en un período determinado de tiempo.
- ◆ Detectar las necesidades de capacitación.
- ◆ Detectar problemas de supervisión, integración y motivación.
- ◆ Proveer información para planificar planes de carrera.

En base a estos objetivos, y de acuerdo con las necesidades de la empresa, se debe seleccionar o diseñar el método para realizar la evaluación del desempeño por competencias y el instrumento que permita evaluar, en forma objetiva, la calidad de los resultados generados y que disminuya las influencias subjetivas en la calificación del empleado.

En este caso se utilizará, básicamente, el método de escala gráfica de calificaciones modificado, al que se incluirán frases descriptivas para definir las características que se medirán y una sección para comentarios debajo de cada elemento.

Existen diversos tipos de evaluación, para usos de este manual se presentan dos instrumentos de evaluación del desempeño por competencias. (Ver Anexos 4 y 5).

Asimismo se deben elegir las competencias que se desean evaluar. Existen diversas clasificaciones de competencias, a continuación se presenta un listado de competencias, elaborado por Lucía Keilhauer, reconocida consultora guatemalteca en Recursos Humanos:

1. Aprendizaje continuo: capaz de mantenerse actualizado en las tendencias actuales de la industria; aprender a conocer y aplicar nuevos conceptos y demostrar autonomía en su desarrollo profesional; identificar sus áreas de oportunidad y establecerse objetivos de autoperfeccionamiento.

2. Atención a los detalles: capaz de mantenerse alerta en un ambiente de algo riesgo; seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de los documentos y datos; controlar cuidadosamente los indicadores, instrumentos o procesos; concentrarse en los detalles de las tareas de rutina y establecer y mantener al día un sistema de clasificación de archivos.
3. Calidad: capaz de mantener normas elevadas a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez e inspeccionar los materiales para detectar los defectos; evaluar nuevos métodos minuciosamente; reforzar la excelencia como prioridad esencial.
4. Capacidad para hacer frente: consiste en la capacidad de mantenerse centrado cuando se maneja una situación de conflicto interpersonal, una situación peligrosa, un caso de ser rechazado por los demás o en caso de exigencias de tiempo.
5. Colaboración: capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios, con colegas de trabajo muy distintos; expectativas positivas respecto a los demás; comprensión interpersonal.
6. Compromiso: apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos de la empresa; prevenir y superar obstáculos que interfieran con dichos objetivos.
7. Comunicación: capaz de presentar claramente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; prestar atención a los demás.
8. Dedicación personal: capaz de tomar responsabilidad por sus acciones y sus resultados; perseverar a pesar de los obstáculos; estar disponible

en caso de emergencia; demostrar que se puede contar con él o ella en situaciones difíciles; deseo de obtener resultados.

9. Estimulación de los demás: servir de inspiración a los demás para que se esfuercen; utilizar la competencia para alentar a los demás; establecer normas de desempeño y confrontar las actitudes negativas; desarrollar un espíritu de trabajo en equipo.
10. Flexibilidad: capaz de cambiar de opinión ante nueva información; realizar una gran variedad de tareas y cambiar el enfoque rápidamente a medida que cambian las exigencias; manejar las transiciones de tarea a tarea con eficacia; adaptarse a las necesidades diversas de los clientes.
11. Influencia y persuasión: capaz de convencer a los demás tanto en circunstancias positivas como negativas; usar tacto al expresar ideas u opiniones; presentar nuevas ideas a personas de autoridad; responde con éxito a las objeciones.
12. Iniciativa: capaz de obtener resultados excelentes en circunstancias comunes; prepararse de antemano para hacer frente a los problemas o aprovechar los resultados comerciales; asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.
13. Innovación: capaz de desafiar las prácticas convencionales; adaptar los métodos establecidos para usos nuevos; proseguir con las mejoras de sistemas actuales; examinar los conceptos y las ideas para aportar soluciones originales a los problemas; evaluar la nueva tecnología para encontrar posibles soluciones a problemas existentes.
14. Liderazgo: capaz de ejercer una función de autoridad cuando sea necesario; defender las ideas nuevas, aún cuando implique un riesgo;

servir de ejemplo a sus colegas; delegar la responsabilidad y dar poder a sus colegas para que tomen decisiones; hacer comentarios constructivos a los demás.

