

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPS--
“MAYRA GUTIÉRREZ”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO LINE, S. A.

ADA CRISTINA SOSA CÁCERES

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPS--
“MAYRA GUTIÉRREZ”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO LINE, S. A.

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

POR
ADA CRISTINA SOSA CÁCERES
PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA

DIRECTOR

M.A. MARÍA ILIANA GODOY CALZIA

SECRETARIA

LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO

LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

MARIA CRISTINA GARZONA LEAL

EDGAR ALEJANDRO CORDÓN OSORIO

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 177-2012
CODIPs. 521-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

16 de abril de 2013

Estudiante
Ada Cristina Sosa Cáceres
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO NOVENO (19º) del Acta DOCE GUIÓN DOS MIL TRECE (12-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 10 de abril de 2013, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO NOVENO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO LINE, S.A.”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Ada Cristina Sosa Cáceres

CARNÉ No.2003-16883

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Erwin Homero Sosa Mérida y revisado por la Licenciada Mayra Friné Luna. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

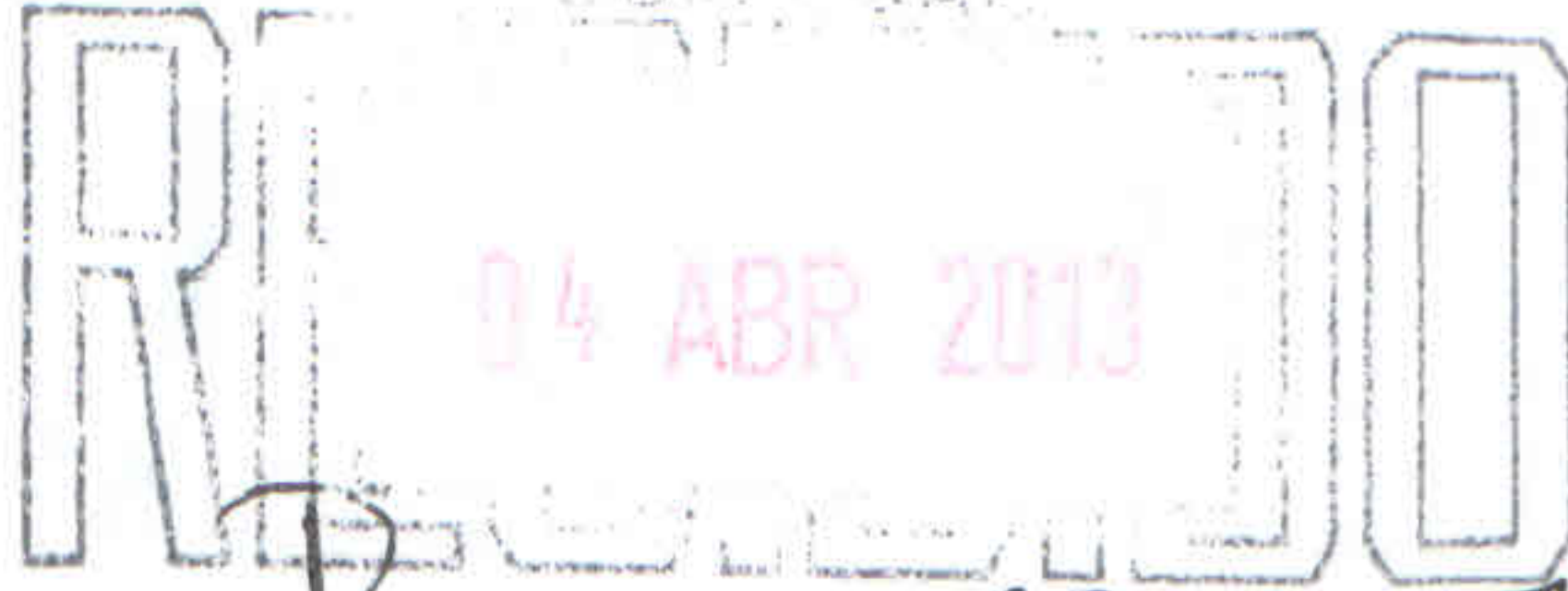
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. María Iliana Godoy Calzia
SECRETARIA



/gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Renovación e Información
CUM-PSAC



FIRMA:



HORA:

15:50

Registro:

177-12

CIEPs 163-2013
REG: 177-2012
REG: 285-2012

INFORME FINAL

Guatemala 01 de abril 2013

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que he procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO LINE, S.A.”

ESTUDIANTE:
Ada Cristina Sosa Cáceres

CARNÉ No.
2003-16883

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 15 de marzo 2013 y se recibieron documentos originales completos el 22 de marzo 2013, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. Mayra Luna de Álvarez

COORDINADORA UNIDAD DE GRADUACIÓN

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis

CIEPs. 164-2013
REG 177-2012
REG 285-2012

Guatemala, 01 de abril 2013

**SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO
LINE, S.A.”**

**ESTUDIANTE:
Ada Cristina Sosa Cáceres**

**CARNÉ No.
2003-16883**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 15 de marzo 2013, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

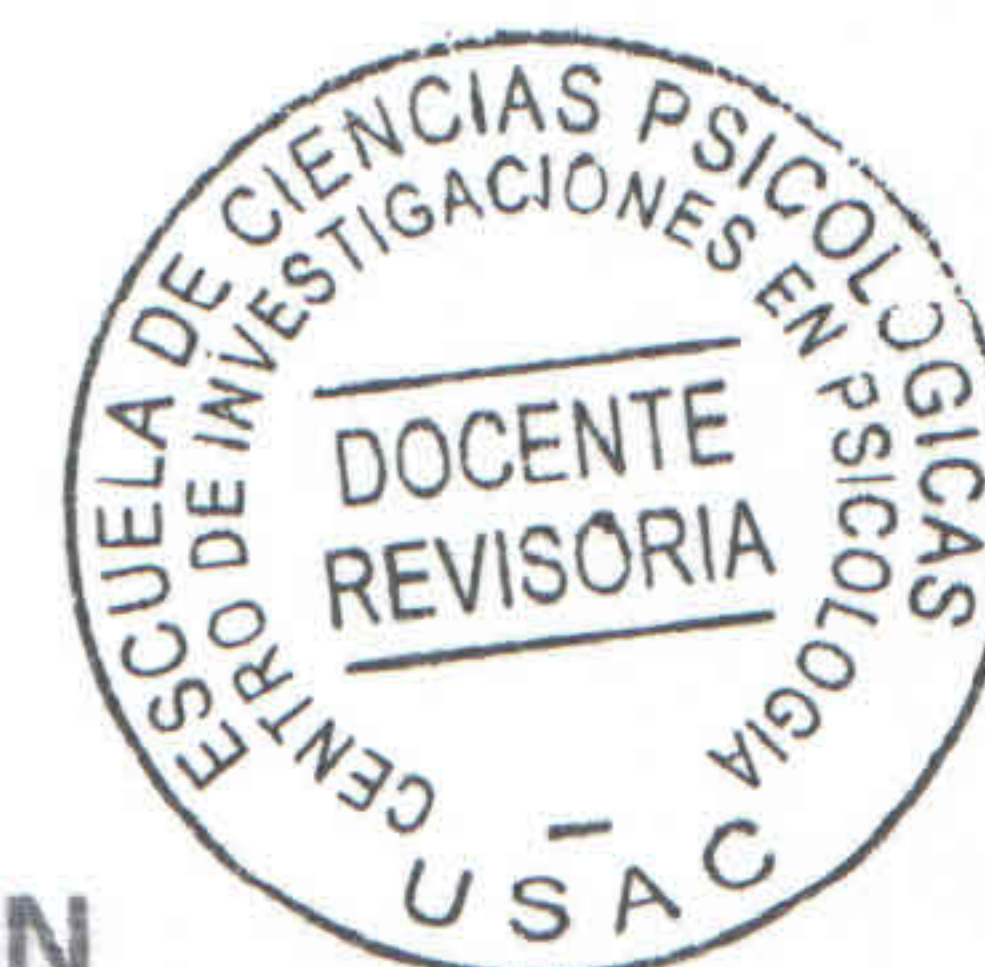
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Luna de Álvarez

COORDINADORA UNIDAD DE GRADUACIÓN

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs, Mayra Gutiérrez”



Areliis./archivo

Guatemala 10 de octubre de 2012

Licenciado
Marco Antonio García Enríquez
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPS-
“Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimado Licenciado García:

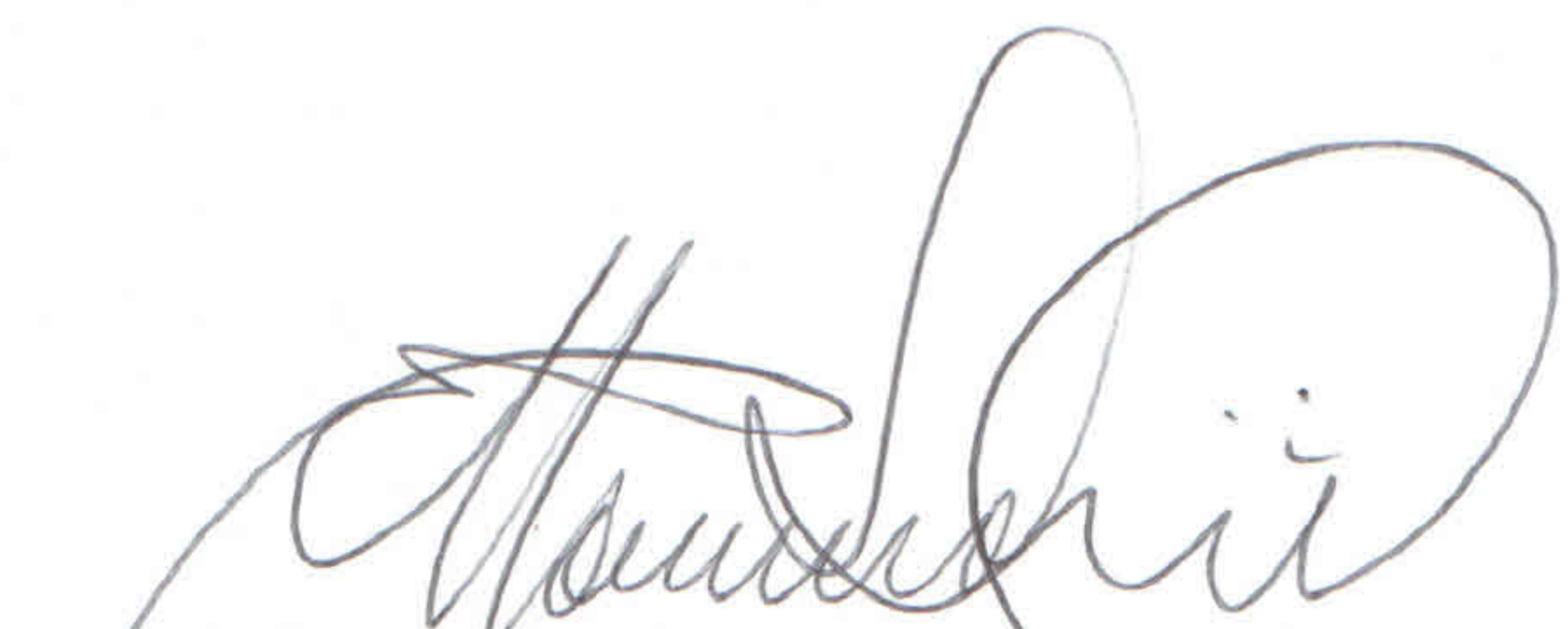
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO LINE, S. A.” realizado por la estudiante Ada Cristina Sosa Cáceres, carné 200316883.

El trabajo fue realizado a partir del veintiocho de mayo hasta el 15 de septiembre de 2012.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPS por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Licenciado Erwin Homero Sosa Mérida
Psicólogo y Orientador Vocacional y Laboral
Colegiado No. 2978
Asesor de Contenido



Guatemala 10 de octubre de 2012

Licenciado
Marco Antonio García Enríquez
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPS-
“Mayra Gutiérrez”
CUM

Licenciado García:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Ada Cristina Sosa Cáceres, carné 200316883 realizó en esta institución el trabajo de investigación titulado: “EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DESCONSOLIDADORA DE CARGA MARÍTIMA KARABI CARGO LINE, S. A. “ en el período correspondido del 28 de mayo de 2012 al 15 de septiembre de 2012 del presente año, en horario de 15::00 a 17:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.



Juan Luis Castillo Corzo
Presidente del Consejo Directivo
Celular: 42204764

Padrino de Graduación

Licenciado Erwin Homero Sosa Mérida
Psicólogo y Orientador Vocacional y Laboral
Colegiado No. 2978

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María

Por ser mi luz y fortaleza cada día. Gracias Dios por permitirme culminar esta carrera que solo es el inicio de la vida que tienes preparada para mí.

A mis padres

Por su apoyo incondicional en todo momento, gracias por su esfuerzo para permitirme ser una profesional y una mejor persona cada día, gracias por su amor y comprensión.

A mis hermanos y sobrina

A Alejandra por su cariño y apoyo incondicional, por estar a mi lado en los momentos alegres y difíciles, a Jose Miguel (Q.E.P.D) aunque ya no está conmigo se que siempre me acompaña en todo momento como cuando éramos niños, a Mariale que con su sonrisa logra cambiar mis días y especialmente por permitirme ser parte importante de su vida.

A mi novio

Por brindarme su amor, apoyo, paciencia y comprensión en todo momento. Por permitirme ser parte de su vida y compartir conmigo su presente en espera de un futuro prometedor.

A mis amigos

Por compartir conmigo a lo largo de mi vida, los que están lejos que me acompañaron durante mi niñez y adolescencia. A los amigos que me han visto crecer como ser humano y profesionalmente, gracias a todos por siempre animarme a seguir adelante y llegar a cumplir mis sueños, mis amigos de práctica, de cada uno aprendí a valorar cada momento de la vida, a afrontar con responsabilidad las decisiones que son importantes, gracias por aceptarme como soy y hacer de mi una mejor persona.

A mis familiares:

Por su aprecio y apoyo en todo momento. Gracias por las palabras de aliento que he recibido de cada uno de ustedes. Y a los que ya no están conmigo creo fielmente que desde el cielo me cuidan y guían mis pasos.

