

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO EN LA OBRA IMPRENTA DE LA CASA SALESIANA  
KENNEDY EN EL PERIODO ABRIL-JULIO 2018**

**AUTORA:  
MISHELL CAROLINA VITERI ZAMBRANO**

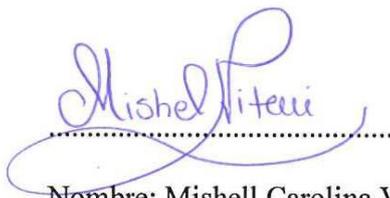
**TUTOR:  
MARCELO GUILLERMO PILLAJO SALCEDO**

**Quito, diciembre del 2018**

## Cesión de derechos de autor

Yo Mishell Carolina Viteri Zambrano, con documento de identificación N° 172620437-1, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA OBRA IMPRENTA DE LA CASA SALESIANA KENNEDY EN EL PERIODO ABRIL-JULIO 2018”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Psicóloga en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Mishell Carolina Viteri Zambrano

Cédula: 17262043-1

Fecha: Quito, 12, diciembre 2018

### **Declaratoria de coautoría del docente tutor/a**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA OBRA IMPRENTA DE LA CASA SALESIANA KENNEDY EN EL PERIODO ABRIL-JULIO 2018”, realizado por Mishell Carolina Viteri Zambrano, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 20 diciembre de 2018



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo

CI: 171031406-1



Quito, 05 de abril del 2018

MSC.  
Gino Grondona  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA**  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
Presente. -

De mi consideración:

En referencia a la solicitud verbal de la Srta. Mishell Carolina Viteri Zambrano, portadora de la cedula de identidad Nro. 1726204371, estudiante de 10mo Nivel de la Carrera de Psicología mención Laboral y Organizacional, me corresponde informar que se autoriza el uso de la información y posterior publicación del trabajo de titulación con el tema "Diseño e implementación de un sistema de Evaluación de Desempeño en la obra Imprenta de la Casa Salesiana Kennedy en el periodo abril-julio 2018".

Atentamente,

Sr. Adriano Dalle Nogare  
**REPRESENTANTE LEGAL IMPRENTA DON BOSCO**  
CI. 170316804-5  
Celular: 0997263100

## **Dedicatoria**

El presente trabajo va dedicado a mis padres: Carlota y Vinicio, quienes con su amor, sabiduría y completo apoyo han permitido desarrollarme como profesional, también a mis hermanos: Wladimir, Soraya y Dennis quienes con su continuo apoyo me han ayudado con el cumplimiento de mis metas.

También a mis amigos: Viviana, Fernando, Juan, Daniel y Xavier quienes, con sus palabras de aliento y consejos oportunos, han aportado en mi crecimiento personal y profesional.

## **Agradecimiento**

A Casa Salesiana Kennedy por permitirme el desarrollo del presente proyecto en la Obra Imprenta Don Bosco, la cual me dio la apertura necesaria y además me permitió conocer la verdadera definición del 'Carisma Salesiano'.

## Índice

Introducción .....	1
Primera Parte .....	2
1. Datos informativos del proyecto .....	2
1.1. Nombre del proyecto.....	2
1.2. Nombre de la institución .....	2
1.3. Tema que aborda la experiencia .....	2
1.4. Localización.....	3
2. Objetivo de la sistematización .....	4
3. Eje de la sistematización .....	6
4. Objeto de la sistematización .....	9
5. Metodología de la sistematización.....	10
6. Preguntas clave .....	13
6.1. Preguntas de inicio .....	13
6.2. Preguntas interpretativas .....	13
6.3. Preguntas de cierre .....	13
7. Organización y procesamiento de la información.....	15
8. Análisis de la información .....	17
8.1. Análisis de la observación .....	17
8.2. Análisis de entrevistas.....	18
8.2.1. Resumen bitácora de campo .....	18
8.3. Análisis de encuestas .....	21
8.3.1. Diagnóstico de la gestión de talento humano .....	21
8.3.2. Encuesta de evaluación de desempeño .....	23

8.4. Análisis de gráficos estadísticos .....	24
8.4.1. Porcentaje de cargos Imprenta Don Bosco .....	24
8.4.2. Resultados de la evaluación de desempeño por competencias: ....	26
Segunda parte .....	28
1. Justificación .....	28
2. Caracterización de los beneficiarios .....	31
2.1. Organigrama de Imprenta Don Bosco .....	32
2.2. Cuadro sociodemográfico .....	33
3. Interpretación .....	35
4. Principales logros de aprendizaje.....	39
Conclusiones .....	42
Recomendaciones.....	44
Referencias.....	45
Anexos .....	47

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de la Imprenta Don Bosco .....	3
Figura 2. Estadísticas comparativas de los sub sistemas de Talento Humano.....	21
Figura 3. Estadísticas comparativas sistema de capacitación y desarrollo .....	23
Figura 4. Porcentajes de cargos en Imprenta Don Bosco.....	24
Figura 5. Porcentajes comparativos de la evaluación de desempeño área administrativa Imprenta Don Bosco.....	26
Figura 6. Misión y visión de imprenta Don Bosco .....	31
Figura 7. Organigrama Imprenta Don Bosco .....	32

## Índice de tablas

Tabla 1. Herramienta de observación.....	18
Tabla 2. Escala de medición de cumplimiento de competencias .....	25
Tabla 3. Planes de mejora área administrativa de Imprenta Don Bosco.....	27
Tabla 4. Cuadro sociodemográfico de Imprenta Don Bosco .....	33

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Encuesta Diagnóstico 2017 .....	47
Anexo 2. Encuesta satisfacción acerca de evaluación de desempeño.....	52

## **Resumen**

El presente proyecto de intervención tiene como fin el diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño en la obra imprenta de casa salesiana Kennedy, con el fin de conocer el desempeño de los colaboradores en relación a las herramientas que posee talento humano.

La metodología implementada en el presente proyecto está basada en sistema de evaluación por competencias tomada del autor Alles Martha (2015), la cual es un referente acerca del tema en Latino América, en donde posiciona a las competencias como el eje central para poder evaluar el desempeño en relación a las habilidades y comportamientos requeridos por el puesto de trabajo.

Imprenta Don Bosco es una institución sin fines de lucro, la cual se encuentra entre las mejores imprentas del Ecuador y por ello su preocupación por mantenerse actualizados en las nuevas líneas de la administración del talento humano, ya que consideran que el capital humano de la institución es un protagonista esencial de su desarrollo.

## **Abstract**

The purpose of the present intervention project is the design and implementation of a performance evaluation system in the Imprenta Don Bosco of Casa Salesiana Kennedy, in order to know the performance of the workers in relation to the tools that have Human Talent.

The methodology implemented in the present project is based on the evaluation system by competences taken from the author Alles Martha (2015), which is a reference on the subject in Latin America, where it positions the competencies as the central axis in order to evaluate the performance in relation to the skills and behaviors required by the job.

Imprenta Don Bosco is a non-profit institution, which is among the best printing presses in Ecuador and therefore its concern to stay updated in the new lines of Human Talent management, since they consider that the human capital of the institution he is an essential protagonist of his development.

## **Introducción**

En la actualidad el mundo es cada vez más desafiante e innovador. El área de talento humano tiene mayores retos para mantener motivado, cualificado y comprometido a los colaboradores en las instituciones; es por ello que las instituciones y empresas se ven obligadas a dejar el modelo tradicional de administración y apostar por nuevas formas de trabajo; con el fin de mantener el ritmo de un mundo cambiante; es aquí cuando talento humano deberá emplear toda la creatividad e iniciativa con el propósito de guiar a los colaboradores en el camino de la innovación.

La innovación genera cambios; y estos cambios deben ser sobrellevados por la institución, ya que en tanto sepa adaptarse a las exigencias de la transformación podrá ser competitiva y rentable. Para ello, talento humano trabaja diariamente con sus colaboradores; con el fin de desarrollar técnicas que permitan a los colaboradores aprender nuevas formas de ejecutar diversos procesos.

Bajo éstos parámetros el presente proyecto tiene como objetivo, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en la Imprenta Don Bosco; la institución se preocupa por su equipo de trabajo y desea que éste se mantenga actualizado con nuevos procesos referentes a talento humano.

Finalmente, es necesario recalcar que los beneficios de la evaluación de desempeño son: mejoramiento continuo de la calidad del trabajo, actualización permanente de las funciones e incremento de la productividad de los colaboradores.

## **Primera Parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **1.1. Nombre del proyecto**

Diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño en la obra imprenta de la casa salesiana Kennedy en el periodo abril-julio 2018.

#### **1.2. Nombre de la institución**

La institución donde se realizó el proyecto es: Imprenta Don Bosco.

#### **1.3. Tema que aborda la experiencia**

El tema que abordó el presente proyecto fue la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en base a una categoría laboral y organizacional del trabajo, desarrollada desde la psicología laboral.

En el diagnóstico realizado en la institución; las autoridades manifestaron su deseo por actualizar el manual de funciones por varios motivos. En primer lugar; la preocupación por las constantes auditorías a las que se hallaban expuestos, en donde encontraban una desactualización en los descriptivos de cargo. En segundo lugar; se encontró la necesidad por implementar un sistema innovador y fiable para modificar dichos manuales.

Finalmente; el deseo de efectuar nuevas formas de evaluación a sus colaboradores, para que éstos generen resultados en sus competencias laborales.