15. Negociación: capaz de obtener el acuerdo de varias partes; ganarse la confianza de los demás mientras intenta negociar; establecer estrategias cuidadosamente calculadas para sus negociaciones; dar a conocer el valor de los servicios ofrecidos; identificar las intenciones ocultas que podrían interferir con la resolución de los términos.
16. Orientación al cliente: capaz de mantener un alto nivel de prestación de servicios; hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente; hacer frente a los fracasos de servicio y dar prioridad a las necesidades de los clientes.
17. Planificación y establecimiento de objetivos: capaz de prepararse para responder a las nuevas necesidades de los clientes; manejar proyectos múltiples; determinar la urgencia de proyectos de manera significativa y práctica; alinear sus acciones con los objetivos y crear planes de acción detallados; organizar el trabajo y establecer cronogramas.
18. Respeto de la diversidad: capaz de adaptar su comportamiento de acuerdo con los estilos de los demás; tener interacción con personas que tienen otros valores, culturas u orígenes; dar servicio a personas difíciles; aprovechar al máximo los beneficios de la diversidad de la dotación.
19. Toma de decisiones y resolución de problemas: capaz de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas; capaz de razonar, aún cuando esté tratando con tópicos emocionales; examina los hechos y evalúa las opciones.

20. Trabajo en equipo: capaz de compartir los méritos con sus colegas; favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas; exhibir un espíritu de trabajo en equipo.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área o departamento y nivel del puesto. Estos niveles se pueden dividir en: Operativo, Secretarial, Técnico, Administrativo, Mandos Medios y Nivel Ejecutivo. Este paso ayuda a organizar la aplicación de la evaluación, al segmentar las atribuciones de cada puesto.

La EDPC tomará en cuenta las competencias relacionadas con el puesto evaluado y solo esas, en el grado en que son requeridas por el mismo.

### **PASO # 3. Programar la Evaluación del Desempeño por Competencias**

Para programar la EDPC es necesario contar con la aprobación de la Gerencia General. A continuación debe establecerse la fecha en la que se llevará a cabo cada paso de este manual. Asimismo se debe informar con anticipación a cada área o departamento, las fechas en las que debe aplicarse la EDPC.

Es recomendable realizar la EDPC semestralmente, ya que si pasa demasiado tiempo entre una y otra aplicación, es difícil para los evaluadores recordar el rendimiento del empleado desde tanto tiempo atrás; y se puede perder de vista el cumplimiento de las metas y objetivos.

#### **PASO # 4. Reunión con los Evaluadores para Darles a Conocer el Instrumento que se Utilizará**

Es oportuno mostrar con anterioridad a los Gerentes de Área, o Jefes de Departamento, el instrumento que se utilizará para evaluar el desempeño. Para esto se debe planificar una reunión en la que se presente el instrumento y se indique la mejor manera de calificar cada indicador de evaluación.

En esta reunión se debe indicar cuáles son los objetivos y los beneficios de la EDPC. Se debe concientizar a los evaluadores que la aplicación y calificación objetiva de la EDPC es importante para el logro de los objetivos de la empresa y para el desarrollo personal de los empleados. Asimismo debieran indicarse las actitudes y conductas que favorecen este proceso<sup>42</sup>:

- ◆ Estar abiertos al diálogo.
- ◆ Tener un auténtico deseo de mejorar el nivel personal, profesional y laboral.
- ◆ Ver la EDPC como una herramienta de desarrollo.
- ◆ Animarse a mostrar desacuerdo.

#### **PASO # 5. Plática Informativa a Todo el Personal sobre el Proceso a Realizar.**

También es necesario informar a todo el personal sobre el proceso de evaluación del desempeño. El encargado de organizar esta plática de información será el Departamento de Recursos Humanos.

En esta plática debe indicarse qué es la EDPC, sus objetivos y beneficios y la forma en que se llevará a cabo. Esta debiera tener una duración de 30 a 45 minutos máximo.

---

<sup>42</sup> Ramiro Ponce, Consultor en Recursos Humanos.

## **PASO # 6. Aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias.**

En este paso, se debe entregar a cada Área o Departamento los formularios de la EDCP, para todo el personal de la empresa. Asimismo se debe aclarar cualquier duda o pregunta que pudiera surgir. Al final de cada evaluación deben aparecer las firmas del evaluador, del Jefe directo del evaluador (opcional) y del evaluado, aunque su firma no indique necesariamente acuerdo de su parte.

No se debe exagerar la calificación de los empleados, ni los que se encuentran debajo del nivel requerido, concediéndoles una calificación peor; ni los que se han desempeñado satisfactoriamente. Es decir, se les debe proporcionar la calificación de la manera más objetiva posible.

## **PASO # 7. Calificación y Tabulación de los Resultados Obtenidos.**

Al obtener todas las evaluaciones del desempeño, clasificadas por departamento, se deben revisar y proceder a presentarle los resultados al empleado.