Índice

Resumen	1
Prólogo	2
1. Introducción	
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico	4
1.1.1 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Marco teórico	6
1.2.1.1 Competencias	8
1.2.1.2 Modelos de gestión por competencias	10
1.2.1.2.1 Conductista	10
1.2.1.2.2 Funcionalista	11
1.2.1.2.3 Constructivista	12
1.2.1.3 Evaluación del desempeño con base en competencias	13
1.2.1.4 Métodos para la evaluación por competencias	14
1.2.1.4.1 Evaluaciones y test	14
1.2.1.4.2 Evaluaciones basadas en los resultados	15
1.2.1.4.3 Autoevaluación	15
1.2.1.4.4 Evaluación de 360°	16
1.2.1.5 Método de evaluación 360°	16
1.2.1.6 Ventajas del método de 360°	19
1.2.1.7 Desventajas de la metodología de 360°	20
II Técnicas e Instrumentos	
2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
2.2.1 Observación	24
2.2.2 Cuestionario	24
2.3 Elaboración de cuestionario digital para la evaluación	25
2.4 Procedimiento para aplicación del cuestionario de evaluación	28
2.4.2 Técnica de Análisis	29
2.4.3 Técnica estadística	29
III Análisis e Interpretación de resultados	
3.1 Presentación de resultados	31

3.2.1 Análisis de gráfica evaluación del desempeño empresa	42
---	-----------

IV Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones	45
4.2 Recomendaciones	46

Bibliografía
Anexos

Resumen

Evaluación del desempeño por competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

Ada Cristina Sosa Cáceres

El objetivo general de esta investigación fue elaborar un modelo para la evaluación y medición del nivel del cumplimiento de las competencias en cada puesto de trabajo, partiendo del análisis de las competencias organizacionales y específicas con que cuenta cada uno de los puestos; logrando así el óptimo desempeño del recurso humano con el que ya tiene la empresa.

La evaluación permitió validar las competencias organizacionales y específicas de los puestos de trabajo, como se planteó en uno de los objetivos específicos; así también conocer cómo se encuentran los trabajadores en sus puestos, identificar la necesidad de planes de capacitación o re capacitación en este caso, para mejorar y ayudar a desarrollar las competencias necesarias para lograr los objetivos tanto de los puestos como los objetivos organizacionales.

En esta investigación se buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el modelo de evaluación requerido para la empresa? ¿Cuáles son las competencias específicas a evaluar de cada puesto de trabajo? ¿Qué instrumento permite evaluar el dominio de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo?

Como instrumento de evaluación se utilizó un cuestionario digital, trabajado en Excel, que permitió que cada evaluador pudiera hacer de una manera simple la evaluación, con la ayuda tecnológica con la que en este tiempo se cuenta. Se eligió de esta manera moderna y no de manera tradicional como es con lápiz y papel ya que esto retrasa el proceso y obtención de resultados por la tabulación que se realiza después de aplicada la evaluación.

El cuestionario digital, elaborado por la investigadora, cuenta con cuatro hojas de Excel, en la primera se encuentran las instrucciones para el llenado del cuestionario, en la segunda se tienen contemplados 44 ítems que abarcan 18 competencias tanto organizacionales como específicas de los puestos, en la tercera hoja aparecen los porcentajes de la evaluación y por último en la cuarta hoja aparecerían las gráficas de resultado de cada evaluación.

Para cada uno de los puestos se realizó una evaluación por competencias de 360°, esto indica que a cada uno de los trabajadores lo evaluó: jefe inmediato que contribuyó con el 40% del porcentaje de evaluación, subordinados 30%, colegas o compañeros de trabajo 20% y autoevaluación 10%.

Prólogo

La presente investigación se realizó con el objetivo de elaborar un modelo para la evaluación y medición del nivel de cumplimiento de las competencias en cada puesto de trabajo. Cumpliendo con los objetivos específicos luego de determinar y validar las competencias organizacionales y específicas en cada puesto de trabajo se procedió a desarrollar y elaborar el instrumento que permitiera evaluar de forma práctica y moderna las competencias organizacionales y específicas requeridas para los puestos.

Es importante para la empresa que se realizara esta investigación debido a que ya tiene siete años de existir en el mercado de las importaciones marítimas, pero no contaban con ningún instrumento que pudiera ayudarles a obtener información sobre el desempeño de sus empleados ni de cómo ellos pueden mejorar su entorno laboral.

Esta investigación fue de beneficio también para la empresa debido a que se realizó una investigación anterior titulada: "Diseño de Manual de Puestos por Competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A." para obtener el título de Técnico en Orientación Vocacional y Laboral y esta investigación es la segunda parte que da continuidad para realizar una evaluación sobre el rendimiento actual de los trabajadores.

Durante el tiempo que se realizó la investigación se observó a todo el personal en sus puestos de trabajo, se les brindó una explicación sobre el procedimiento para la aplicación del cuestionario digital en la que todos se mostraron muy colaboradores y entusiastas. Comprendieron también la importancia y la necesidad de desarrollar su potencial.

Esta investigación proporcionó información relevante acerca del desempeño individual y desempeño en promedio de todos los trabajadores de la empresa; analizando así qué medidas pueden ser utilizadas para elevar las puntuaciones bajas que se obtuvieron en el promedio general de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos se hicieron algunas recomendaciones para mejorar las competencias con bajo puntaje, siendo algunas: reuniones de retroalimentación, re capacitación para los puestos de trabajo implementando las competencias específicas para los puestos y las competencias organizacionales para la empresa en general, videoconferencias de reflexión, etc.

Es importante tomar en cuenta que la empresa en estos momentos está realizando ya cambios en los puestos de trabajo por la implementación de los perfiles de puestos por competencias elaborados en la investigación anterior sobre la elaboración del Manual de puestos por competencias.

Agradezco a la empresa Karabi Cargo Line, S. A. y a sus autoridades, por permitirme realizar esta investigación, y a todos los trabajadores de la empresa por el compromiso y entusiasmo demostrado para mejorar sus funciones y la atención al cliente.

I. Introducción

1.1 Planteamiento de Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del Problema

La empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. desde sus inicios ha buscado optimizar los recursos y principalmente el recurso humano de la empresa, sin embargo, ante los constantes cambios del mercado laboral no ha logrado establecer los procedimientos adecuados para el buen funcionamiento de la organización.

Con el transcurso de los años y la experiencia que ha adquirido la empresa en el mercado, se ha reconocido la necesidad de invertir en el área de recursos humanos, tanto así que se ve la necesidad de establecer procedimientos que antes no eran utilizados y crear competencias tanto organizacionales como específicas de los puestos de trabajo.

La empresa cuenta con 10 trabajadores que necesitan mejorar sus competencias, ya sea porque no tuvieron una correcta capacitación o porque no se contaba con ningún instrumento que lograra señalar estos puntos.

Junto con esta creación de competencias, teniendo en cuenta que ya se tiene el personal en todos los puestos de trabajo, se realizó una evaluación de desempeño para el mejoramiento del personal como punto de partida, esto permitió: la identificación de personas exitosas y con alto potencial, proporcionar información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar; por último, posibilitó el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtuvo. Así también el personal logró visualizar su actual desempeño por medio

de la evaluación 360°, que se realiza por medio de cuatro evaluaciones, donde todos los puestos participan para su aplicación.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos.

Por lo antes expuesto en la presente investigación se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el modelo de evaluación requerido para la empresa?
- ¿Cuáles son las competencias específicas a evaluar de cada puesto de trabajo?
- ¿Qué instrumento permite evaluar el dominio de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo?

Actualmente tenemos una carencia de métodos de evaluación modernos que permitan evaluar el desarrollo de las competencias específicas indispensables para la correcta ejecución de tareas de cada integrante de una organización.

La Evaluación de 360°: consiste en valorar las competencias de la persona evaluada, a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización, incluyendo superiores, compañeros y subordinados.

Las Competencias Organizacionales: se comprenden como la motivación permanente por alcanzar y superar los estándares de desempeño efectivos, a través del establecimiento de metas, perseverando en acciones que conlleven a conseguir logros superados a los esperados.

Las Competencias Específicas: se refieren a las habilidades específicas que debe tener el empleado en cada puesto de trabajo.

1.2.1 Marco Teórico

Revisión de Antecedentes

Existen algunos estudios realizados con anterioridad con respecto al tema de Evaluación del desempeño, entre estos estudios puede mencionarse el estudio realizado por Xiomara Elizabeth Figueroa Garcia, de la investigación de tesis, titulado “Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativa de una ONG” presentado como trabajo de graduación de grado académico Licenciatura, en la Universidad de San Carlos de Guatemala en la Facultad de Ciencias Económicas, en el año 2008.

La autora durante la realización de su trabajo desarrolló un modelo de evaluación del desempeño para aplicarlo en el área administrativa de la organización no gubernamental.

Los objetivos planteados en este trabajo fueron los siguientes:

- Dar a conocer al evaluado la apreciación que tiene su desempeño
- Detectar punto clave en el desempeño del personal para crear planes de desarrollo para el recurso humano.
- Aplicar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados en el área administrativa como una prueba piloto, para posteriormente aplicarla en toda la organización.

Para el abordaje de esta investigación, la autora utilizó las técnicas de observación, cuestionario y entrevistas. Con estas tres desarrolló el modelo de evaluación de las competencias organizacionales a las que dió mayor interés.

Se pudo concluir que la organización no gubernamental (ONG) evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal. La empresa carece de un cuestionario estructurado que guarde relación con los objetivos de la organización y con la filosofía de la misma. Y el personal no recibe ninguna retroalimentación sobre su desempeño.

Con respecto a la investigación a la que se hizo referencia, esta presenta algunas diferencias con respecto a lo realizado en el presente trabajo, algunas diferencias importantes se enuncian a continuación:

Diferencias con la investigación "Evaluación del desempeño por competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. "

- La empresa no gubernamental ya cuenta con un modelo de evaluación que no es funcional para mejorar el rendimiento de sus colaboradores. La empresa desconsolidadora de carga marítima no cuenta con ningún instrumento que le permita ofrecer una guía de tareas y responsabilidades a sus trabajadores.
- La evaluación del desempeño llevada en la empresa no gubernamental se realizó con el método antiguo de lápiz y papel. La evaluación del desempeño por competencias de la empresa desconsolidadora de carga marítima se realizó de forma moderna con el uso de computadoras personales y programas de computación que permitieron obtener resultados más rápidos.
- La investigación realizada en la empresa no gubernamental buscó evaluar a un solo grupo de trabajadores (área administrativa); esta investigación buscó evaluar a todo el personal de la empresa para que en conjunto se lograra obtener datos del funcionamiento actual que tiene la organización.

1.2.1.1 Competencias

El término competencias se introdujo en la jerga empresarial a partir de David McClelland, con la publicación de su libro "El gerente competente" el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1970.

Desde sus inicios el término competencias ha sido definido por diversos autores de distintas formas; sin embargo, existen puntos en común para la mayoría de las definiciones elaboradas; uno de éstos se refiere al carácter manifiesto y observable de las competencias. De acuerdo con Scott Parry, las competencias se refieren a:

- a. Un cúmulo de conocimientos relacionados con el trabajo
- b. Que se correlacionan con el desempeño del trabajo
- c. Que son medibles y evaluables de acuerdo con estándares o parámetros previamente establecidos
- d. Pueden mejorarse a través de la capacitación y por medio de actividades orientadas al desarrollo.

Según Parry¹ "las competencias deben ser parte de la cultura, relevante a los procesos organizacionales del área, objetivo, medible y capaz de enseñarse o desarrollarse."

Si se acepta como válida la definición anterior, un empleado se considera competente si posee una serie de competencias que le permitan cumplir con los procesos o actividades, en un período específico de tiempo, sin defecto alguno

¹ SCOTT B. Parry. Evaluando el Impacto de la Capacitación. Primera edición. Estados Unidos (Alexandria VA). Copyright. 1997. P. 76

en la calidad del producto que elabora y cumpliendo con las expectativas de los clientes internos o externos. En resumen, las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que permiten a una persona trabajar eficazmente.

Otros autores (Ibarra 2000²) relacionan el desempeño con las competencias, entendiendo el término como: “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de su desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Los asesores en esta materia, recomiendan al momento de su definición contar con una visión de futuro, que apoye el desarrollo de la organización a través del establecimiento de competencias que promuevan el cambio, la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

De acuerdo con Benavides³, “los resultados logrados en los sectores experimentales al implementar modelos de gestión basados en competencias, permitieron su introducción como una herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Más adelante se implementaron en Francia, bajo los paradigmas de la corriente constructivista de Bertrand Swatz”

McClelland de la Universidad de Harvard, quien durante la década de 1970 realizó investigaciones motivacionales, relacionadas con un estudio acerca de las carencias en rendimientos laborales bajos, orientando su evaluación a la calificación personal y de desempeño laboral. A partir de estos estudios las

² IBARRA, Agustín. El sistema normalizado de competencia laboral. Primera Edición. México. Noriega Editores. 2000. op. Cit., P. 35

³ BENAVIDES, E. O. Competencias y Competitividad: Diseño para las organizaciones Latinoamericanas. Primera Edición. México. McGraw Hill. 2002 P. 42

competencias adquirieron mayor importancia en el ámbito de recursos humanos y empezaron a entenderse como el motor del comportamiento que está relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores.

Actualmente, el concepto **competencia** ha cobrado gran importancia en América Latina, en donde cada vez son más las intervenciones y asesorías que se realizan con relación al tema. “La mayoría de las empresas latinoamericanas que ha adoptado el modelo, lo han hecho mediante la inversión y compra de tecnología computarizada para la evaluación de competencias; sin embargo, en el 95% de los casos no cuentan con el sustento teórico que fundamente su aplicación, ni existe un consenso oficial sobre metodologías y uso de términos, lo que lleva a su fracaso prematuro, ya que los modelos no agregan valor a los procesos de la empresa ni son capaces de alinearlos en una misma dirección para el logro de los objetivos organizacionales⁴

1.2.1.2 Modelos de Gestión por Competencias

En la actualidad coexisten tres enfoques distintos, que subyacen a los diferentes modelos de gestión por competencia, estos son:

1.2.1.2.1 Conductista⁵: “Su origen se encuentra en las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; las competencias se conceptualizan en términos de características del empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Este enfoque busca identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral. Las competencias se seleccionan por

⁴ CHAVEZ Saledo. G. Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral: Aplicación del Análisis Crítico de Competencias Laborales. Primera Edición. México D. F. Panorama Editorial, S. A. 2002. P. 60

⁵ FLETCHNER. S. Análisis de Competencias Laborales: Herramientas y Técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos. Trad. Juan Carlos Jolly. 2da edición, México, D. F. Panorama Editorial, S. A. 2000. P. 98

parte de la dirección general y por asesores expertos en el tema. La construcción del modelo se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento, el cual pretende “reforzar” las competencias seleccionadas, a través de determinados estímulos (premios o castigos). Su aporte está constituido por la facilitación de las competencias genéricas y su limitación.”

1.2.1.2.2 Funcionalista: Nació en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir las competencias se entienden a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. “Las competencias se definen como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. El enfoque parte del análisis de puestos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales que se involucran para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador. Las competencias son establecidas por los trabajadores expertos, quienes las determinan por sus conocimientos.”⁶

“El análisis funcional requiere el establecimiento del propósito clave del área en análisis y del resto de las funciones que deben realizarse para alcanzar la función principal. Sus principales aportes son: se centra en la descripción de funciones, no de tareas y describe resultados, no procesos.