En relación a todo lo antes expuesto, el proyecto se desarrolló acorde a los requerimientos establecidos y se optó por generar una herramienta a fin a la realidad de la institución, por ende, en un primer momento se actualizó el manual de funciones, con el fin de evaluar al colaborador en relación a su realidad laboral; luego se elaboró una herramienta de evaluación de desempeño por competencias acorde a cada área de la institución; con el propósito de implementar y obtener un mejor análisis de los resultados; finalmente, se identificaron los puntos críticos y se desarrollaron estrategias de acción con los colaboradores.

#### 1.4. Localización

El proyecto se realizó en la Imprenta Don Bosco, ubicada en las calles José Rafael Bustamante E6-87 y Gonzalo Zaldumbide del Distrito Metropolitano de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha.



## **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la presente sistematización gira en torno a la reconstrucción de la experiencia práctica ejecutada en la realización del trabajo de intervención, que a su vez se deriva de la aplicación de los conocimientos teóricos transformados en aspectos operativos y prácticos.

El desarrollo de la evaluación de desempeño por competencias debe empezar con el desarrollo de un modelo de gestión por competencias, el cual permite evaluar el desempeño dentro de una organización; es necesario que el modelo empleado sea acorde a la institución (Alles, 2015).

La gestión por competencias se relaciona no solo con el tamaño de las empresas; sino más bien con la dinámica y cultura de la misma, por tanto se debe tomar en cuenta dos aspectos fundamentales, uno; el comportamiento que una persona debe tener para alcanzar el éxito en su puesto de trabajo y dos; el comportamiento que los colaboradores deben tener para que la empresa logre ser exitosa (Alles, 2015).

En el proceso de evaluación del desempeño por competencias que se ejecutó en la imprenta Don Bosco, tuvo dos pilares principales con relación a las competencias; uno las cardinales, donde se hace referencia a las competencias que rigen a todos los colaboradores; y dos, las específicas, que son aquellas que refieren a la esencia del cargo. Las competencias deben ser ubicadas en relación con una escala, cada escala debe constar con una definición de la competencia requerida y esta con relación al grado de complejidad del puesto.

La ejecución del proyecto se basó en un modelo de evaluación por competencias de 180°, en consecuencia, el desarrollo se caracterizó por tener una dinámica de autoevaluación, de evaluación por un jefe y de evaluación por un par; esta dinámica permite tener efectividad al momento de presentar los resultados, ya que, cuantos más evaluadores participen la evaluación adquiere mayor objetividad. La evaluación de 180° no termina con la presentación de los resultados ni con su análisis, sino con el desarrollo de los planes de acción, para la mejora de los puntos críticos. Se requiere de un fuerte compromiso por parte de la institución como del personal para su eficiente aplicación; además este método pretende desarrollar confianza y confidencialidad por parte de todos los participantes (Alles, 2015).

Los resultados que generaron la evaluación permitieron una intervención y mejoramientos en las diferentes áreas laborales; la metodología que se utilizó para la intervención fue primero el abordamiento, cada colaborador en relación a sus puntos críticos, es decir; las competencias no desarrolladas.

Finalmente, con la elaboración de la presente sistematización se obtiene una apreciación general del sistema de evaluación por competencias, donde los descriptivos de cargos están acorde a la realidad del colaborador y la evaluación es afín a las competencias específicas de cada cargo; este trabajo permitió establecer planes de mejora, los cuales partieron desde los colaboradores, los mismos que fueron los ejecutores de dichos planes de acción.

### **3. Eje de la sistematización**

Para tratar el eje de sistematización se empleará un enfoque histórico dialéctico el mismo que dará la línea de tiempo del trabajo realizado y los cambios que se han producido desde el inicio del proyecto hasta su fin; el mismo que ayudará a tratar el aspecto central del proyecto, este refiere al diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias.

El eje del proyecto gira entorno a proceso de evaluación del desempeño en el que a su vez se consideran tres aspectos importantes; competencias, desempeño y evaluación; estos fueron los ejes centrales que se utilizaron para elaborar el modelo de gestión por competencias. Es desde estos conceptos donde parte el desarrollo de todas las actividades; a continuación, se explicará la importancia de los mismos.

Con respecto a las competencias es necesario mencionar que son las unidades básicas dentro de la evaluación de desempeño, por cuanto es el punto de desarrollo de todo el sistema de evaluación. Alles (2015) si bien no es la primera en hablar acerca de competencias en los puestos de trabajo, es una de las autoras más reconocidas a nivel de Latinoamérica por introducir el concepto de una manera más amplia; por esta razón, se tomó de referencia a la presente autora, con el fin de elaborar un sistema de evaluación de desempeño por competencias en la Imprenta Don Bosco.

Competencia proviene del latín *competere* que significa concordar o corresponder, en el ámbito empresarial el término fue introducido por primera vez por los autores C. K. Prahalad y Gary Hamel, los cuales definieron competencia como

aquel aprendizaje colectivo de la organización para tener una mejor coordinación y desarrollar distintas habilidades de producción, integrando diversas innovaciones tecnológicas, generando así un amplio compromiso hacia la organización (Hindle, 2008).

Alles (2015) propone dos tipos de competencias para el entorno laboral; una, las competencias cardinales que hacen referencia a lo esencial, las mismas que caracterizan a una organización, las cuales son: éticas corporativas, características de la cadena de valor, y las particularidades necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. Las competencias cardinales deben aplicarse sobre toda la organización para su correcto funcionamiento. Dos, las competencias específicas por área, se relacionan con grupos de personas que tienen tareas similares en la organización y por ende los conocimientos y las habilidades serán similares, pero en diferente grado.

Resulta complejo observar el desempeño en una organización, si este no cuenta con un procedimiento estandarizado de evaluación; por ende, no se pueden tomar decisiones certeras para mantener o mejorar dicho desempeño. El desempeño puede ser medido de manera complementaria desde dos enfoques; en primer lugar, en base al rendimiento del colaborador, donde la valoración de su trabajo girará en torno a la cantidad de producto o servicio que haya realizado conjuntamente con el grado de calidad; y, en segundo lugar, esta medición es desarrollada por competencias, las cuales se enfocan en aspectos como: habilidades, comportamientos y conocimientos (Porret, 2015).

La evaluación del desempeño no es una herramienta del todo nueva en el campo laboral, se tienen datos que la Dinastía Wei, en la China de año 265 A.C. utilizaba la evaluación de desempeño para apreciar el trabajo de los oficiales en el imperio. En el mundo empresarial Frederick Taylor en 1900 construyó una herramienta para controlar la eficiencia y productividad de sus obreros, finalmente la evaluación de desempeño que se conoce hoy en día surge en la década de los 70 y se populariza en los años 80 (HayGroup, 2006).

La evaluación de desempeño por competencias tiene como objetivo principal el trabajar con los colaboradores de la institución para alinearlos desde sus descriptivos de funciones a los objetivos institucionales, con el fin de cumplir la estrategia organizacional. Es tarea de la institución informar a los colaboradores de qué modo contribuye con su trabajo el cumplimiento de los objetivos institucionales y qué hace que su trabajo sea vital para el funcionamiento de esta, además de saber comunicar el cómo se puede mantener o mejorar la calidad de trabajo.

#### **4. Objeto de la sistematización**

La presente sistematización permite conocer el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación por competencias, el cual nace desde un diagnóstico de la situación con respecto a la gestión de Talento Humano dentro de la Imprenta Don Bosco. Luego se realizó un levantamiento de información y recopilación de las necesidades de la empresa, para lo cual se utilizaron dos herramientas; entrevistas a las autoridades y encuestas a los colaboradores de la Imprenta Don Bosco.

Finalmente al reconocer las necesidades e identificar las debilidades en la gestión de talento humano en la institución, se procedió a la ejecución del proyecto; el cual consistió en la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño; mismo que se dividió en: la actualización de los descriptivos de cargos por competencias, el desarrollo de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, el análisis de los puntos críticos de la evaluación de desempeño por competencias y finalmente la elaboración de planes de mejora.

## 5. Metodología de la sistematización

En el desarrollo de las actividades para el proyecto se utilizó una metodología cuantitativa y cualitativa, el uso de ambas metodologías permitió explorar desde varios enfoques la realidad de la Imprenta Don Bosco en relación a los procesos que poseen en talento humano, y en específico los procesos de descriptivos de cargos y evaluación del desempeño.

Con el uso de la metodología cuantitativa se tienen beneficios como: obtención de información en periodos cortos de tiempo, objetividad por parte del evaluador, una medición penetrante y controlada, la cual se encuentra enfocada a resultados. Además, esta metodología cumple una función de complementariedad en relación al método cualitativo, el mismo que permite lograr un mejor acercamiento al objeto de estudio (Ero & Silva, 2013).

La herramienta cuantitativa usada fue:

1. Encuestas: Es de especial interés el uso de encuestas para los investigadores, ya que la encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras, y por ello su amplio uso en el área de investigación social (Casas, Repullo, & Donado, 2003).

En el desarrollo de las encuestas, se utilizó la escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones y juicios (Fernández & Baptista, 2014).