Se deben considerar dos formas de calificación:

- ◆ El aspecto cualitativo: califica los elementos subjetivos en el rendimiento del empleado.
- ◆ El aspecto cuantitativo: se realiza por medio de una calificación numérica que proporciona una idea del rendimiento del empleado, utilizando escalas como:

100 pts. = Excelente

80 pts. = Muy bueno

60 pts. = Bueno

40 pts. = Regular

20 pts. = Deficiente

Para calificar las competencias se debe elaborar una tabla numérica que divida en puntajes cada una. Este puntaje debe elaborarse de acuerdo al grado de importancia de cada competencia para el puesto. Debe sumar un valor total de 100 puntos, subdivididos en escalas descendentes. Ver ejemplo en Anexo 6. No es necesario incluir las 20 competencias que se describen en este Manual. Pueden seleccionarse las más importantes, según las necesidades y objetivos de cada empresa.

Si se detecta que el empleado tiene un desempeño sobre la norma-superior se debe dar un refuerzo positivo, como ascensos o incentivos. Si su desempeño es por debajo de la norma-inferior, se debe verificar si es la persona adecuada para el puesto y tomar una medida correctiva: se puede trasladar de área o departamento, brindarle capacitación en las competencias que así lo requieran o en última instancia, despido.

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue buen empleado durante mucho tiempo, se debe indagar si está atravesando por un mal momento personal. Para situaciones especiales como ésta, se puede implementar un programa especial de mejora del desempeño. Éste puede incluir orientaciones y sugerencias frecuentes, conversaciones, reportes de rendimiento y capacitación.

#### **PASO # 8. Presentación de Resultados al Empleado (Retroalimentación)**

Se le presentan los resultados al empleado a más tardar una semana después de realizar la evaluación del desempeño. Esta entrevista se hace con el propósito de motivar al empleado para que continúe desempeñándose mejor y/o para que elimine las deficiencias de su desempeño. Se resume el desempeño global y luego se explica qué significa el puntaje que se le asignó.

Las revisiones del rendimiento pueden tener consecuencias emocionales, especialmente para el empleado, por lo que es necesario considerar los siguientes puntos:

- ◆ Dé un saludo cálido para relajar al empleado.
- ◆ Realice un resumen de la evaluación para asegurarse que comprende la forma en que fue evaluado.
- ◆ Trate primero los puntos fuertes, felicítelo por ellos y a continuación describa los puntos débiles.
- ◆ Bríndele la oportunidad de expresar sus sentimientos.
- ◆ Cuando tenga que informarle que su revisión de desempeño ha sido insatisfactoria, hable clara y concisamente, evite la ambigüedad.
- ◆ Indíquele si se le brindará capacitación, si procede traslado, ascenso, etc.
- ◆ Establezcan las acciones correspondientes para mejorar el rendimiento.
- ◆ Cierre la reunión con una frase positiva.

Las entrevistas pueden realizarse en cada semestre del año. Se entiende que estas dos entrevistas son un mínimo, dejando la decisión a cada jefe o gerente de mantener los intercambios que considere adecuados con sus empleados, para su retroalimentación.

#### **PASO # 9. Presentar los Resultados de la Evaluación a la Gerencia General.**

Al tener las evaluaciones del desempeño, se deben clasificar por departamento y presentar un informe con los resultados generales a la Gerencia General. Los resultados pueden plantearse por jerarquías y por departamentos.

Al presentarlos por jerarquías (forma horizontal), se debe describir el resultado obtenido por empleado, y el promedio total de los resultados. Así se obtendrá un dato global del rendimiento de operarios, técnicos, secretarias, personal

administrativo y ejecutivo. Esta información puede ser útil para detectar necesidades de capacitación por puestos.

De igual manera, para clasificar los resultados por departamento (forma vertical), se describe el resultado de cada empleado, y se obtiene el promedio. De esta forma se puede deducir qué departamento tiene rendimiento-producción más alto y por ejemplo, hacerles una mención honorífica. Asimismo, se deducirá qué departamento tiene el rendimiento más bajo, por lo que habría que tomar las medidas correctivas necesarias, como proveerles capacitación, evaluar el clima organizacional del departamento, realizar traslados, etc.

#### **PASO # 10. Programación de Fechas para Revisión de Metas, Objetivos y Retroalimentación a cada Empleado**

Idealmente, se deben calendarizar las fechas para realizar una revisión de las metas establecidas en la evaluación del desempeño, cada dos meses.

Se puede utilizar el cuadro que aparece en el formato de la EDPC (Anexo 5, hoja No. 2), en el que se deben describir detalladamente, junto con el empleado, los aspectos que debe mejorar, la acción propuesta y la fecha o plazos en los que se verificará el cumplimiento de dichas acciones. Ambos deben firmar este acuerdo. Este procedimiento puede ser útil para motivar al personal a mejorar continuamente su rendimiento y destacar sus progresos. Considerar los puntos descritos en el Paso # 8 respecto a la entrevista con el empleado.