Por otro lado sus limitaciones incluyen: se enfoca únicamente en los logros del trabajador, no en el proceso que éste sigue para obtener los

⁶ BENAVIDES, E. O. Competencias y Competitividad: Diseño para las organizaciones Latinoamericanas. Primera Edición. México. McGraw Hill. 2002. p. 60

resultados; su definición se lleva a cabo únicamente por empleados expertos y en ocasiones, las descripciones pueden resultar muy genéricas y no ser de utilidad para el modelo.”⁷

1.2.1.2.3 Constructivista: Este enfoque que tiene sus raíces en Francia, construye las competencias laborales no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y de la capacidad de respuesta de la organización, sino que concede mucha importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades; toma a la persona como un ser integral. Este modelo evalúa lo que las personas saben y partiendo de esa evaluación, realiza un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo. A diferencia de otros enfoques, el constructivista parte del personal con menor nivel de desempeño. Su aporte es metodológico, ya que promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje, promoviendo una formación continua y permanente. Dentro de sus principales limitaciones se encuentra: la ausencia de una medida estandarizada que permita evaluar el nivel de calificación de los trabajadores y el hecho de que el modelo tiene un enfoque en el largo plazo, lo que constituye un obstáculo para la empresa que desean desarrollar a su personal de forma rápida y ágil.⁸

Según Alles⁹ “el modelo de gestión por competencias permite a las organizaciones alinear los procesos de recursos humanos, facilitando el desarrollo de las funciones del área, a partir del diseño de puestos,

⁷ Instituto técnico de Capacitación y Productividad. Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral, Guatemala. Intecap. 2001. Diapositiva No. 6.

⁸ BENAVIDES, E. O. Competencias y Competitividad: Diseño para las organizaciones Latinoamericanas. Primera Edición. México. McGraw Hill. 2002. P. 68

⁹ ALLES. Martha. A. Dirección estratégica del recurso humano. Gestión por Competencias. Segunda Edición (reimpresión). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S. A. 2000. P. 25

aprovisionamiento, capacitación y desarrollo, promoción y sucesión y administración del desempeño y de compensaciones (las competencias actúan como impulsores que guían el rendimiento hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.”

1.2.1.3 La evaluación con base en competencias

- “Se orienta a evaluar las competencias de los trabajadores como referencia del desempeño de estos, ante las actividades y problemas del contexto profesional, social, disciplinar e investigativo.
- Toma como referencia evidencia e indicadores, buscando determinar el grado de desarrollo de tales competencias en tres dimensiones (afectivo-motivacional, cognoscitiva y actitudinal).
- Brinda retroalimentación en torno a fortalezas y aspectos a mejorar, por eso siempre tiene carácter formativo, independientemente del contexto en que se lleve a cabo (inicial, final o en un determinado proceso de certificación) por eso siempre debe ser participativa, reflexiva y crítica (de ahí el valor de los procesos de autorregulación y de evaluación de diferentes momentos de secuencia didáctica.
- Aún cuando la evaluación se hace con fines de promoción y certificación, allí debe tenerse presente la discusión con los estudiantes y la posibilidad de revisarla para que se ajuste a las evidencias del proceso y de los aprendizajes obtenidos, siempre teniendo como referencia los indicadores previamente concertados en el proceso de normalización.
- La evaluación con base en competencias no es una tarea puntual como ocurría en la evaluación tradicional, sino que es un proceso que implica:

- Definir con exactitud las competencias a evaluar con sus respectivas dimensiones
- Construir los indicadores para evaluar las competencias de forma integral con criterios académicos y profesionales
- Definir el tipo de evidencias que se deben presentar para llevar a cabo la evaluación.
- Establecer las estrategias e instrumentos con los cuales se llevará a cabo la evaluación.
- Analizar la información con base en los indicadores, determinar fortalezas y aspectos a mejorar, retroalimentar de forma oportuna a los estudiantes y/o trabajadores
- Generar un espacio de reflexión en ellos tanto sobre el proceso como en torno a los resultados de la evaluación con la posibilidad de cambiar los resultados de acuerdo a los argumentos que ellos presentan.”¹⁰

1.2.1.4 Métodos para la evaluación por competencias¹¹

1.2.1.4.1 “Evaluaciones y test: consiste en evaluaciones escritas o prácticas de los colaboradores, en un período de tiempo determinado. Su desventaja principal radica en los resultados que se obtienen, dependen

¹⁰ Ruiz Iglesias, Magaly. Maestría Profesional de Competencias Profesionales. Primera Edición. México, Nuevo León. 2008. P. 22

¹¹ Chávez Salcedo, G Manual para el diseño de normas de Competencia Laboral: Aplicación del análisis crítico de competencias laborales. Primera Edición. México, D.F. Panorama Editorial, S. A. 2002. P. 101

en gran parte de la calidad del instrumento y de la habilidad del colaborador para comunicar y transmitir sus ideas. Además las evaluaciones se encuentran sujetas a sesgos de tipo cultural, estilos de aprendizaje individual y barreras en el uso del lenguaje. Otra de sus desventajas consiste en que miden únicamente lo que está en el test y podrían quedar fuera aspectos importantes.

1.2.1.4.2 Evaluaciones basadas en los resultados: buscan medir los resultados generados por el individuo. El énfasis debe hacerse en los aportes de cada persona y no en los del grupo de trabajo. La suposición básica, en este enfoque, es que los resultados en el trabajo reflejen la competencia que posee el evaluado. Sin embargo, es importante reconocer que existen múltiples factores, aparte del desempeño y las competencias, que afectan los resultados. Además sólo se evalúa los logros y no el nivel de dominio de las competencias.

1.2.1.4.3 Autoevaluación: Los colaboradores miden ellos mismos el grado de dominio que poseen de cada competencia, llenando un formulario o instrumento de medición. El problema principal de la autoevaluación es su grado de confiabilidad (se asume que los empleados poseen los conocimientos, habilidades e integridad necesaria para evaluarse de forma objetiva) Otro problema es el temor del colaborador de evidenciar sus brechas de desempeño y de reflejar sus áreas débiles. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejora del desempeño. Para que este método funcione, la persona debe ser entrenada previamente y poseer la certeza de que la información será utilizada únicamente con fines de desarrollo.

1.2.1.4.4 Evaluación de 360°: Este enfoque parte del supuesto que los empleados afectan con su desempeño a varios grupos de interés dentro de las organizaciones, por lo que se considera que ellos deben participar en el proceso de evaluación del colaborador. Se considera que la percepción de un grupo de allegados puede ser menos subjetiva que el auto reporte o reporte de un solo jefe. El método consiste en retroalimentar ampliamente al empleado participando los gerentes, jefes, subcoordinador y colegas, también se puede incluir a personas ajenas a la organización como proveedores y clientes. La evaluación de 360° grados también se conoce como método integral, ya que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada y amplia posible, obteniendo los aportes de distintos grupos de interés. Puede utilizarse con otros métodos y es uno de los mas utilizados para la evaluación de competencias laborales.”

1.2.1.5 Método Evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse comentarios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en sus conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta la información relevante que se obtenga, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias

de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los consultores, ni justamente un truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es a consolidar una herramienta objetiva que posibilite a la organización y a sus miembros lograr la intersección de los objetivos institucionales con los personales.

"El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular".¹²

"Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por

¹² ECHEVERRIA. B. Gestión de la competencia en acción profesional. Revista Investigación Educativa. Volumen 1. Grados JA. 2002. P 50

último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.”¹³

Para que un modelo de evaluación del desempeño por competencias funcione correctamente, es necesario que:

- a. El evaluado tome un rol activo dentro del proceso
- b. Se enfatice el desempeño presente y futuro, no el pasado
- c. Se enfoque en el desempeño, no en la personalidad del evaluado
- d. Los resultados se utilicen con un único fin o propósito
- e. Se empleen formatos y registros comprensibles y fáciles de utilizar
- f. Se desarrollen procesos paralelos que permitan la observación, recolección y documentación de evidencias
- g. Se cuente con un proceso de comunicación que permita la retroalimentación periódica del desempeño.

“El éxito del modelo de evaluación depende de la habilidad de personas involucradas para evaluar objetivamente el desempeño y no del método o la tecnología que se aplique, es fundamental que la información recabada resulte de utilidad para desarrollar al personal y lograr la certificación y medición de las competencias en la práctica, de manera que la organización logre la implementación exitosa de un modelo de gestión por competencias.”¹⁴

¹³ VALLE DE LEON, Isabel. Competencias laborales: una alternativa de desarrollo organizacional. Primera Edición. España. Paidós. 2005. P. 96

¹⁴ HARVARD Business Review. Appraising Performance Appraisal. Boston, MA, EE.UU. Harvard Business Scholl Publinsing División.

Es el proceso mediante el cual se recopilan suficientes evidencias (pruebas que demuestren si se ha alcanzado o no una competencia) sobre el desempeño de un individuo de acuerdo con especificaciones previamente establecidas.

El proceso de evaluación debe facilitar la recolección de evidencias en cuatro áreas:¹⁵

- a. Evidencias por desempeño: Se refiere al desempeño requerido, por los criterios ya establecidos, que permitan evaluar la competencia.
- b. Evidencias por producto: Se trata de los resultados o productos requeridos por los criterios de desempeño, es decir los logros obtenidos en una o varias actividades realizadas por el evaluado.
- c. Evidencia por conocimiento: Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades cognitivas, que permiten al empleado contar con marco conceptual que facilite su desempeño eficiente.
- d. Evidencia actitudinal: Son todas aquellas conductas que debe poseer la persona y que le permitan contar con actitudes efectivas para un desempeño eficiente.

1.2.1.6 Ventajas del método de 360°

Las principales ventajas de este método se incluyen;

1. Proporciona una evaluación amplia al recolectar evidencias desde varias perspectivas.
2. Mejora la calidad de la información recabada.

¹⁵ BENAVIDES, E. O. Competencias y Competitividad: Diseño para las organizaciones Latinoamericanas. Primera Edición. México. McGraw Hill. 2002. P. 56

3. Proporciona una mayor oportunidad para identificar las brechas o problemas en el desempeño y las fortalezas en el mismo.
4. Agrega credibilidad y objetividad al proceso ya que la información proviene de varias fuentes, eliminando el riesgo de contar con un único evaluador.
5. Complementa la calidad total al incluir a clientes y proveedores.
6. Reduce el sesgo y los prejuicios.
7. Incentiva al empleado enfocándose en su desarrollo.
8. Fomenta la participación y la democracia.

1.2.1.7 Desventajas de la metodología de 360° grados

Se pueden mencionar: es un sistema complejo de tabular (involucra más información que los métodos tradicionales ya citados), puede generar resistencia de los grupos participantes si no se aplica de forma adecuada, se debe capacitar a los distintos grupos, pueden existir incongruencias entre las calificaciones de distintos grupos, si no se maneja de forma confidencial el evaluado puede creer que los demás “confabularon” en su contra, posee un elevado costo de recolección y organización de la información (por la cantidad requerida de evaluadores) el proceso puede volverse mecánico y minimizar la comunicación personal, volviéndose más dependiente de los papeles y formularios; utiliza escalas para la calificación que en ocasiones pueden no ser suficientemente específicas para describir convenientemente el desempeño de los empleados y puede existir además discrepancia entre las fuentes evaluadoras.

Para contrarrestar estas desventajas es importante que al diseñar el modelo se asegure que los evaluadores: comprendan el proceso, trabajen de forma directa con la persona evaluada, realicen tareas similares y reciban entrenamiento.

La investigación se realizó en una empresa guatemalteca dedicada a la importación y desconsolidación de carga marítima ubicada en la ciudad capitalina. Tiene de existir en el mercado de logística aduanera siete años. La empresa actualmente cuenta con 10 personas laborando para la empresa, a las cuales se les evaluaron las competencias organizacionales y específicas de cada puesto.

II. Técnicas e Instrumentos

La población objeto de estudio son todos los trabajadores de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. que se encuentra ubicada en la zona 15 de la ciudad capital. Esta empresa se dedica a la importación de carga consolidada proveniente de Estados Unidos, Panamá y China.

La empresa cuenta con 10 trabajadores, la mayoría de ellos son de sexo masculino comprendidos entre las edades de 23 a 35 años. El nivel educativo es medio, para los puestos de asistente de gerencia, mensajeros y tramitadores; para los puestos gerenciales cuentan con estudios universitarios.

El cuestionario digital se aplicó a todos los integrantes de la empresa, siendo los primeros en evaluar los cargos directivos, luego los compañeros de trabajo, los subordinados y por último la autoevaluación.

En la presente investigación no se presenta hipótesis por lo que se procedió a establecer las categorías de análisis por objetivos planteados:

Primer objetivo específico:
“Determinar y validar las competencias organizacionales en cada puesto de trabajo.”

- ✓ Cooperativismo
 - Trabajo en equipo
 - Identidad
 - Autogestión

- Servicio al cliente
- Servicio
- Imagen
- ✓ Orientación a Resultados
 - Cumplimiento de metas
 - Responsabilidad y compromiso

**Segundo objetivo específico:
“Evaluar las competencias individuales de cada puesto de trabajo.”**

- ✓ Planeación estratégica
 - Planeación y organización
 - Adaptabilidad al Cambio
 - Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios
- ✓ Liderazgo
 - Desarrollo de equipo
 - Empoderamiento
- ✓ Solución de Problemas
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Manejo efectivo de recursos

- ✓ Confiabilidad
- ✓ Discreción
- ✓ Habilidad física

2.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

2.2.1 Observación: Durante el trabajo de campo se realizó una observación institucional en la cual se concluyó con la necesidad de diseñar un manual de puestos que definiera de forma clara las tareas principales de cada trabajador mejoradas por implementación de competencias organizacionales y específicas. Trabajo de investigación realizado previamente por la investigadora, denominado: "Diseño de Manual de puestos por competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A." para obtener título técnico en Orientación Vocacional y Laboral.

Desde el inicio se realizaron observaciones a cada uno de los trabajadores para darnos una idea general de sus funciones.

2.2.2 Cuestionario: El Cuestionario es un instrumento de investigación, se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

El diseño, aplicación y tabulación es elaborado por la investigadora partiendo del objetivo general de esta investigación: "Elaborar un modelo para la evaluación y medición del nivel de cumplimiento de las competencias en cada puesto de trabajo". Dicho cuestionario de evaluación del desempeño por 360° se le aplicó

a todos los puestos de trabajo de la empresa, partiendo de las competencias organizacionales y específicas requeridas para cada puesto de trabajo. Estas competencias son en base a los perfiles de puestos y las competencias que cada uno de los trabajadores debe dominar. (Ver anexo 1)

Se utilizó un cuestionario digital (elaborado por la investigadora), comprendido de cuatro hojas de Excel, la primera con las instrucciones de llenado del cuestionario, la segunda que consta de cuarenta y cuatro ítems para responder a dieciocho competencias, la tercera presenta los porcentajes de cada ítem y la cuarta hoja proyectó las gráficas.

Se aplicó en una computadora donde al final el evaluador guardó la evaluación que realizó. Esta evaluación se trabajó de forma digital para evitar la pérdida de tiempo en la tabulación de la información, en la hoja 3 con formulas de Excel aparecieron los resultados en gráficas.

2.3 Elaboración de cuestionario digital para la evaluación del desempeño 360° por competencias

El cuestionario digital elaborado por la investigadora consta de 44 ítems que evalúan 18 competencias, tanto organizacionales como específicas de cada uno de los puestos.