2. Análisis de gráficos estadísticos: Al analizar los datos cuantitativos es necesario tener presente que los modelos estadísticos llegan a ser representaciones de la realidad, pero no de la realidad misma, por ende, es necesario su interpretación en un contexto acorde a la realidad de los sujetos analizados (Fernández & Baptista, 2014).

El análisis estadístico tiene como objetivo el encontrar medidas que permitan describir e interpretar la información, con el fin de concluir y poder tomar decisiones (De la Garza, Morales, & Gonzáles, 2013).

Así mismo, la metodología cualitativa es por excelencia la mayormente usada en el área de las ciencias sociales, por los beneficios que representa su uso, como lo es su flexibilidad y la apertura para la obtención de información; permitiendo mayor libertad en su uso y adaptarla en las diferentes realidades que se presenten dentro de la institución, buscando poder reconocer el significado que está inmerso en el discurso de los sujetos entrevistados (Echeverría, 2005).

Las herramientas cualitativas usadas fueron:

1. Observación: La herramienta de observación permite comprender procesos, vínculos entre colaboradores, experiencias, circunstancias y eventos que suceden con el paso del tiempo, llegando a desarrollar patrones de cultura dentro de las organizaciones (Fernández & Baptista, 2014).
2. Entrevistas: La entrevista cualitativa se caracteriza por ser más flexible y abierta, a través de la misma se puede construir una comunicación y la

construcción conjunta de significados con relación al tema central (Fernández & Baptista, 2014).

En este proyecto se realizaron entrevistas estructuradas, en donde se trabajó con una guía de preguntas específicas.

## **6. Preguntas clave**

### **6.1. Preguntas de inicio**

- ¿Qué motivó la idea de implementar una evaluación de desempeño por competencias?
- ¿Quiénes son los actores involucrados en las distintas etapas de la evaluación de desempeño por competencias?
- ¿Cómo fue la participación de los beneficiarios en el proyecto?

### **6.2. Preguntas interpretativas**

- ¿Por qué es importante tener descriptivos de cargo actualizados para la realización de la evaluación de desempeño por competencias?
- ¿Cómo mejora la percepción de la empresa al dar una estructura y orden funcional a cada cargo?
- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios en cada etapa de la evaluación de desempeño?

### **6.3. Preguntas de cierre**

- ¿Qué opinan las autoridades acerca de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en la Imprenta Don Bosco?
- ¿Cómo influye la implementación del sistema de evaluación de desempeño en la Imprenta Don Bosco?

- ¿Cuáles son los beneficios a nivel individual y colectivo que se observan en la Imprenta Don Bosco?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Para la obtención de la información tanto de la sistematización como del proyecto se manejó, la metodología cuantitativa y cualitativa, de las cuales se recabó información de dos fuentes:

- Fuentes primarias: Comprenden la observación a los colaboradores de la institución y las entrevistas estructuradas a los mismos.
- Fuentes secundarias: El material de lectura que consiste en el manual de funciones y; por último, los recursos electrónicos de la institución.

Por ende, la información será organizada en relación a los métodos que se aplicó para la reconstrucción de la experiencia del proyecto realizado:

- La observación; este método se desarrolló desde el inicio del proyecto, donde se pudo recoger el material por medio de herramientas tales como: anotaciones de la observación directa, la cual permitió describir lo que se observaba en la institución. También se utilizó las anotaciones interpretativas, las mismas que permitían tener una percepción sobre los significados, las emociones, reacciones he interacciones entre los participantes. Finalmente, se llevó una bitácora de campo la cual incluye descripciones del ambiente, mapas, diagramas, cuadros, esquemas, listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto, así como los aspectos del avance de la investigación (Fernández & Baptista, 2014).

- Las entrevistas se desarrollaron en tres momentos, en un primer momento se inició con del diagnóstico; esto mediante entrevistas con las autoridades; en un segundo momento con los colaboradores, con el fin de realizar un levantamiento de información para los descriptivos de cargo, también para el proceso de evaluación de desempeño y por último para el desarrollo de los planes de mejora; finalmente en un tercer momento, se realizó una evaluación con el propósito de medir el nivel de satisfacción con respecto al proyecto ejecutado. En este proceso se aplicaron dos clases de entrevista; las semiestructuradas y estructuradas, en el primer caso fueron desarrolladas para las jefaturas; y en el segundo caso, fueron desarrolladas con el fin de implementarlas a los colaboradores.
- Las encuestas son herramientas que trabajan en función de cuestionarios, donde, estos formulan un conjunto de preguntas planteadas y la encuesta es un conjunto de las acciones a realizar para la implementación de los cuestionarios. El cuestionario es un instrumento que consiste en una serie de preguntas acerca de un determinado problema, sobre el cual se desea investigar (García de Ceretto & Giancobbe, 2009).
- Los análisis de gráficos estadísticos fueron obtenidos después del procesamiento de la información de las encuestas, los cuales muestran los porcentajes de satisfacción de la gestión del talento humano; y para su procesamiento se realizó un análisis porcentual cuantitativo.

Finalmente, la información obtenida será procesada en función de un análisis analítico sintético para obtener conclusiones que justificaran el desarrollo de las actividades y herramientas para la aplicación del proyecto.

## **8. Análisis de la información**

Para el análisis de la información del proyecto se utilizaron las metodologías antes mencionadas, en este punto se evidenciará los formatos de cada herramienta y su respectivo análisis el cual permitió el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño y su posterior reconstrucción y sistematización.

### **8.1. Análisis de la observación**

El análisis sobre el anexo 1 que corresponde a una tabla resumen de las herramientas de observación que fue utilizada como parte de la metodología de sistematización para el presente proyecto se resume en:

Al observar el marketing interno de Talento Humano se pudo evidenciar un déficit de campañas publicitarias a nivel interno, es decir, no existían campañas para distintos procesos, tales como: cultura organizativa, estrategia organizacional, manuales internos de trabajo, políticas internas, campañas para futuras gestiones de desempeño. Es precisamente este último punto en lo que se enfocó el presente proyecto.

Siguiendo con el proceso de observación; dentro de las anotaciones interpretativas se destaca lo siguiente: Siempre se percibió una apertura por parte de los altos mandos y los distintos colaboradores de la casa Salesiana de Kennedy; esta apertura ayudó al desarrollo de todo el proyecto que se realizó en la institución Salesiana. Por otra parte, se pudo interpretar un cierto malestar dentro de la institución, ya que, existía una carga laboral alta y sus funciones no estaban establecidas y delimitadas.

Por último, se hará un análisis sobre las bitácoras de campo; aquí se recolectó datos informativos que permitieron en un primer momento, el diagnóstico situacional, y se levantó con esto las necesidades institucionales, con las mismas se redujo a una necesidad específica, la cual fue abordada desde el tema central que expone en el presente proyecto.

## 8.2. Análisis de entrevistas

### 8.2.1. Resumen bitácora de campo

Tabla 1.  
Herramienta de observación

<b>Etapas del sistema de evaluación de desempeño por competencias</b>	<b>Resumen de bitácora de campo</b>
1. Diagnóstico de la gestión de talento humano	En un inicio se lleva las primeras impresiones de la Comunidad Salesiana, en donde la apertura es amplia en todas las obras, en la etapa de inicio el reconocimiento de institución no ha llevado mayor dificultad, aunque lo que preocupa es la extensión de la institución ya que es muy grande y existen muchos colaboradores. Como dato importante acerca de la obra Imprenta es que la misma desea separarse de la comunidad salesiana y es un malestar que se siente tanto en la imprenta como en la administración, los comentarios son muchos acerca de los problemas que existe en la institución por dicho problema.
2. Levantamiento de información	Se desarrollaron las entrevistas a las gerencias, las cuales constituyeron ser: Talento Humano, Administración e Imprenta; quienes manifestaron su apertura para realizar los procesos de evaluación a los colaboradores, además de saber manifestar su deseo por actualizar los procesos de talento humano y conocer los nuevos procesos que se generan en el área a nivel nacional y mundial. Los colaboradores fueron amables en su participación y apoyaron los procesos de encuestas para diagnosticar el estado de la gestión de talento humano en la institución. El ruido es un malestar permanente, pero con el paso del tiempo se puede acostumbrar y a trabajar con él.

3. Análisis de la información recopilada	Con el análisis de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas se puede evidenciar que nos encontramos frente a un trabajo amplio, por cuanto la tarea representa ser un reto ya que los descriptivos de cargo si bien son muy completos, pero datan del 2010, y se observa que Imprenta Don Bosco es una institución que se adapta al cambio y por ello su cambio en la estructura funcional es dinámica y cambiante en periodos cortos de tiempo. La fortaleza que tiene Imprenta Don Bosco desemboca en sus colaboradores, ya que son abiertos al cambio, están dispuesto a colaborar en su mayoría y permitió la fluidez tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas para la actualización de los descriptivos de cargo.
4. Aplicación de la herramienta de evaluación por competencias al público muestra.	El público muestra para el desarrollo de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño ha sido el área de administración que representa ser el 21% de la población de cargos en la imprenta, en el desarrollo se ha capacitado mientras se generaba la evaluación por motivo del tiempo de los colaboradores, además que tomo largo tiempo el proceso, es decir alrededor de un mes ya que el tiempo de los colaboradores para realizar la evaluación es corto.
5. Análisis de los resultados obtenidos	En el análisis de los datos se observa que las puntuaciones son altas, lo que nos hace cuestionar la fiabilidad de la herramienta, al ser el público muestra se puede desarrollar otras medidas para confrontar los datos del público muestra
6. Desarrollo de planes de mejora con los colaboradores	Los planes de mejora nacieron desde los colaboradores, los cuales mostraron la apertura necesaria para dialogar y llegar a acuerdos que permitirán el desarrollo de los puntos críticos.