Se pueden proporcionar incentivos a los empleados que obtengan rendimiento satisfactorio, el cual queda a criterio de cada empresa. Los incentivos no tienen que ser necesariamente monetarios. Puede hacerse una mención honorífica a los mejores empleados del mes, obsequiar lapiceros, tazas, playeras, etc.

Si al transcurrir varios meses el empleado no cumple con las metas y objetivos establecidos, evaluar si esta persona está en el puesto adecuado; revisar la

descripción de puestos, en caso tenga mayor cantidad de trabajo; indagar si está atravesando por una situación personal difícil, etc. y si amerita un traslado de departamento, proveerle capacitación en las áreas débiles de su rendimiento o, en última instancia, si procede despido.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

1. Como resultado de la investigación realizada, se concluye que la evaluación del desempeño por competencias es un proceso que ya se está implementando en las empresas guatemaltecas de productos alimenticios.
2. La mayoría de empresas que participaron en el cuestionario, vinculan los resultados de la evaluación con ciertos beneficios económicos, interesándose así, en brindar incentivos a los empleados con buen desempeño.
3. El método que se utiliza para la evaluación del desempeño en la mayoría de empresas participantes, es el método de administración por objetivos.
4. El Manual de Evaluación del Desempeño que presenta esta investigación será de utilidad para las empresas que deseen implementar dicho proceso.

## RECOMENDACIONES

1. Que la persona encargada de administrar el proceso de la evaluación del desempeño sea un profesional de la Psicología, para lograr un manejo adecuado de las implicaciones emocionales de dicho proceso.
2. Que la evaluación del desempeño por competencias se realice semestralmente, para no perder continuidad en la revisión del rendimiento.
3. Que se brinde entrenamiento a los evaluadores sobre el uso del formato a utilizar para evaluar a sus empleados.
4. Que se dé retroalimentación a los empleados sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
5. Que se elabore un plan de retroalimentación de metas y objetivos por empleado para mejorar su rendimiento constantemente.
6. Que se aplique la gestión por competencias a los demás procesos de Recursos Humanos, tales como análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, planes de carrera, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