A continuación se detalla cada competencia con sus subcompetencias:

2.3.1 Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	SUB-COMPETENCIA
A. COOPERATIVISMO Es el trabajo por parte de un grupo para el logro de un objetivo compartido que les permite ser más fuertes y competitivos, bajo los principios de valores cooperativos.	Trabajo en equipo Identidad Autogestión

<p>B. SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>Es el deseo de ayudar y de brindar un buen servicio a los clientes, tanto internos como externos.</p> <p>Es conocer y satisfacer sus necesidades, así como realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.</p>	<p>Servicio Imagen</p>
<p>C. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</p> <p>Es la motivación para cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, en el tiempo establecido, con un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.</p>	<p>Cumplimiento de metas Responsabilidad y Compromiso</p>

COMPETENCIA	SUB-COMPETENCIA
<p>A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Es la habilidad para asimilar los cambios del entorno de traducir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas para la organización.</p> <p>Es traducir dichos cambios en planes concretos que permitan el desarrollo Efectivo de la empresa</p>	<p>Planeación y organización</p> <p>Adaptabilidad al cambio Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios.</p>
<p>B. LIDERAZGO</p> <p>Capacidad de motivar a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es lograr que el equipo cumpla con las metas establecidas empoderándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.</p>	<p>Desarrollo en equipo</p>
<p>C. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizaje en las personas con las que se relaciona principios y valores cooperativos</p>	

<p>D. COMUNICACIÓN Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso.</p>	
---	--

Fuente: Elaborado por la investigadora en la investigación titulada "Diseño de Manual de Puestos por Competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. " previo a optar el título de Orientador Vocacional y Laboral.

2.3.2 Competencias Específicas

COMPETENCIA	SUB-COMPETENCIA
<p>A. TRABAJO BAJO PRESIÓN Es la habilidad de mantener un alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia. Es manejar adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.</p>	
<p>B. MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS Es saber emplear y optimizar los materiales, tiempo y dinero requerido durante la prestación del servicio.</p>	
<p>C. CONFIABILIDAD Es ser integro y responsable.</p>	
<p>D. DISCRECIÓN Velar por la confiabilidad de los datos.</p>	
<p>E. HABILIDAD FISICA Es la destreza o capacidad y la coordinación sensoriomotriz que debe tener el trabajador para realizar la actividad de manera exitosa. Incluye el poder resistir largas horas de trabajo.</p>	

Fuente:

Elaborado por la investigadora en la investigación titulada "Diseño de Manual de Puestos por Competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. " previo a optar el título de Orientador Vocacional y Laboral

Es importante mencionar que las competencias definidas para cada puesto son los mismos para cada nivel, ya que la empresa espera que todos los integrantes compartan el mismo sentir y conocimiento sobre las tareas a las que se dedica la empresa. Más bien las diferencias entre un nivel y otro son la cantidad de trabajo y el alcance del puesto en materia de complejidad, responsabilidad y autoridad.

2.4 Procedimiento para aplicación del cuestionario de evaluación del desempeño 360° por competencias

Se le informó a todo el personal sobre la evaluación que se llevó a cabo, explicándoles las competencias organizacionales y específicas a evaluar. En esta breve capacitación se les explicó en qué consiste una evaluación por 360°, en este punto se pudo aclarar dudas sobre el procedimiento y mecánica a utilizar.

Luego se aplicó el cuestionario a cada uno de los integrantes de la empresa, con la ayuda de una computadora personal donde se iba realizando la evaluación.

El participante en la hoja electrónica de Excel que consta de dos hojas, leyó lo siguiente:

Hoja 1

Instrucciones generales de la evaluación.

Instrucciones de marcado para la evaluación.

Hoja 2

Todas las competencias organizacionales y específicas a evaluar.

2.4.1. ¿Cómo se evalúan las competencias?

Nivel de Calificación de las Competencias		Clave de Calificación
4	Máximo dominio de la competencia	Muestra total dominio de la competencia, puede ejecutarla sin supervisión y enseñarla a los demás
3	Alto dominio de la competencia	Se muestra competente en la mayoría de situaciones, pero aún puede desarrollar otros comportamientos
2	Dominio promedio de la competencia	Se encuentra dentro del estándar mínimo establecido, pero puede mejorar y fortalecer el desempeño
1	Bajo dominio de la competencia	El evaluado aún no domina la competencia, existen múltiples aspectos que puede mejorar y desarrollar
0	No aplica	El comportamiento o competencia no es necesario para la ejecución del puesto, o no es responsabilidad del mismo

2.4.2 Técnica de Análisis: Luego de la aplicación del cuestionario se procedió a analizar las gráficas que aparecían en la Hoja 4 del cuadro de Microsoft Excel de donde se aplicó la prueba. Estas gráficas arrojaron los porcentajes del prorrateo de las cuatro evaluaciones que se realizan a cada uno de los trabajadores.

2.4.3 Técnica Estadística

Los datos fueron tabulados mediante un paquete de Excel por medio de porcentajes y promedios de las cuatro evaluaciones realizadas a cada trabajador, con su respectiva representación gráfica de cada evaluación en conjunto.

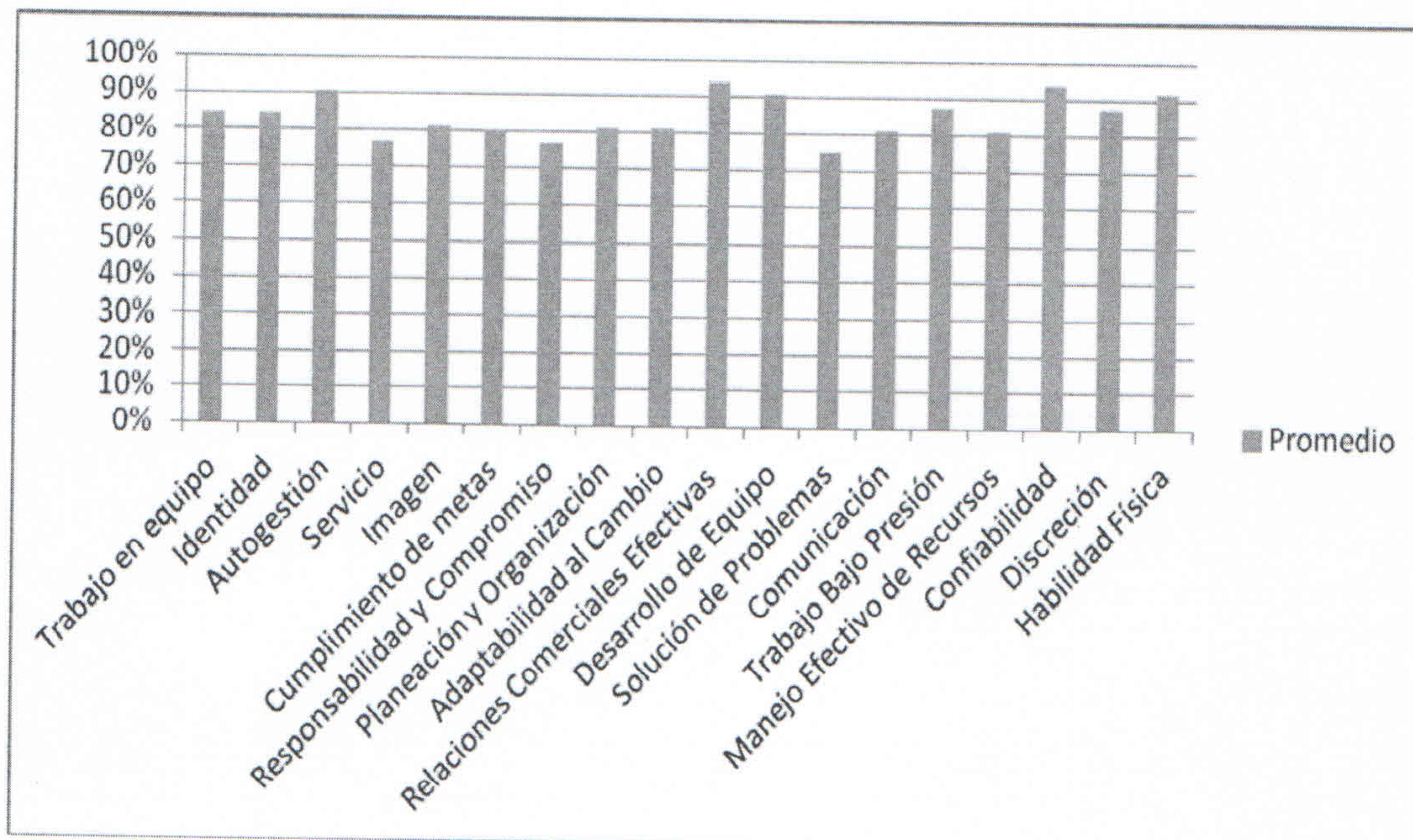
Para la interpretación general de cada evaluado se presentó de la misma forma electrónica, uniendo todas las calificaciones y haciendo una división por medio de la siguiente fórmula:

Ej:

$$=(88\%+75\%+100+90)/4 = 88.25\%$$

Y en la parte de debajo de igual forma aparece la grafica que representa el promedio de las cuatro evaluaciones que se sometieron cada uno de los integrantes de la empresa.

Ejemplo de grafica



III Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

En el trabajo de investigación que realice en el año 2012 para obtener el título a nivel técnico de Orientación Vocacional y Laboral para la empresa desconsolidadora de carga marítima denominado "Diseño de Manual de Puestos para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A." se definieron las competencias organizacionales de la empresa y las específicas para cada puesto de trabajo. Por tal motivo el presente trabajo de investigación "Evaluación del desempeño por competencias para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A." es la segunda fase de trabajo para el mejoramiento de el recurso de la empresa.

Teniendo como base ya definidas las competencias y los perfiles de puestos, se procedió a diseñar el modelo de evaluación por competencias que requería la empresa cumpliendo con una de las interrogantes planteadas en esta investigación.

3.1 Presentación de resultados

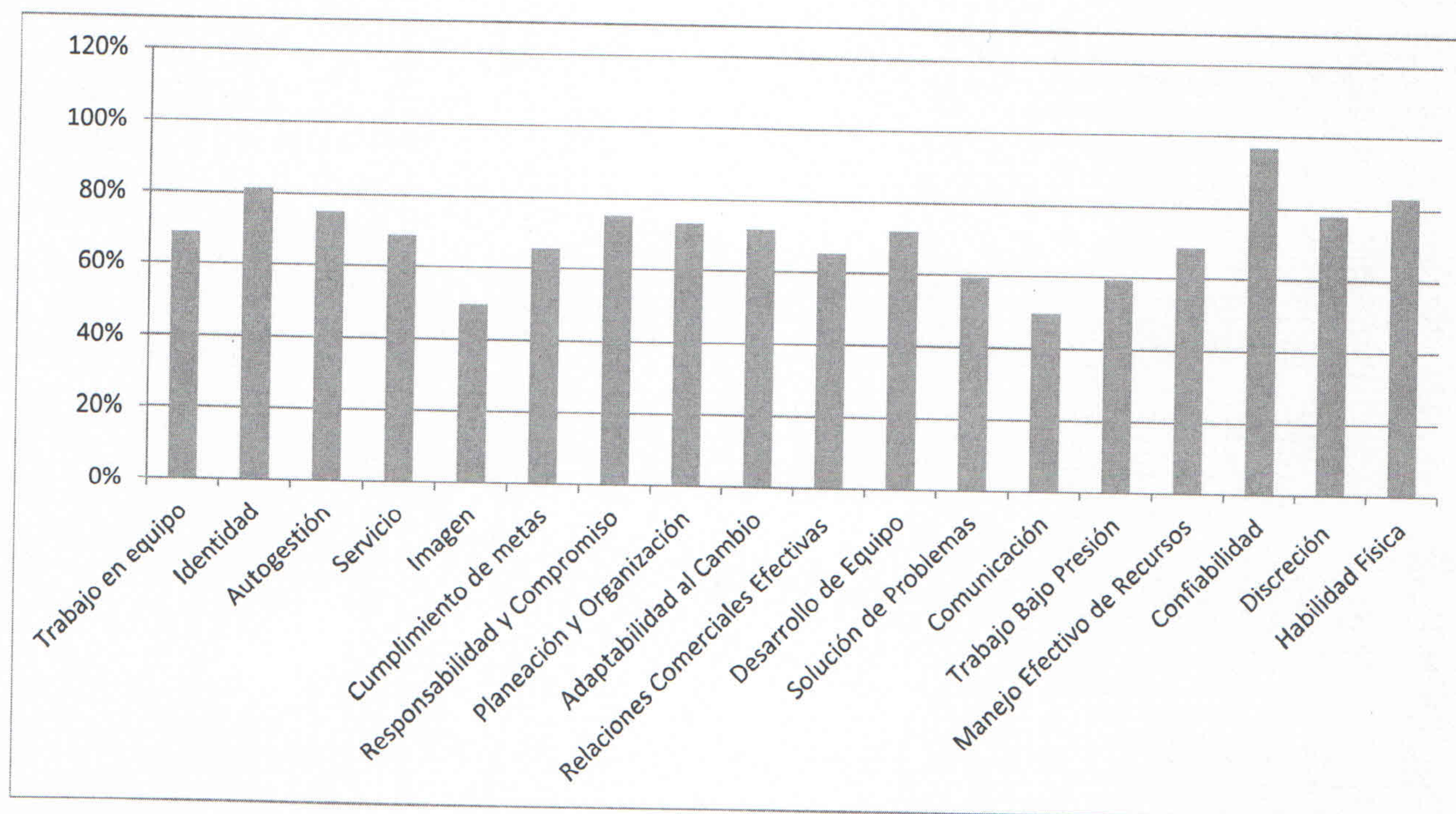
Los evaluados recibieron un promedio de calificación, pero en ningún momento tendrán acceso a los formularios que se utilizaron. Obtuvieron también un reporte individual con un resumen de las principales manifestaciones de la evaluación.

Los resultados se comunicaron a cada uno de los empleados en presencia del jefe inmediato y será el encargado de recursos humanos quien facilite la información. Es responsabilidad del jefe inmediato desarrollar de forma conjunta con el empleado, planes de mejora, capacitación y recapitación si es en su caso.

A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones y sus gráficas respectivas.