Nota: Tabla resumen de la bitácora utilizada para la metodología de observación. Elaborado por: Mishell Viteri Z, 2018.

Las entrevistas estaban dirigidas a dos grupos específicos, el primero a las jefaturas; con el uso de esta herramienta se levantó las necesidades y se llegó a plantear los objetivos para el presente proyecto. En las entrevistas a las jefaturas, se realizaron tres preguntas, las mismas que intentaban extraer las necesidades primordiales dentro de la institución, desde este punto de partida se ratificó la necesidad de implementar un mejoramiento en el sub área de capacitación y desarrollo; y dentro de este, la

necesidad de una renovación con respecto a los manuales de función, el cual debía estar enfocado a medir competencias.

En las entrevistas se manifestó la necesidad de potenciar los diversos comportamientos y habilidades de los colaboradores, es por esto que se desarrolló un sistema de evaluación de desempeño por competencias; y con esta herramienta se pudo medir no solo los conocimientos, sino también los comportamientos y habilidades de cada colaborador, permitiendo así intervenir con planes de acción dependiendo el caso.

El segundo grupo estaba conformado por los colaboradores de Imprenta Don Bosco, a los cuales se implementó una encuesta estructurada para el levantamiento de la información de los descriptivos de cargo por competencias; en el proceso de la entrevista los colaboradores se mostraron abiertos a compartir sus actividades, sus funciones y su historia en la institución; es en este último punto donde se dio lugar a discursos en defensa de su posición en el cargo, también manifestaron sus incertidumbres con respecto a sus funciones, y la inconformidad por la falta de procesos en el sub área de desarrollo y capacitación. Con estos datos recolectados se confirmó la necesidad de buscar estrategias para mejorar dicha sub área, la cual, con el desarrollo de los descriptivos de cargo se asentaron las directrices, las mismas que permitieron cubrir ciertas necesidades dirigidas a las capacitación y desarrollo de la institución.

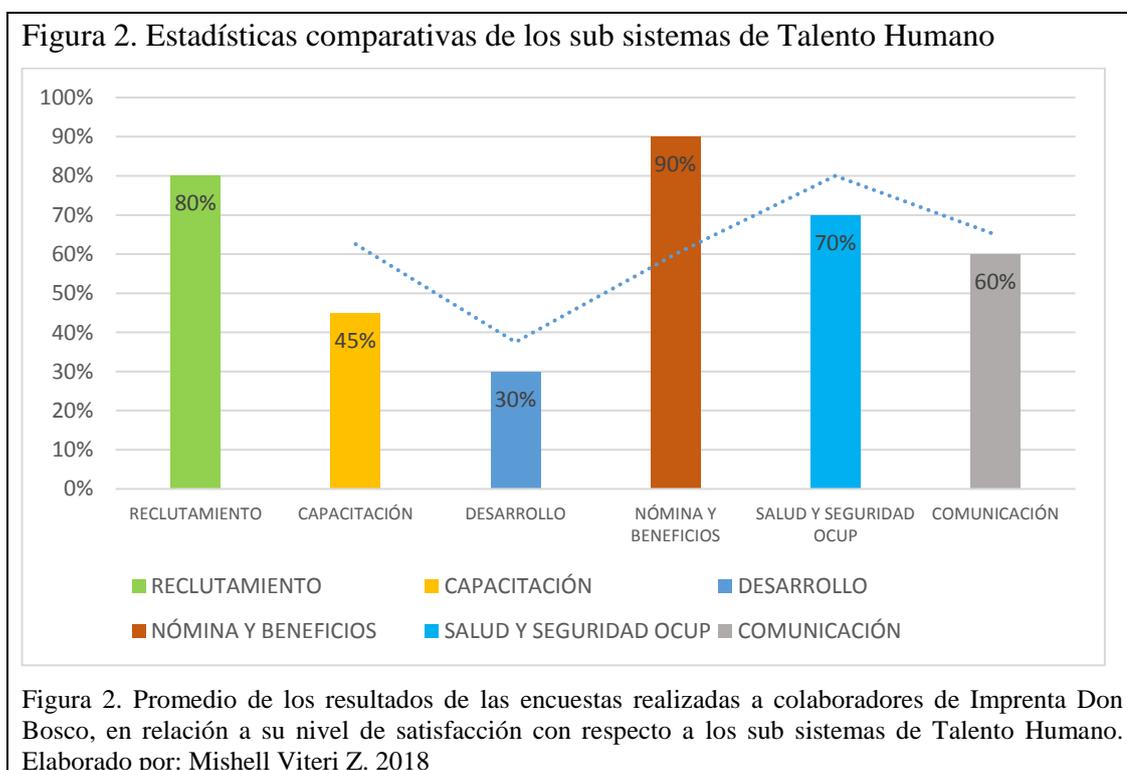
Finalmente se realizó entrevistas de cierre con las jefaturas, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de las actividades realizadas en el proceso de evaluación e

implementación de la gestión de desempeño por competencias, la misma que fue aplicada en la imprenta Don Bosco.

El nivel de satisfacción de las jefaturas fue alto; esto se dio gracias a la renovación de los descriptivos de cargos por competencias, y a la implementación de una evaluación de desempeño por competencias, permitiendo así, una evaluación complementaria a la tradicional que tan solo medía el rendimiento de los colaboradores de Imprenta Don Bosco; en esta ocasión se pudo perfeccionar la evaluación del desempeño con relación a sus comportamientos y habilidades.

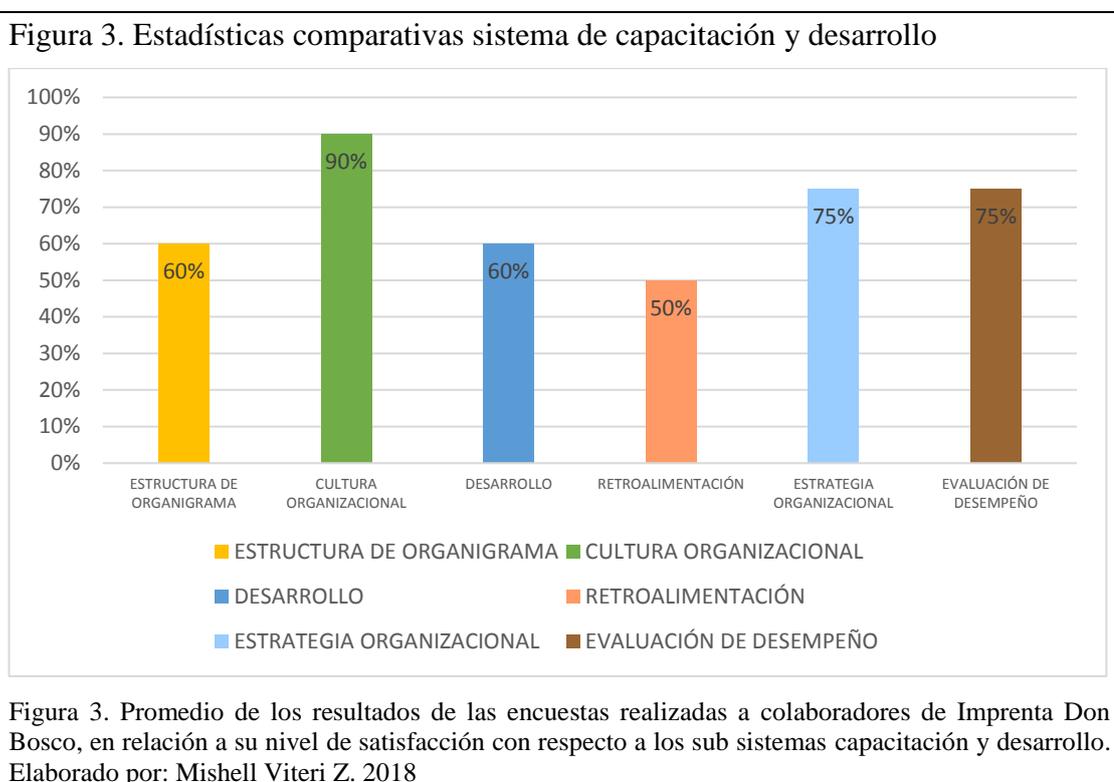
### 8.3. Análisis de encuestas

#### 8.3.1. Diagnóstico de la gestión de talento humano



Se observa desde la puntuación de Likert las escalas de las seis categorías utilizadas en el cuestionario, donde se revela el nivel de satisfacción de la población de la Imprenta Don Bosco. En la puntuación más satisfactoria que corresponde al 90%, tenemos a nómina y beneficios; luego como puntuación menos satisfactoria, con el 30% corresponde a desarrollo y capacitación. Estos datos están acorde a las entrevistas realizadas con las autoridades, ya que sin el manual de funciones actualizado no se puede conocer las brechas de desarrollo para las capacitaciones al personal; además, que sin una evaluación de desempeño no se puede confirmar el impacto de las diferentes campañas de capacitación o desarrollo realizadas, por ende se decidió realizar un proyecto en relación a evaluación y desempeño con una metodología por competencias, ya que engloba a los subsistemas de menor puntuación y genera herramientas base para los mismos.