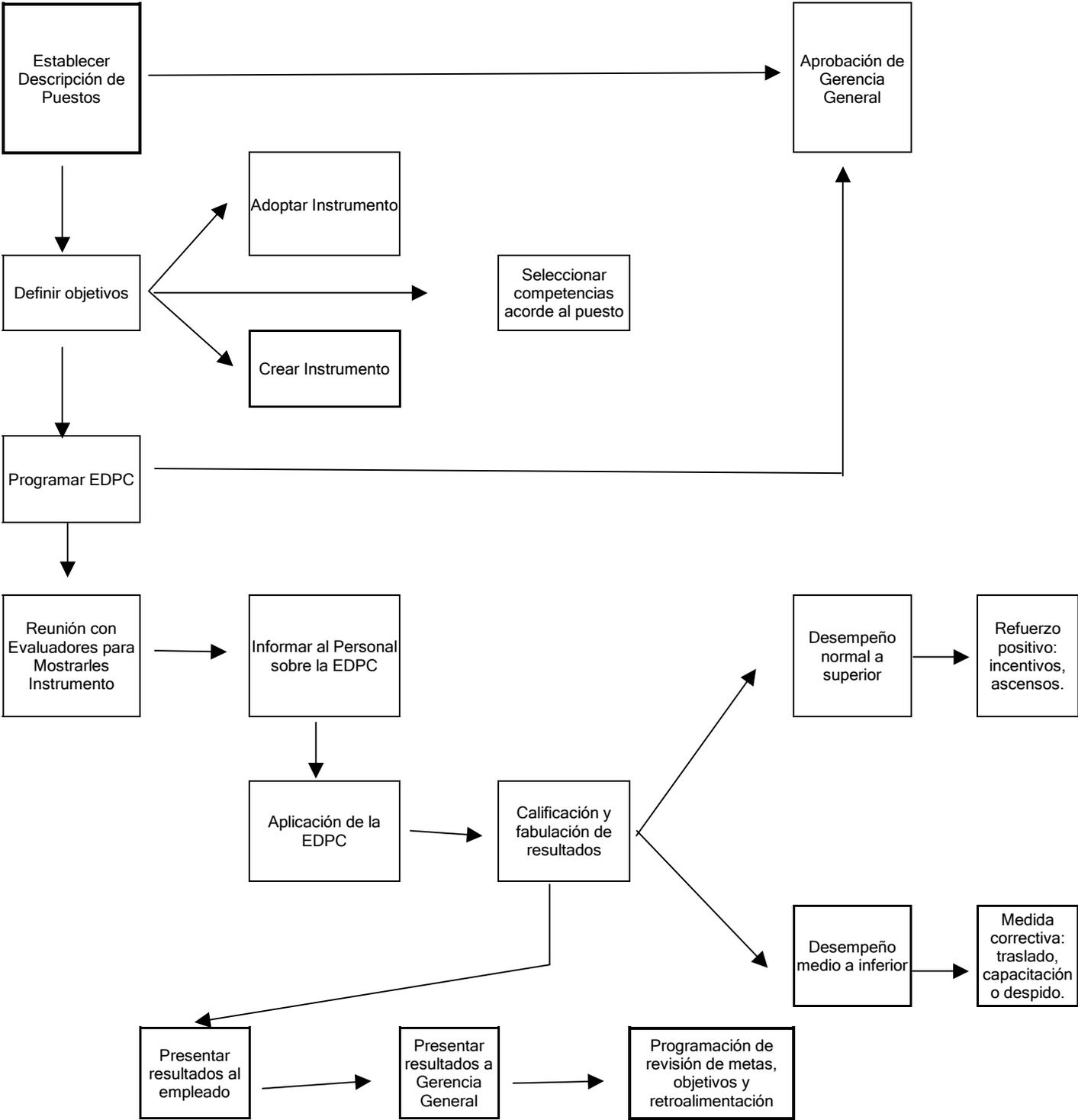
1. Alles, Martha Alicia. **Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias**. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2000. 479 p.
2. Case, Karl E. y Ray C. Fair. **Fundamentos de Economía**. 2ª. Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. 1,086 p.
3. Cervo, Amado Luiz y Pedro Alcino Bervián. **Metodología Científica**. México: McGraw Hill, 1997. 176 p.
4. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª. Ed. Bogotá : McGraw Hill, 2000. 699 p.
5. Cueli, José, et. al. **Teorías de la personalidad**. 3ª. Ed. México: Trillas, 1990. 654 p.
6. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. 8ª. Ed. México: Pearson Educación, 2001, 728 p.
7. **Enciclopedia Hispánica**. Barcelona, España: Encyclopaedia Britannica Publishers, Inc., Volumen 8; 1996.
8. Gómez C., Jorge Hernán. **Mapa de Competencias - Estrategia en el Recurso Humano**. p. 52. En Revista Clase Empresarial. No.54, 2002.
9. Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. **Metodología de la Investigación**. 3ª. Ed. México: McGraw Hill, 2002. 705 p.
10. Keilhauer, Lucía C. **Curso "Programa Práctico en Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Guatemala : Consultoría En Recursos Humanos. Asociación de Gerentes de Guatemala -AGG-, 2002.**

10. Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias. Barcelona, España: Gestión 2000, 1997. 167 p.
11. Monzón García, Samuel Alfredo. Introducción al Proceso de la Investigación Científica. 2ª. Ed. Guatemala: Oscar de León Palacios, 2000. 232 p. (Colección Fundamentos)
12. Morris, Charles G. y Albert A. Maisto, Psicología. 10ª. Ed. México: Pearson Educación, 2001. 744 p.
13. Pappas, James L. y Eugene Brighman. Fundamentos de Economía y Administración. México: Interamericana, 1984. 543 p.
14. Paredes, Alfredo. Curso "Evaluación del desempeño por competencias". Nicaragua : Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos , 2004.
15. **En** Revista Metamorfosis. P. 22 ( 1998)
16. Rossetti, José Paschoal. Introducción a la Economía. México: Harla. 585 p.
17. Sánchez Hidalgo, Efraín. Psicología Educativa. 7ª. Ed. Puerto Rico, 1972.
18. Samuelson Paul A. y William D. Nordhaus. Economía. 16ª. Ed. España: McGraw Hill, 1999. 771 p.
19. Stoner, James A. F., Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. 6ª. Ed. México: Pearson Educación Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. 691 p.
20. Vadillo, Sergio. Administración de Remuneraciones. México, D. F.: Limusa, Grupo Noriega Editores, 2002. 145 p.

22. Werther, William y Heith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: McGraw Hill, 1995.
23. Zepeda Herrera, Fernando. **Psicología Organizacional**. México: Addison Wesley Longman, 1999. 368 p.
24. <http://www.banguat.gob.gt/estaeco/boletin/envolver.asp?karchivo=boescu61>  
Ingreso del Trabajo, por Actividad Económica (en millones de quetzales). Sitio del Banco de Guatemala, 2006; consultado el 06-02-2006.