Tabla No. 1
Evaluación Presidente del Consejo Directivo
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

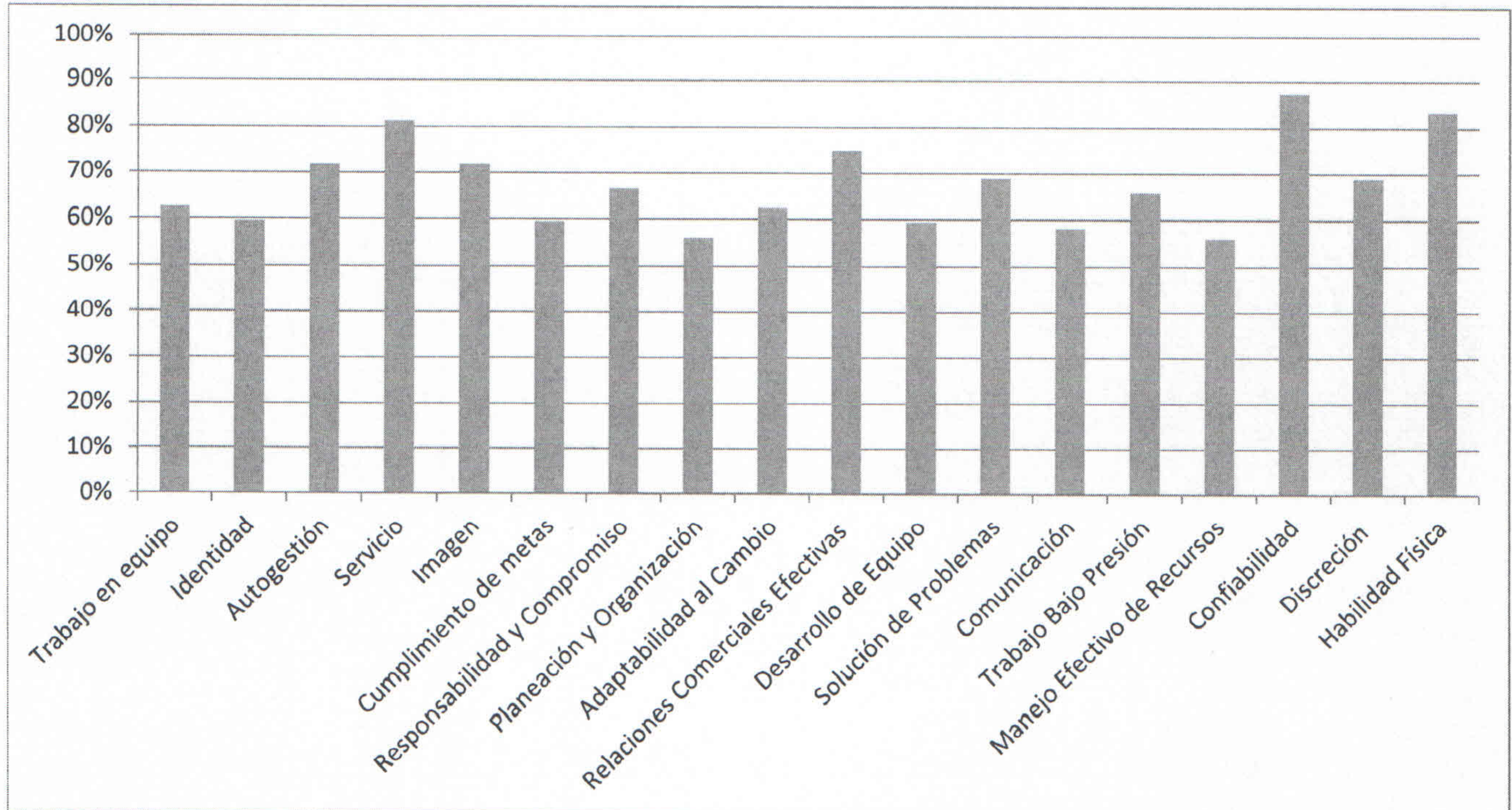
Competencias	cliente	subordinado	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	50%	81%	63%	81%	69%
Identidad	63%	88%	75%	100%	81%
Autogestión	50%	75%	75%	100%	75%
Servicio	50%	83%	58%	83%	69%
Imagen	50%	75%	13%	63%	50%
Cumplimiento de metas	50%	88%	50%	75%	66%
Responsabilidad y Compromiso	25%	92%	92%	92%	75%
Planeación y Organización	50%	75%	69%	100%	73%
Adaptabilidad al Cambio	50%	75%	63%	100%	72%
Relaciones Comerciales Efectivas	25%	75%	88%	75%	66%
Desarrollo de Equipo	50%	88%	75%	75%	72%
Solución de Problemas	25%	100%	38%	75%	59%
Comunicación	33%	58%	50%	58%	50%
Trabajo Bajo Presión	38%	75%	63%	63%	59%
Manejo Efectivo de Recursos	50%	75%	50%	100%	69%
Confiabilidad	88%	100%	100%	100%	97%
Discreción	38%	100%	75%	100%	78%
Habilidad Física	58%	92%	100%	83%	83%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 2
Evaluación Presidente del Consejo Directivo
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

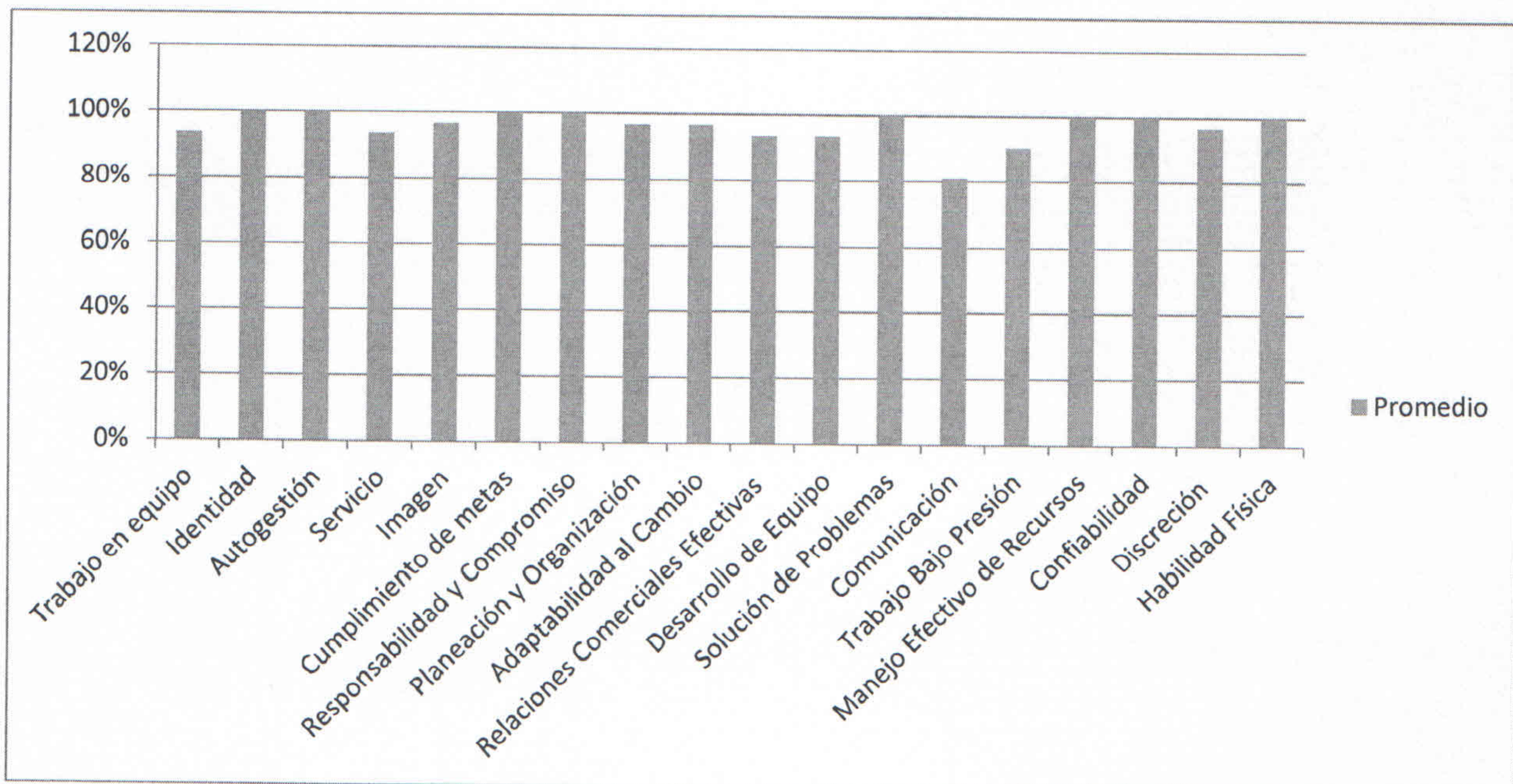
Competencias	cliente	subordinado	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	75%	50%	56%	69%	63%
Identidad	50%	50%	88%	50%	59%
Autogestión	75%	75%	63%	75%	72%
Servicio	75%	75%	92%	83%	81%
Imagen	88%	50%	88%	63%	72%
Cumplimiento de metas	50%	63%	50%	75%	59%
Responsabilidad y Compromiso	67%	67%	58%	75%	67%
Planeación y Organización	50%	63%	38%	75%	56%
Adaptabilidad al Cambio	63%	63%	63%	63%	63%
Relaciones Comerciales Efectivas	88%	63%	88%	63%	75%
Desarrollo de Equipo	75%	50%	50%	63%	59%
Solución de Problemas	75%	63%	50%	88%	69%
Comunicación	75%	50%	42%	67%	58%
Trabajo Bajo Presión	75%	63%	63%	63%	66%
Manejo Efectivo de Recursos	50%	38%	63%	75%	56%
Confiabilidad	100%	75%	100%	75%	88%
Discreción	50%	75%	75%	75%	69%
Habilidad Física	75%	100%	92%	67%	83%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 3
Evaluación Gerente de Operaciones
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

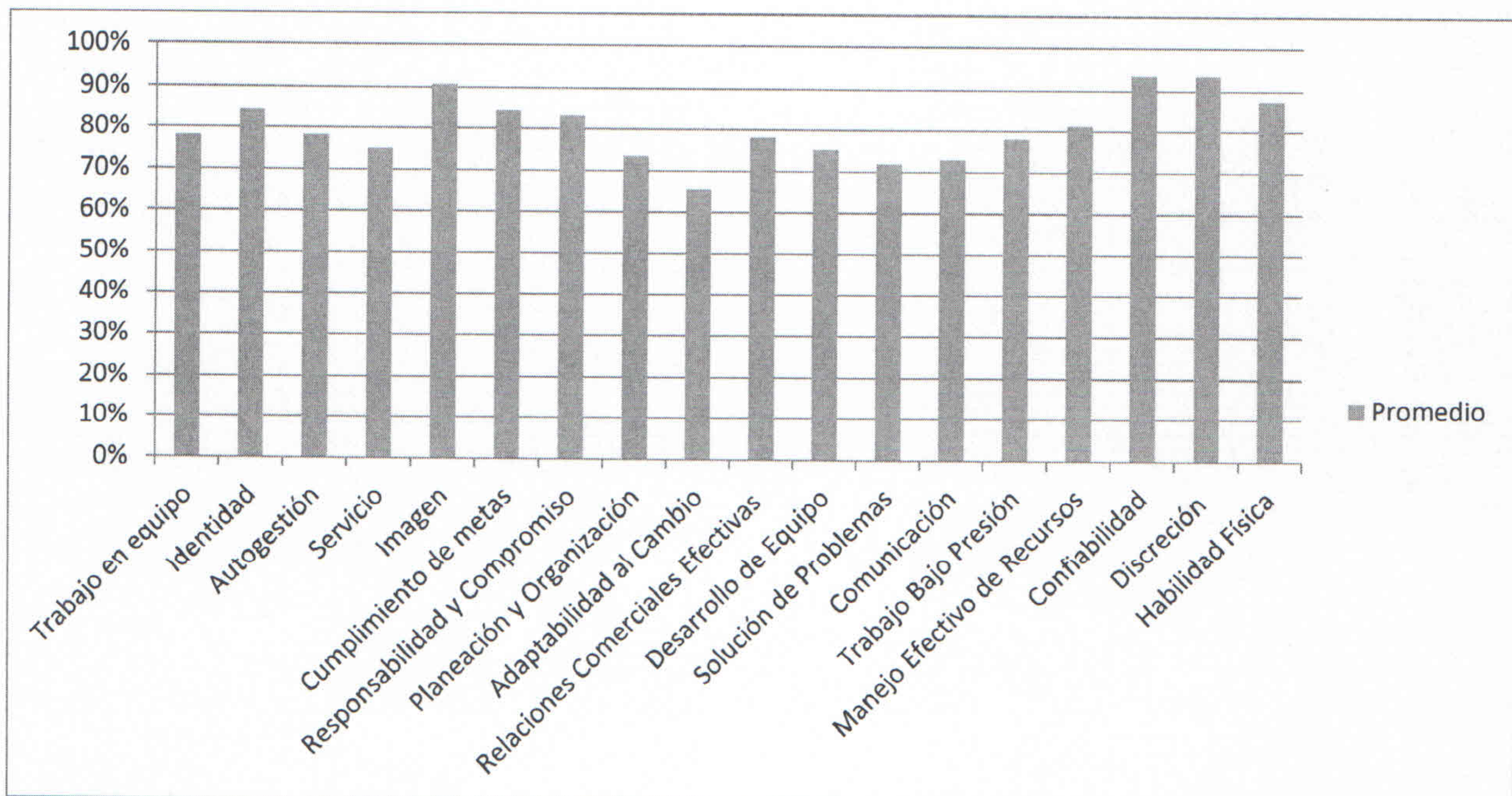
Competencias	jefe inmediato	subordinado	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	88%	100%	94%	94%	94%
Identidad	100%	100%	100%	100%	100%
Autogestión	100%	100%	100%	100%	100%
Servicio	92%	100%	100%	83%	94%
Imagen	100%	88%	100%	100%	97%
Cumplimiento de metas	100%	100%	100%	100%	100%
Responsabilidad y Compromiso	100%	100%	100%	100%	100%
Planeación y Organización	88%	100%	100%	100%	97%
Adaptabilidad al Cambio	100%	88%	100%	100%	97%
Relaciones Comerciales Efectivas	100%	75%	100%	100%	94%
Desarrollo de Equipo	75%	100%	100%	100%	94%
Solución de Problemas	100%	100%	100%	100%	100%
Comunicación	67%	83%	83%	92%	81%
Trabajo Bajo Presión	88%	75%	100%	100%	91%
Manejo Efectivo de Recursos	100%	100%	100%	100%	100%
Confiabilidad	100%	100%	100%	100%	100%
Discreción	88%	100%	100%	100%	97%
Habilidad Física	100%	100%	100%	100%	100%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 4
Evaluación Gerente Administrativo
 de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