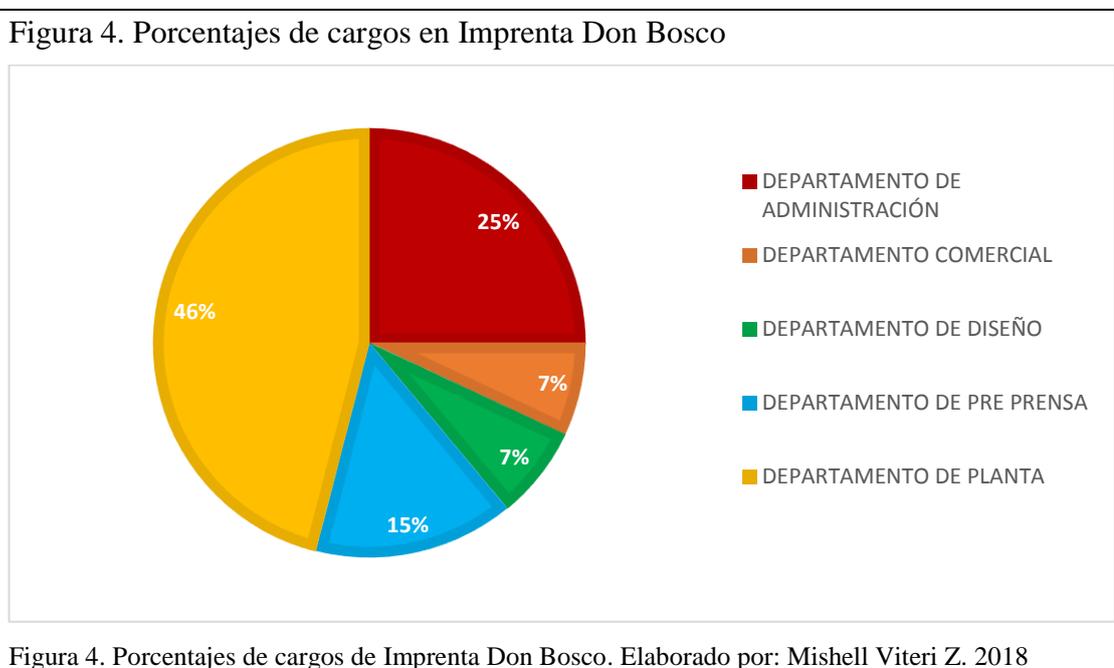
### 8.3.2. Encuesta de evaluación de desempeño



En la puntuación de Likert se observa las escalas de las seis categorías utilizadas en el cuestionario, donde se revela el nivel de satisfacción de la población de la Imprenta Don Bosco. La puntuación más satisfactoria corresponde a la cultura organizacional con un puntaje del 90%; y la puntuación menos satisfactoria, con el 50% al proceso de retroalimentación. Se concluye que las puntuaciones de satisfacción en relación al subsistema de Capacitación y Desempeño de la Imprenta Don Bosco, si bien no son bajas, la media alcanza un 68% de satisfacción, lo cual se ajusta al discurso de las autoridades, estos discursos refieren a la importancia por actualizar la gestión del desempeño en sus colaboradores.

## 8.4. Análisis de gráficos estadísticos

### 8.4.1. Porcentaje de cargos Imprenta Don Bosco



En el gráfico anterior se ha realizado un análisis del porcentaje de población de la Imprenta Don Bosco en relación al número de cargos por cada área, en este gráfico se observa que el departamento de planta es el de mayor número de cargos; posee un 46%; el departamento de pre-prensa cuenta con un 15% de cargos; los departamentos de diseño y comercial comparten el mismo porcentaje con un 7%; y finalmente el departamento de administración cuenta con el 25% de cargos de la población, es decir hay un nivel intermedio con respecto a la cantidad de cargos; por esta razón el área de administración fue la elegida como muestra para la intervención con el proyecto de evaluación de desempeño por competencias.

Para el análisis de la evaluación de desempeño por competencias se diseñó una escala de medición, con el fin de ubicar el porcentaje de desarrollo de las diferentes competencias y; así poder conocer que acciones tomar de acuerdo a la misma.

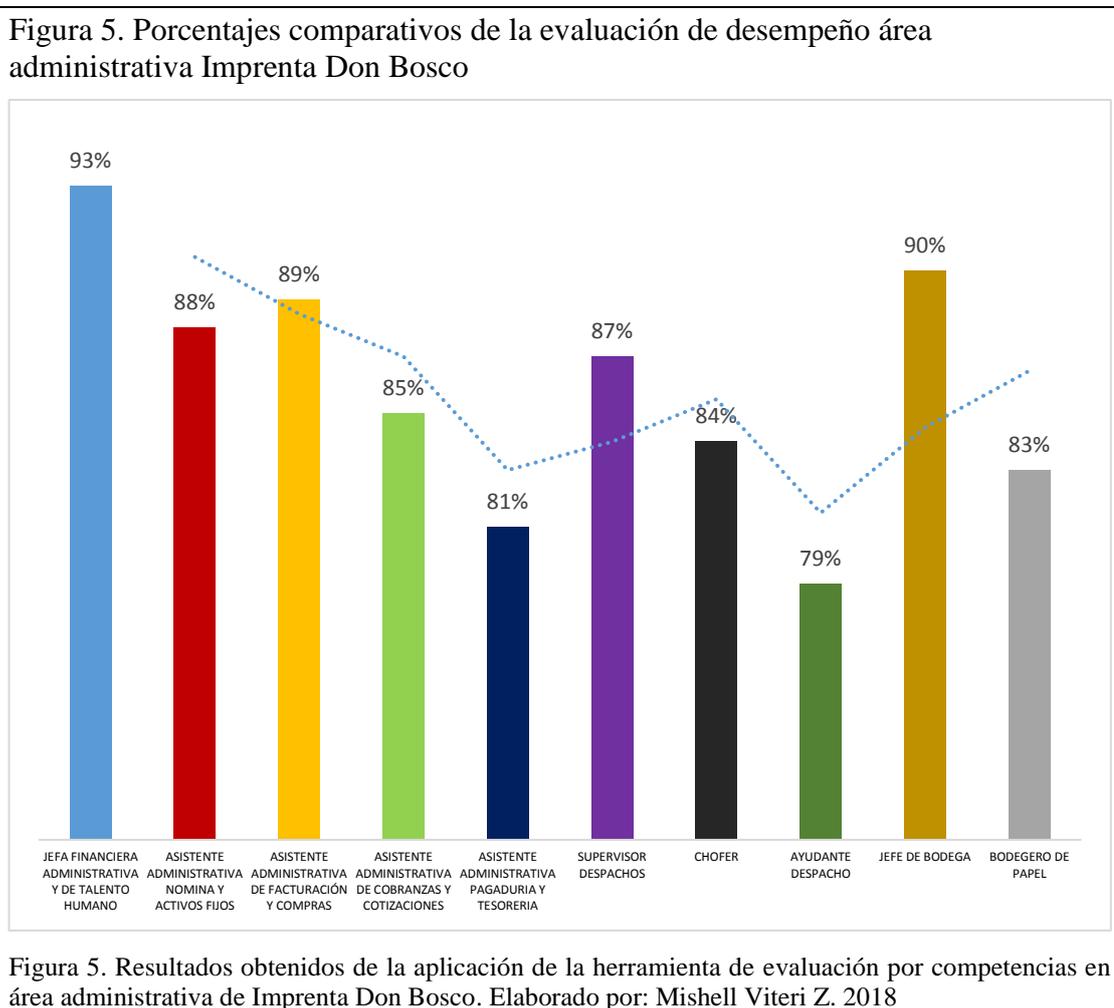
A continuación se presenta la escala utilizada:

Tabla 2.  
Escala de medición de cumplimiento de competencias

Nivel	Porcentaje de Competencias	Interpretación
1	91%-100%	Nivel de competencias requerido para el cargo.
2	86% - 90%	Nivel de competencias desarrolladas en un grado alto.
3	51%- 85%	Nivel de competencias por desarrollar con planes de acción.
4	0% - 50%	Nivel de competencias no desarrolladas.

Nota: Escala de medición de cumplimiento de las competencias que permite ubicar los puntos críticos y las medidas a implementar. Elaborado por: Mishell Viteri Z. 2018

#### 8.4.2. Resultados de la evaluación de desempeño por competencias:



La interpretación de éste grafico se la sintetiza de la siguiente manera; de acuerdo a la tabla 1 el análisis de la gráfica 3 se desplegó de acuerdo a los niveles de desarrollo de las competencias por los colaboradores del área de administración, por consiguiente; en el nivel 2 se puede observar los cargos de: jefa financiera administrativa y de talento humano con el 93%, asistente administrativa de nómina y activos fijos con el 88%, asistente administrativa de facturación y compras con el 89%, supervisor de despachos con el 87%, y jefe de bodega con un 90%, por tanto, todos estos cargos poseen un nivel de competencias desarrolladas en un grado alto, por ende, el trabajo de capacitación y desarrollo de las mismas será bajo y de poca intervención.