# ANEXOS

# ESQUEMA DE LOS PASOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Nombre del puesto:

Fecha de elaboración:

Departamento:

Unidad o Dependencia:

Ubicación en el organigrama:

Unidades o dependencias a cargo:

Objetivo general del puesto:

**TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA:**

a. Diariamente

b. Semanalmente

c. Mensualmente

d. Anualmente

e. Esporádicamente

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

## a. Requisitos Intelectuales

Experiencia

Grado académico

Conocimientos especiales

Idiomas ( % leído, escrito y hablado)

## b. Requisitos Físicos

Edad

Sexo

Domicilio

c. Responsabilidades Implícitas

d. Condiciones de trabajo

### COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

	Grado				No necesaria
	A	B	C	D	
1. Aprendizaje continuo					
2. Atención a los detalles					
3. Calidad					
4. Capacidad para hacer frente					
5. Colaboración					
6. Compromiso					
7. Comunicación					
8. Dedicación personal					
9. Estimulación de los demás					
10. Flexibilidad					
11. Influencia y persuasión					
12. Iniciativa					
13. Innovación					
14. Liderazgo					
15. Negociación					
16. Orientación al cliente					
17. Planificación y establecimiento de objetivos					
18. Respeto de la diversidad					
19. Toma de decisiones y resolución de problemas					
20. Trabajo en equipo					

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Insatisfactorio

<b>DATOS BÁSICOS PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
-----------------------------------------------------

Denominación del puesto
-------------------------

Departamento
--------------

Fecha
-------

Código
--------

I. Resumen del puesto. Enumere las tareas más importantes o aquellas que realice de forma regular.
----------------------------------------------------------------------------------------------------

II. Rinde informes:
---------------------

III. Supervisa:
-----------------

IV. Obligaciones del puesto: Describa de forma breve, lo que hace el empleado. Al final de cada obligación detalle, entre paréntesis, el porcentaje aproximado de tiempo dedicado a cada obligación.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

a. Obligaciones diarias:
--------------------------

b. Obligaciones periódicas
----------------------------

c. Obligaciones realizadas a intervalos regulares
---------------------------------------------------

V. Subraye las competencias que requiere este puesto:
-------------------------------------------------------

<u>Calidad</u>	<u>Liderazgo</u>
----------------	------------------

<u>Colaboración</u>	<u>Orientación al cliente</u>
---------------------	-------------------------------

<u>Comunicación</u>	<u>Planificación y establecimiento de objetivos</u>
---------------------	-----------------------------------------------------

<u>Flexibilidad</u>	<u>Toma de decisiones y resolución de problemas</u>
---------------------	-----------------------------------------------------

<u>Iniciativa</u>	<u>Trabajo en equipo</u>
-------------------	--------------------------

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Nombre del Empleado:  
Departamento/Sección:

Fecha:  
Puesto:

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presentan algunos factores. Favor seleccionar el que más se aproxima al desempeño del empleado, marcando con una X la casilla correspondiente.

**Desempeño en la función:** Considere solamente el desempeño en sus tareas.

	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>Producción:</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="radio"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Trabaja muy rápido.	<input type="radio"/> Generalmente satisface las exigencias.	<input type="radio"/> A veces satisface las exigencias.	<input type="radio"/> A veces está por debajo de las exigencias.	<input type="radio"/> Siempre está por debajo de las exigencias. Trabaja muy lento.
<b>Calidad:</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="radio"/> Siempre es satisfactoria. Muy puntual en el trabajo.	<input type="radio"/> Generalmente es satisfactoria. Su cumplimiento es aceptable.	<input type="radio"/> Parcialmente satisfactoria. A veces cae en errores.	<input type="radio"/> Parcialmente deficiente. Caen en errores usualmente.	<input type="radio"/> No es satisfactoria. Comete en algunas cosas errores.
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="radio"/> Conoce toda la necesaria y aumenta sus conocimientos.	<input type="radio"/> Conocimiento suficiente del trabajo.	<input type="radio"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación más.	<input type="radio"/> Conoce poco del trabajo. Necesita capacitación.	<input type="radio"/> Tiene poco conocimiento del trabajo.
<b>Cooperación:</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre es colaborador y diligente.	<input type="radio"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	<input type="radio"/> Colabora solamente cuando es muy necesario.	<input type="radio"/> Colabora muy pocas veces, cuando así se le solicita.	<input type="radio"/> Se muestra reacio a colaborar.