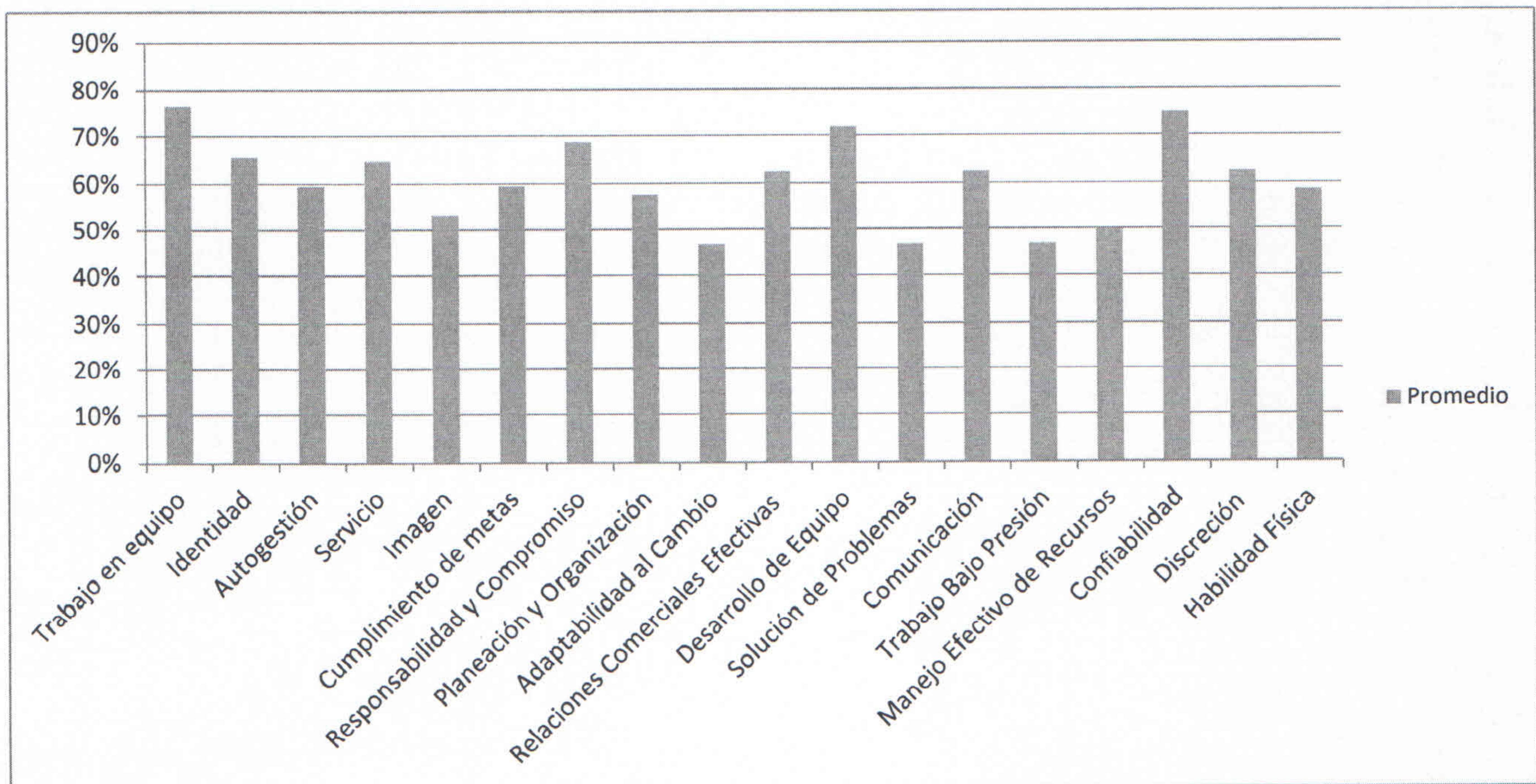
Competencias	jefe inmediato	subordinado	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	69%	81%	69%	94%	78%
Identidad	50%	88%	100%	100%	84%
Autogestión	50%	88%	100%	75%	78%
Servicio	67%	83%	67%	83%	75%
Imagen	75%	100%	88%	100%	91%
Cumplimiento de metas	75%	88%	88%	88%	84%
Responsabilidad y Compromiso	58%	83%	92%	100%	83%
Planeación y Organización	38%	75%	88%	94%	73%
Adaptabilidad al Cambio	13%	75%	88%	88%	66%
Relaciones Comerciales Efectivas	38%	75%	100%	100%	78%
Desarrollo de Equipo	50%	88%	75%	88%	75%
Solución de Problemas	50%	75%	63%	100%	72%
Comunicación	67%	75%	58%	92%	73%
Trabajo Bajo Presión	63%	75%	75%	100%	78%
Manejo Efectivo de Recursos	50%	75%	100%	100%	81%
Confiabilidad	75%	100%	100%	100%	94%
Discreción	100%	75%	100%	100%	94%
Habilidad Física	75%	83%	100%	92%	88%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 5
Evaluación Recepcionista
 de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

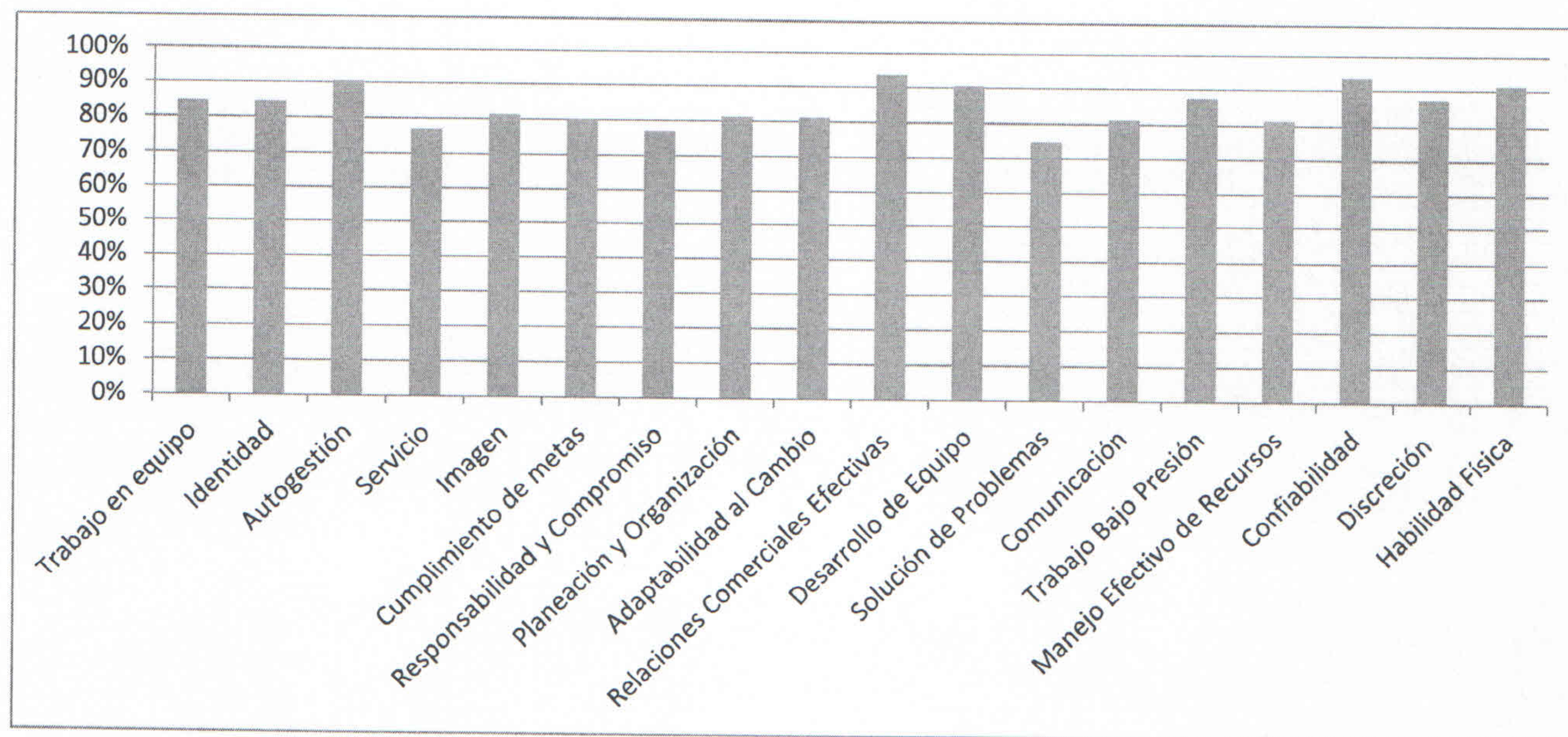
Competencias	jefe inmediato	jefe superior	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	75%	75%	69%	88%	77%
Identidad	50%	50%	75%	88%	66%
Autogestión	63%	63%	50%	63%	59%
Servicio	58%	58%	58%	83%	65%
Imagen	50%	50%	38%	75%	53%
Cumplimiento de metas	50%	50%	50%	88%	59%
Responsabilidad y Compromiso	67%	67%	50%	92%	69%
Planeación y Organización	50%	50%	50%	81%	58%
Adaptabilidad al Cambio	50%	50%	13%	75%	47%
Relaciones Comerciales Efectivas	75%	75%	50%	50%	63%
Desarrollo de Equipo	75%	75%	50%	88%	72%
Solución de Problemas	50%	50%	25%	63%	47%
Comunicación	58%	58%	42%	92%	63%
Trabajo Bajo Presión	38%	38%	25%	88%	47%
Manejo Efectivo de Recursos	50%	50%	25%	75%	50%
Confiabilidad	75%	75%	50%	100%	75%
Discreción	50%	50%	50%	100%	63%
Habilidad Física	58%	58%	33%	83%	58%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 6
Evaluación Tramitador
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

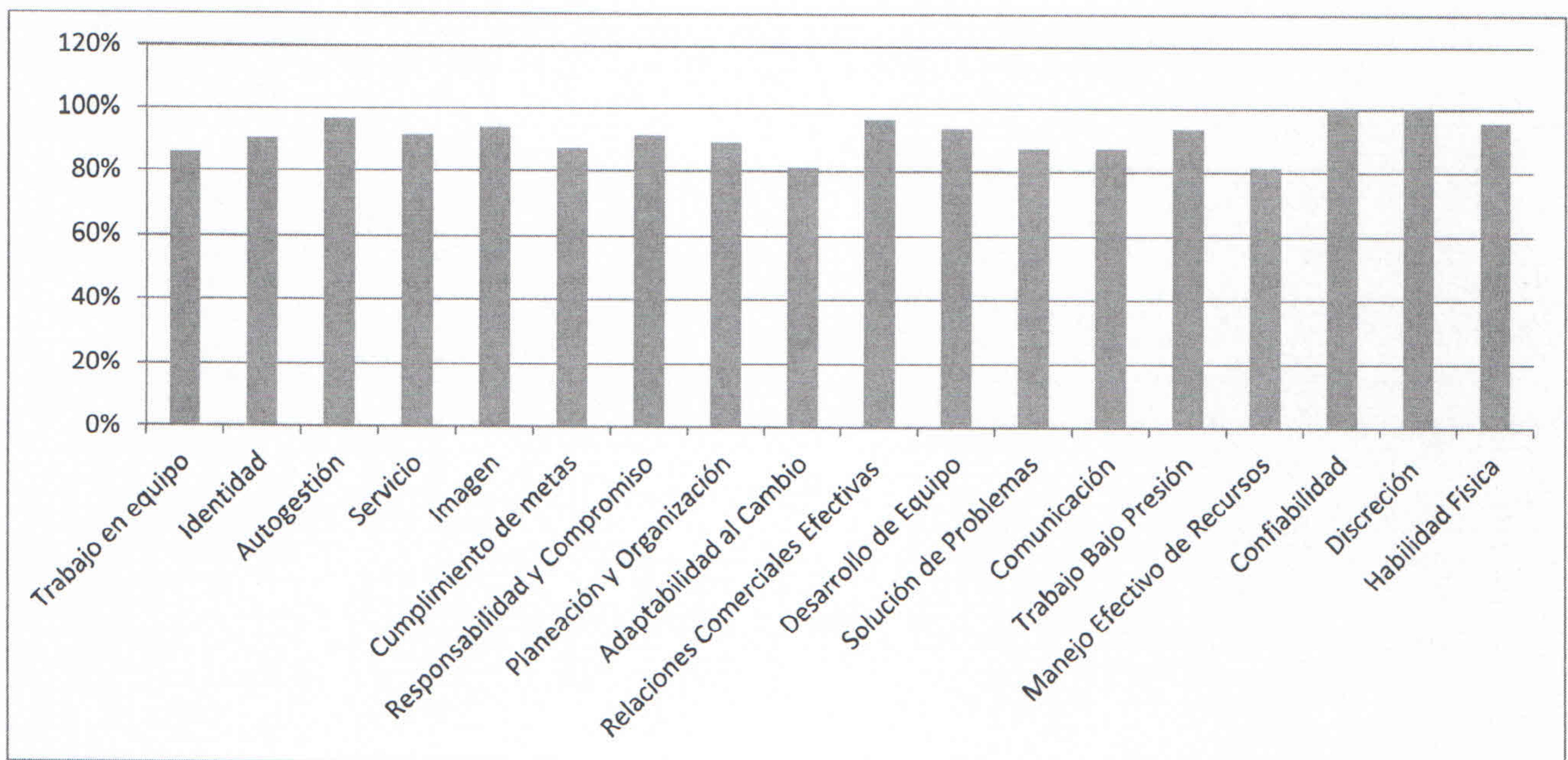
Competencias	jefe inmediato	jefe superior	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	94%	88%	63%	94%	85%
Identidad	88%	88%	63%	100%	84%
Autogestión	100%	100%	63%	100%	91%
Servicio	75%	75%	58%	100%	77%
Imagen	88%	88%	50%	100%	81%
Cumplimiento de metas	75%	83%	63%	100%	80%
Responsabilidad y Compromiso	83%	83%	42%	100%	77%
Planeación y Organización	81%	81%	63%	100%	81%
Adaptabilidad al Cambio	75%	75%	75%	100%	81%
Relaciones Comerciales Efectivas	100%	100%	75%	100%	94%
Desarrollo de Equipo	88%	88%	88%	100%	91%
Solución de Problemas	75%	75%	50%	100%	75%
Comunicación	83%	83%	67%	92%	81%
Trabajo Bajo Presión	88%	88%	75%	100%	88%
Manejo Efectivo de Recursos	75%	75%	75%	100%	81%
Confiabilidad	100%	100%	75%	100%	94%
Discreción	100%	100%	50%	100%	88%
Habilidad Física	92%	92%	83%	100%	92%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 7
Evaluación Mensajero/Tramitador
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