Por otro lado, los cargos de asistente de cobranzas y cotizaciones con el 85%, asistente de pagaduría y tesorería con el 81%, chofer con el 84%, ayudante de despacho con el 79%, y finalmente el bodeguero de papel con el 83%; en consecuencia, estos cargos se encuentran en el nivel 3 que corresponde al nivel de competencias por desarrollar a través de planes de mejora, los mismos que serán supervisados por el área de talento humano en los periodos establecidos en cada objetivo; los mismos que se los presenta a continuación:

Tabla 3.  
Planes de mejora área administrativa de Imprenta Don Bosco

<b>CARGOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Asistente de cobranzas y cotizaciones	Mejorar los tiempos de respuesta de e-mails de tres días a un día en un periodo de tres meses.	Talento Humano
Asistente pagaduría y tesorería	Mejorar los tiempos de entrega de quince días a siete días laborables, en un periodo de tres meses.	Talento Humano
Chofer	Mejorar la administración de tiempo y rutas de entrega de pedidos de dos horas por pedido a una hora y media en un periodo de seis meses.	Talento Humano
Ayudante de despacho	Generar apertura a nuevos procesos tecnológicos de administración en un periodo de seis meses.	Talento Humano
Bodeguero Papel	Mejorar los tiempos de respuesta de llamadas, de tres llamadas perdidas a una en un periodo de tres meses.	Talento Humano

Nota: Planes de mejora elaborados con los colaboradores de Imprenta Don Bosco del área de administración que mostraron puntos críticos en su evaluación de desempeño por competencias. Elaborado por: Mishell Viteri Z. 2018

Con la aplicación de los planes de mejora antes expuestos, se espera que lo objetivos sean cumplidos en los plazos establecidos; talento humano es el directamente responsable de hacer un seguimiento a los colaboradores.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

Las empresas se ven motivadas en tanto son competitivas en el mercado empresarial; además, buscan ser las favoritas para de los clientes. Éstas características motivan a los directivos de las empresas a agregar mayor valor al talento humano, con el fin de llegar a ser la opción preferida en el mercado comercial.

Talento humano comprende ser un pilar en las organizaciones para mantenerse actualizadas, competitivas y eficientes; ya que, son el capital humano uno de los motores que permiten a las organizaciones destacar en relación a empresas relacionadas a un mismo giro de negocio.

Imprenta Don Bosco conoce la importancia de mantenerse líderes en el mercado de la impresión, y destaca la labor de sus colaboradores en el desarrollo de las actividades, es por ello que el presente proyecto inició con un diagnóstico realizado con todos los colaboradores y las autoridades de la imprenta Don Bosco, el mismo que mostró la necesidad de reforzar al sub sistema de capacitación y desarrollo. Identificada la necesidad se procedió a buscar estrategias que cubran la demanda del sub sistema ya mencionado; es decir que, el trabajo consistió en actualizar los manuales de función y con estos aplicar la evaluación del desempeño, todo esto con el propósito de realizar un plan de mejora.

La gerencia de Talento Humano, el área administrativa de Casa Salesiana Kennedy e Imprenta Don Bosco sugirieron implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, el cual tenía como propósito encaminar a toda la institución en relación con las competencias; es desde este punto, que se partió y se elaboró una gestión completa de actualización de herramientas, tales como: Organigrama de funciones, descriptivos de cargo por competencias, manual de evaluación de desempeño por competencias y finalmente planes de mejora en relación a los puntos críticos que lanzaron las evaluaciones.

La evaluación del desempeño permite a talento humano conocer la realidad del compromiso, discernimiento de las tareas y calidad de los conocimientos del colaborador con la empresa y viceversa, el desempeño resultante del colaborador no es inherente a él, sino más bien, es el resultado de la tarea conjunta que tanto la empresa como el colaborador realizan en un periodo de tiempo.

La evaluación de desempeño por competencias genera beneficios importantes a la institución; es por ello que se justifica el presente proyecto; entre los beneficios tenemos:

- Actualiza y mejora la estructura de las herramientas de talento humano; donde se agrega valor al comportamiento laboral y habilidades de los colaboradores, para así complementar la ejecución de sus labores en sus distintos puestos de trabajo (Fernánadez, 2005).
- Introduce nuevas definiciones de cómo ejecutar las labores diarias en la institución, permitiendo así flexibilizar la dirección de los colaboradores, y

encaminarlos al cumplimiento de la estrategia organizacional (Fernández, 2005).

- Permite conocer la medida en que un colaborador destruye o genera valor en la institución (Ekos , 2017).
- Da a conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores en relación a sus familias de cargo, permitiendo planear futuras mejoras a corto o mediano plazo (Ekos , 2017).
- También permite una mejora en el desempeño de los colaboradores en tanto la retroalimentación sea continua, la comunicación fluida y se aumenten los parámetros de confianza (Ekos , 2017).
- Por último, las escalas de los niveles de comportamiento y competencias proporcionan a los colaboradores la guía perfecta para modificar el actuar en su desarrollo diario y así obtener el éxito laboral en su puesto de trabajo (Alles, 2015).

## 2. Caracterización de los beneficiarios

Imprenta Don Bosco es una institución sin fines de lucro con 56 años de experiencia en el Ecuador, se ha convertido en una de las instituciones de impresión y diseño más importantes del Ecuador gracias al esfuerzo de su equipo de trabajo y a la constante adaptación al medio empresarial.

A continuación, se menciona su razón de ser y su motivación de seguir:

### Figura 6. Misión y visión de imprenta Don Bosco

#### **MISIÓN**

Somos una Obra Salesiana que inició sus labores en 1962, con el fin de difundir el mensaje pastoral y la buena Prensa, a través de la impresión de productos gráficos con calidad y calidez, en beneficio de la juventud más vulnerable del Ecuador, laboramos en base a los valores heredados de nuestro Patrono San Juan Bosco, y entregamos a nuestros clientes y colaboradores un escenario digno y seguro para su desarrollo personal y profesional.

#### **VISIÓN**

Posicionar a la Obra entre las cinco primeras imprentas más importantes del país y continuar con el financiamiento de la educación de la juventud más vulnerable del Ecuador.

Figura 6. Descripción de la misión y visión institucional de Imprenta Don Bosco. Recuperado de: <http://www.imprentadonbosco.com/quienes.html>

## 2.1. Organigrama de Imprenta Don Bosco

Figura 7. Organigrama Imprenta Don Bosco

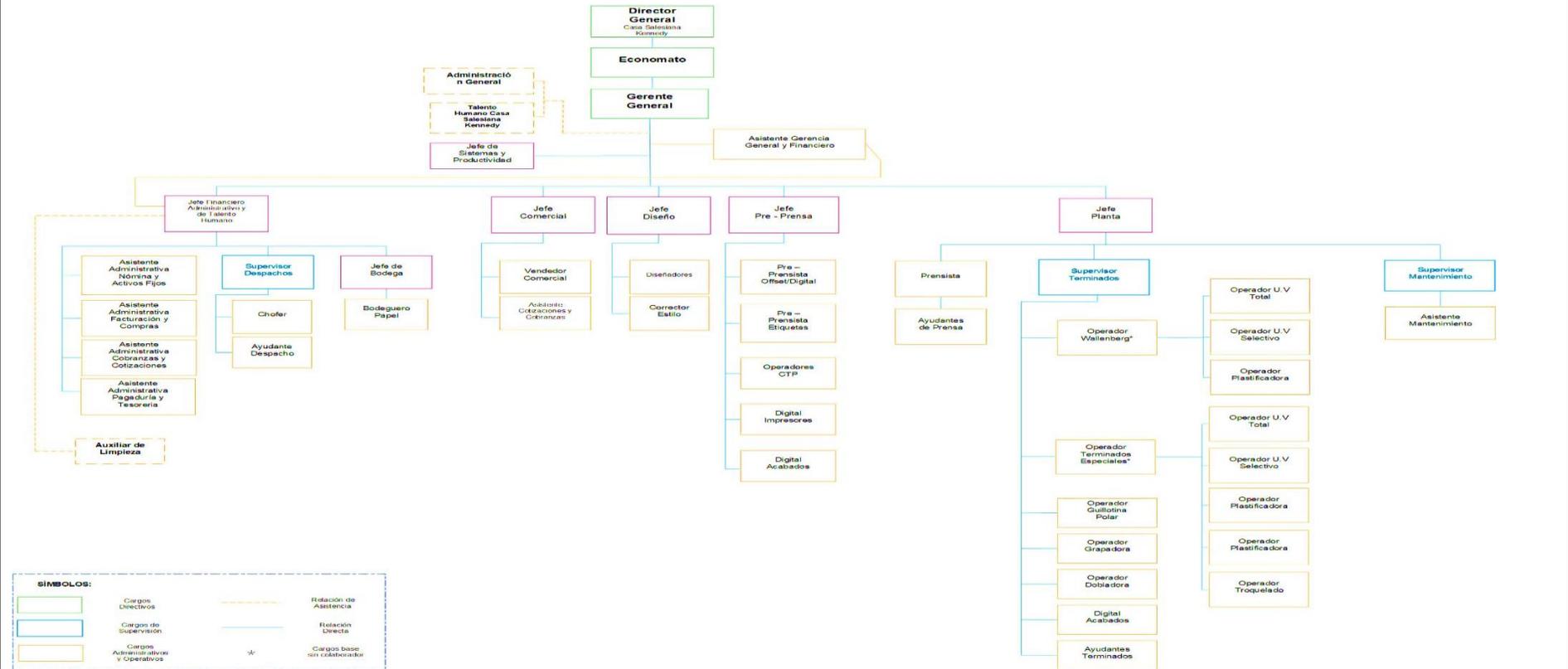


Figura 7. Organigrama actualizado de Imprenta Don Bosco.  
Elaborado por: Mishell Viteri Z. 2018

## 2.2. Cuadro sociodemográfico

Tabla 4.