**Características individuales:** Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su puesto.

Comprensión de situaciones. Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.	<input type="radio"/> Óptima capacidad de comprensión y percepción.	<input type="radio"/> Capacidad de comprensión y percepción satisfactoria.	<input type="radio"/> Capacidad de comprensión y percepción regular.	<input type="radio"/> Poca capacidad de comprensión y percepción.	<input type="radio"/> Capacidad de comprensión y percepción nula.
Creatividad. Ingenio, capacidad de crear ideas y proyectos.	<input type="radio"/> Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original.	<input type="radio"/> Casualmente tiene buenas ideas y proyectos.	<input type="radio"/> Algunas veces hace sugerencias.	<input type="radio"/> Ligeramente rutinaria. Tiene pocas ideas propias.	<input type="radio"/> Carece de ideas propias. Rutinaria.
Capacidad de realización. Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.	<input type="radio"/> Óptima capacidad de concretar ideas y planes.	<input type="radio"/> Capacidad de concretar ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	<input type="radio"/> Buena capacidad de aplicar ideas nuevas.	<input type="radio"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevas propuestas.	<input type="radio"/> Carece de habilidad para llevar a cabo una idea o proyecto.

Evaluación promedio final: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador:

Firma del Evaluado:

## Evaluación de Desempeño

Nombre: Puesto: Departamento:	Evaluador
Nombre: Puesto: Departamento:	Evaluador

**Período evaluado:**

**INSTRUCCIONES:** Lea las definiciones de cada indicador. Determine el grado que refleje con mayor objetividad el desempeño del empleado.

A continuación se describe la valoración de los factores:

**Siempre:** El indicador se presenta de tal manera que su presencia amplíamente los patrones establecidos.

**Casi siempre:** El indicador se presenta en los patrones y niveles establecidos.

**Algunas veces:** El indicador se presenta algunas veces en los niveles establecidos.

**Casi nunca:** El indicador se presenta esporádicamente en los patrones y niveles establecidos.

**Nunca:** El indicador no se presenta en los patrones y niveles establecidos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	FACTORES				
	Niveles de Ejecución				
	S	CS	AV	CN	N
<b>1. Calidad:</b> Es capaz de mantener normas elevadas a pesar de las plazos apremiantes; hace bien un trabajo la primera vez e inspecciona los materiales para detectar los defectos; refuerza la excelencia como prioridad esencial.					
<b>2. Colaboración:</b> Trabaja colaborando con grupos multidisciplinarios, con colegas de trabajo muy distintos; tiene expectativas positivas respecto a los demás y comprensión interpersonal.					
<b>3. Comunicación:</b> Es capaz de presentar claramente información oral y escrita; lee e interpreta información compleja y presta atención a los demás.					
<b>4. Flexibilidad:</b> Cambia de opinión ante nueva información; cambia el enfoque rápidamente a medida que cambian las exigencias y se adapta a las necesidades diversas de los clientes.					
<b>5. Iniciativa:</b> Prepara material de antemano para hacer frente a los problemas; asume responsabilidades adicionales y reacciona de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.					
<b>6. Liderazgo:</b> Es capaz de ejercer autoridad cuando es necesario, sirve de ejemplo a sus colegas y delega responsabilidades para que tomen decisiones.					
<b>7. Orientación al cliente:</b> Mantiene un alto nivel de prestación de servicios; hace lo necesario para satisfacer al cliente; hace frente a las quejas de servicio y da prioridad a las necesidades de los clientes.					
<b>8. Planificación y establecimiento de objetivos:</b> Se prepara para responder a las nuevas necesidades de los clientes; alinea sus acciones con los objetivos y crea planes de acción detallados.					
<b>9. Toma de decisiones y resolución de problemas:</b> Actúa para resolver problemas al mismo tiempo que posee buen juicio y una comprensión realista de los problemas; es capaz de razonar, aún cuando esté tratando con típicos emocionales; examina los hechos y evalúa las opciones.					
<b>10. Trabajo en equipo:</b> Favorece un ambiente de trabajo en grupo armonioso; trabaja en colaboración con otros departamentos, según sea necesario; apoya las decisiones del grupo y solicita opiniones de sus colegas.					

**RECOMENDACIONES**

En base al desempeño evaluado, se recomiendan las acciones específicas que siguen. Las acciones mencionadas deben acordarse junto con el evaluado.

<b>Debe mejorar:</b>	<b>Acción Propuesta:</b>	<b>Fecha o plazos:</b>

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Directo del Evaluado: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_

## CLAVES DE CALIFICACION

COMPETENCIAS	Calificación
1. Aprendizaje continuo	5
2. Atención a los detalles	3
3. Calidad	8
4. Capacidad para hacer frente	2
5. Colaboración	7
6. Compromiso	8
7. Comunicación	7
8. Dedicación personal	3
9. Estimulación de los demás	4
10. Flexibilidad	4
11. Influencia y persuasión	4
12. Iniciativa	5
13. Innovación	6
14. Liderazgo	2
15. Negociación	4
16. Orientación al cliente	5
17. Planificación y establecimiento de objetivos	8
18. Respeto de la diversidad	3
19. Toma de decisiones y resolución de problemas	7
20. Trabajo en equipo	5
	<b>100</b>

COMPETENCIAS	Calificación
Calidad	13
Colaboración	7
Comunicación	11
Flexibilidad	10
Iniciativa	6
Liderazgo	12
Orientación al cliente	9
Planificación y establecimiento de objetivos	12
Toma de decisiones y resolución de problemas	12
Trabajo en equipo	8
	<b>100</b>

## **CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Introducción:** La evaluación del desempeño es una herramienta para calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas o los resultados esperados para su rendimiento. El siguiente cuestionario se realiza con el objetivo de recabar información para realización de tesis. Agradeceré su colaboración para responderlo.