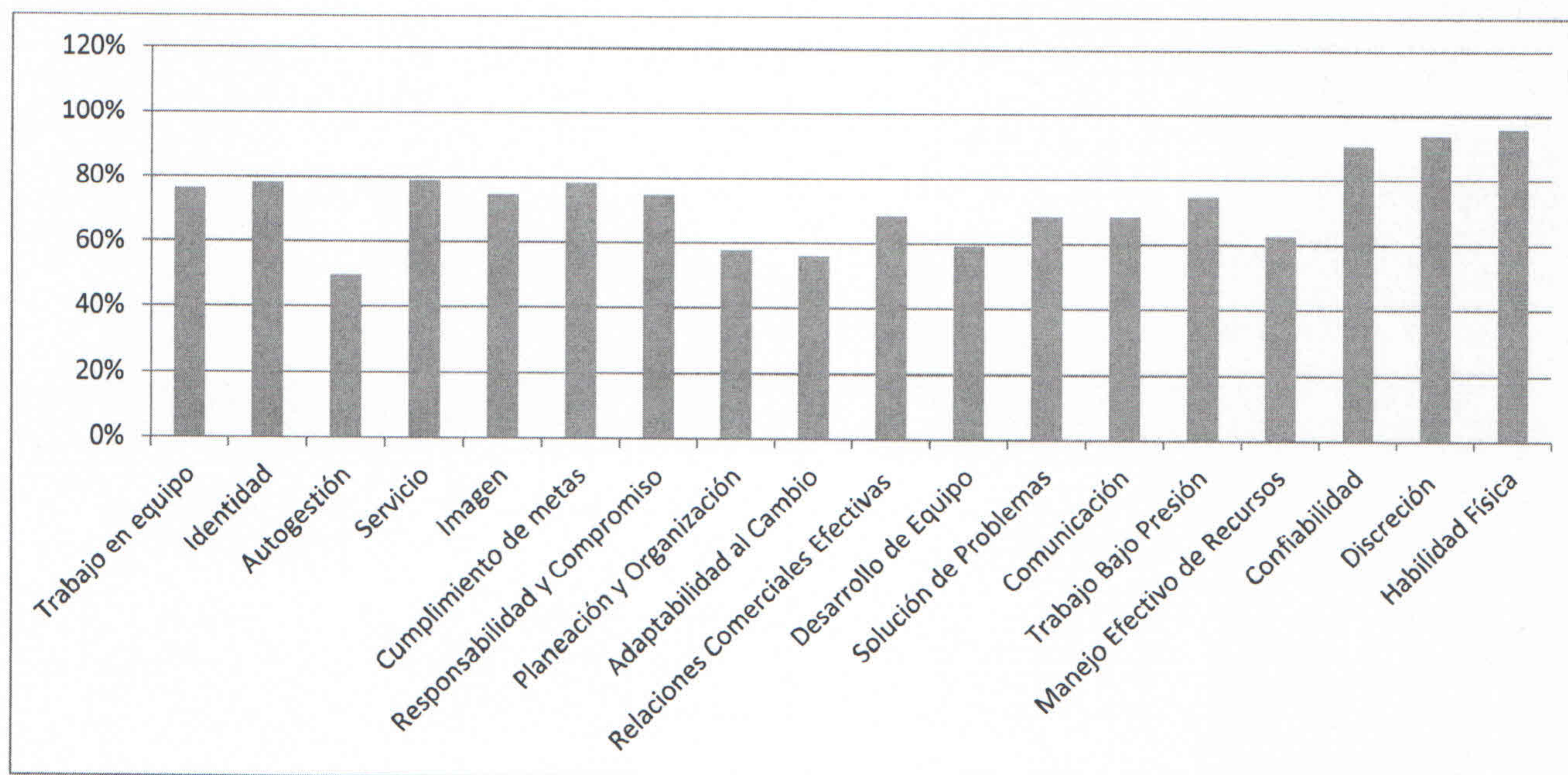
Competencias	jefe inmediato	jefe superior	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	94%	94%	63%	94%	86%
Identidad	88%	75%	100%	100%	91%
Autogestión	100%	88%	100%	100%	97%
Servicio	75%	92%	100%	100%	92%
Imagen	88%	88%	100%	100%	94%
Cumplimiento de metas	75%	75%	100%	100%	88%
Responsabilidad y Compromiso	83%	83%	100%	100%	92%
Planeación y Organización	81%	81%	94%	100%	89%
Adaptabilidad al Cambio	75%	75%	75%	100%	81%
Relaciones Comerciales Efectivas	100%	100%	88%	100%	97%
Desarrollo de Equipo	88%	88%	100%	100%	94%
Solución de Problemas	75%	75%	100%	100%	88%
Comunicación	83%	83%	92%	92%	88%
Trabajo Bajo Presión	88%	88%	100%	100%	94%
Manejo Efectivo de Recursos	75%	75%	75%	100%	81%
Confiabilidad	100%	100%	100%	100%	100%
Discreción	100%	100%	100%	100%	100%
Habilidad Física	92%	92%	100%	100%	96%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 8
Evaluación Mensajero II
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

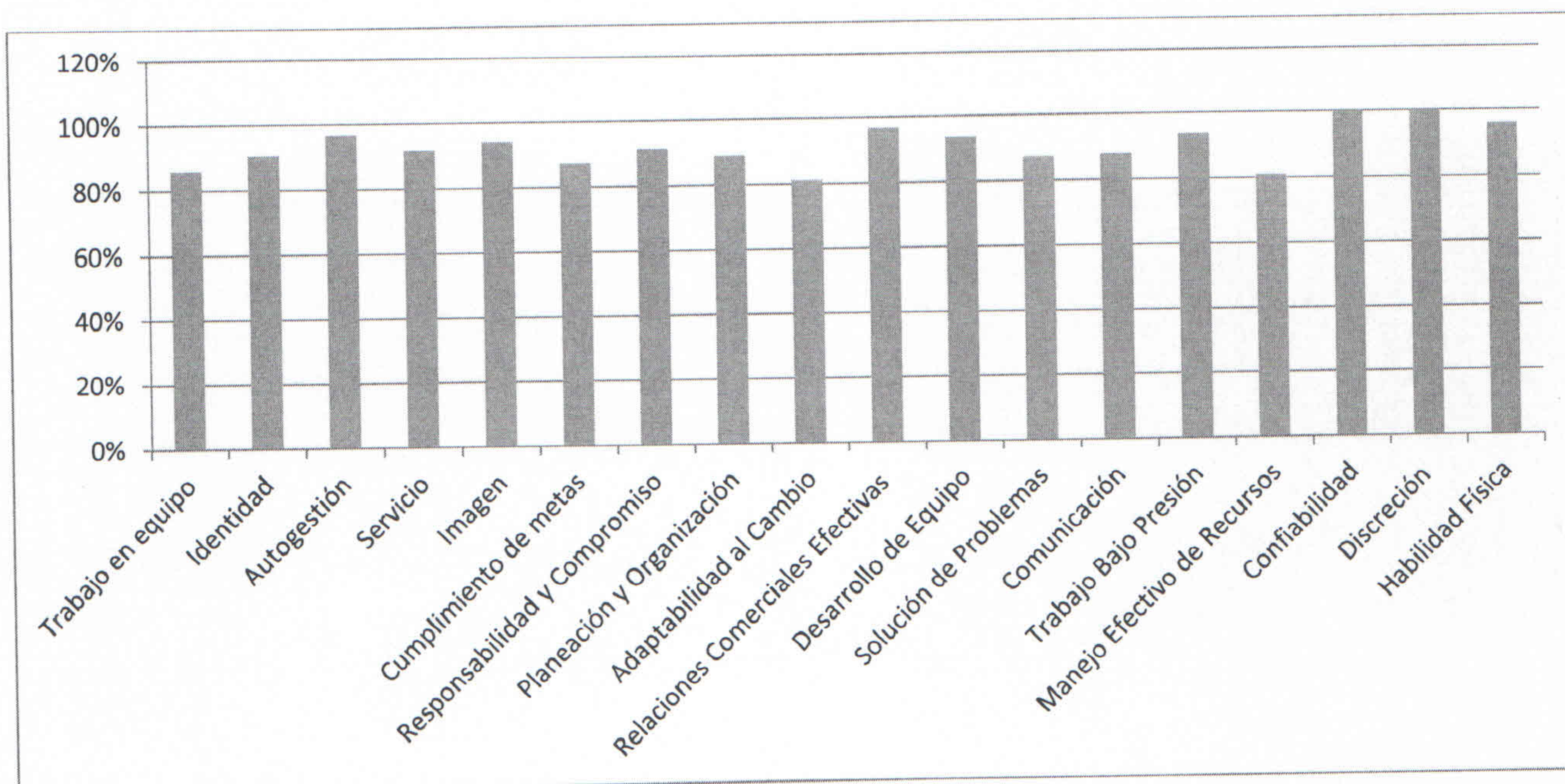
Competencias	jefe inmediato	jefe superior	compañero	autoevaluacion	Promedio
Trabajo en equipo	63%	75%	81%	88%	77%
Identidad	25%	88%	100%	100%	78%
Autogestión	0%	75%	63%	63%	50%
Servicio	58%	92%	83%	83%	79%
Imagen	63%	100%	63%	75%	75%
Cumplimiento de metas	38%	75%	100%	100%	78%
Responsabilidad y Compromiso	42%	75%	92%	92%	75%
Planeación y Organización	13%	56%	81%	81%	58%
Adaptabilidad al Cambio	0%	75%	75%	75%	56%
Relaciones Comerciales Efectivas	25%	75%	88%	88%	69%
Desarrollo de Equipo	38%	75%	63%	63%	59%
Solución de Problemas	50%	75%	75%	75%	69%
Comunicación	33%	67%	83%	92%	69%
Trabajo Bajo Presión	63%	63%	88%	88%	75%
Manejo Efectivo de Recursos	38%	75%	63%	75%	63%
Confiabilidad	75%	88%	100%	100%	91%
Discreción	75%	100%	100%	100%	94%
Habilidad Física	100%	83%	100%	100%	96%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 9
Evaluación Mensajero I
de la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A.

Competencias	jefe inmediato	jefe superior	compañero	autoevaluación	Promedio
Trabajo en equipo	94%	94%	63%	94%	86%
Identidad	88%	75%	100%	100%	91%
Autogestión	100%	88%	100%	100%	97%
Servicio	75%	92%	100%	100%	92%
Imagen	88%	88%	100%	100%	94%
Cumplimiento de metas	75%	75%	100%	100%	88%
Responsabilidad y Compromiso	83%	83%	100%	100%	92%
Planeación y Organización	81%	81%	94%	100%	89%
Adaptabilidad al Cambio	78%	75%	75%	100%	81%
Relaciones Comerciales Efectivas	100%	100%	88%	100%	97%
Desarrollo de Equipo	88%	88%	100%	100%	94%
Solución de Problemas	75%	75%	100%	100%	88%
Comunicación	83%	83%	92%	92%	88%
Trabajo Bajo Presión	88%	88%	100%	100%	94%
Manejo Efectivo de Recursos	75%	75%	75%	100%	81%
Confiabilidad	100%	100%	100%	100%	100%
Discreción	100%	100%	100%	100%	100%
Habilidad Física	92%	92%	100%	100%	96%



Fuente: Elaborada por la investigadora

Tabla No. 10
Evaluación Promedio del desempeño empresa Karabi Cargo Line, S. A.

Competencias	presidente	gerente general	gerente operativo	gerente administrativo	recepcionista	tramitador	mensajero / tratador	mensajero 1	mensajero 2	Promedio
Adaptabilidad al Cambio	72%	63%	97%	66%	47%	81%	81%	81%	56%	72%
Comunicación	50%	58%	81%	73%	63%	81%	88%	88%	69%	72%
Manejo Efectivo de Recursos	69%	56%	100%	81%	50%	81%	81%	81%	63%	74%
Solución de Problemas	59%	69%	100%	72%	47%	75%	88%	88%	69%	74%
Planeación y Organización	73%	56%	97%	73%	58%	81%	89%	89%	58%	75%
Trabajo Bajo Presión	59%	66%	91%	78%	47%	88%	94%	94%	75%	77%
Cumplimiento de metas	66%	59%	100%	84%	59%	80%	88%	88%	78%	78%
Imagen	50%	72%	97%	91%	53%	81%	94%	94%	75%	78%
Desarrollo de Equipo	72%	59%	94%	75%	72%	91%	94%	94%	59%	79%
Trabajo en equipo	69%	63%	94%	78%	77%	85%	86%	86%	77%	79%
Autogestión	75%	72%	100%	78%	59%	91%	97%	97%	50%	80%
Servicio	69%	81%	94%	75%	65%	77%	92%	92%	79%	80%
Responsabilidad y Compromiso	75%	67%	100%	83%	69%	77%	92%	92%	75%	81%
Relaciones Comerciales Efectivas	66%	75%	94%	78%	63%	94%	97%	97%	69%	81%
Identidad	81%	59%	100%	84%	66%	84%	91%	91%	78%	82%
Discreción	78%	69%	97%	94%	63%	88%	100%	100%	94%	87%
Habilidad Física	83%	83%	100%	88%	58%	92%	96%	96%	96%	88%
Confiabilidad	97%	88%	100%	94%	75%	94%	100%	100%	91%	93%



Fuente: Elaborado por la investigadora

Según la evaluación que se realizó a todo el personal de la empresa, se tienen como prioridad trabajar las siguientes competencias debido a su porcentaje bajo e importancia para la institución:

- Adaptabilidad al cambio= 72%
- Comunicación= 72%
- Manejo efectivo de recursos= 74%
- Solución de Problemas= 74%
- Planeación y Organización= 75%

A continuación se dará una breve explicación sobre cada una de las competencias que necesitan mejora por el porcentaje bajo obtenido de la evaluación, para tomar planes de acción.

Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad de adaptarse y actuar rápidamente ante los cambios del entorno y modificar conductas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. Involucra necesariamente proceso de aprendizaje y formación continua.

Plan de mejora: Los empleados de la empresa actualmente se encuentran en proceso de adaptación a sus nuevos perfiles de puesto (Investigación a nivel técnico realizada con anterioridad) donde están incluidas sus tareas, competencias específicas y responsabilidades. Por tal motivo es necesario que para el correcto funcionamiento de toda la empresa se realice una recapacitación a todos los puestos de trabajo, para dejar en claro todos los puntos que abarcan los perfiles de puestos.

Comunicación: Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso.

Plan de mejora: La empresa semanalmente debe realizar reuniones informativas donde se indiquen los procedimientos que se llevaran a cabo durante la semana; así mismo hacer retroalimentaciones del trabajo de las semanas anteriores para mejorar el servicio. Las retroalimentaciones son

muy importantes para poder tener una sincronía de trabajo y que cada uno de los involucrados pueda expresar sus inquietudes sobre algún proceso.

Realizar talleres sobre escucha activa y pensamiento asertivo podría beneficiar a los empleados a mejorar su comunicación.

Manejo efectivo de los recursos: Es saber emplear y optimizar los materiales, tiempo y dinero requerido durante la prestación del servicio.

Plan de mejora: La empresa necesita fomentar una cultura de ahorro no solo en función monetaria sino en tiempo. Para optimizar los materiales como recurso monetario es indispensable la capacitación a los puestos de trabajo; ya que sabiendo exactamente sus funciones podrán minimizar costos y desperdicios de insumos.

En cuestión de tiempo, teniendo claras sus funciones y responsabilidades los empleados, evitamos el reproceso que muchas veces es el obstáculo para poder cumplir con tiempos de entrega, fechas y horas estipuladas con anterioridad.

Solución de problemas: Es resolver conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las personas con las que se relaciona, basándose en los principios y valores cooperativos.

Plan de mejora: Teniendo retroalimentaciones en las reuniones semanales sugeridas, los empleados podrán tener conocimiento sobre diferentes tipos y métodos de análisis para afrontar problemas que puedan presentarse.

Debido al desconocimiento de sus funciones y que la empresa no contaba con ningún instrumento que les ayudara a tener claras sus tareas y responsabilidades esto impedía que los empleados tomaran alguna acción y no tenían la correcta orientación hacia el desempeño que debían cumplir en la empresa.