Cuadro sociodemográfico de Imprenta Don Bosco

<b>SEXO</b>	<b>EDAD</b>	<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	<b>ÁREA</b>
6 Hombres 6 Mujeres	26 - 58	Bachiller - Licenciatura - Tecnología	Administrativo
5 Hombres 4 Mujeres	33 - 53	Bachiller – Universidad Incompleta - Licenciatura	Comercial
3 Hombres 2 Mujeres	31 - 42	Diseñador	Diseño
30 Hombres 4 Mujeres	24 - 57	Bachiller – Licenciatura – Tecnología – Ingeniería	Planta
10 Hombres 2 Mujeres	30 - 38	Bachiller – Licenciatura – Ingeniería	Pre - Prensa

Nota: Cuadro sociodemográfico de los colaboradores de Imprenta Don Bosco en relación a su sexo, rango de edades, niveles de educación y el área a la que corresponden. Elaborado por: Mishell Viteri Z. 2018

La población está distribuida en relación al área de administración, la cual está comprendida por doce colaboradores de los cuales existen diez cargos, se observa que existe el mismo número de colaboradores de hombres como mujeres, la edad se encuentra en un rango de 26 a 58 y finalmente el nivel educativo preponderante es el bachillerato y la licenciatura.

Por otro lado, la población del área de comercial está compuesta por once colaboradores de los cuales existen tres cargos, se observa que existen cinco hombres y cuatro mujeres, la edad se encuentra entre un rango de 33 y 53 años, finalmente los niveles educativos preponderantes son: bachillerato, universidad incompleta, licenciatura.

Continuando, la población del área de diseño está compuesta por cinco colaboradores de los cuales existen tres cargos, se observa que existen tres hombres y dos mujeres, la edad se encuentra entre un rango de 31 y 42 años, finalmente el nivel educativo preponderante es de diseñador.

Por con siguiente, la población del área de planta está compuesta por treinta y cuatro colaboradores de los cuales existen diecisiete cargos, se observa que existen treinta hombres y cuatro mujeres, la edad se encuentra entre un rango de 24 y 57 años, finalmente los niveles educativos preponderantes son: bachillerato, tecnología, licenciatura e ingeniería.

Finalmente, la población del área de pre - prensa está compuesta por doce colaboradores de los cuales existen seis cargos, se observa que existen diez hombres y dos mujeres, la edad se encuentra entre un rango de 30 y 38 años, finalmente los niveles educativos preponderantes son: bachillerato, licenciatura e ingeniería.

### **3. Interpretación**

La llegada a la institución fue en el año 2017 en el mes de julio; al empezar el trabajo con todos los colaboradores de la Imprenta Don Bosco lo primero fue un acercamiento a las autoridades, con el fin de levantar información; en el proceso de las entrevistas las autoridades manifestaron el malestar que les generaba el no poseer descriptivos de cargos actualizados; esta problemática era evidenciada al momento de las auditorías externas; otro aspecto que manifestaron fue la importancia de implementar una metodología que esté acorde a los tiempos, comentaron dos de las autoridades entrevistadas su intención por trabajar por competencias, brindando la pauta y la apertura para implementar el proyecto de evaluación de desempeño por competencias, el cual se desarrollaría desde un manual completo por competencias, descriptivos de cargo por competencias, evaluación del desempeño por competencias y finalmente el desarrollo de los planes de mejora direccionado a las competencias con menor puntuación en la evaluación de desempeño, es decir los puntos críticos.

En el desarrollo de las actividades de diagnóstico se desarrollaron encuestas a los colaboradores, las mismas en relación a su apreciación con respecto a la gestión del área de talento humano en diversos subsistemas, los mismos que fueron: reclutamiento, capacitación, desarrollo, nómina y beneficios, salud y seguridad ocupacional, y finalmente comunicación; de los cuales se obtuvo el análisis correspondiente, el mismo que mostró que se necesitaba reforzar el sistema de capacitación y desarrollo, así como otros subsistemas. Es por ello que se toma en cuenta la herramienta de evaluación de desempeño, ya que la misma genera los instrumentos base para el desarrollo de ambos subsistemas, por lo tanto se decidió

junto con las autoridades implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, la cual actualizó los descriptivos de cargo, generó datos de desempeño por competencias de los colaboradores y así permitió tener las herramientas para que el talento humano tenga los antecedentes necesarios para desarrollar los demás subsistemas.

El siguiente paso fue recoger la documentación disponible en Imprenta Don Bosco, ahí se constató la existencia de unos descriptivos de cargo del año 2010, los cuales no estaban acorde a la realidad de la institución por motivos como: cargos nuevos, nuevas denominaciones a los cargos y finalmente por la falta de especificación en las funciones de los cargos con claridad; pero dichos descriptivos permitían constatar la evolución de la institución.

En un segundo momento, se destaca el concepto de ‘competencias’; los colaboradores entrevistados poseían, un concepto pre-escrito, el mismo que estaba concebido como una lucha entre colaboradores o empresas, todas con el fin de ser el mejor; respuestas que fueron consideradas para intervenir de manera focalizada la capacitación que se necesitaba; esto con el propósito de modificar el concepto de Competencias; y con ello preparar el camino para el desarrollo de la evaluación de desempeño por competencias.

Para luego, con el desarrollo de las entrevistas, los colaboradores encontraron un momento para compartir historias, frustraciones, expectativas y deseos del proyecto, los cuales se encaminaron a una expectativa; esto daba una mayor intervención a el talento humano en el área emocional de los mismos, ya que, el hecho de no poseer una

estructura funcional claramente definida y constante, formaba en los colaboradores una expectativa y temor por su futuro; también se dio lugar a exponer los alcances del proyecto para evitar expectativas que luego puedan ser contraproducentes para el área de talento humano.

En el desarrollo de las actividades, la elaboración de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias permitió afianzar el conocimiento acerca de la elaboración de la misma, puesto que, el reto era desafiante en relación a la cantidad del material obtenido y el eje académico seleccionado. En el desarrollo del manual de desempeño por competencias, se elaboró según el modelo propuesto por Alles (2015), el cual consta de un diccionario de competencias, un diccionario de comportamientos y la herramienta en relación a la escala requerida por competencia de cada cargo.

Luego; en la aplicación de la herramienta con el grupo de muestra, se pudo constatar la importancia de una prueba piloto antes de la realización a toda la institución, ya que, se constató puntos a mejorar y estrategias adecuadas para la intervención en los grupos. Cada área de trabajo se maneja de formas similares, pero con sus respectivas particularidades, por ello, es necesario la intervención por tiempos y acorde a las realidades de cada espacio.

La cultura institucional es manejada por el carisma salesiano, el cual tiene como valores; la amabilidad, el sentido de pertenecía, la alegría, la honradez y el aprendizaje continuo; esto fue evidenciado en el trato de los colaboradores entre pares, autoridades y personas ajenas a la institución. El mismo que permitió un desarrollo más ameno y abierto del presente proyecto, es por ello, que la cultura organizacional permite

insertarse mejor a las instituciones en tanto la misma tenga como consigna valores, y la apertura a propios y ajenos de la institución.

Finalmente, la presente experiencia permitió reconocer la funcionalidad interna de esta institución, donde se evidenció dinámicas empresariales que manejan culturas con carismas religiosos; también se observó la dinámica existente en los colaboradores y sus puestos de trabajo. Toda esta experiencia muestra la complejidad en las relaciones en una institución laboral, las que muestran distintas dinámicas en un mismo lugar, donde se hallan relaciones de poder, de empatía, de amabilidad, de hostilidad, de resistencia a ciertas acciones y la importancia de una historia personal.

#### **4. Principales logros de aprendizaje**

Para dar cuenta de los logros obtenidos en la presente intervención y sistematización del proyecto realizado se enmarcaron tres momentos importantes; uno, es dar cuenta de cómo inicio, es decir, las motivaciones que llevaron a la implementación de un proyecto de esta categoría; dos, dar cuenta sobre el nivel de importancia, el impacto que tuvo a nivel personal y los resultados finales; y tercero es compartir los logros alcanzados con respecto a su nivel de impacto dentro de la institución, es decir; a nivel global.

En un inicio, con el desarrollo del presente proyecto y posterior sistematización, se obtuvieron notables logros de aprendizaje, se puso en práctica los conocimientos adquiridos en relación a la psicología organizacional y laboral. La evaluación de desempeño por competencias se dio gracias a la demanda expuesta por las autoridades, los mismos que buscan dar una actualización a los descriptivos del cargo, y con ello implementar un sistema novedoso de evaluación por competencias.

Continuando, en el desarrollo de las actividades existieron varios actores. Los cuales fueron; gerente de Talento Humano, gerente administrativo de Casa Salesiana Kennedy, el gerente de Imprenta Don Bosco conjuntamente con los colaboradores de Imprenta Don Bosco. Todos los actores involucrados en el proyecto brindaron apertura en la aplicación del proyecto, es decir desde el momento de las entrevistas diagnóstico hasta la elaboración de los planes de mejora con los mismos.