### **Datos Generales**

Nombre de la Empresa:

Cargo que usted ocupa:

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Cantidad de empleados que tiene la empresa:

Actividad principal a que se dedica la empresa:

1. ¿Su empresa realiza evaluación del desempeño?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué regularidad se realiza la evaluación del desempeño en la empresa que usted trabaja?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño en su empresa?

Psicólogo \_\_\_\_\_ Técnico en RRHH \_\_\_\_\_  
Técnico administrativo \_\_\_\_\_ Secretaria \_\_\_\_\_  
Jefe de RRHH \_\_\_\_\_ Jefe de cada área \_\_\_\_\_

4. ¿Qué método utilizan para realizar la evaluación del desempeño?

Escala gráfica de calificaciones \_\_\_\_\_ Elección forzada \_\_\_\_\_  
Administración por objetivos \_\_\_\_\_ Método de clasificación alterna \_\_\_\_\_

Método de distribución forzada	___	Método del incidente crítico	___
Método seleccionado por gerente	___	Método utilizado comúnmente	___
Ninguno de los anteriores	___		

5. ¿Proveen entrenamiento o capacitación a los evaluadores para instruirlos sobre el uso del formato de la evaluación del desempeño?

Siempre	___	Casi siempre	___	Algunas veces	___
	Rara vez	___	Nunca	___	

6. ¿Qué aspectos generales han evaluado?

Conocimientos	___	Habilidades	___
Cualidades	___	Destrezas	___
Comportamientos	___	Rasgos de personalidad	___
Cumplimiento de objetivos	___	Cumplimiento de trabajo	___

7. ¿Cuáles de los siguientes pasos realizan en su empresa en la evaluación del desempeño?

Plática informativa para el personal	___	Redacción de la evaluación	___
Entrenamiento a evaluadores	___	Entrevista inicial al empleado	___
Revisión de resultados	___	Retroalimentación al empleado	___
Presentación de resultados	___	Establecimiento de nuevas metas	___

8. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño están ligados a ciertas remuneraciones, aumentos o beneficios económicos?

Siempre	___	Casi siempre	___	Algunas veces	___
	Rara vez	___	Nunca	___	

9. ¿En su empresa utilizan la gestión por competencias?

Si	___	No	___
----	-----	----	-----

10. Si su respuesta es afirmativa, ¿qué procesos de recursos humanos se realizan en su empresa con base a la gestión por competencias?

Reclutamiento y selección	___	Diseño de puestos	___
Evaluación del desempeño	___	Plan de carrera	___

Capacitación	_____	Remuneraciones	_____
Contratación de personal	_____	Seguridad industrial	_____
Recreación y bienestar	_____	Reconocimiento	_____

11. Si tiene alguna duda o comentario, favor escríbalo en este espacio.

**¡Gracias por su colaboración!**

## RESUMEN

Se seleccionó este tema para contar con una herramienta que respalde la evaluación del desempeño y la gestión por competencias. Los participantes están entre 20 y 55 años, sexo masculino y femenino, escolaridad mínima Diversificado y empleados en Recursos Humanos.

El objetivo general es elaborar un manual para realizar la evaluación del desempeño por competencias, dirigido a empresas privadas de comercialización de productos alimenticios de la capital de Guatemala. Se desea proveer a las empresas, estudiantes e interesados, una herramienta práctica que guíe la aplicación de dicho procedimiento y aportar a la Escuela de Ciencias Psicológicas una investigación innovadora sobre las competencias.

La metodología consistió en realizar un cuestionario a Asistentes, Jefes de Áreas y Gerentes de Recursos Humanos. Se contactó a una persona de cada empresa y se le solicitó llenar el cuestionario. Se envió y respondió vía correo electrónico. Luego se tabularon y analizaron para obtener la información necesaria para elaborar el manual. Se utilizaron frecuencias absolutas, representadas en barras, para tabular estadísticamente la información.

En el manual se enfatiza el entrenamiento sobre el uso del formato, ya que los resultados reflejan que generalmente no se hace. Se concluye que la información obtenida fue útil para elaborar la propuesta del manual, que es el objetivo principal de esta investigación.