Planeación y Organización: Es la capacidad de garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, manejando un control de actividades con el fin de llevar al objetivo propuesto.

Plan de mejora: Para esta competencia se llevarán a cabo videoconferencias en las cuales muestren a los empleados métodos de planeación y organización así como de trabajo en equipo. Los cargos administrativos deberán poner mayor empeño en esta competencia para poder llevar el correcto control y direccionamiento de los demás empleados.

Entre los videos se presentarán:

- Trabajo en equipo y clima laboral
- El Carpintero y sus herramientas
- Los cangrejos (trabajo en equipo)
- Competencias, calidad, trabajo en equipo, servicio al cliente
- Equipos de trabajo: tema conflictos

IV Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- El instrumento de evaluación del desempeño por competencias elaborado para la empresa desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. es de importancia para el mejoramiento del rendimiento del personal de la empresa.
- El cuestionario de evaluación del desempeño por competencias 360 grados es una evaluación adecuada para la empresa ya que involucra a todos los participantes de la organización y se hace de manera dinámica.

De la evaluación del desempeño 360° por competencias realizada a la empresa de carga marítima Karabi Cargo Line, S. A. se concluye lo siguiente:

- Existen 5 competencias que necesitan mejorar según el desempeño general de la empresa, siendo estas
 - Planeación y Organización
 - Adaptabilidad al Cambio
 - Solución de Problemas
 - Comunicación
 - Manejo efectivo de recursos
- Los empleados evaluados dedican mucho tiempo a las labores operativas diarias y muy poco a las actividades de planificación y organización de sus tareas.
- Los altos puestos de la empresa cuentan con un bajo dominio de las competencias y esto provoca una mala organización en general de todas las actividades que se deben desarrollar.

- La competencia “comunicación” resultó baja en todos los grupos evaluados: cargos directivos, administrativos y operarios. El bajo dominio de la misma posiblemente se debe a la ausencia de una política de comunicación interna que facilite la transmisión verbal y escrita de información relevante para el desempeño cotidiano del puesto de trabajo.
- La competencia “planeación y organización” es una de las mas importantes que debe mejorarse en el desempeño general de la empresa debido que una empresa mal organizada y sin planes de acción no logra llevarla hacia una correcta ejecución.
- En la evaluación se pudo observar que muchos de los cargos operativos no saben exactamente cuáles son las tareas específicas del cargo.

4.2 Recomendaciones

- Continuar utilizando el instrumento de evaluación del desempeño por competencias elaborado para la empresa para ayudar a al mejoramiento del personal y de la organización.
- Promover la participación conjunta de los empleados de la empresa para crear una cultura organizacional, para que los empleados se sientan parte importante de la organización.
- Implementar un manual de funciones por competencias para todo el personal de la empresa que permita a cada trabajador ubicarse organizacionalmente, defina tareas y brinde soporte a las competencias organizacionales y específicas que requiera la empresa.

- Elaborar un programa formal de inducción para la correcta capacitación de cada uno de los puestos o para la recapitación del personal con que ya cuenta la empresa.
- Revisar junto con todo el personal las competencias organizacionales y específicas para cada uno de los puestos.
- Crear mecanismos de retroalimentación periódica y controles que permitan el desarrollo de cada uno de los puestos. Esto puede incluir sesiones de capacitación para cada puesto, esto permitirá al empleado conocer sus logros significativos y áreas de oportunidad.
- Implementar una política de comunicación interna que facilite la transmisión de información relevante en el día a día.

Bibliografías

ALLES, MARTHA. A. DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS. SEGUNDA EDICIÓN. BUENOS AIRES ARGENTINA: EDICIONES GRANICA, S.A. 2000. P.334

BENAVIDES, E. O. COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD: DISEÑO PARA LAS ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS. PRIMERA EDICIÓN. MÉXICO MCGRAW HILL. 2002. P 333

CHAVEZ SALEDO. G. MANUAL PARA EL DISEÑO DE NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL: APLICACIÓN DEL ANÁLISIS CRÍTICO DE COMPETENCIAS LABORALES. PRIMERA EDICIÓN. MEXICO D. F. PANORAMA EDITORIAL, S. A. 2002. P. 156

ECHEVERRIA B. GESTIÓN DE LA COMPETENCIA DE ACCIÓN PROFESIONAL. REVISTA DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. VOLUMEN 1. GRADOS JA. 2002. P. 110

FLETCHNER. S. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA ANALIZAR TRABAJOS, FUNCIONES Y PUESTOS. TRAD. JUAN CARLOS JOLLY. SEGUNDA EDICIÓN. MÉXICO, D. F. PANORAMA EDITORIAL, S. A. P. 224

HARVARD BUSINESS REVIEW. APPRAISING PERFORMANCE APPRAISAL. BOSTON, MA, EE.UU. HARVARD BUSINESS SCHOLL PUBLINSHING DIVISION.

IBARRA, AGUSTÍN. EL SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL. PRIMERA EDICIÓN. MÉXICO. NORIEGA EDITORES. 2000. P. 319

INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIA LABORAL, GUATEMALA. INTECAP. DIAPOSITIVA No. 6, 2001.

RODRÍGUEZ NOUCHE, AURETA Y PEÑORAD ELENA MIGUEL. COMPETENCIAS LABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA. GUATEMALA, OFICINA NACIONAL DE INNOVACIÓN 2002. P. 110

RUIZ IGLESIAS, MAGALY. MAESTRÍA PROFESIONAL DE COMPETENCIAS PROFESIONALES. PRIMERA EDICIÓN. MÉXICO, NUEVO LEÓN. 2008 P. 276

VALLE DE LEON, ISABEL. COMPETENCIAS LABORALES: UNA ALTERNATIVA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRIMERA EDICIÓN. ESPAÑA. EDITORIAL PAIDOS. 2005.

P. 125

Anexos

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA		SUB-COMPETENCIA		COMPORTAMIENTOS	
<p>A. COOPERATIVISMO Es el trabajo por parte de un grupo para el logro de un objetivo compartido que les permite ser mas fuertes y competitivos, bajo los principios de valores cooperativos.</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO: Es trabajar con otros de manera cooperativa y coordinada hacia el logro de objetivos en comun</p>		<p>Conoce los diferentes métodos y formas de trabajo en equipo, lo que le permite desenvolverse adecuadamente. Tiene capacidad de escucha activa. Brinda y acepta la retroalimentación. Participa activamente en los procesos administrativos. Conoce y entiende la estructura organizacional de la empresa.</p>		
	<p>IDENTIDAD: Es la capacidad de evidenciar en el día a día los valores y principios cooperativos, basándose en la ayuda mutua para alcanzar los objetivos</p> <p>AUTOGESTIÓN: Es proponer diferentes proyectos y oportunidades de trabajo, que permitan la sostenibilidad de la empresa.</p>		<p>Aporta ideas que permitan la generación de nuevos procedimientos y proyectos. Busca mejores estrategias que le permitan a la empresa ser mas competitiva.</p>		
<p>B. SERVICIO AL CLIENTE Es el deseo de ayudar y de brindar un buen servicio a los clientes, tanto internos como externos. Es conocer y satisfacer sus necesidades, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.</p>	<p>SERVICIO: Es tener un conocimiento amplio y diferenciador en el mercado que proporciona confianza y fidelidad por parte de los clientes hacia los servicios brindados por la empresa.</p>		<p>Conoce ampliamente el mercado y el proceso del cual participa, lo que proporciona confianza y fidelidad por parte de los clientes. Satisface las necesidades de los clientes internos y externos. Tiene una actitud positiva.</p>		
	<p>IMAGEN: Brinda una imagen positiva de los trabajadores asociados y de la empresa. Los trabajadores asociados se sienten tan a gusto en su labor, que se ve reflejado en el momento del contacto con el cliente.</p>		<p>Maneja una comunicación clara, respetuosa y formal hacia los clientes tanto internos como externos. Brinda una imagen positiva de si mismo, caracterizándose por ser oportuno en el servicio, amable, atento, respetuoso y puntual.</p>		
<p>C. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Es la motivación para cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, en el tiempo establecido, con un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.</p>	<p>CUMPLIMIENTO DE METAS: Es la capacidad que deben tener los trabajadores de realizar sus funciones de la mejor manera fijándose objetivos desafiantes en beneficio de el cumplimiento de objetivos organizacionales.</p>		<p>Cumple a cabalidad con las tareas y objetivos fijados, en el tiempo requerido y lineamientos establecidos por la empresa. Es comprometido y responsable con su labor, es auto exigente y disciplinado. Trabaja coordinadamente con su equipo.</p>		
	<p>RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO: Es dedicar tiempo y esfuerzo para superar obstáculos es ser proactivo en su labor y anticipándose a lo que pueda suceder, sin esperar factor externo que lo solicite.</p>		<p>Conoce los obstáculos que se puedan presentar en el alcance de las metas y su forma de afrontarlos adecuadamente de acuerdo a las políticas organizacionales. Logra metas retadoras y exigentes.</p>		

Competencias Específicas

CARGOS DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

COMPETENCIA		SUB-COMPETENCIA		COMPORTAMIENTOS				
A. PLANEACION ESTRATEGICA Es la habilidad para asimilar los cambios del entorno traducir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas para la organización. Es traducir dichos cambios en planes concretos que permitan el desarrollo efectivo de la empresa.	PLANEACION Y ORGANIZACION: Es la capacidad de garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, manejando un control de actividades con el fin de llegar al objetivo propuesto.	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad de adaptarse y actuar rápidamente ante los cambios del entorno y modificar conductas con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa, involucra necesariamente proceso de aprendizaje y formación continua.	Conoce a profundidad el entorno laboral y los procesos desarrollados dentro de la empresa.	Tiene conocimiento de la construcción e implementación de un proceso de planeación estratégica.	Evalúa y controla los resultados de la gestión y establece alternativas de mejoramiento en tiempos y en calidad de servicio.			
			Esta constantemente informado de los cambios en el entorno que puedan afectar los procesos organizacionales.	Propicia y promueve transformaciones en la cultura de la organización y logra el compromiso de toda la organización en dichas transformaciones.	Conoce a profundidad las fortaleza y debilidades de la empresa y logra identificar cambios y amenazas del entorno, transformándolos en oportunidades de expandir el servicio de la empresa.	Realiza alianzas estratégicas que permitan mayor impacto en el mercado y sus beneficios para los asociados de la empresa.	Conoce las técnicas de negociación que le permiten obtener beneficios en el ejercicio de sus tareas.	Desarrolla y mantiene muy buenas relaciones con diferente entidades que a futuro puedan ser valiosos para alcanzar la competitividad laboral.
			Lidera estrategias dirigidas al desarrollo de los equipos de trabajo que permitan la ejecución exitosa de los diferentes procesos organizacionales.	Realiza retroalimentación de manera adecuada, buscando siempre el aprendizaje continuo.	Es hábil para consolidar y desarrollar equipos de trabajo.			
B. LIDERAZGO Capacidad de motivar a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es lograr que el equipo cumpla con las metas establecidas, empujándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.	RELACIONES COMERCIALES EFECTIVAS E IDENTIFICACION DE NEGOCIOS: Es la habilidad para establecer contactos útiles para la consecución de metas organizacionales.	DESARROLLO DE EQUIPO: Habilidad para consolidar y dirigir un equipo de trabajo. Es emprender acciones eficaces para el desarrollo del equipo de trabajo, con el fin de mejorar el desempeño.						

CONTINUACIÓN CARGOS DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

COMPETENCIA	SUB-COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
	<p>EMPODERAMIENTO: Es dar poder al equipo de trabajo, fijando objetivos y responsabilidades para el desarrollo de actividades. Es aprovechar la diversidad del equipo, para asignar tareas de acuerdo a habilidades en el recurso humano.</p>	<p>Brinda autonomía al personal y fomenta la participación activa y creativa para el mejoramiento de los procesos. Proporciona dirección, define y delega en el equipo de trabajo la ejecución de las diferentes estrategias organizacionales, basadas en el potencial de los integrantes del equipo. Realiza seguimientos y exige resultados.</p>
<p>C. SOLUCION DE PROBLEMAS Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las personas con las que se relaciona basándose en los principios y valores cooperativos.</p>		<p>Tiene conocimiento de los diferentes tipos y métodos de análisis, tanto financieros como estratégicos de la organización, que le permiten poder tomar mejores decisiones en momentos críticos. Es hábil para analizar una situación conflictiva, definiendo con precisión el problema, identificando las causas y sus posibles soluciones. Identifica problemas a fondo de la organización. Delega a los demás responsabilidades para la obtención de información y así solucionar los conflictos. Encuentra soluciones inmediatas y certeras ante todas las dificultades y problemas que se presentan internamente en la organización. Es auto-controlado en sus comportamientos, con inteligencia emocional y es estratégico en su actuar.</p>
<p>D. COMUNICACIÓN Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso.</p>		<p>Promueve espacios que permiten una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo. Conoce y emplea las herramientas y metodologías para diseñar y preparar estrategias de comunicación para toda la organización. Tiene una disposición constante para la escucha activa y comprensión de ideas de su equipo de trabajo.</p>

CARGOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS

COMPETENCIA	SUB-COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
<p>A. TRABAJO BAJO PRESIÓN Es la habilidad de mantener un alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia. Es manejar adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.</p>		<p>Tiene autocontrol en situaciones difíciles o estresantes, tanto personales como laborales. Tiene una comunicación respetuosa y clara, en momentos difíciles, tanto con clientes internos como externos. Es hábil para responder ante las tareas en situaciones donde haya presión de tiempo. Tiene conocimiento profundo de sus funciones y los diferentes métodos para realizarlo. Realiza un buen trabajo, buscando formas de evitar reprocesos en la prestación de servicio. Busca alternativas para lograr el mejor desempeño en el menor tiempo posible. Practica la cultura de ahorro, utilizando solo los materiales necesarios para realizar su labor, sin generar desperdicios. Conoce el tipo de insumos necesarios para realizar adecuadamente su labor y la manera en que debe emplearlos. Procura que sus acciones sigan criterios éticos, honradez y sinceridad. Tiene que propiciar confianza en los demás.</p>
<p>B. MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS Es saber emplear y optimizar los materiales, tiempo y dinero requerido durante la prestación del servicio.</p>		
<p>C. CONFIABILIDAD Es ser íntegro y responsable.</p>		
<p>D. DISCRECIÓN Velar por la confiabilidad de los datos.</p>		<p>Es capaz de mantener la información sensible de la empresa bajo estricto resguardo. Sensatez en formar juicios y tacto para hablar u obrar, para no comprometer su labor. Hace uso de sus destrezas físicas, para realizar adecuadamente sus funciones y tareas. Es enérgico en el momento de realizar sus funciones.</p>
<p>E. HABILIDAD FÍSICA Es la destreza o capacidad y la coordinación sensoriomotriz que debe tener el trabajador para realizar la actividad de manera exitosa. Incluye el poder resistir largas jornadas de trabajo.</p>		<p>Logra trabajar extensas jornadas de trabajo. Realiza labores con agilidad y cuidado.</p>