Por otra parte, en el desarrollo de las actividades se pudo constatar que los descriptivos de cargo ayudaron a brindar estructura al sistema de evaluación de desempeño por competencias, ya que en la elaboración de todo el modelo de gestión por competencias el hecho de tener las herramientas actualizadas y en base a la metodología por competencias facilitó el proceso y disminuyó tiempos en relación a la elaboración y implementación de la evaluación de desempeño por competencias.

Al dar paso a la ejecución del proyecto, todos los beneficiarios en un principio dieron apertura a la implementación del proyecto, la primera etapa consistió en el levantamiento de información, la cual representó ser una tarea muy delicada, ya que los colaboradores presentaron ciertas resistencias a ser entrevistados; la segunda etapa consistió, en la implementación de la herramienta para la evaluación de desempeño en donde se pudo trabajar con el equipo de manera abierta y eficiente permitiendo recabar los datos necesarios para el análisis y posterior elaboración de los planes de mejora; se destaca la participación activa y voluntaria de los colaboradores y el apoyo de las autoridades en el desarrollo del proyecto.

Es así que, la implementación del proyecto deja un antecedente para la elaboración de una evaluación de desempeño por competencias en Imprenta Don Bosco, el mismo que fue evaluado en un grupo muestra y generó resultados, los cuales fueron manejados y generaron evidencia del proceso.

Finalmente, dar estructura funcional y conocer el desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara y estratégica de cómo mejorar el capital humano en las instituciones, el cual, otorga valor a las mismas en periodos a largo plazo, pero que

pueden ser permanentes en tanto exista la preocupación y actualización debida, además de disminuir la insatisfacción laboral, ya que, se pudo evidenciar en el presente proyecto que el hecho de tener desconocimiento del organigrama funcional, funciones específicas del cargo y la valoración del cargo, genera malestar en los colaboradores.

## Conclusiones

En relación a la sistematización del proyecto realizado en relación al diseño e implementación de un sistema de evaluación por competencias en Imprenta Don Bosco se concluye:

- El diseño de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias comprendió varios pasos, los cuales son: diagnóstico inicial, análisis de resultados y elaboración de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias. Pasos que permitieron el trabajo integral y acorde a la realidad de Imprenta Don Bosco.
- La implementación de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias permitió tener una visión general acerca de los habilidades y comportamientos que talento humano y los colaboradores de Imprenta Don Bosco en las cuales se puede trabajar y moldear para mejorar su desempeño en cuanto a competencias en su puesto de trabajo.
- La sistematización del proyecto permitió reconocer los aspectos clave de la experiencia del proyecto de diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño en imprenta Don Bosco, los cuales afianzaron lo aprendido en el desarrollo del proyecto, permitiendo así tener mayores herramientas para el trabajo profesional en el área de psicología laboral y organizacional del trabajo.
- Los resultados obtenidos en la sistematización e implementación del proyecto estuvieron acorde a las expectativas propuestas, ya que, se permitió reconocer

las fortalezas y debilidades del proyecto y además la institución demostró su satisfacción por el trabajo realizado en la institución.

## **Recomendaciones**

En relación a las conclusiones desarrolladas anteriormente, se generan las siguientes recomendaciones para Imprenta Don Bosco, en relación al proyecto realizado:

- Implementar la evaluación de desempeño por competencias al resto del personal de Imprenta Don Bosco, o en su defecto, evaluar al grupo muestra en un periodo de seis meses para confirmar los avances, estancamiento o detrimento de los planes de mejora desarrollados.
- Mantener actualizados los descriptivos de cargo de Imprenta Don Bosco para evitar caer en anteriores problemas, de esa forma la herramienta se mantendrá lista para la implementación de proyecto similares o diferentes.
- Realizar el seguimiento requerido a los planes de mejora, en función de los resultados de la evaluación del desempeño, del grupo muestra de Imprenta Don Bosco para obtener los resultados esperados, para así mejorar los procesos, habilidades y comportamientos de los colaboradores.

## Referencias

- Alles, M. (2012). *Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (31 de Agosto de 2003). *Core.ac.uk*. Obtenido de Aten primaria: <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- De la Garza, J., Morales, B., & Gonzáles, B. (2013). *Análisis estadístico multivariante*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Echeverría, G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Santiago de Chile: Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo.
- Ekos . (2017). Talento humano. *Revista Ekos*, 42-43.
- Ero, D. C., & Silva, A. (2013). Metodología Cuantitativa: Abordaje desde la completaridad de las ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales 141*, 25-34.
- Fernánadez, J. (2005). *Gestió por competencias* . Madrid: Pearson Educación.
- Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-HILL/Interamericana.
- García de Ceretto, J., & Giancobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos en investigación*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- HayGroup. (2006). *Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi.
- Hindle, T. (2008). *Management: las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Imprenta Don Bosco*. (2013). Obtenido de <http://www.imprentadonbosco.com/quienes.html>

Porret, M. (2015). *Gestión de personas*. Bogotá: Alfaomega.

Rodríguez, J. (2016). *Administración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas*. México: Trillas.

Ruiz, L. (20 de 09 de 2001). *oei*. Obtenido de

<https://www.oei.es/historico/equidad/liceo.PDF>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta Diagnóstico 2017

ENCUESTA 2017

#### Objetivo de la Encuesta

Conocer su opinión sobre los diferentes aspectos de su lugar de trabajo.

#### Instrucciones Generales

- Lea detenidamente cada pregunta y opciones de respuesta antes de responder.
- Responda sinceramente, recuerde que la encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas.
- Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas.
- Seleccione la que más se acerque a su percepción y señale en el casillero que corresponda.

1. ¿Considera que en el proceso de selección le explicaron adecuadamente las funciones y responsabilidades de su cargo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

2. ¿Considera que fueron despejadas la mayoría de sus dudas acerca de la institución y su cargo en su proceso de selección y contratación?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

3. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

4. ¿Considera que conoce las líneas de supervisión correspondientes a su cargo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

5. ¿Usted conoce la misión, visión y valores de la institución?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

6. ¿Usted conoce la misión, visión y valores de su obra?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

7. ¿Considera que tuvo una inducción adecuada a la institución y a su cargo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

8. ¿Considera que recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

9. ¿Considera que el plan de capacitación de la institución es útil para usted?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

10. ¿Usted conoce las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la institución?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

11. ¿Considera que en su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades y conocimientos?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

12. ¿Usted recibe mensualmente su Rol de Pagos?

Si <input type="radio"/>	A veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
--------------------------	-------------------------------	--------------------------

13. ¿Usted conoce los beneficios que la institución le ofrece?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

## Seguridad ocupacional

14. ¿Usted sabe a quién acudir en caso de cualquier manifestación de acoso, hostigación o insinuación sexual?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

15. ¿Considera que las condiciones de trabajo de su área son seguras y cómodas?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

16. ¿Usted ha leído el Reglamento Interno de Trabajo de la institución?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
--------------------------	--------------------------

17. ¿Usted ha leído detenidamente el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de la institución?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
--------------------------	--------------------------

18. ¿Considera que sus dudas con respecto a los Reglamentos han sido respondidas adecuadamente?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

19. Considera que está informado de la mayoría de los proyectos que la institución se encuentra realizando?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

20. ¿Considera que recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

21. ¿Considera que el sistema de comunicación (teléfonos, internet, redes sociales, correos) son eficientes para estar comunicados y actualizados entre todos los colaboradores?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	----------------------------------	--

## Anexo 2. Encuesta satisfacción acerca de evaluación de desempeño

Encuesta 2018

### Instrucciones Generales

- Lea detenidamente cada pregunta y opciones de respuesta antes de responder.
- Seleccione la que más se acerque a su percepción y señale en el casillero que corresponda.
- Responda sinceramente, recuerde que la encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas.
- Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	En desacuerdo	<input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	De Acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
--------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2. ¿Considera que conoce las líneas de supervisión correspondientes a su cargo?

Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	En desacuerdo	<input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	De Acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	En desacuerdo	<input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	De Acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>

3. ¿Usted conoce la misión, visión y valores de la institución?

Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	En desacuerdo	<input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	De Acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
--------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. ¿Usted conoce la misión, visión y valores de su obra?

Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	En desacuerdo	<input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	De Acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
--------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. ¿Considera que tuvo una inducción adecuada a la institución y a su cargo?

Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	En desacuerdo	<input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	De Acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
--------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. ¿Considera que en su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades y conocimientos?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

7. ¿Conoce usted las habilidades y actitudes que puede mejorar en su lugar de trabajo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

8. ¿Conoce usted las metas de su área de trabajo?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

9. ¿Conoce usted sobre el proceso de evaluación de desempeño que maneja la institución?

Totalmente en Desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De Acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--	----------------------------------	---

10. ¿Ha sido parte de un proceso de evaluación de desempeño en la institución?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
--------------------------	--------------------------

11. Si la respuesta 10 es positiva, ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe acerca de su evaluación de desempeño?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
--------------------------	--------------------------

12. Si la respuesta 11 es positiva, La retroalimentación que ha recibido de sus jefes ha sido:

Excelente <input type="radio"/>	Muy Buena <input type="radio"/>	Buena <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/>	No Existe <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------------